



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

“El impacto del social commerce en la estrategia de marketing de moda en España: TikTok como canal clave y guía práctica para PYMEs”

TFG ADE

Autor: María Díaz-Leante Martínez
Director: Antonio Tena Blázquez

MADRID | Junio de 2026

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	5
1.1. Contexto y justificación	5
1.2. Objetivos y alcance	5
2. Marco teórico	6
2.1 El auge del <i>social commerce</i>	6
2.1.1 Definición y delimitación del <i>social commerce</i>	6
2.1.2 Factores que impulsan el crecimiento del <i>social commerce</i>	8
2.1.3 Desarrollo del <i>social commerce</i> a nivel global.....	10
2.1.4 Evolución del <i>social commerce</i> en España	13
2.1.5 Implicaciones estratégicas para las marcas	15
2.2 TikTok y la transformación del marketing de moda	17
2.2.1 TikTok como plataforma digital: arquitectura y lógica de funcionamiento.....	17
2.2.2 TikTok como agente de transformación en el sector moda.....	19
2.2.3 Creadores de contenido, relaciones parasociales y construcción de confianza	21
2.2.4 TikTok Shop y la integración de la venta en moda	23
2.2.5 El reposicionamiento de la marca de moda en la lógica de TikTok.....	25
Evidentemente, todas las transformaciones descritas en los apartados anteriores no afectan por igual a todas las marcas de moda, ni siquiera generan las mismas tensiones en todos los segmentos. Una marca emergente sin posicionamiento consolidado tiene problemas muy distintos a los de una firma de lujo con setenta años de historia, pero lo que sí comparten en mayor o menor medida, es la necesidad de responder a tres presiones que ha introducido la plataforma, que ahora llevan a repensar decisiones que hasta hace poco se consideraban estables: cómo se controla el relato de marca, cuánto tiempo tiene valor o relevancia una tendencia y qué capacidades internas necesita una marca para triunfar o por lo menos sobrevivir en un entorno donde el ritmo lo dicta un algoritmo.....	25
2.3 Transformación del <i>customer journey</i>: descubrimiento, interacción y compra	27
2.3.1 El modelo tradicional del <i>customer journey</i>	27
2.3.2 Ruptura del modelo secuencial.....	29
2.3.3 El nuevo modelo basado en descubrimiento	31
2.3.4 Interacción y validación social	32
2.3.5 Repercusiones en la medición y la estrategia de marca	34
3. Metodología	36
3.1 Encuesta	37
3.2 Focus Group	37
3.3 Entrevista en profundidad	37
3.4. Análisis de los datos	38
4. Resultados y discusión	39
4.1. Hipótesis 1	39
4.2 Hipótesis 2	43
4.3 Hipótesis 3	46

5. Guía práctica para PYMEs de moda en TikTok Shop	49
5.1. Introducción a la guía	49
5.2 Evaluación previa a la entrada: la capacidad operativa como condición de viabilidad.....	49
5.3 La selección del producto ancla: especialización frente a despliegue de catálogo.....	51
5.4 La arquitectura de contenido y la estrategia de creadores.....	52
5.5 El formato <i>live</i> como palanca de conversión: comprimir el recorrido en tiempo real	55
5.5.1 Diferencia entre el <i>live</i> y el resto del contenido	56
5.5.2 La importancia de la audiencia.....	56
5.5.3 El presentador como decisión de mayor apalancamiento.....	57
5.5.4 El problema del arranque en frío	58
5.5.5 Mecánicas que sostienen la atención y empujan la decisión	58
5.5.6 La ambición realista y la trayectoria del listón.....	59
5.5.7 El directo como fábrica de contenido.....	59
5.6 La medición del rendimiento: el problema de la atribución y los indicadores adelantados	59
5.7 Los límites del canal y el criterio de no entrada	61
6. Conclusiones y líneas futuras.....	63
6.1 Reflexión final	63
6.2 Limitaciones del estudio.....	65
6.3. Líneas futuras de investigación.....	66
7. Bibliografía	67
8. Anexos	72
8.1 Encuesta realizada.....	72
8.2 Focus Group	75
Ficha técnica del focus group	75
Técnica.....	75
Discusión grupal de carácter semiestructurado	75
Modalidad	75
Fecha.....	75
1 de mayo de 2026.....	75
Duración	75
60 minutos	75
Número de participantes y perfiles.....	75
6 (más la moderadora). Jóvenes pertenecientes a la Generación Z (entre 20 y 26 años), usuarios habituales o esporádicos de TikTok, residentes en España, con interés y/o experiencia previa en el consumo de contenido de moda en redes sociales. Se buscó deliberadamente un perfil mixto en cuanto a género y nivel de uso de TikTok Shop para favorecer la diversidad de opiniones.....	75
Confidencialidad y tratamiento de datos	75

Con el fin de garantizar la confidencialidad y el anonimato, los participantes han sido identificados como P1, P2, P3, P4, P5 y P6. La moderadora se identifica como “Moderadora”. La información recogida se utiliza exclusivamente con fines académicos en el marco del presente Trabajo de Fin de Grado, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Con el fin de garantizar la confidencialidad y el anonimato, los participantes han sido identificados como P1, P2, P3, P4, P5 y P6. La moderadora se identifica como “Moderadora”. La información recogida se utiliza exclusivamente con fines académicos en el marco del presente Trabajo de Fin de Grado, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).	75
Introducción y dinámica de la sesión	75
Bloque 1: Uso de TikTok y contexto general	76
Bloque 2: Percepción del contenido de marcas	79
Bloque 3: Experiencia de compra en TikTok Shop	80
Bloque 4: Reacción a vídeos reales	82
Bloque 5: Pregunta de cierre	84
Cierre del focus group	85
8.3 Entrevista en profundidad a profesional de TikTok Shop	85
Introducción	86
Desarrollo de la entrevista	86
Gestión de cuentas y priorización de categorías	87
Métricas y medición del rendimiento	87
La moda como categoría: retos y oportunidades	88
Canales y formatos de venta	88
Qué contenido de moda funciona mejor	89
El perfil del consumidor	90
Experiencia de usuario y barreras de compra	91
Marcas que funcionan y promociones de la plataforma	91
Un caso de éxito	92
Competencia y propuesta de valor	92
El lanzamiento: fase previa, de lanzamiento y posterior	93
Evolución del mercado y diferencias entre países	93
Reflexión: la oportunidad y las <i>key accounts</i>	94
Lo que aún no se entiende del <i>social commerce</i>	95
El futuro del <i>social commerce</i>	96
Cierre de la entrevista	96
Conclusión	97
9. Declaración de Uso de Herramientas de IA	97

Resumen

El *social commerce* ha transformado la relación entre las marcas de moda y el consumidor al fundir en una misma experiencia el descubrimiento, la inspiración y la compra. Este trabajo analiza cómo esa reconfiguración afecta a la estrategia de marketing de las PYMEs de moda españolas, con TikTok y TikTok Shop como caso central. La investigación combina una encuesta a consumidores, un grupo de discusión y una entrevista en profundidad con una profesional con experiencia interna en la plataforma, triangulando la perspectiva del usuario con la del sector. Los resultados revelan que el consumidor español utiliza TikTok como un escaparate altamente eficaz, pero desplaza la compra hacia canales que percibe como más fiables, de modo que la integración técnica entre contenido y comercio no se traduce en una integración equivalente en su comportamiento. El estudio constata además que la credibilidad de los creadores tiene un techo asociado a su profesionalización, que la barrera de entrada para las PYMEs se ha desplazado del plano financiero al operativo, y que las métricas directas del canal subestiman su verdadero valor. A partir de estos hallazgos, el trabajo propone una guía práctica que orienta a las pymes sobre cómo definir su presencia, qué contenido priorizar, cómo medir resultados y qué errores evitar en un entorno donde el consumidor ya no distingue entre entretenimiento y compra.

Palabras clave: *social commerce*, TikTok Shop, marketing de moda, PYMEs, comportamiento del consumidor, *customer journey*

Abstract

Social commerce has reshaped the relationship between fashion brands and consumers by merging discovery, inspiration, and purchasing into a single experience. This study analyzes how this shift affects the marketing strategies of Spanish fashion SMEs, with TikTok and TikTok Shop as the central focus. The research combines a consumer survey, a focus group, and an in-depth interview with a professional with internal experience on the platform, triangulating the user's perspective with that of the industry. The results reveal that Spanish consumers use TikTok as a highly effective showcase but shift their purchases to channels they perceive as more reliable, meaning that the technical integration between content and commerce does not translate into an equivalent integration in their behavior. The study also finds that creators' credibility has a ceiling linked to their professionalization, that the barrier to entry for SMEs has shifted from the financial to the operational level, and that the channel's direct metrics underestimate its true value. Based on these findings, the study proposes a practical guide to help SMEs define their presence, prioritize content, measure results, and avoid mistakes in an environment where consumers no longer distinguish between entertainment and shopping.

Keywords: social commerce, TikTok Shop, fashion marketing, SMEs, customer behavior, customer journey

1. Introducción

1.1. Contexto y justificación

El auge del *social commerce* ha alterado de forma profunda la manera en que las marcas se relacionan con el consumidor, teniendo en cuenta lo que durante años fueron dos momentos separados, el de descubrir un producto y el de comprarlo, se ha comprimido en una sola experiencia que ocurre dentro de la misma aplicación y, con frecuencia, en cuestión de segundos. TikTok es la plataforma que mejor encarna esa transformación, porque en ella el entretenimiento, la inspiración y la transacción conviven en el mismo espacio sin que el usuario se percate de las costuras que los separan. La llegada de TikTok Shop a España en 2024 marcó el punto en que la aplicación dejó de ser exclusivamente un canal de comunicación para aspirar a convertirse en un espacio de venta directa, obligando a repensar uno de los conceptos más asentados del marketing que es el *customer journey* o recorrido de compra.

El modelo clásico describía ese recorrido como una secuencia ordenada en fases, la atención, el interés, la decisión y la acción, que el consumidor atravesaba de manera más o menos lineal. No obstante, ese esquema se ha quedado obsoleto en un entorno donde la interacción social, la confianza depositada en otros usuarios y la influencia de creadores de contenido empujan al consumidor a saltarse etapas, a retroceder o a comprar por impulso en mitad de una sesión de ocio. Comprender qué sustituye al recorrido lineal y qué consecuencias tiene esa sustitución para quienes deben diseñar estrategias de marketing es una necesidad urgente para el sector de moda, que ha sido de los primeros y más intensos en adoptar el canal.

Precisamente, la justificación de este trabajo parte de ese desajuste entre la velocidad a la que cambia el comportamiento del consumidor y la lentitud con la que las marcas, sobre todo las pequeñas, consiguen adaptarse. Las grandes compañías disponen de departamentos especializados, presupuestos amplios y capacidad para experimentar sin que un error comprometa su supervivencia, pero las PYMEs no cuentan con ese margen, obligándolas a tomar decisiones más ágiles, medibles y con menos posibilidad de equivocarse. Para ellas, entender bien cómo funciona TikTok Shop como canal de venta es una cuestión que puede determinar el rendimiento de una inversión que difícilmente pueden permitirse malgastar. La literatura existente ha estudiado el *social commerce* sobre todo desde sus fundamentos teóricos y desde mercados como el asiático y el anglosajón, pero ha prestado mucha menos atención a cómo se comporta el consumidor español ante este canal y a qué implicaciones concretas tiene ese comportamiento para una PYME de moda nacional, un vacío que tratará de cubrir este trabajo.

1.2. Objetivos y alcance

El objetivo general de este estudio es comprender de qué manera TikTok y TikTok Shop pueden integrarse en la estrategia digital de las PYMEs de moda españolas para generar notoriedad, ventas y, de forma especial, fidelización, dentro de un entorno en el que la conversión puede ocurrir casi en tiempo real y donde el recorrido de compra ha dejado de ser predecible.

De ese objetivo general se desprenden varios objetivos específicos que articulan el desarrollo del trabajo, siendo el primero analizar cómo percibe el consumidor español el acto de comprar dentro de una red social y qué factores explican que confíe o desconfíe del canal. El segundo es examinar el papel real que desempeñan los creadores de contenido en la decisión de compra, más allá de la importancia que la teoría les atribuye. El tercero es identificar las barreras concretas, operativas y competitivas, a las que se enfrenta una marca pequeña que quiere vender en este entorno. El último es traducir todo ese análisis en un conjunto de recomendaciones aplicables que una PYME pueda utilizar para tomar decisiones informadas sobre el canal.

Para alcanzar estos objetivos, el trabajo combina la perspectiva del consumidor con la del sector. La primera se ha recogido mediante una encuesta y un grupo de discusión que permiten contrastar el comportamiento declarado a escala con las motivaciones que emergen en la conversación grupal, mientras que la visión del lado de la oferta se ha obtenido a través de una entrevista en profundidad con una profesional con experiencia directa en el funcionamiento interno de TikTok Shop España, cuyo testimonio aporta una mirada al canal que rara vez resulta accesible desde fuera. El contraste entre ambas perspectivas forma el núcleo del análisis empírico.

El alcance del trabajo se acota deliberadamente al sector de la moda, al mercado español y al segmento de PYMEs, permitiendo profundizar en un contexto concreto en lugar de dispersar el análisis en generalizaciones poco útiles. El resultado que se persigue es solo describir una tendencia y ofrecer un marco estratégico claro y operativo, materializado en una guía práctica, dirigido a empresas que necesitan adaptarse a un consumidor que ya no distingue entre entretenimiento y compra. Más que documentar lo que está ocurriendo, el trabajo aspira a equipar a quien lo lea con criterios para decidir cómo actuar en consecuencia.

2. Marco teórico

2.1 El auge del *social commerce*

2.1.1 Definición y delimitación del *social commerce*

Definir el *social commerce* con precisión resulta más difícil de lo que su uso extendido sugiere, teniendo en cuenta que el fenómeno todavía está en construcción. Attar et al. (2022), tras revisar sistemáticamente 143 estudios sobre la materia, concluyen que no existe una única definición del concepto, sino una familia de definiciones que han ido emergiendo a medida que nuevas tecnologías sociales se integran en las plataformas de comercio electrónico, una integración que más allá de añadir funcionalidades, transforma la lógica misma del intercambio comercial. Conviene partir de ahí porque entender qué distingue al *social commerce* del comercio electrónico tradicional requiere identificar qué cambia exactamente cuando lo social entra en la ecuación.

El comercio electrónico tradicional operaba sobre una lógica descrita por Attar et al. (2022) como centrada en el mercado, en la que el proveedor de la plataforma asume la responsabilidad de

garantizar el flujo de operaciones y transacciones, y el consumidor desempeña un papel pasivo de receptor. El *social commerce* desplaza ese eje hacia el usuario. Wang y Yu, citados en la revisión de Attar et al. (2022), capturan esta diferencia con una distinción: el e-commerce se caracteriza por una actividad unidireccional de navegación y compra, mientras que el *social commerce* introduce un recorrido de decisión bidireccional que habilita la comunicación en ambos sentidos y las relaciones colaborativas entre consumidores. En el comercio electrónico convencional la información fluye de la empresa hacia el consumidor; en el *social commerce*, el consumidor produce información que circula horizontalmente hacia otros consumidores y de vuelta hacia la empresa.

Esta circulación horizontal de información es lo que da al *social commerce* su capacidad distintiva y la razón por la que importa tanto tiene que ver con un problema clásico del comercio en línea: la confianza. Hajli (2015) parte precisamente de ahí. La confianza, sostiene, es un punto crítico en cualquier contexto digital porque la distancia entre comprador y vendedor, la imposibilidad de examinar físicamente el producto y la incertidumbre sobre la fiabilidad del vendedor generan una barrera que el comercio electrónico tradicional nunca resolvió del todo. Lo que el *social commerce* aporta es un mecanismo para construir esa confianza desde dentro del propio proceso de compra. Hajli (2015) identifica tres constructos a través de los cuales esto ocurre: los foros y comunidades, las valoraciones y reseñas, y las referencias y recomendaciones. Su investigación, basada en un modelo PLS-SEM, demuestra que estos constructos incrementan el nivel de confianza del consumidor y que esa confianza se traduce a su vez en una mayor intención de compra. El hallazgo es relevante porque invierte la lógica del marketing tradicional, ya que la credibilidad ya no procede principalmente de lo que la marca dice de sí misma, sino de lo que otros consumidores dicen de ella.

La implicación de esto es más profunda de lo que parece, y es que, si la confianza se construye a través del contenido generado por otros usuarios, entonces el valor comercial deja de residir únicamente en la oferta de la empresa y pasa a distribuirse entre la empresa y la comunidad de consumidores que se articula en torno a sus productos. Hajli (2015) lo enmarca dentro del concepto de co-creación de valor, en el que el consumidor, al generar contenido, reseñar productos, participar en foros y recomendar a otros, deja de ser un destinatario de valor para convertirse en uno de sus productores. Esta es la ruptura conceptual que el comercio electrónico tradicional no contemplaba, y la que hace que el *social commerce* deje de entenderse como una simple versión mejorada del comercio electrónico para verse como un modelo con una lógica de creación de valor distinta.

El papel de las redes sociales en este modelo merece una precisión porque su función va más allá de servir como un escaparate adicional. Sánchez Casado y Giraldo Cardona (2015) observan en su análisis del sector moda que las redes sociales operan mediante una estrategia doble que consiste en establecer conexiones entre los clientes desde el punto de venta por una parte, y por otra permiten que los clientes compren en los espacios donde otros ya están presentes. Esta segunda función es la verdaderamente disruptiva, porque las redes sociales ya no son un canal de venta que se añade a los existentes; son el entorno donde los consumidores ya estaban interactuando antes de que existiera intención comercial alguna, y el *social commerce* consiste precisamente en insertar la actividad comercial en ese espacio preexistente de interacción social. Las autoras señalan que el *social commerce* debe entenderse en un sentido más amplio que el simple acto de compartir

experiencias de compra, porque agrega valor a todas las etapas del proceso, desde el descubrimiento hasta la evaluación posterior.

Esa extensión del *social commerce* a todas las fases del proceso de compra es lo que lo separa de manera más nítida del comercio electrónico convencional, que concentraba su atención en el momento transaccional. En el *social commerce* la dimensión social interviene antes de la compra, cuando el consumidor descubre productos a través del contenido de otros usuarios; durante la compra, cuando consulta valoraciones y recomendaciones para reducir la incertidumbre o duda; y después de la compra, cuando comparte su propia experiencia y alimenta así el ciclo para otros consumidores. La integración entre contenido, interacción y transacción no es, por tanto, un rasgo añadido del modelo, sino su propio organizador. El contenido genera la interacción, la interacción construye la confianza y la confianza habilita la transacción, que a su vez genera nuevo contenido.

La consecuencia de esta integración es que la frontera entre lo que es contenido, lo que es interacción social y lo que es actividad comercial se vuelve progresivamente difusa. Attar et al. (2022) sitúan esa difuminación en el centro de la evolución reciente del comercio digital, que avanza hacia modelos cada vez más colaborativos donde la separación entre quien vende, compra y recomienda pierde nitidez. Esta es la base sobre la que se construye todo el desarrollo posterior del *social commerce* y la que explica por qué su crecimiento no puede entenderse como una mera tendencia tecnológica, pero sí como una transformación en la manera en que se produce, circula y se valida la información comercial. Los apartados siguientes analizan los factores que han impulsado ese crecimiento y la forma concreta que ha adoptado en distintos mercados.

2.1.2 Factores que impulsan el crecimiento del *social commerce*

Más que constituir un fenómeno coyuntural, el crecimiento exponencial del *social commerce* responde a una convergencia sistémica de transformaciones en la psicología del consumo y los avances en la arquitectura técnica de las plataformas digitales. Proyecciones recientes estiman que el alcance de este mercado superará un volumen de transacciones global de 8,5 billones de dólares para finales de la década actual, evidenciando una maduración estructural del comercio electrónico tradicional hacia modelos más interactivos (Chong et al., 2024). Este dinamismo se sustenta en una reconfiguración profunda del comportamiento del consumidor digital, quien ha abandonado el paradigma de la búsqueda dirigida para adoptar un modelo basado en el descubrimiento incidental. Mientras que el comercio electrónico convencional opera bajo la premisa de una intención de compra, el ecosistema social fomenta el hallazgo de productos mediante la exposición continua a flujos de contenido altamente personalizados que anticipan las necesidades del usuario (Salsify, 2024). En el mercado español, los datos proporcionados por IAB Spain (2025) confirman esta tendencia al indicar que el 48% de los usuarios utiliza las redes sociales como herramienta de consulta habitual antes de realizar una compra, consolidando estas plataformas como el nuevo motor de búsqueda de las generaciones más jóvenes.

La efectividad de este modelo de descubrimiento radica en su capacidad para combinar motivaciones utilitarias con impulsores de naturaleza hedónica, pues el consumidor contemporáneo tiende a valorar la conveniencia junto con la eficiencia en la localización de ofertas, pero simultáneamente busca una experiencia de compra que proporcione gratificación

emocional. Esta dualidad motivacional altera la lógica del *funnel* de ventas tradicional, puesto que el interés no nace necesariamente del contenido visualizado (Sari & Karsono, 2023). De acuerdo con las investigaciones de Rachmad (2022), el marketing en redes sociales ha mediado una transición donde el individuo trasciende la adquisición pasiva de bienes para participar activamente en el ecosistema de una marca mediante interacciones que validan y refuerzan su propia identidad digital. Además, este cambio de comportamiento se ve potenciado por el uso intensivo de dispositivos móviles, los cuales han logrado borrar las fronteras entre el tiempo de ocio y el tiempo de consumo, permitiendo que la transacción ocurra en cualquier momento y en cualquier lugar (Schultz, s.f.).

Cabe mencionar que un factor determinante de esta expansión es el papel central y crucial de los creadores de contenido, quienes actúan como intermediarios de confianza en un entorno saturado de comunicación corporativa. La creciente resistencia del consumidor a la publicidad convencional ha desplazado la autoridad hacia figuras percibidas como auténticas y con las que es más sencillo sentirse identificado. Deloitte (2025) subraya que el 35% de los integrantes de la Generación Z fundamenta sus decisiones de compra en las recomendaciones de estos actores, representando una cifra significativamente superior a la registrada en cohortes generacionales de mayor edad. Este fenómeno puede explicarse a través de la transferencia de confianza mediante la cual la credibilidad que se establece entre creador y comunidad se asocia directamente con las marcas que este recomienda (Zhang et al., 2024). En el contexto de España, la preferencia por los microinfluencers destaca como una estrategia de reducción de la asimetría de la información, teniendo en cuenta que su mayor especialización temática permite que el mensaje comercial se reciba como un consejo experto con una carga de honestidad que el consumidor valora por encima de la típica celebridad masiva (Marín-Dueñas, 2021).

Mientras se dan estos cambios sociológicos, la ingeniería de las plataformas ha ido evolucionando para eliminar los obstáculos técnicos que históricamente provocaban el abandono de la compra en la recta final del recorrido. De hecho, la reducción de la fricción en el proceso transaccional se ha convertido en un imperativo estratégico para las marcas. Por ello, la integración de funcionalidades de pago nativo juega un papel clave: permite que el usuario complete la transacción sin abandonar la interfaz social, preservando el impulso emocional generado por el contenido original. La psicología de la conversión advierte que cualquier interrupción operativa, ya sea una redirección externa o la exigencia de completar formularios extensos, incrementa la carga cognitiva del consumidor y favorece la cancelación de una decisión que en un principio era impulsiva (Stripe, 2025). Desde el punto de vista empresarial, la implementación de tecnologías de compra en un solo clic ha demostrado impactos sustanciales en la rentabilidad de las marcas, con aumentos en las tasas de conversión que pueden superar el 170% respecto a los modelos multietapa más tradicionales (BuildFire, 2024). Esto se debe a que la simplificación de la navegación y la optimización de la experiencia para pantallas táctiles permiten a las plataformas satisfacer la necesidad de gratificación inmediata y la preferencia por las interacciones rápidas y de baja fricción que definen al usuario moderno e hiperconectado, todo ello en un contexto marcado por una reducción progresiva de la atención.

El éxito de este entorno transaccional se encuentra estrechamente ligado al concepto de prueba social y validación colectiva como mecanismos de reducción de riesgo. Es decir, ante la imposibilidad de probar y evaluar físicamente el producto, el consumidor recurre al comportamiento de sus pares para validar su propia elección. El modelo Estímulo-Organismo-

Respuesta (S-O-R) postula que los estímulos externos presentes en las redes sociales, como los comentarios en directo, las reseñas de otros compradores y el UGC (*User-Generated Content*), pueden afectar al estado emocional del individuo y precipitar la acción de compra (Sari & Karsono, 2023). La presencia social, entendida como la conexión personal en el entorno virtual, humaniza la transacción y fortalece ese vínculo entre comprador y vendedor (Krejins et al., 2022). Esa validación en horizontal es crítica en sectores con una carga subjetiva tan alta como la moda, donde la incertidumbre sobre el ajuste o la calidad de las prendas puede compensarse con la sabiduría colectiva de la comunidad. Las señales de popularidad operan como disparadores psicológicos potentes que otorgan más legitimidad a la oferta comercial, permitiendo que la confianza se traslade de los miembros de la red hacia la plataforma de venta (Patwa et al., 2024).

La integración de estos factores genera un ecosistema donde la compra se convierte en un acto social embebido que trasciende la simple transacción económica. La capacidad de las marcas para fusionar el entretenimiento con la posibilidad de conversión inmediata permite que el recorrido del cliente se compacte de manera drástica. Este contexto obliga a las empresas a replantear sus estrategias hacia enfoques que prioricen la autenticidad, donde la confianza distribuida adquiere un papel determinante en la decisión de compra. La transición hacia estos modelos refleja una evolución del mercado global que pone la validación comunitaria en el núcleo de la estrategia comercial, redefiniendo permanentemente la relación entre las marcas y su público en la era de la economía de la atención (Rachmad, 2022; Chong et al., 2024).

2.1.3 Desarrollo del *social commerce* a nivel global

El crecimiento del *social commerce* no ha seguido una trayectoria uniforme a escala mundial, pues su expansión responde a una lógica de adopción diferenciada que arranca con solidez en Asia oriental y avanza de forma más gradual hacia los mercados occidentales, generando un mapa global de madurez desigual, pero de convergencia estructural creciente. Para comprender la dimensión real del fenómeno resulta imprescindible atender tanto a los datos agregados del mercado como a los modelos específicos que han demostrado una mayor capacidad de tracción en cada geografía.

Desde la perspectiva macroeconómica, las cifras hablan por sí solas: Hostinger (2026) señala que en 2023 el mercado mundial del comercio social ya estaba valorado en 1,3 billones de dólares y que, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 26,2% entre 2023 y 2030, se espera que se dispare hasta los 8,5 billones de dólares en ese horizonte temporal. Otras proyecciones más recientes extienden el periodo de análisis hasta la siguiente década y apuntan a magnitudes incluso más ambiciosas: Fundamental Business Insights (2025) proyecta que el tamaño del mercado del comercio social se expandirá desde los 1,56 billones de dólares en 2025 hasta los 33,76 billones en 2035, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 36%. Estas cifras convierten al *social commerce* en uno de los sectores de mayor dinamismo del ecosistema digital contemporáneo y sitúan la cuestión no tanto en si el modelo se consolidará, sino más bien en qué velocidad y con qué distribución geográfica lo hará.

Ningún análisis sobre el desarrollo global del *social commerce* puede prescindir del caso chino, que actúa como laboratorio y referente mundial. Fundamental Business Insights (2025) estima que

la región Asia-Pacífico capturó más del 72% del mercado global de comercio social en 2025, consolidando su posición como la región más grande y de mayor crecimiento del sector, con China siendo el núcleo de esta hegemonía. La razón no es casual ni circunstancial, pues el país cuenta con una infraestructura digital profundamente integrada donde plataformas como WeChat y Douyin se han vuelto esenciales para el comercio, y donde, según el Centro de Información de la Red de Internet de China citado en Fundamental Business Insights (2025), más del 70% de los usuarios de internet han realizado compras a través de las redes sociales. Esta penetración refleja un cambio cultural de fondo, respaldado además por el apoyo gubernamental a las iniciativas de comercio electrónico que ha convertido al país en el mercado con mayor integración entre comportamiento social digital y actividad transaccional del mundo. Noatum Logistics (2025) añade que más del 90% de las transacciones digitales en China se canalizan a través de Alipay y WeChat Pay, una infraestructura de pagos que ha eliminado de raíz la fricción transaccional y ha convertido la compra en un acto continuo e inseparable de la vida digital cotidiana.

La plataforma que mejor encarna esta lógica es Douyin, la versión doméstica de TikTok operada por ByteDance, que junto a WeChat lidera la generación de ingresos por *social commerce* a escala mundial (KPMG, 2025). La arquitectura de Douyin integra en una misma interfaz la producción y el consumo de contenido de entretenimiento, la emisión de transmisiones en vivo y el proceso de compra, eliminando cualquier distancia entre el estímulo y la transacción. Este modelo ha demostrado una capacidad de conversión sin precedentes y su éxito ha servido de referente para el desarrollo de funcionalidades equivalentes en las plataformas occidentales.

El *livestream shopping* constituye, en efecto, la modalidad más disruptiva que ha generado el ecosistema chino. Funciona como una versión evolucionada de la televenta tradicional, ejecutada en entornos digitales en tiempo real, con capacidad de interacción directa entre vendedor y audiencia y con posibilidad de compra inmediata dentro de la transmisión. CEPYME News (2025) sitúa el volumen de este formato en China por encima de los 300.000 millones de dólares anuales. Su impacto sobre la infraestructura del mercado global es igualmente significativo: se estima que el video commerce, tanto en formato live como pregrabado, representó alrededor del 45% del mercado global de *social commerce* en 2025, impulsado por la alta participación de consumidores y por las demostraciones interactivas de productos a través de contenido en vídeo (Fundamental Business Insights, 2025).

Junto a Douyin, otra plataforma china que merece atención específica es Xiaohongshu, conocida internacionalmente como RedNote. Fundada en 2013, comenzó como un espacio de recomendaciones de productos en categorías de belleza y moda y ha evolucionado hasta combinar características de Instagram, Pinterest y un *marketplace* integrado (Shoplazza, 2025). Su base de usuarios, formada principalmente por mujeres jóvenes con elevado poder adquisitivo, la distingue cualitativamente de otras plataformas, y su capacidad de influencia sobre la decisión de compra en los segmentos de lujo y lifestyle resulta desproporcionada respecto a su tamaño global. A comienzos de 2025, la incertidumbre sobre la continuidad de TikTok en Estados Unidos provocó una escalada vertiginosa en las listas de descarga de la App Store de Apple, evidenciando tanto el interés global por sus capacidades como la fragilidad estratégica que supone para marcas y creadores la dependencia de una única plataforma.

Si China representa la vanguardia del *social commerce*, Estados Unidos constituye el segundo gran mercado de referencia y el principal vector de difusión del modelo hacia Occidente. En 2024, las

ventas del *social commerce* superaron los 75.000 millones de dólares en ese mercado, con ratios de conversión que ya superan un tercio en algunos de los principales actores del sector (KPMG, 2025). Las proyecciones de Hostinger (2026) sitúan el mercado estadounidense cerca de los 150.000 millones en 2028. A diferencia del modelo chino, donde la integración entre plataforma social y transacción es casi total, el mercado estadounidense opera todavía en un estadio de transición, con plataformas que compiten activamente por capturar el proceso de compra dentro de sus entornos. TikTok Shop, lanzado formalmente en el país en 2023, irrumpió con una propuesta centrada en el *checkout* nativo y en la capacidad algorítmica de viralizar contenido de producto a audiencias no segmentadas intencionalmente. Instagram, dentro del ecosistema Meta, ha desarrollado una propuesta basada en el formato visual y en el etiquetado de productos en publicaciones y Reels, con posibilidad de completar la compra sin salir de la aplicación en mercados seleccionados. Pinterest mantiene, por su parte, un nicho diferenciado orientado a las fases de inspiración y descubrimiento previas a la decisión de compra, donde el 96% de las principales búsquedas son sin marca, lo que la convierte en un entorno especialmente valioso para captar a consumidores que aún no han formado una preferencia definida (Shopify, 2025).

Con todo lo anteriormente mencionado, el paisaje competitivo global se ha articulado en torno a un número relativamente reducido de actores con alcance internacional. Fundamental Business Insights (2025) identifica como principales participantes del mercado a Meta, TikTok, Pinduoduo, Amazon, Shopify, Alibaba, Tencent, Instagram, Mercado Libre y Shopee, con presencia diferenciada en distintas geografías y segmentos. Esta concentración, sin embargo, no implica homogeneidad, ya que los modelos de monetización, las lógicas algorítmicas y los perfiles de usuario difieren sustancialmente entre plataformas, lo que obliga a las marcas a desarrollar estrategias específicas para cada entorno. Hostinger (2026) confirma que Facebook domina el comercio social en términos de adopción general fuera del segmento más joven, con un 46% de compradores que lo señalan como su plataforma preferida para realizar compras, mientras que TikTok Shop concentra el 40% de la Generación Z. Este reparto está lejos de ser estático, y la competencia entre plataformas por capturar fases de descubrimiento, consideración y conversión es intensa, dando pie a la aceleración de la incorporación de nuevas funcionalidades transaccionales en entornos que históricamente se habían limitado al contenido.

En términos sectoriales, el segmento de cuidado personal y belleza lideró el mercado de *social commerce* con una cuota aproximada del 28% en 2025, impulsado por la naturaleza altamente visual de estos productos y por su afinidad natural con los formatos de demostración en vídeo y el marketing de creadores (Fundamental Business Insights, 2025). Moda, accesorios y productos para el hogar completan los segmentos de mayor penetración, confirmando que el *social commerce* encuentra su mayor rendimiento en categorías donde la experiencia visual y la validación social tienen un peso determinante sobre la decisión de compra.

Las tendencias que perfilan la trayectoria inmediata del sector apuntan en varias direcciones que convergen sobre un mismo proceso de maduración estructural, con la inteligencia artificial ocupando un lugar central. Los sistemas de recomendación basados en *machine learning* permiten a las plataformas analizar patrones de comportamiento del usuario en tiempo real y anticipar las preferencias de compra antes de que el consumidor las exprese de forma consciente (Rafieian y Yoganarasimhan, 2023). Esta capacidad de personalización está demostrando un impacto directo sobre las tasas de conversión y sobre la fidelización: la investigación de Ameen et al. (2021) confirma que la personalización impulsada por IA influye positivamente en la confianza del

consumidor y en la percepción de utilidad de la plataforma, dos variables que median de forma significativa en el comportamiento de compra. No obstante, esta misma personalización genera tensiones con la privacidad, siendo las preocupaciones éticas sobre el uso de datos personales uno de los principales obstáculos para la adopción de estos sistemas, especialmente en mercados con marcos regulatorios estrictos como el europeo, donde el RGPD impone condiciones exigentes sobre el tratamiento de datos con fines publicitarios (Kumar et al., 2024).

El *live commerce* continúa su proceso de transferencia desde Asia hacia los mercados occidentales como segundo gran vector de crecimiento, e investigaciones recientes documentan tasas de conversión hasta diez veces superiores a las del e-commerce convencional en este formato (Grand View Research, 2024). Este diferencial puede explicarse por la combinación de interacción en tiempo real, demostración del producto y urgencia generada por ofertas de duración limitada. Hossain et al. (2023) analizan este fenómeno desde el modelo estímulo-organismo-respuesta y concluyen que la credibilidad de la fuente y la interactividad de la plataforma son los predictores más robustos de la intención de compra en entornos de *livestreaming*, lo que implica que el formato no opera simplemente como un canal de distribución, sino como un mecanismo de construcción de confianza en tiempo real.

La expansión geográfica del modelo hacia economías emergentes representa otro vector de crecimiento de primer orden. Mercados como India, Indonesia y Brasil están experimentando una aceleración en la penetración de smartphones que está transformando los hábitos de compra digital, con consumidores cada vez más jóvenes que acceden al comercio electrónico por primera vez a través de dispositivos móviles y entornos sociales (Fundamental Business Insights, 2025). Kakkar et al. (2025) documentan esta dinámica en el contexto indio, donde el mercado de *social commerce* se proyecta entre 60 y 70 mil millones de dólares para 2030, partiendo de 2.000 millones en 2020, y señalan que la confianza y la calidad tecnológica de las plataformas, sumadas a la influencia de los creadores de contenido, son los determinantes más potentes de la intención de compra en estos mercados emergentes.

Esta expansión, sin embargo, coexiste con fricciones estructurales que condicionan el ritmo de adopción. Lăzăroiu et al. (2020) demostraron empíricamente que el riesgo percibido y la confianza online son los dos factores más determinantes de la decisión de compra en plataformas de *social commerce*, y que su peso relativo varía en función de la madurez digital del mercado. Liang y Turban (2011) ya señalaban que la ausencia de la confianza no se compensa con mejoras en usabilidad ni con reducciones de precio, una advertencia que sigue siendo pertinente. Existe, por tanto, una tensión no resuelta entre la lógica de hiperpersonalización que alimenta el crecimiento del *social commerce* y las exigencias regulatorias y éticas que restringen el uso de los datos que hacen posible esa personalización. Cómo se resuelva esa tensión en los próximos años determinará en buena medida qué plataformas y qué modelos de negocio consolidan su posición y cuáles quedan desplazados hacia los márgenes del mercado.

2.1.4 Evolución del *social commerce* en España

El caso español presenta una particularidad que lo distingue del resto de mercados analizados: la coexistencia de una infraestructura digital madura y una penetración alta de redes sociales con un

nivel de adopción transaccional del *social commerce* que, hasta hace muy poco, permanecía en estadios relativamente incipientes. Comprender esta aparente contradicción requiere analizar tanto el punto de partida del e-commerce en el país como los factores estructurales que han condicionado el ritmo de adopción del modelo social.

El comercio electrónico español ha experimentado una expansión sostenida durante la última década. Según datos de KPMG (2025), las ventas online de bienes y servicios superaron en 2023 los 84.000 millones de euros, un volumen casi seis veces superior al registrado en 2014, y el nivel de adopción ha avanzado en todas las franjas de edad, con la base de usuarios mayores de 65 años duplicándose entre 2019 y 2024. Este crecimiento del e-commerce convencional constituye el sustrato sobre el que el *social commerce* está construyendo su expansión, aunque la velocidad de ese proceso sea distinta a la observada en mercados de referencia como Estados Unidos o el Reino Unido. En 2023, el *social commerce* fue una opción elegida por apenas el 9% de los compradores online españoles (KPMG, 2025), una cifra que contrasta con la penetración registrada en mercados anglófonos y que refleja una brecha de madurez y un margen de crecimiento potencial considerable.

Esta brecha no puede atribuirse a una baja penetración de redes sociales, que en España se sitúa entre las más altas de Europa, y los datos del IAB Spain (2025) recogidos en CEPYME News (2025) indican que el 48% de los usuarios españoles emplea las redes sociales como herramienta de consulta habitual antes de realizar una compra, siendo YouTube e Instagram las plataformas más utilizadas para ese proceso de búsqueda de información previa. El 40% de los usuarios reconoce que los comentarios de otros consumidores influyen directamente en sus decisiones de compra, lo que evidencia que la dimensión social del proceso de compra está plenamente incorporada al comportamiento del consumidor español. La distancia no reside, por tanto, en la aversión al uso de redes sociales como canal de descubrimiento, sino en la disposición a completar la transacción dentro de las mismas plataformas, un paso que implica un nivel de confianza en el entorno social como espacio transaccional que el consumidor español aún está construyendo.

La resistencia comentada tiene raíces documentadas en la literatura sobre comportamiento del consumidor en contextos de *social commerce*. Vicente de Vera (2018), en un estudio experimental con consumidores españoles, demostró que la confianza en las herramientas de valoración social, como ratings y reseñas, es significativamente superior en el contexto de compra online frente a la tienda física, con medias de influencia percibida de 5,0 sobre 7 frente a 3,9 respectivamente. Este hallazgo implica que el consumidor español ya ha integrado la validación social como mecanismo de reducción de incertidumbre en sus compras digitales, lo que apunta a que la barrera no es conceptual sino de hábito y de madurez de las plataformas disponibles en el mercado local. La misma investigación constató que el 92,5% de los encuestados lee recomendaciones de otros usuarios antes de comprar, con una media de consideración de 5,31 sobre 7, lo que confirma que la infraestructura de confianza social necesaria para el *social commerce* ya está activa en el consumidor español.

KPMG (2025) señala que el *social commerce* acapara ya el 19% de las ventas online globales, una proporción que apenas alcanzaba el 5% en 2018. En España ese porcentaje se sitúa muy por debajo de la media global, reflejando un desfase temporal en la adopción que es habitual en los mercados europeos continentales respecto a los anglosajones y asiáticos. Esta brecha obedece a varios factores convergentes: la llegada tardía de las funcionalidades transaccionales nativas de las

principales plataformas al mercado español, la menor densidad de marcas digitales nativas con estrategias de *social commerce* consolidadas y la ausencia, hasta fechas recientes, de un actor con la capacidad de TikTok Shop para acelerar la adopción masiva del modelo entre el consumidor general.

El lanzamiento de TikTok Shop en España en diciembre de 2024 representa un punto de inflexión en este proceso, y es que según datos de NielsenIQ (2025), el 70% de los usuarios de TikTok en España descubre nuevas marcas a través de la plataforma, tres de cada cuatro consumidores consideran probable realizar una compra mientras navega por TikTok Shop y el 83% afirma que la plataforma influye directamente en sus decisiones de compra. Un año después de su lanzamiento, TikTok Shop contaba ya con más de 12.000 tiendas españolas operativas en la plataforma (TikTok Newsroom, 2025), y las ventas a través de vídeos cortos con enlaces comprables se habían multiplicado por cuatro entre abril y septiembre de 2025. Los casos documentados de marcas del sector moda y belleza, como It's Lava y Wild Rain Cosmetics, ilustran cómo el formato de *live shopping* está generando resultados de conversión que el e-commerce tradicional difícilmente puede replicar. Esto incluye agotamiento de productos en directo y tasas de facturación donde TikTok Shop representa hasta el porcentaje del total para algunas marcas (TikTok Newsroom, 2025).

Este proceso de adopción acelerada no está exento de asimetrías, de hecho, el sector de la moda y la belleza, por sus características visuales y su afinidad con los formatos de demostración en vídeo, está absorbiendo la expansión del canal con mayor velocidad que otras categorías. KPMG (2025) confirma que casi la mitad de las compañías del sector moda en España tiene ya tiendas integradas en sus redes sociales y que seis de cada diez incluyen enlaces a productos en sus imágenes y vídeos. Esta concentración sectorial anticipa la trayectoria que seguirá el mercado español en los próximos años: una expansión que comenzará por las categorías de alto componente visual y emocional y se irá extendiendo progresivamente hacia sectores donde la demostración y validación social tienen un papel igualmente relevante, pero donde la infraestructura de confianza del consumidor en el canal aún necesita un periodo de consolidación.

2.1.5 Implicaciones estratégicas para las marcas

Además de transformar el comportamiento del consumidor, la consolidación del *social commerce* como modelo de referencia en el comercio digital está reconfigurando de forma estructural la manera en la que las marcas deben concebir, organizar y ejecutar su presencia en el mercado. Las implicaciones no son operativas en sentido estricto, afectan a la lógica subyacente con la que las organizaciones entienden el marketing digital, la relación entre construcción de marca y generación de ventas y las capacidades imprescindibles para competir eficazmente en un entorno donde el contenido y la transacción han colapsado en un mismo momento.

El cambio más profundo que introduce el *social commerce* en la lógica del marketing digital es la obsolescencia del modelo de comunicación unidireccional basado en la interrupción, y es que, durante décadas, la publicidad digital operaba bajo una premisa de exposición forzada. Se segmentaba una audiencia, se construía el mensaje y se interrumpía su experiencia para trasladarle una propuesta comercial. El *social commerce* ha invertido esta lógica porque la exposición al

producto ocurre dentro del flujo de contenido que el usuario ha elegido consumir, mediada por creadores en quienes confía y en formatos que no distinguen entre entretenimiento y comercio. Puntoni et al. (2021) señalan que cuando la inteligencia artificial opera como mediadora de la experiencia de consumo de contenido, los sistemas de recomendación dejan de ser herramientas neutrales y pasan a configurar activamente las preferencias del usuario, anticipando necesidades antes de que estas se articulen conscientemente. Esa capacidad de anticipación desplaza el centro de gravedad del marketing desde la persuasión hacia la relevancia contextual, donde la marca ya no compite por interrumpir la atención, sino por estar presente en el momento preciso en que la necesidad emerge de manera incidental, a menudo como consecuencia de un contenido que el usuario no buscaba. Para las organizaciones, dicho cambio exige repensar dónde y cómo se genera la demanda, aceptando que una parte creciente del descubrimiento de producto ocurre fuera de los canales que la marca controla directamente.

Dicha transformación tiene sus consecuencias directas sobre una de las dicotomías más arraigadas en la gestión del marketing, la de la separación entre branding y performance. Históricamente, las marcas han organizado sus inversiones publicitarias en dos grandes bloques con lógicas, métricas y horizontes temporales distintos. El branding buscaba construir activos intangibles, notoriedad y asociaciones con efectos diferidos y difíciles de atribuir en el corto plazo, mientras que la publicidad de performance perseguía la conversión inmediata y medible, con un vínculo directo entre inversión y resultado. El *social commerce* ha disuelto esa frontera porque el mismo contenido que construye la imagen de marca puede generar una venta en el mismo instante. Colicev et al. (2018) demuestran empíricamente, analizando 45 marcas en 21 sectores, que los medios sociales propios y ganados tienen efectos diferenciados sobre las distintas etapas del customer journey: mientras el contenido controlado por la marca incide principalmente sobre la notoriedad y la satisfacción post-compra, es el contenido generado por usuarios con valencia positiva el que ejerce el mayor impacto sobre la intención de compra y, en última instancia, sobre el valor para el accionista. La implicación práctica es que una estrategia de *social commerce* eficaz no puede delegar la conversión exclusivamente al contenido propio, necesita cultivar activamente el ecosistema de contenido generado por creadores y consumidores, porque es ese contenido, menos controlable pero más diagnóstico para el comprador, el que tiene mayor poder de cierre. Gestionar ese ecosistema de forma coordinada, midiendo simultáneamente indicadores de marca y de conversión dentro de la misma estrategia, es una de las exigencias más complejas que el *social commerce* impone a las empresas.

Por otro lado, la integración del *retail media* en este contexto añade una capa adicional de complejidad estratégica. Las plataformas sociales han evolucionado hasta convertirse en entornos donde la publicidad se inserta en el momento de mayor proximidad a la decisión de compra, combinando la segmentación basada en *first-party data* de comportamiento con la capacidad de activar la transacción sin fricciones. El *retail media* permite a las marcas conectar con los consumidores a lo largo de todo el *customer journey*, desde la consideración hasta la compra, utilizando datos propios del *retailer* que ofrecen una precisión de targeting que los medios convencionales no pueden replicar (Moreno, 2024). En el contexto del *social commerce*, esto implica que la misma pieza de contenido puede actuar simultáneamente como vehículo de branding, formato de descubrimiento de producto y punto de venta, con atribución directa a nivel de SKU. La capacidad de vincular el gasto en medios con el resultado transaccional dentro del mismo entorno social, sin necesidad de reconstruir el recorrido del usuario a través de múltiples plataformas, representa un salto cualitativo en la medición del retorno sobre la inversión en

marketing que obliga a revisar los indicadores con los que las marcas evalúan la eficacia de sus acciones.

Todas estas nuevas exigencias en contenido y velocidad de ejecución constituyen, probablemente, el reto operativo más inmediato para las organizaciones, ya que el *social commerce* requiere un volumen de producción de contenido y una capacidad de iteración que los modelos tradicionales de publicidad no están diseñados para sostener. Soni (2024) plantea un marco de marketing basado en la inteligencia artificial donde la automatización de la creación, personalización y distribución de contenido deja de ser una opción de eficiencia para convertirse en una condición de competitividad. Los ciclos de prueba de optimización en plataformas como TikTok o Instagram se miden en horas, no en semanas, y la vida útil de un contenido de alto rendimiento puede agotarse antes de que un proceso de aprobación creativa convencional haya acabado su primer ciclo. Esto supone una tensión real entre el control de marca, que exige coherencia y consistencia en los mensajes, y la agilidad que el algoritmo premia, que recompensa la experimentación, la reacción a tendencias emergentes y la autenticidad de la imperfección. Aquellas marcas capaces de resolver esta tensión de forma más eficaz son las que han construido estructuras organizativas capaces de operar con lógica editorial, produciendo contenido en ciclos cortos y continuos, y que han incorporado herramientas de automatización para la generación dinámica de creatividades a escala sin perder el anclaje de la identidad de marca.

En conjunto, las implicaciones estratégicas del *social commerce* apuntan hacia un modelo de marketing donde la distinción entre comunicar, vender y fidelizar se está volviendo progresivamente irrelevante. Las marcas que operen con estructuras y métricas diseñadas para un ecosistema más fragmentado y secuencial encontrarán cada vez más dificultades para capturar el valor que puede generar el *social commerce*. Por ello, la adaptación no exige necesariamente más inversión, sino una redefinición de cómo se organiza esa inversión, qué se mide, en qué plazos y con qué capacidades internas y externas se ejecuta.

2.2 TikTok y la transformación del marketing de moda

2.2.1 TikTok como plataforma digital: arquitectura y lógica de funcionamiento

Para comprender el impacto de TikTok sobre el marketing de moda, primero hay que entender qué hace a esta plataforma estructuralmente distinta de sus predecesoras. No se trata de una variación de grado sobre el modelo de red social que dominó la década anterior, pero sí de una ruptura en la lógica de funcionamiento que tiene consecuencias directas sobre cómo se genera visibilidad, cómo se distribuye la atención y cómo las marcas pueden insertarse en ese ecosistema.

La diferencia clave se encuentra en el principio organizador de la experiencia del usuario. Plataformas como Instagram o Facebook están construidas sobre el grafo social, donde la interfaz por defecto muestra contenido producido por personas a las que el usuario sigue, convirtiendo a la red de contactos en el filtro principal de lo que se consume. TikTok invierte completamente esta lógica: su pantalla de inicio, el denominado For You Page o FYP, no está organizada en función de las conexiones del usuario sino más bien de sus comportamientos de consumo, tiempo de visualización, interacciones, patrones de pausa y repetición y una lectura continua de señales

implícitas que el propio usuario casi no percibe conscientemente. Bhandari y Bimo (2022) denominan este fenómeno el *algorithmized self* y explican cómo TikTok desplaza la centralidad de la red social hacia una forma de enfoque centrado en el contenido donde la interacción principal del usuario es con el propio algoritmo, en lugar de otras personas. Esta distinción sugiere que en TikTok la visibilidad no se hereda de una audiencia preexistente; se construye vídeo a vídeo en función de cómo responde el sistema a cada pieza de contenido de forma individual.

El mecanismo que hace posible esta dinámica es el sistema de recomendación de la plataforma, que Wang (2022) caracteriza como una combinación de filtrado colaborativo y filtrado basado en contenido aplicada sobre un volumen de datos de comportamiento en tiempo real de escala sin precedentes en el sector. A diferencia de algoritmos que necesitan un historial extenso para calibrar las preferencias, el de TikTok opera con ventanas de tiempo muy cortas y actualiza sus predicciones de forma continua, lo que le permite personalizar el FYP de una cuenta nueva con relativa rapidez y mantener la relevancia percibida incluso en sesiones de uso muy prolongadas. Para el usuario esto genera la sensación de que la plataforma lo conoce bien, una percepción que Taylor y Choi (2022, citados en Bhandari y Bimo, 2022) describen como capacidad de respuesta del algoritmo y que, comparada con la de otras plataformas, es notablemente más intensa en TikTok. Para las marcas, esta arquitectura implica que el alcance orgánico ya no depende del tamaño de la comunidad de seguidores acumulada sino de la capacidad de cada contenido individual para generar señales de *engagement* suficientes en las primeras fases de distribución, democratizando la visibilidad en favor de quienes producen contenido relevante independientemente de su trayectoria previa en la plataforma.

El formato sobre el que opera todo este sistema es el video corto vertical, que TikTok ha popularizado hasta el punto de convertirlo en el estándar de referencia del consumo audiovisual móvil. Lejos de ser una limitación técnica, la brevedad del formato es una decisión de diseño con efecto directo sobre la economía de la atención. Simon (1971), en su trabajo fundacional sobre este concepto, ya advertían que en entornos de sobreabundancia informativa la atención se ha convertido en un recurso escaso y que los sistemas que compiten por ella deben optimizar la densidad de estímulos por unidad de tiempo. TikTok lleva este principio a su expresión más radical, teniendo en cuenta que cada video debe capturar la atención en los primeros segundos o el algoritmo interpreta la pérdida de retención como señal negativa, reduciendo su distribución. Abarca et al. (2025) explican cómo esta dinámica ha generado patrones de consumo caracterizados por sesiones largas de deslice de pantalla continuo con tiempos de atención por unidad de contenido muy reducidos, donde la plataforma combina la brevedad de cada pieza con la continuidad del flujo para mantener al usuario en un estado de gratificación continua que dificulta la interrupción voluntaria de la sesión. Este mecanismo, que los autores enmarcan dentro de una economía de la atención orientada a la monetización del tiempo en pantalla, significa para las marcas que la primera impresión del contenido lo es casi todo, es decir, que un vídeo que no engancha en los primeros dos o tres segundos no tiene segunda oportunidad dentro del mismo ciclo de distribución.

La combinación de estos tres elementos, primacía del contenido sobre el grafo social, algoritmo de recomendación basado en comportamiento en tiempo real y formato de vídeo corto optimizado para la retención configura una plataforma cuya lógica de funcionamiento es cualitativamente distinta a la de cualquier otro medio precedente. Para el marketing, esto supone abandonar los marcos analíticos basados en la lógica de audiencias estáticas y campañas de cobertura para

adoptar una perspectiva donde cada contenido es en sí mismo un experimento de distribución cuyos resultados determinan en tiempo real si merece seguir circulando o pasa a quedar invisibilizado. Esta condición de experimentación continua, que puede interpretarse como una exigencia operativa, es al mismo tiempo la fuente del potencial más singular de TikTok como canal de marketing: la posibilidad de que un contenido de una marca sin historial previo en la plataforma alcance una audiencia masiva si el algoritmo decide que genera las señales correctas.

2.2.2 TikTok como agente de transformación en el sector moda

La relación entre moda y medios digitales tiene una historia que precede a TikTok, pero la irrupción de esta plataforma ha producido transformaciones que van más allá de la apertura de un nuevo canal de comunicación. Lo que TikTok ha alterado de forma más estructural es la lógica con la que se generan, difunden y consumen las tendencias, y eso afecta a toda la cadena del sector, desde las marcas que diseñan colecciones hasta los consumidores que deciden qué comprar y cuándo.

El primero de estos cambios es la aceleración del ciclo de tendencias. El modelo tradicional del sector se organizaba en torno al calendario de moda: dos grandes temporadas anuales, primavera-verano y otoño-invierno, marcadas por las semanas de la moda en las capitales del sector y difundidas después a través de revistas especializadas y medios masivos. TikTok ha sustituido esa cadencia por un flujo continuo de microtendencias de vida muy corta que emergen de forma espontánea en la plataforma, alcanzan su pico de popularidad en cuestión de días o semanas y desaparecen antes de que la industria convencional haya tenido tiempo de reaccionar. Hidalgo Torres (2024) documenta cómo este fenómeno ha sido capitalizado por empresas como SHEIN a través del modelo de Real Time Fashion, que ajusta la producción en tiempo real a la demanda generada por las microtendencias que emergen en TikTok, atrapando a la Generación Z en un ciclo de consumo efímero impulsado por la búsqueda constante de identidad y validación a través de la moda. La consecuencia para el sector de la moda es una presión sobre los tiempos de producción y comercialización que el *fast fashion* ya había iniciado, pero que TikTok ha llevado a una velocidad sin precedentes.

Esta aceleración no afecta por igual a todas las marcas. Para las emergentes, TikTok representa una oportunidad de visibilidad que el sistema de medios anterior hacía prácticamente inaccesible. El algoritmo de descubrimiento, como se menciona en el apartado anterior, no premia el tamaño de la audiencia acumulada sino la capacidad de cada pieza de contenido para generar engagement, lo que significa que una marca sin historia previa puede alcanzar millones de visualizaciones si produce un video que conecta con el usuario en el momento adecuado. Ruiz Viñals et al. (2024) confirman este mecanismo en su análisis del perfil de Zara en TikTok, concluyendo que los meses de mayor actividad de publicación correlacionan directamente con los picos de engagement y que las colaboraciones con creadores de contenido amplían la audiencia de forma significativa al combinar el alcance orgánico de la plataforma con la credibilidad de figuras externas a la marca. El estudio también constata que los vídeos de menor duración, en torno a los 27 segundos de media, generan más visualizaciones y *likes* que los formatos más largos, lo que traduce en datos empíricos la lógica de la economía de la atención que gobierna la plataforma.

Para las marcas establecidas, y especialmente para las de lujo y del segmento premium, la educación es más compleja. Zhang et al. (2025), en un análisis de cuatro grandes marcas de lujo en TikTok mediante *video analytics*, identifican que estas marcas recurren principalmente a tres estrategias: contenido aspiracional de alta producción, desafíos de marca que invitan a la participación de la comunidad, y contenido liderado por influencers que actúa como puente entre la imagen de la firma y la cultura de la plataforma. El estudio concluye que los consumidores jóvenes responden mejor a los vídeos que combinan calidad visual con mensajes de marca auténticos, lo que obliga a las firmas de lujo a redefinir qué entienden por autenticidad en un entorno donde la espontaneidad percibida tiene más valor que la perfección técnica. Esta tensión entre exclusividad y viralidad es constitutiva del sector en el entorno digital. Velasco Molpeceres (2021) la describe con precisión señalando que las marcas de moda y lujo, pese a su necesidad de buscar visibilidad en internet, deben mantener simultáneamente en su público la percepción de exclusividad, calidad y sofisticación, lo que entra en contradicción con la democratización digital. Marcas como Chanel o Goyard han respondido a esta tensión con una presencia mínima o nula en TikTok, mientras que otras como Loewe o Marc Jacobs han optado por formatos más espontáneos y humorísticos, cuidando que la viralidad no erosione la autoridad construida durante décadas.

Simultáneamente, el fenómeno conocido como *#TikTokMademeBuyIt* ilustra claramente el alcance de esta transformación en el comportamiento del consumidor. El hashtag, que agrupa millones de vídeos en los que usuarios muestran productos que han comprado por haberlos descubierto en la plataforma, es una manifestación del modelo de descubrimiento incidental analizado en apartados anteriores, pero aplicado de forma específica al sector de la moda. Ruiz Viñals et al. (2024) recogen que aproximadamente el 60% de los usuarios de TikTok han realizado una compra tras ver un vídeo de producto en la plataforma y que el contenido informativo genera tasas de *engagement* superiores al contenido puramente emocional, un hallazgo que contradice la intuición de que la moda en TikTok funciona exclusivamente sobre claves aspiracionales. La decisión de compra en este entorno se produce con una rapidez y una espontaneidad que el modelo de funnel tradicional no contempla. El usuario no busca activamente el producto; lo descubre mientras consume contenido de entretenimiento y puede pasar de la exposición a la transacción en cuestión de minutos.

Cristófol-Rodríguez y Carrasco-Santos (2023), en su análisis de la estrategia de Zara en TikTok, documentan cómo la plataforma ha obligado a la marca a innovar narrativamente, alejándose de las fórmulas convencionales de publicidad y del marketing para adoptar un lenguaje más cercano al de los creadores nativos de la plataforma. Los resultados de su estudio muestran que el grado de engagement generado entre Zara y su público en TikTok es sólido y que la estrategia de contenido ha logrado crear una comunicación directa y cercana que los usuarios, especialmente los más jóvenes, perciben positivamente. La adaptación no se limita al formato, implica también una revisión de los criterios con los que la marca decide qué mostrar, cómo narrarlo y qué aspectos de su identidad enfatizar para conectar con esa audiencia que valora más la autenticidad que la producción técnica impecable.

En conjunto, las tres transformaciones descritas, la aceleración del ciclo de tendencias, la redistribución de la visibilidad y el acortamiento del recorrido entre descubrimiento y compra, no operan aisladamente sobre las marcas de moda. Lo que producen conjuntamente es una presión hacia la relevancia continua que el sector no había experimentado con tanta intensidad. En el modelo anterior, una marca podía sostener su posición durante meses con una campaña bien

ejecutada, pero en TikTok la relevancia se negocia vídeo a vídeo, y el tiempo que transcurre entre una tendencia y su sustitución es demasiado corto como para que los ciclos de producción y aprobación convencionales puedan seguirlo. Esta exigencia de presencia constante y adaptación veloz lleva a las marcas a preguntarse qué parte de su identidad están dispuestas a flexibilizar para conectar con la cultura de la plataforma y qué parte es innegociable. La respuesta a esta pregunta depende en gran medida de cómo cada marca gestiona la relación con los creadores de contenido que actúan como intermediarios entre su mensaje y la comunidad, una figura cuyo papel en la construcción de confianza y decisión de compra se analiza a continuación.

2.2.3 Creadores de contenido, relaciones parasociales y construcción de confianza

Para entender por qué los creadores de contenido ejercen una influencia tan determinante sobre las decisiones de compra en moda, es necesario ir más allá de los datos de alcance y examinar el tipo de vínculo psicológico que se establece entre creador y seguidor. Ese vínculo tiene nombre en la literatura académica desde hace más de seis décadas y su comprensión resulta clave para explicar por qué una recomendación de TikTok puede ser más eficaz que una campaña publicitaria con presupuesto infinitamente superior.

El concepto de relación parasocial fue formulado por Horton y Wohl en 1956 para describir la ilusión de intimidad que los espectadores de televisión desarrollaban con los presentadores y actores que veían regularmente en pantalla. La relación es unilateral, el espectador siente que conoce a la persona, que comparte sus valores y que existe una complicidad real, mientras que la otra parte no tiene conciencia de su existencia. Lo que Horton y Wohl identificaron como un fenómeno propio del medio televisivo ha adquirido en el entorno digital una escala y una intensidad que los propios autores difícilmente podían anticipar. Reynolds (2022) documenta que las redes sociales han amplificado la formación de relaciones parasociales porque la auto divulgación que estos entornos facilitan, compartir pensamientos, rutinas, opiniones y momentos privados, genera una percepción de intimidad y autenticidad que refuerza el vínculo continuamente. Las relaciones parasociales con figuras de los medios sociales son percibidas por los seguidores como más íntimas y recíprocas que las forjadas con celebridades tradicionales, precisamente porque el formato de los creadores de contenido simula una conversación directa con la audiencia que la publicidad convencional no podría reproducir.

En el contexto de la Generación Z este mecanismo adquiere una relevancia particular, y según el artículo de Närvänen et al (2020) sobre relaciones parasociales de consumidores de esta generación con influencers en redes sociales, los requisitos para que se genere esa ilusión de intimidad son la autenticidad percibida y la capacidad de identificación, es decir, que el seguidor sienta que el creador se parece a él, comparte sus preocupaciones y habla desde una experiencia genuina. La autenticidad no necesita ser real en sentido objetivo, puede ser fabricada con habilidad, como señala Velasco Molpeceres (2021), siempre que el relato sea coherente y el creador mantenga una narrativa personal creíble a lo largo del tiempo. Esta distinción es importante porque implica que la autenticidad en el marketing de influencia es tanto una cualidad intrínseca como una construcción estratégica, y que las marcas que trabajan con creadores deben comprender ambas dimensiones para gestionar la colaboración eficazmente.

Zozaya et al. (2023) confirman en el contexto español que la cercanía que los influencers generan con sus seguidores establece un marco de credibilidad que se extiende también a sus publicaciones con fines comerciales, mediando así la receptividad a los patrocinios. Este hallazgo implica para las marcas de moda que la eficacia de una colaboración con un creador no depende sólo de su número de seguidores sino de la solidez del vínculo parasocial que ha construido con su comunidad, porque ese vínculo es el que transfiere la confianza desde el creador hasta el producto recomendado.

La comparación entre el marketing de influencia y la publicidad convencional ilustra con claridad la magnitud de esta diferencia. Kumbhar et al. (2025) demuestran a través de encuestas y análisis de casos que el marketing de influencia genera mayor confianza entre los consumidores, especialmente en las audiencias más jóvenes, que la publicidad tradicional, y que los dos mediadores principales de esa confianza son la autenticidad percibida y la credibilidad de la fuente. La publicidad convencional opera sobre una lógica de autoridad institucional de la marca, mientras que el marketing de influencia opera sobre una lógica de identificación personal con el creador. Cuando el seguidor percibe que el creador recomienda un producto de moda porque realmente lo usa y encaja con su estilo de vida, la barrera psicológica entre exposición e intención de compra se reduce de forma significativa.

En el sector moda, el espectro de creadores relevantes es amplio y heterogéneo. Villena Alarcón (2018) establece una distinción entre macroinfluencers, con audiencias masivas pero menor especificidad temática, y *microinfluencers*, con comunidades más reducidas pero mayor especialización y niveles de engagement proporcionalmente superiores. Para las marcas de moda, la elección entre un perfil u otro responde a objetivos distintos. El macroinfluencer maximiza el alcance y la notoriedad, mientras que el microinfluencer genera una prescripción más creíble en nichos específicos como el *streetwear*, la moda sostenible o el lujo accesible, por ejemplo. TikTok ha complejizado esta clasificación a crear una categoría intermedia de creadores que, sin ser celebridades ni *microinfluencers* de nicho estricto, acumulan audiencias de cientos de miles de seguidores construidas exclusivamente dentro de la plataforma a través de contenido de moda, *hauls* o estilismo y que mantienen tasas de engagement muy superiores a las de figuras equivalentes en Instagram.

Esta estructura de creadores tiene también una dimensión económica que conviene mencionar aquí, aunque se desarrollará con mayor detalle en el apartado siguiente. TikTok ha institucionalizado la relación entre creadores y marcas mediante su programa de afiliados, que permite a cualquier creador, con independencia de su tamaño de audiencia, enlazar productos directamente en sus vídeos y recibir una comisión por cada venta generada. Este mecanismo alinea los incentivos del creador con los de la marca de forma directa y crea un ecosistema donde la prescripción de producto está integrada en el flujo de contenido sin necesidad de una negociación previa entre partes. La consecuencia para el sector de la moda es que el número de prescriptores potenciales se ha multiplicado exponencialmente y que la barrera de entrada para que una marca emergente acceda a la visibilidad a través de creadores se ha reducido considerablemente.

2.2.4 TikTok Shop y la integración de la venta en moda

La convergencia entre entretenimiento y comercio no es un fenómeno exclusivo de TikTok, pero la plataforma ha llevado ese proceso a un punto de integración pionero. Donde otros canales digitales mantenían una separación, aunque fuera tenue, entre el momento de la inspiración y el de la transacción, TikTok ha construido una arquitectura en la que ambos momentos coexisten en un mismo vídeo, en el mismo segundo. Entender qué hace posible esto y qué consecuencias tiene sobre el comportamiento del consumidor y sobre la cadena de distribución de la moda es el objeto del apartado.

El concepto que mejor captura esta fusión es el de *shoppertainment*, un término que describe la convergencia entre la lógica del entretenimiento y la del comercio electrónico en un mismo entorno experiencial. Aunque el término comenzó a utilizarse en conversaciones sectoriales alrededor de 2019, su base conceptual es más antigua y se ancla en la evolución de formatos comerciales hacia modelos más participativos e inmersivos. En el ámbito académico, Widiani y Maradona (2024) definen el *live streaming commerce* como la modalidad más desarrollada del *shoppertainment*, una combinación de comercio electrónico y entretenimiento que está transformando los hábitos de consumo y los estilos de vida de los consumidores a escala global. Lo que distingue al *shoppertainment* del e-commerce convencional, más que la incorporación de elementos visuales o dinámicos es la naturaleza de la experiencia que genera: el usuario ya no navega con intención de compra, está siendo entretenido y la compra emerge como consecuencia de ese estado de inmersión.

TikTok Shop es la expresión más avanzada de este modelo en el mercado occidental, integrando dentro de su interfaz tres vías de compra simultáneas: el vídeo corto con producto enlazado, *el live shopping* en tiempo real y la tienda propia de marca accesible desde el perfil. Esta arquitectura elimina cualquier interrupción entre el estímulo y la compra, lo que tiene implicaciones directas sobre el comportamiento de compra. Obadã y Tugulea (2024), en un estudio con 2.406 usuarios de la Generación Z en TikTok, demuestran que la credibilidad percibida de los anuncios es el factor con mayor impacto directo sobre la compra impulsiva online, con un efecto positivo y estadísticamente significativo ($\beta=0.499$, $p<0.001$) y que la experiencia de flujo, definida como el estado de inmersión total en la plataforma, actúa también como predictor significativo ($\beta=0.083$, $p<0.001$). Estos resultados son cruciales para el sector de la moda porque confirman que el mecanismo que convierte la exposición a contenido en transacción no opera principalmente sobre la intención racional de compra, sino sobre estados emocionales e inmersivos que TikTok está diseñado para inducir y mantener.

El *live shopping* merece atención específica dentro de este modelo. Dao Cam Thuy y Nguyen Ngoc Quang (2025), en su estudio sobre la intención de compra de productos de moda a través de *livestream* en TikTok, con una muestra de 324 consumidores y un modelo de ecuaciones estructurales, concluyen que el contenido atractivo y la capacidad de los vendedores para generar confianza son los factores con mayor contribución a la efectividad de las ventas en directo y que las promociones actúan como moderador positivo de esa relación. El estudio confirma también que los productos de moda, junto con la cosmética y los artículos del hogar, son los que registran mayor volumen de ingresos en el formato *live*, precisamente porque su carácter visual e intuitivo genera una respuesta emocional de compra que se activa en el primer impacto visual. Además de mostrar el producto, la transmisión en directo permite que el vendedor resuelva dudas en tiempo

real, genere urgencia mediante ofertas por tiempo limitado y construya una interacción que humaniza la transacción de una forma que el e-commerce estático no puede replicar.

Esta capacidad de humanización conecta directamente con la lógica de las relaciones parasociales. El creador que actúa como vendedor en un *live* de moda no es un comercial, es una figura de confianza que muestra cómo le queda una prenda, qué talla se ha pedido y por qué lo recomienda. En este contexto, el programa de afiliados de la plataforma adquiere una importancia estratégica que va más allá de la mera estructura de comisiones. Calvadores et al. (2024), en un estudio con 378 consumidores de TikTok Shop, demuestran que el marketing de afiliados en la plataforma tiene un efecto significativo sobre la intención de compra ($p < 0.05$), con la confiabilidad, la experiencia y el atractivo del creador afiliado como variables explicativas centrales. Lo particularmente disruptivo del modelo de afiliados es esa democratización del acceso a la prescripción comercial, convirtiendo a la plataforma en un ecosistema donde decenas de miles de personas actúan como vendedores distribuidos sin coste fijo para las marcas, un mecanismo de alineación de incentivos entre creadores y marcas sin precedentes.

Las implicaciones para la cadena de distribución tradicional de moda son también de largo alcance. El live streaming commerce introduce una presión directa sobre los modelos de venta convencionales porque acorta el canal entre el productor o la marca y el consumidor final, reduciendo la necesidad de intermediarios y permitiendo probar la demanda en tiempo real antes de comprometer el stock. Wang et al. (2024), en su análisis publicado en *Electronic Commerce Research*, documentan cómo la introducción de canales de live streaming en la cadena de distribución genera conflictos con los canales existentes y obliga a los fabricantes a adoptar estrategias de diferenciación por calidad entre canales para evitar la canibalización. En el sector de la moda esto se traduce en una tensión concreta, en la que una marca que vende a través de distribuidores multimarca y simultáneamente activa un canal de live shopping directo en TikTok está compitiendo con sus propios socios comerciales, lo que exige una redefinición de la arquitectura de canal que pocas marcas han resuelto de forma satisfactoria.

La consolidación de TikTok Shop como canal de moda es un proceso todavía en curso, pero los indicadores apuntan a una aceleración. En el mercado del Reino Unido, un mercado que lleva más tiempo operativo que el español, la plataforma se ha convertido en el cuarto mayor *retailer* de belleza por volumen de ventas, con un crecimiento del 60% interanual en la categoría de belleza y cuidado personal en 2025, impulsado por un modelo de descubrimiento basado en la educación y el contenido de creadores (TikTok Newsroom, 2026). Lo que comenzó como un canal para marcas emergentes sin acceso a los circuitos de distribución convencionales está atrayendo progresivamente a grandes marcas establecidas que ven en TikTok Shop una palanca de captación de consumidores jóvenes que el *retail* tradicional ya no puede alcanzar con la misma eficacia.

2.2.5 El reposicionamiento de la marca de moda en la lógica de TikTok

Evidentemente, todas las transformaciones descritas en los apartados anteriores no afectan por igual a todas las marcas de moda, ni siquiera generan las mismas tensiones en todos los segmentos. Una marca emergente sin posicionamiento consolidado tiene problemas muy distintos a los de una firma de lujo con setenta años de historia, pero lo que sí comparten en mayor o menor medida, es la necesidad de responder a tres presiones que ha introducido la plataforma, que ahora llevan a repensar decisiones que hasta hace poco se consideraban estables: cómo se controla el relato de marca, cuánto tiempo tiene valor o relevancia una tendencia y qué capacidades internas necesita una marca para triunfar o por lo menos sobrevivir en un entorno donde el ritmo lo dicta un algoritmo.

En cuanto a la primera, durante décadas el marketing de moda estaba operando sobre la premisa de que la marca decide cómo es vista y percibida, es decir, qué imágenes proyecta, en qué contextos aparece, con qué voces se asocia, etc. TikTok no se deshace de ese control, pero sí lo redistribuye de formas que pueden llegar a resultar incómodas. Bhandari y Bimo (2022) expusieron cómo la plataforma ha logrado desplazar la lógica de red social hacia una lógica de puro contenido donde la visibilidad se negocia video a video con el algoritmo. Esto quiere decir que un contenido demasiado controlado, pulido, tiende a ser penalizado en la distribución porque ese mismo algoritmo interpreta la autenticidad percibida como una señal positiva y una producción más corporativa como una señal negativa. El problema es que la autenticidad no se puede producir de la misma manera que un *lookbook*.

La solución más común ha sido delegar esa autenticidad a los creadores, que por una parte funciona en términos de alcance, pero da pie a un problema diferente, y es que cuando un creador presenta un producto de moda en su propio lenguaje, la marca, aunque gane distribución y credibilidad parasocial, pierde el control total sobre el marco interpretativo en el que su producto queda inscrito. Burns (2025) señala que las marcas que operan en TikTok luchan con dificultades reales para atribuir ventas a campañas específicas precisamente por el hecho de que la interacción entre contenido orgánico de creadores, contenido propio de marca y funcionalidades transaccionales de TikTok Shop produce resultados que no responden a la lógica lineal de causa-efecto que asumen los modelos de atribución convencionales. Cristófol-Rodríguez y Carrasco-Santos (2023) hablan sobre ello en su estudio sobre Zara, exponiendo que la marca ha conseguido generar engagement sólido adoptando narrativas más cercanas al lenguaje de la plataforma, adaptando incluso el criterio editorial.

Para el ámbito del lujo, la presión aumenta. Aquí importa menos llegar a muchos y más mantener la exclusividad que define la marca. Según Zhang et al. (2025), las nuevas generaciones reaccionan con más interés cuando ven imágenes cuidadas junto con expresiones y mensajes que consideran auténticos, pero esa combinación es difícil de conseguir sin que el resultado parezca una simulación de autenticidad, que es justo lo que los usuarios de TikTok saben reconocer y detectar rápido. Por eso, ciertas casas optan por aparecer poco o hacerlo de forma deliberadamente excéntrica, como Loewe con su humor absurdo que transmite soltura y coherencia interna. Hay

otras que simplemente deciden no estar. Ambas son respuestas legítimas, pero ninguna es neutral, porque en TikTok hasta la ausencia comunica un mensaje. Desde la misma aplicación se han desarrollado herramientas de control de adecuación para las marcas, que les permiten filtrar contextos donde no quieren aparecer o bloquear perfiles de creadores que no se alinean con sus valores (TikTok, 2025), lo que sirve como reconocimiento de que el entorno de la plataforma genera riesgos de asociación que incitan a una gestión y vigilancia activa.

La segunda presión es temporal, teniendo en cuenta que la aplicación ha acortado el ciclo de vida de las tendencias de manera impresionante. Burns (2025) cuenta que estilos concretos pueden pasar de la marginalidad a la saturación en cuestión de días, convirtiendo la planificación de colecciones e inventario en un ejercicio de alta incertidumbre para las marcas que intentan seguir este ritmo. El problema es mucho más que sólo logístico, porque para las marcas que han construido su valor sobre la coherencia de imagen a lo largo del tiempo, participar activamente en los ciclos de microtendencias puede generar visibilidad puntual al precio de romper la narrativa de marca. Para Zara, por ejemplo, esto no es un problema, pues ya parte de una posición particular en la que su propuesta de valor siempre ha estado asociada a la velocidad y la democratización de la tendencia, haciéndola naturalmente compatible con la lógica de TikTok, pero para marcas con posicionamientos más rígidos, no saber gestionar esa misma lógica de presencia constante puede resultar erosionador.

La cuestión de fondo es si TikTok es un canal donde se construye valor de marca o donde se extrae valor a corto plazo. La respuesta honesta es que depende de cómo se use y que la mayoría de las marcas todavía están respondiendo a la pregunta a través de prueba y error más que a través de estrategias deliberadas. Las que tratan la plataforma como canal de rendimiento únicamente, orientado a la conversión inmediata, obtienen resultados que no se acumulan en posicionamiento. Aquellas que invierten en presencia de contenido sostenida construyen algo más parecido a valor, pero con una lógica de inversión que sus modelos de planificación de medios probablemente no estaban diseñados para soportar y gestionar.

La presión operativa se perfila como el tercer factor clave, transformando tanto la estructura interna de las empresas como su actuación externa. Debido a TikTok, la producción debe acelerarse; los flujos de trabajo actuales en el marketing de la moda se resquebrajan ante tal ritmo, a menos que se produzcan cambios profundos. La capacidad de respuesta cobra valor aquí; mantenerse activo importa más que los resultados pulidos, según Burns (2025), lo que significa que las decisiones necesitan luz verde rápidamente y los trabajadores requieren libertad para publicar sin tener que escalar jerarquías burocráticas. Aun así, muchas grandes marcas siguen aferrándose a una imagen impecable, ralentizando los lanzamientos con largos procesos de revisión entre departamentos. Los errores públicos se perciben como un riesgo en estas empresas, por lo que los retrasos se vuelven habituales incluso cuando la rapidez es lo más importante.

Hay un aspecto que a menudo se pasa por alto en los debates académicos, pero que sigue siendo de gran importancia para las marcas consolidadas y de lujo, y es la percepción de que TikTok Shop es un lugar para productos baratos. Aunque ahora se está extendiendo por las regiones occidentales, el mercado de TikTok comenzó repleto de artículos económicos, muchos de ellos enviados directamente desde China. Debido a esta trayectoria, algunos clientes que prefieren las marcas de alta gama asocian la tienda de la aplicación con gigantes de los descuentos como Temu o

AliExpress. Para vender con éxito aquí, esas marcas deben cambiar esa percepción, utilizando los filtros y ajustes de seguridad integrados en TikTok (TikTok, 2025) y creando narrativas que destaquen el valor, incluso dentro de un espacio que muchos ven como su antítesis. La reconstrucción de la imagen se produce lentamente, palabra a palabra, publicación tras publicación.

Una cosa es segura, y es que ninguno de estos tres problemas tiene una solución definitiva. Marcados por fuerzas profundamente arraigadas, exigen una atención constante, porque la forma en que una marca responde revela tanto su identidad como su destreza. Todo apunta a que el mayor error no es incorporarse a TikTok de forma inadecuada, sino asumir que las estrategias tradicionales también sirven en este ámbito.

2.3 Transformación del *customer journey*: descubrimiento, interacción y compra

2.3.1 El modelo tradicional del *customer journey*

El concepto de *customer journey* nació de una necesidad muy concreta de encontrar un lenguaje que permitiera a los equipos de marketing hablar sobre el comportamiento del consumidor de forma estructurada y, en la medida de lo posible, predecible. Antes de que existiera ese lenguaje, las decisiones sobre dónde y cómo invertir en comunicación dependían en gran medida de la intuición de quienes las tomaban. Los modelos que emergieron a lo largo del siglo XX no resolvieron del todo ese problema, pero al menos dotaron al sector de una gramática común con la que razonar sobre cómo las personas pasan de no conocer un producto a comprarlo.

El más antiguo y persistente de esos modelos es el AIDA, formulado por Elmo Lewis en 1898. Su lógica es sencilla, el consumidor pasa secuencialmente por cuatro estados, atención, interés, deseo y acción, y el trabajo de la comunicación comercial es empujarlo de un estado al siguiente hasta alcanzar la compra. Lo que hizo al AIDA tan duradero no fue tanto su sofisticación teórica, que es escasa, sino su utilidad operativa. Como señalan Protheroe et al. (2020) en su revisión histórica de los modelos de marketing, AIDA ofreció por primera vez un marco que mapeaba el recorrido del consumidor desde el momento en que una marca o producto atrae su atención hasta el punto de la acción o compra. La claridad de ese esquema lo convirtió en el punto de partida de prácticamente todo lo que vino después.

William Townsend adaptó AIDA al introducir la metáfora del *funnel* en 1922, que añadió una dimensión cualitativa al modelo, explicando que, si en cada fase del recorrido se pierde una parte de los consumidores, el proceso de compra tiene la forma de un *funnel* que se estrecha progresivamente. Esta imagen resultó extraordinariamente útil para los departamentos de marketing y ventas porque permitía calcular, al menos en teoría, cuántos consumidores había que atraer en la parte superior para obtener un número determinado de compradores en la parte inferior. Además de describir el comportamiento del consumidor, el *funnel* también servía como herramienta de planificación y asignación de presupuesto. Garduño-Galino y Flores-Bañuelo (2023) documentan que estos modelos generaron una comprensión del *customer journey*

organizada en torno a tres etapas: pre-compra, compra y post-compra, un esquema que durante décadas estructuró la investigación académica y la práctica profesional de marketing.

La premisa que subyace a todos estos modelos es que el comportamiento del consumidor es esencialmente lineal y unidireccional. El consumidor avanza con mayor o menor velocidad, de la ignorancia al conocimiento, del conocimiento a la consideración, de la consideración a la preferencia y de la preferencia a la compra. Esta secuencia cobra sentido en un entorno donde la información disponible es escasa y asimétrica, donde el consumidor depende casi exclusivamente de la comunicación corporativa para conocer los productos y donde las opciones de comparación son limitadas por razones geográficas o de acceso. En ese contexto, el *funnel* describía algo que se parecía bastante a la realidad, esto es que los consumidores llegaban al mercado con poca información, la marca se la proporcionaba de forma controlada y el proceso de persuasión discurría en una dirección relativamente predecible.

El problema es que esos supuestos empezaron a dejar de ser válidos antes de que el marketing académico y profesional lo reconociera abiertamente. Zhao et al. (2023) sitúan el inicio de este desajuste en el momento en que la tecnología digital trasladó el poder de la información desde las marcas hacia los consumidores. En un entorno donde el acceso a reseñas, comparativas, foros y recomendaciones de otros usuarios es inmediato, la asimetría de información que hacía al *funnel* operativo desaparece. El consumidor ya no depende de lo que la marca le quiere mostrar para formarse una opinión, ya puede buscar, contrastar y triangular información procedente de fuentes diversas, muchas de las cuales escapan completamente al control operativo. Esto produce una consecuencia que el *funnel* no puede acomodar, y es que el recorrido deja de ser lineal.

Protheroe et al. (2020) documentaron que cuando se observa el comportamiento real de los consumidores en entornos digitales, se encuentra un patrón muy distinto al *funnel* donde los consumidores se mueven hacia adelante y hacia atrás. Pasan de buscar información general a evaluar opciones concretas y de vuelta a explorar alternativas, cambian de producto a mitad del proceso, consultan fuentes que no existían cuando la marca diseñó su estrategia de comunicación y pueden llegar al momento de la compra por caminos que la empresa no tenía previsto ni puede rastrear fácilmente. En sus propios términos, los autores describen esta realidad como un espacio de información abundante y opciones ilimitadas que los consumidores gestionan mediante una serie de atajos cognitivos, lo que denominan el *messy middle*.

La conclusión es que la limitación más profunda del modelo clásico es conceptual, porque el *funnel* asume que el consumidor entra en el proceso con una necesidad ya definida y que el trabajo del marketing consiste en guiarlo hacia la marca correcta para satisfacerla. Lo que el comportamiento digital ha revelado es que una gran parte de las compras se produce sin que el consumidor haya identificado previamente ninguna necesidad, como consecuencia de la exposición a contenido que genera el deseo en el mismo momento que lo satisface. Ese tipo de compra no puede explicarse con los conceptos de concienciación o consideración tal como los modelos clásicos los entienden y, por tanto, exige un marco analítico construido sobre la lógica del descubrimiento y la inmediatez.

2.3.2 Ruptura del modelo secuencial

El modelo de *funnel* colapsó porque el entorno sobre el que se construyó cambió de forma tan radical que sus supuestos fundamentales dejaron de describir lo que los consumidores realmente hacen, y entender por qué esa ruptura existe requiere ir más allá de constatar que el comportamiento digital es complejo. La pregunta relevante es qué mecanismos concretos disuelven la separación entre fases, qué hace que un esquema que funcionó durante casi un siglo deje de tener correlato en la experiencia real del consumidor actual, y la respuesta, según lo que la evidencia empírica de los últimos años permite reconstruir, tiene que ver con tres dinámicas que operan de manera simultánea y que se refuerzan entre sí.

La primera tiene que ver con la disponibilidad de la información. En el modelo clásico, la separación entre fases tenía una base material: la información fluía de forma controlada desde la marca hacia el consumidor, y cada fase del *funnel* correspondía a un tipo de mensaje distinto que se emitía en un momento diferente. El consumidor solo podía estar en una fase a la vez porque la información disponible para él era diferente en cada momento, lo que hacía sostenible la lógica secuencial. Esa asimetría se destruye con la consolidación del ecosistema digital. El consumidor que acaba de ver un vídeo de producto en TikTok puede, en el mismo segundo, leer comentarios de compradores previos, comparar precios con competidores, consultar el perfil del creador que lo recomienda y completar la compra en tres *clicks*, sin cerrar la aplicación. Lo que el *funnel* describía como un proceso de semanas o días puede completarse en minutos, siendo la razón por la que las fases coexisten en el mismo momento de consumo, simultáneamente activadas por un único estímulo que las contiene todas. Protheroe et al. (2020) documentan este fenómeno con precisión tras observar durante cientos de horas el comportamiento real de consumidores en entornos digitales. Lo que encontraron no tiene forma de *funnel*: los consumidores se mueven hacia adelante y hacia atrás en la exploración de opciones y la evaluación de alternativas de forma continua, a veces cambiando de producto a mitad del proceso, en un patrón que los autores describen como un bucle sin progresión lineal hacia la compra. La exploración, que amplía el conjunto de opciones consideradas, y la evaluación, que lo estrecha, operan como disposiciones cognitivas que se activan y desactivan de manera fluida, a menudo de forma simultánea, hasta que la decisión emerge.

De esa superposición se deriva la segunda dinámica, que es la reducción del tiempo de decisión. Aquí es donde el modelo clásico se vuelve especialmente insuficiente, porque la aceleración que se observa en el comportamiento digital no es simplemente una versión rápida del proceso que el *funnel* describe, sino que es la activación de un mecanismo cognitivo distinto. Huang y Mohamad (2025), en el contexto del *live streaming commerce*, demuestran que la combinación de presencia social e interacción parasocial activa estados emocionales que acortan drásticamente el intervalo entre la exposición al producto y la intención de compra, no porque los consumidores procesen la información más rápido, sino porque la deliberación racional queda desplazada por un estado de inmersión que el consumidor experimenta como gratificación en tiempo real. Hadiyati y Luthfia (2026) refinan este modelo identificando dos vías paralelas de activación que convergen sobre el mismo resultado: una relacional, mediada por el vínculo parasocial con el creador o vendedor, y otra ambiental, mediada por la sensación de presencia compartida en el entorno digital. Lo que ambas comparten es que actúan sobre el consumidor a través de mecanismos que el *funnel* no contemplaba, porque asumían una racionalidad deliberativa que en estos entornos simplemente no opera. La narrativa del vendedor, el ritmo del directo, la presencia visible de otros compradores en

el *chat*; todos estos elementos generan una experiencia que el consumidor procesa como un estímulo único e inmersivo en el que la compra aparece como prolongación natural de la experiencia en lugar de ser su consecuencia deliberada.

A esto se añade el FOMO (*fear of missing out*), el miedo a perderse algo, que opera como un catalizador y comprime incluso más el intervalo entre estímulo y decisión. Hadiyati y Luthfia (2026) identifican este factor como uno de los antecedentes con mayor capacidad de precipitar la compra impulsiva en entornos de *live commerce*, introduciendo una presión temporal que convierte la decisión de no comprar en una percepción de pérdida inmediata. La dinámica es estructuralmente incompatible con la lógica del *funnel*, porque un modelo que asume que el consumidor avanza de forma deliberada y racional entre fases no tiene mecanismos para explicar una compra que se produce precisamente porque el consumidor no quiere pensar, porque el coste cognitivo de detenerse a deliberar resulta mayor que el de comprar impulsivamente. La compra deja de ser el destino al final de un proceso para pasar a ser una forma de salir del proceso, como una resolución emocional que el consumidor activa para escapar de la tensión que el propio entorno digital ha generado.

La tercera dinámica, que es la que cierra el círculo, tiene que ver con el papel del contenido. En el modelo clásico el contenido era un estímulo que activaba el inicio del recorrido. Se situaba en la parte superior del *funnel* y su función era generar concienciación, dejando para fases posteriores el trabajo de construir consideración, activar el deseo y facilitar la transacción. La realidad del *social commerce* contradice frontalmente este esquema, porque el contenido no opera en una fase, opera en todas simultáneamente. Un mismo vídeo genera el descubrimiento del producto, construye la consideración a través de reseñas que aparecen en los comentarios, activa el deseo mediante la presencia social de otros consumidores que demuestran su interés y facilita la compra mediante el enlace transaccional integrado en la propia pieza. Huang et al. (2025) demuestran empíricamente que tanto la cantidad como la calidad de la prueba social presente en el contenido de vídeo corto tienen un efecto significativo sobre la compra impulsiva, con la calidad actuando como moderador del tipo de producto. En este contexto, el contenido está haciendo simultáneamente todo el trabajo que el modelo clásico distribuía en múltiples fases y herramientas de comunicación, y lo hace de manera tan integrada que el propio consumidor difícilmente sería capaz de distinguir en qué momento del proceso se encuentra.

A todo esto, la evidencia de Tian et al. (2026) añade un matiz importante. En entornos de *live streaming*, el tipo de interacción social que el contenido propicia tiene efectos diferenciados sobre la adherencia del consumidor a la plataforma dependiendo del nivel de implicación del producto. Para productos de alta implicación, la interacción informativa genera mayor adherencia, mientras que para los de baja implicación es la interacción relacional la que resulta más efectiva. Esta distinción es relevante porque demuestra que el comportamiento del consumidor en entornos de contenido en tiempo real no es ni uniforme ni predecible desde los esquemas del *funnel*. La misma plataforma, el mismo tipo de contenido, pueden acelerar o ralentizar la decisión dependiendo de variables que el modelo clásico ni siquiera consideraba relevantes, lo que confirma que los marcos analíticos que el sector ha utilizado durante décadas no solo se han quedado obsoletos, sino que pueden estar generando lecturas activamente equivocadas del comportamiento de los consumidores.

El resultado de todo esto es que el *funnel* ha dejado de ser una descripción útil del proceso de decisión en entornos de *social commerce* porque sus premisas fundamentales, la secuencialidad, la linealidad, la separación entre fases, ya no tienen correlato en la experiencia real del consumidor. Protheroe et al. (2020) lo expresan con claridad cuando advierten que intentar explicar el comportamiento del siglo XXI con modelos del siglo XX equivale a renunciar a entender lo que está ocurriendo. La cuestión que queda abierta es qué tipo de marco analítico puede sustituir el *funnel* sin caer en una simple descripción del desorden, capturando en cambio la lógica positiva que sí gobierna el comportamiento del consumidor en estos entornos.

2.3.3 El nuevo modelo basado en descubrimiento

Cuando el *funnel* pierde la capacidad explicativa, queda abierta la pregunta de qué tipo de modelo describe mejor lo que ocurre en su lugar. La explicación más respaldada por la literatura reciente es que el punto de acceso al recorrido de compra se ha movido desde la búsqueda deliberada hacia el descubrimiento incidental, y este cambio tiene consecuencias mayores sobre cómo se origina la demanda en ámbitos digitales.

El comercio electrónico tradicional asume que un consumidor llega a la plataforma con una intención clara, buscando un producto concreto, una categoría específica o una solución a su necesidad ya identificada. El buscador era la herramienta que le permitía expresar esa intención. Este proceso se invierte en el *social commerce*. El consumidor se adentra en el contenido digital sin un propósito comercial específico, y es la plataforma la que introduce productos, ideas o soluciones en su campo de atención según el algoritmo. Protheroe et al. (2020) explican este punto mencionando que la abundancia informativa del mundo digital genera una nueva forma de exploración en la cual el consumidor es expuesto a opciones que el sistema considera relevantes según su previo comportamiento, en vez de buscarlas activamente. El consumidor conserva la idea de exploración libre, pero en realidad está sujeto a opciones generadas por un sistema cuyas decisiones no son controladas por el individuo.

Xin et al. (2026) aportan un marco que da a entender este mecanismo cognitivo en su estudio, que ofrece un modelo de doble vía en el que las recomendaciones algorítmicas activan dos caminos dependiendo del nivel de especificidad del objetivo de compra del consumidor. Cuando hay un grado alto de especificidad, es decir, cuando el consumidor sabe lo que busca, las recomendaciones operan a través de la diagnosticidad percibida, y ofrecen información basada en el objetivo concreto. Cuando la especificidad es baja, las recomendaciones basadas en otros usuarios actúan a través de la serendipia percibida, lo cual genera hallazgos inesperados que el usuario experimenta como descubrimientos casuales. Este último mecanismo es lo que hace al *social commerce* verdaderamente diferente. El algoritmo no responde a una idea previa, la genera, y presenta productos al consumidor los cuales no estaba buscando, pero cuya exposición genera un interés previamente inexistente.

Este modelo tiene una consecuencia económica en la cual una gran parte de la demanda en *social commerce* no preexiste al estímulo, sino que se crea cuando el usuario es expuesto al contenido. Huang et al. (2024) demuestran esto objetivamente al analizar la conducta de los usuarios en plataformas de vídeo en formato corto. Sus resultados demuestran que la compra impulsiva en

plataformas de contenido digital es sustancialmente mayor que en el comercio electrónico tradicional, y que esta disparidad es expuesta por la mezcla entre la calidad del contenido y las señales de influencia social que lo acompañan. La decisión de compra deja de ser debida a una necesidad reconocida y pasa a ser, en muchos casos, por el descubrimiento inesperado de productos que las plataformas muestran de forma deliberada al usuario a través de sus algoritmos de recomendación.

Estas teorías introducen una asimetría en el *customer journey* que el *funnel* no contemplaba anteriormente. En el modelo tradicional, una empresa crea estímulos y el consumidor decide su respuesta. En el modelo basado en el descubrimiento, el algoritmo de la plataforma se convierte en un tercer intermediario entre la marca y el consumidor, decidiendo cuál es el contenido que se le muestra al usuario, en qué momento y a qué tipo de individuo se le muestra. La marca pierde la capacidad de controlar el primer punto del *funnel*, ya que la decisión de exponer sus productos a un consumidor específico no recae sobre la empresa sino en la matemática del algoritmo. El consumidor también pierde el control sobre su entorno comercial, aunque siga manteniendo la idea subjetiva de que es libre en su consumo.

Esta estructura de descubrimiento a través del algoritmo es la base sobre la que actúan los mecanismos de validación social y compra integrada que se detallan a continuación. Sin ella, no se puede describir cómo es posible que haya una proporción creciente de transacciones generadas por un consumidor que no sabía siquiera que el producto existía.

2.3.4 Interacción y validación social

La compra mediada por descubrimiento algorítmico no se sostiene únicamente por el contenido recomendado. Lo que convierte una exposición casual en una transacción real es el conjunto de señales sociales que rodean al producto en el momento de la decisión. Comentarios, *likes*, número de seguidores, reseñas y recomendaciones operan como un sistema de validación que el consumidor procesa de forma rápida y casi inconsciente, y cuya función es resolver la incertidumbre que toda compra en línea genera. Entender cómo funciona ese mecanismo es entender por qué el *social commerce* puede sostener tasas de conversión que el comercio electrónico convencional rara vez alcanza.

La base teórica de este fenómeno es el concepto de prueba social, que Talib y Mat Saat (2017) definen como el sesgo psicológico por el cual los individuos asumen que las acciones de los demás constituyen la conducta correcta a seguir cuando carecen de información suficiente para decidir por sí mismos. En contextos de compra digital, donde el consumidor no puede examinar físicamente el producto ni evaluar de primera mano la fiabilidad del vendedor, las acciones visibles de otros consumidores se convierten en el principal sustituto del juicio propio. Su investigación experimental, conducida con 122 participantes en escenarios controlados, demuestra que tanto un alto número de seguidores como la presencia de recomendaciones de la comunidad incrementan significativamente la intención de compra frente a condiciones donde estas señales no aparecen. El hallazgo relevante, sin embargo, es otro: ninguna de las dos técnicas resulta superior a la otra, lo que sugiere que no hay una jerarquía clara entre tipos de prueba social, sino que el consumidor procesa simultáneamente muchas señales y construye su decisión a partir del conjunto.

Esta complejidad procesal merece atención porque introduce un matiz que invalida las lecturas más simplistas del fenómeno. La asunción intuitiva sería que más *likes* implican mayor influencia, pero la evidencia empírica no respalda esa relación lineal. Hilverda et al. (2018) encontraron en dos estudios experimentales que la influencia de los *likes* y comentarios sobre la intención de compra está fuertemente moderada por la utilidad percibida del contenido. Cuando los comentarios son evaluados como útiles por el consumidor, el efecto sobre la decisión es muy significativo, pero cuando son percibidos como superficiales o irrelevantes, el efecto desaparece y el número de *likes* asociado deja de tener impacto. La conclusión que se alcanza es importante para entender el funcionamiento del *social commerce*: en lugar de actuar como un agregado cuantitativo de aprobación social, la prueba social opera como un conjunto de señales cualitativas cuya influencia depende de la interpretación que el consumidor hace de su contenido.

La especificidad del entorno de vídeo corto añade una capa más a este mecanismo. Huang et al. (2024) demuestran que en plataformas como TikTok la prueba social opera con una intensidad mayor a la observada en entornos digitales, y que tanto el volumen como la calidad de las señales sociales presentes en el contenido tienen efectos significativos sobre la compra impulsiva. Lo distintivo en el entorno de vídeo corto es que las señales de validación están integradas en el mismo flujo de consumo. El consumidor no necesita abandonar el contenido para acceder a los comentarios de otros usuarios, los ve mientras consume, los procesa en paralelo y la decisión emerge de una experiencia que combina contenido y validación social a la vez. Esta integración tiene un efecto sobre el procesamiento cognitivo del consumidor que el comercio electrónico convencional, donde reseñas y producto están en secciones o pestañas separadas, no consigue replicar.

Conviene detenerse en una característica particular de cómo opera la validación en estos entornos, porque rompe con un supuesto básico del marketing tradicional. La validación social en *social commerce* no es solo una herramienta para confirmar una decisión que el consumidor ya está considerando, también funciona como mecanismo de descubrimiento y como detonante de interés. Cancino-Gómez et al. (2025), en un estudio cuantitativo con 1.033 usuarios de Instagram, demuestran que la interacción del usuario con la red social es el único factor que influye de forma directa en la intención de compra inducida por *influencers*. Los motivos de uso, la afinidad con el creador y la calidad percibida del contenido operan de forma indirecta, mediados por la interacción que mantiene el consumidor en la plataforma. Es decir, no es la exposición al contenido lo que precipita la compra, sino la participación activa del consumidor en el ecosistema social que rodea ese contenido, lo que implica que la validación no es algo que el consumidor consulte antes de decidir, sino algo que él mismo está construyendo mientras participa.

Un hallazgo adicional del mismo estudio revela que la desconfianza hacia los *influencers*, lejos de bloquear la intención de compra, puede coexistir con ella. Los consumidores reconocen que muchas recomendaciones están pagadas, que los creadores tienen incentivos comerciales y que la objetividad de su prescripción es muy limitada, y aun así compran. Cancino-Gómez et al. (2025) interpretan este comportamiento como evidencia de una racionalidad híbrida en la que reflexión e impulso operan simultáneamente. El consumidor mantiene un escepticismo crítico hacia la fuente individual del mensaje, pero confía en el sistema agregado de validación que produce la comunidad. Lo que valida la compra es la coherencia entre el mensaje del influencer y las señales de aprobación visibles en la comunidad, como comentarios positivos, preguntas resueltas o la presencia de otros usuarios que han comprado y comparten su experiencia.

Este desplazamiento de la confianza desde el individuo hacia la comunidad introduce una transformación profunda en la lógica de la decisión de compra, y es que, aunque la marca y el creador siguen siendo emisores importantes del mensaje comercial, la validación que el consumidor busca para autorizar su propia decisión procede principalmente de la red de pares que participa en el contenido. La comunidad se convierte en un agente económico de primer orden, no porque sus miembros vendan algo, sino porque su participación visible es la que confiere legitimidad al producto. Esta legitimidad, una vez construida, es relativamente independiente del control de la marca, confirmando una de las características estructurales del *social commerce* ya señaladas anteriormente, y es que la creación de valor se distribuye entre múltiples actores, siendo el papel de la comunidad de consumidores central, no accesorio.

2.3.5 Repercusiones en la medición y la estrategia de marca

Las transformaciones descritas a lo largo de este bloque son cambios que obligan a las marcas a revisar tres dimensiones operativas que han estructurado el marketing durante décadas: el modelo conceptual, con el que se entiende el recorrido del cliente, la arquitectura técnica con la que se miden los puntos de contacto y los indicadores que se utilizan para evaluar el éxito. Las tres están conectadas, y abordar una sin las otras genera resultados parciales que el sector ya está empezando a documentar como insuficientes.

La primera implicación, y la más visible, es la necesidad de abandonar el *funnel* como herramienta operativa de planificación. Protheroe et al. (2020) lo formula de forma directa en sus recomendaciones para marcas, señalando que las organizaciones que continúan diseñando estrategias bajo la lógica lineal corren el riesgo de invertir en fases del recorrido que el consumidor ya no atraviesa secuencialmente. La alternativa que proponen no es eliminar la planificación, sino sustituir la lógica de cobertura por la de presencia continua en el bucle de exploración y evaluación. Esto tiene consecuencias prácticas concretas que no toda marca está preparada para asumir. Una estructura clásica de marketing distribuye los equipos por etapa de *funnel*: un equipo de *awareness* con presupuesto de medios y enfoque creativo, un equipo de *performance* con presupuesto de SEM y enfoque de conversión, y entre ambos una serie de capas intermedias dedicadas a la consideración y el *lead nurturing*. En un modelo donde el mismo contenido genera *awareness*, consideración y conversión a la vez, esa segmentación interna ya no tiene sentido funcional, pero su disolución implica replantear cómo se asignan presupuestos, cómo se evalúa a los equipos y qué perfiles profesionales necesita una organización que ya no separa *branding* y *performance*. Burns (2025) documenta que esta reorganización es uno de los puntos donde más marcas se atascan, reconociendo que tienen que cambiar, pero manteniendo estructuras heredadas que penalizan el contenido cuyo retorno no puede atribuirse a la única función del equipo. KPMG (2025) documenta que casi la mitad de las compañías del sector de moda en España ya tienen tiendas integradas en sus redes sociales, indicando que el sector está respondiendo en términos de infraestructura, aunque la transformación operativa del marketing está aún en una fase inicial.

El caso de TikTok Shop en el mercado español ilustra el alcance de este cambio con datos concretos. Según el TikTok Newsroom (2026), un año después del lanzamiento la plataforma cuenta con más de 12.000 tiendas españolas operativas, y las ventas a través de vídeo corto con enlace comprable se multiplicaron por cuatro entre abril y septiembre de 2025. Lo relevante de

estos datos para una marca que valora entrar en el canal no es tanto la magnitud del crecimiento como lo que implica para varias decisiones que tradicionalmente se gestionaban por separado. La selección de creadores deja de ser una decisión de comunicación para convertirse en una decisión de distribución, porque cada creador afiliado es un punto de venta potencial cuyo desempeño se mide en conversión, no en visibilidad. La gestión de inventario se ve afectada por la velocidad de los *lives*, donde un producto puede agotarse en minutos si la sesión funciona, requiriendo sincronizar la planificación logística con el calendario editorial de contenido. La política de precios y promociones deja de operar por temporadas y pasa a depender de las dinámicas de descuento que el formato *live* recompensa, erosionando el control que la marca tenía sobre cuándo y cómo se aplica una rebaja. Para marcas con posicionamiento medio-alto, todas estas decisiones se complican aún más por la percepción de TikTok Shop como entorno de producto *low-cost*, lo que obliga a destinar parte del esfuerzo estratégico a construir y mantener la legitimidad del producto dentro del propio canal.

La segunda implicación tiene que ver con la medición. Cuando los puntos de contacto se multiplican y dejan de seguir una secuencia identificable, las herramientas tradicionales de atribución empiezan a fallar de manera sistemática. Zhao, Fayoumi y Shahgholian (2023) demuestran este fenómeno aplicando técnicas de aprendizaje profundo al análisis de reseñas de clientes en el *retail* digital. Su trabajo, que combina *word2vec* y redes neuronales convolucionales sobre datos de Ocado, identifica siete puntos de contacto críticos en el *customer journey* digital que los modelos de atribución secuencial no logran capturar con precisión, entre ellos la interacción con el servicio al cliente, la experiencia de entrega y la respuesta postventa. La conclusión de los autores es relevante para el argumento de este apartado: la complejidad y el volumen de los puntos de contacto digitales han superado la capacidad de los modelos de atribución basados en última fuente o en lógica de cadena, lo que exige aproximaciones analíticas capaces de procesar a la vez múltiples señales no estructuradas para identificar qué interacciones están realmente generando valor.

Esta limitación es particularmente aguda en plataformas como TikTok, donde la interacción entre contenido orgánico, colaboraciones con creadores y funcionalidades transaccionales narrativas produce resultados que no responden a la lógica lineal que los modelos clásicos asumen. Burns (2025) documenta que las marcas que operan en esta plataforma enfrentan dificultades reales para atribuir ventas a campañas específicas precisamente por esa interacción, y que los enfoques de atribución de última fuente subestiman sistemáticamente el papel del contenido de descubrimiento al asignar la conversión únicamente al último punto de contacto antes de la compra. La industria ha empezado a responder con marcos analíticos que reconocen esta complejidad: modelos como el *media mix modeling*, los tests de incrementalidad y la atribución *multitouch* están sustituyendo en buena parte a la atribución del último clic, aunque su adopción todavía es heterogénea entre marcas de distintos tamaños.

La tercera implicación, conectada con las dos anteriores, es la revisión de los indicadores que las marcas usan para evaluar el desempeño de sus acciones. Aquí la literatura académica reciente ha identificado un problema que va más allá de la disponibilidad de métricas. Bucko, Pavlov y Pitka (2025), en un trabajo publicado en el *Journal of Marketing Analytics*, comentan que el problema actual es la sobreabundancia de KPIs y la dificultad de los directivos para conectar métricas dispersas con resultados estratégicos. Los autores avisan de que muchas organizaciones caen en lo que la literatura denomina *surrogation*, una distorsión que consiste en tratar un indicador concreto

como fin en sí mismo en lugar de como aproximación a un objetivo más amplio. El ejemplo más común es el ROAS (*Return On Advertising Spend*), que mide la eficiencia de la inversión publicitaria, pero que, utilizado de forma aislada, puede orientar las decisiones hacia campañas que maximizan el retorno a corto plazo a costa de la construcción de marca a largo plazo. La alternativa que proponen es integrar las métricas en indicadores compuestos que reflejen simultáneamente dimensiones de volumen y de eficiencia, para evitar que la optimización de un único KPI distorsione la lectura del desempeño global.

En el contexto del *social commerce*, las marcas que operan en TikTok Shop pueden medir la tasa de interacción, el índice de finalización de vídeos, el CTR (*Click-through rate*) al producto, la tasa de conversión por *live*, GMV (*Gross Merchandise Value*) por sesión, retención de audiencia tras la compra y otras muchas variables, todas relevantes pero ninguna suficiente por sí sola. Construir un marco de medición que integre estas señales en una visión coherente del desempeño es uno de los retos analíticos más importantes a los que se enfrentan las marcas que han apostado por estos canales. Bucko et al. (2025) sugieren que la solución pasa por adoptar indicadores compuestos que reflejen tanto la magnitud del negocio como la eficiencia de la inversión, lo que metodológicamente equivale a aceptar que ninguna métrica individual puede sustituir al juicio estratégico sobre qué busca la marca en cada momento.

La adaptación del modelo conceptual sin sofisticación de la medición produce decisiones tomadas a ciegas; la sofisticación de la medición sin revisión de los indicadores genera lecturas técnicamente correctas, pero estratégicamente desorientadas; la revisión de los indicadores sin adaptación del modelo conceptual lleva a optimizar un recorrido que el consumidor ya no realiza. Las marcas que completan la transición hacia una madurez analítica con éxito no son necesariamente las que más invierten en tecnología, pero que sí han entendido que el *customer journey* contemporáneo exige un nivel de integración entre creatividad, distribución, datos y estrategia que las estructuras organizativas heredadas del marketing tradicional rara vez facilitan. La cuestión que queda abierta, y que excede el alcance de este marco teórico es cómo se gestiona esa transición sin perder en el camino la coherencia de marca que sostiene el valor a largo plazo.

3. Metodología

El presente trabajo combina métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de obtener una visión más completa del fenómeno estudiado que la que cualquiera de los dos enfoques proporcionaría por separado. La encuesta permite medir actitudes y comportamientos a escala sobre una muestra amplia, mientras que el *focus group* y la entrevista en profundidad aportan la dimensión interpretativa que los datos numéricos no pueden capturar por sí solos. La triangulación entre las tres fuentes es el principio metodológico que articula el análisis empírico: cuando una misma pauta aparece de forma convergente en los tres instrumentos, la solidez del hallazgo aumenta; cuando aparece solo en uno, se trata como indicio y no como conclusión.

3.1 Encuesta

Se diseñó un cuestionario estructurado de diecinueve preguntas a través de Google Forms, orientado a medir el comportamiento de descubrimiento y compra en redes sociales, la actitud hacia TikTok Shop, los factores que generan o inhiben la confianza en el *social commerce* y el proceso seguido entre el descubrimiento de un producto y su eventual compra. Las preguntas combinan escalas de Likert, opciones únicas, selección múltiple y una pregunta de respuesta abierta. Todas las respuestas están precedidas de una pregunta de consentimiento informado.

La encuesta estuvo activa durante aproximadamente una semana y se distribuyó a través de redes sociales y aplicaciones de mensajería, con difusión orgánica por parte de los propios destinatarios. Se obtuvieron 99 respuestas válidas, y a efectos informativos, para una población infinita y bajo el supuesto más conservador ($p=q=0,5$) con un nivel de confianza del 95%, el error muestral asociado se sitúa en torno al $\pm 9,85\%$. La muestra no es probabilística, por lo que los resultados no son generalizables a la población española en sentido estricto, aunque el tamaño muestral y la variabilidad de perfiles recogidos permiten extraer patrones de comportamiento con suficiente consistencia interna para los fines de esta investigación.

3.2 Focus Group

Se realizó un grupo de discusión con seis participantes el 1 de mayo de 2025, en formato online con una duración de sesenta minutos. Los participantes fueron seleccionados entre personas usuarias habituales de TikTok con distintos grados de experiencia en compras dentro de redes sociales, con el objetivo de recoger perspectivas diversas sin que ningún perfil dominase la dinámica grupal. La sesión fue moderada por la investigadora y estructurada en cinco bloques temáticos: uso de TikTok y descubrimiento de productos, percepción del contenido de marcas, experiencia de compra dentro de plataformas sociales, valoración de formatos concretos mediante la visualización de tres vídeos comerciales reales y, por último, recomendaciones para una marca pequeña que quisiera vender en TikTok Shop.

La sesión fue grabada con consentimiento de todos los participantes. Para preservar el anonimato, las intervenciones se identifican en la transcripción mediante códigos de participante. La grabación fue transcrita íntegramente y la transcripción completa se incluye como anexo al trabajo.

3.3 Entrevista en profundidad

El 7 de mayo de 2025 se realizó una entrevista semiestructurada de cincuenta minutos, en formato online, a una profesional que trabajó directamente en el equipo de TikTok Shop España durante su periodo de lanzamiento y expansión en el mercado español. Su perfil resulta de especial relevancia para esta investigación porque aporta una perspectiva de primera mano sobre la operativa interna de la plataforma, las dinámicas entre marcas y canal, el comportamiento

observado del consumidor español y los factores que, desde el lado de la oferta, condicionaron el desarrollo del social commerce en moda en España. Para preservar su anonimato, la entrevistada se identifica en el trabajo como E1. La entrevista fue grabada con su consentimiento, transcrita íntegramente e incluida como anexo.

El guion de la entrevista se organizó en seis bloques: perfil profesional y contexto del lanzamiento de TikTok Shop en España, funcionamiento interno del equipo y relación con las marcas, tipología de marcas y resultados observados, mecánicas de contenido y formato *live*, perfil del consumidor español y comparación con otros mercados europeos y con el modelo chino.

3.4. Análisis de los datos

El análisis de la encuesta se abordó en dos niveles: el primero consiste en estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medias) para cada variable por separado y el segundo incorpora cruces entre variables para identificar patrones de comportamiento que no emergen de la lectura individual de cada pregunta, como la relación entre el conocimiento previo de TikTok Shop y la probabilidad de haber comprado, o entre la confianza declarada en creadores y el comportamiento de compra efectivo.

El análisis del *focus group* y de la entrevista siguió un proceso de análisis temático. Tras la transcripción de ambas sesiones, se procedió a una lectura inicial del material completo para identificar los temas recurrentes y las tensiones internas. En una segunda fase, se codificaron las intervenciones por categorías temáticas vinculadas a las hipótesis de investigación: integración psicológica del canal, credibilidad del creador, barreras operativas para PYMEs y fragmentación del *customer journey*. Las citas seleccionadas para el análisis empírico se eligieron por su capacidad para ilustrar patrones transversales, no casos aislados.

La triangulación entre las tres fuentes se aplicó en el contraste de cada hipótesis. El trabajo formula una hipótesis principal y dos hipótesis secundarias, cada una desarrollada siguiendo la misma estructura. En primer lugar, se enuncia la hipótesis y se ofrece su justificación teórica, explicando qué supuesto de la literatura merece ser cuestionado y por qué. A continuación, se establece su conexión con la pregunta de investigación central del trabajo. El grueso de cada apartado lo ocupa el contraste empírico, donde se cruzan los datos de las tres fuentes (encuesta, *focus group* y entrevista a E1) para examinar si la evidencia disponible sostiene o contradice lo planteado. Cada hipótesis cierra con un veredicto explícito de validada o parcialmente validada, acompañado de los matices que los datos imponen sobre la formulación original. Cuando la evidencia de al menos dos fuentes apunta en la misma dirección, la hipótesis se considera validada; cuando la evidencia es contradictoria entre fuentes o aparece solo en una de ellas, el veredicto se formula como parcialmente validado con indicación explícita de las divergencias.

4. Resultados y discusión

4.1. Hipótesis 1

La hipótesis principal es que la integración entre contenido, interacción y transacción que la literatura sitúa como rasgo definitorio del *social commerce* existe en la arquitectura técnica de TikTok Shop, pero no se traduce en una representación mental integrada por parte del consumidor español. El usuario mantiene una separación funcional entre el espacio de descubrimiento, que acepta y consume con normalidad, y el espacio de compra, al que se resiste dentro de la propia plataforma, de modo que la presencia de funcionalidades transaccionales integradas no garantiza su uso ni siquiera entre consumidores intensivos de la red.

La literatura desarrollada en el apartado 2.1 sostiene que el rasgo distintivo del *social commerce* respecto al comercio electrónico tradicional reside precisamente en la fusión entre contenido, interacción y transacción. En lugar de presentarse como una funcionalidad añadida, esa integración se presenta como el principio organizador del modelo. Lo que el marco teórico no llega a problematizar es si la integración técnica produce de manera automática una integración psicológica equivalente en el consumidor, o si descubrir y comprar siguen funcionando, en la mente del usuario, como dos operaciones cognitivas distintas que reclaman entornos distintos. Esta hipótesis se sitúa precisamente en esa fisura.

Este trabajo indaga cómo el *social commerce* está reconfigurando la estrategia de marketing de moda en España, con TikTok como canal clave y con vocación de proponer una guía práctica para PYMEs. Si la integración psicológica entre descubrir y comprar no se produce, la implicación es directa para cualquier marca pequeña que se plantee TikTok Shop como canal de venta: la inversión en contenido orientado al descubrimiento puede no traducirse en transacción dentro de la app, y la lógica de medición y de estrategia debe construirse asumiendo esa fricción en lugar de su ausencia.

Poniendo foco en la encuesta realizada, la muestra (N=99, con consentimiento informado confirmado en todos los casos) revela una asimetría sistemática entre las dos fases del recorrido sobre las que opera el *social commerce*: descubrir y comprar. En descubrimiento, el 88,9% de los encuestados declara haber descubierto algún producto a través de redes sociales que terminó comprando, el 42,4% en varias ocasiones y el 46,5% de forma puntual; solo el 11,1% afirma no haberlo hecho nunca. La red, en cuanto a entorno de exposición, funciona con normalidad. Las cifras sobre transacción dentro de la propia aplicación describen un panorama incompatible con esa misma normalidad. Al preguntar qué hace el encuestado cuando ve un producto que le interesa en redes sociales, apenas el 11,1% responde que lo compra desde la app; el 45,5 % se desplaza activamente a la tienda online de la marca, el 27,3 % lo guarda para verlo más adelante, otro 11,1% no hace nada y un 5,1% se traslada a la tienda física.

El dato del 45,5% merece un examen más detenido. Su valor analítico reside menos en la magnitud absoluta que en lo que la conducta misma revela. Migrar a la web oficial de la marca exige, en términos prácticos, una secuencia de operaciones mucho más costosa que pulsar el botón de compra integrado: salir de la app, abrir el navegador o una segunda aplicación, recordar o buscar el nombre de la marca, identificar el producto correcto dentro del catálogo, completar el formulario

de pago. El usuario está aceptando voluntariamente más fricción operativa para no comprar dentro de la plataforma, siendo esta una decisión revelada que no admite explicaciones basadas en la comodidad ni en la eficiencia; admite, en cambio, una explicación basada en un cálculo implícito sobre confianza, y la dirección de ese cálculo es la inversa a la que el marco teórico suponía. El consumidor no está utilizando la plataforma como espacio integrado de transacción mientras se reasegura con la prueba social interna que el modelo de Hajli (2015) sitúa en el centro del mecanismo. Está utilizando la plataforma como espacio de descubrimiento y reconstruyendo activamente la cadena de confianza fuera de ella, replicando la lógica de intermediación tradicional que el *social commerce* supuestamente venía a superar. Lo que se observa, dicho con más precisión, es una re-intermediación deliberada del consumidor, que reintroduce a la marca-fabricante como garante de la transacción una vez que el descubrimiento ha ocurrido.

Las cifras sobre actitud hacia TikTok Shop permiten dimensionar el fenómeno y descartan, de paso, dos lecturas reduccionistas. El 11,1% ha comprado alguna vez, un 9,1% puntualmente y un 2,0% con regularidad, el 31,3% conoce la plataforma, pero nunca ha comprado, el 38,4% no se plantea siquiera utilizarla y un 19,2% desconocía su existencia. La primera lectura reduccionista que estos datos invalidan es la del desconocimiento como causa principal: el 80,8% de los encuestados sí conoce TikTok Shop, y aun así casi la mitad de ese subconjunto declara explícitamente no plantearse usarla. La segunda lectura reduccionista, más interesante, queda invalidada cuando la pregunta se amplía a las dos plataformas que actualmente ofrecen *social commerce* en España: el 60,6% responde "en ninguna de las dos", frente al 23,2% que se inclinaría por Instagram Shopping y solo un 6,1% que escogería TikTok Shop como opción exclusiva. Esta cifra es analíticamente importante porque Instagram Shopping lleva varios años operativo en España, con tiempo más que suficiente para construir reconocimiento, confianza y casos de éxito; aun así, casi dos terceras partes de los encuestados lo descartan junto con TikTok Shop. La resistencia, por tanto, no es atribuible a la novedad de un canal concreto ni al déficit de *awareness* de un lanzamiento específico: es una resistencia a la categoría completa del *social commerce* como entorno legítimo de compra en el mercado español. Esta lectura desplaza el problema del plano táctico, es decir cómo educar al consumidor sobre una funcionalidad concreta, al plano estructural, al cómo modificar una representación cultural compartida sobre qué espacios digitales son aceptables para transaccionar, y la diferencia entre ambos planos determina por completo el tipo de inversión que una marca pequeña debería plantearse al abordar el canal.

Existe un cruce que matiza la conclusión y que conviene interpretar con cuidado para no sobreestimar su alcance. Del 23,2% de encuestados que ha llegado a usar la función de compra dentro de una red social, el 91,3% ha terminado comprando. La lectura ingenua del dato sugiere que la integración técnica funciona con notable eficacia una vez el usuario cruza el umbral de probarla. La precaución analítica viene impuesta por el sesgo de autoselección: los 23 que usaron la función no son una muestra aleatoria de la población encuestada, sino el subconjunto que ya estaba dispuesto a vencer la resistencia cultural antes de hacerlo. Su comportamiento posterior dice más sobre quiénes son ellos como segmento de adopción temprana que sobre cómo se comportaría el resto si se le acercara al umbral. Aun con esa precaución, la cifra es valiosa porque señala con precisión el punto donde se concentra el problema operativo del canal en España: no está en el *funnel* de conversión interno, donde la plataforma sí cumple con su promesa de fluidez, sino en el momento anterior, en la decisión misma de entrar al *funnel*. Esta distinción tiene una consecuencia metodológica que se retomará en la guía orientada a PYMEs, optimizar la última milla del *funnel*

no resolverá una asimetría que se origina antes de que ese *funnel* empiece a operar, y cualquier marca pequeña que se plantee TikTok Shop como canal de venta debe asumir que su primer esfuerzo no es de optimización transaccional, sino de construcción de legitimidad de categoría.

La parte cualitativa del *focus group* permite ver el mecanismo subjetivo que produce las cifras de la encuesta, y lo más interesante es que el propio diseño verbal de los participantes lo delata. Un participante describe el instante en que la integración técnica se le ofrece: "te sale un vídeo y dices 'me lo guardo para luego buscarlo y comprarlo', pues no, deslizas y ya lo tienes". La frase condensa el guion mental con el que llega al canal, descubrir aquí, comprar en otro sitio, y la sorpresa de que la plataforma le ofrezca colapsar los dos pasos. Inmediatamente añade que "no me acaba de transmitir confianza", lo que cierra el bucle: la integración se le presenta, reconoce su conveniencia, y aun así el guion previo se impone. Esa misma operación es la que produce, en el plano cuantitativo, el 45,5% de migración a la web oficial de la marca. La encuesta mide la conducta agregada y el *focus group* muestra el razonamiento que la sostiene desde dentro.

Uno de los testimonios introduce una variable que la encuesta no puede captar: la persistencia de la representación cultural por encima de la experiencia individual. Dice haber comprado una vez en TikTok Shop, describe la operación como "superrápida, supercómoda" y reconoce que el envío llegó en dos días, y aun así cierra con "lo sigo asociando a mala calidad". El detalle importa porque desactiva una hipótesis intuitiva que el marco teórico podría sugerir, la de que el problema se resolvería con que el consumidor probase el canal y comprobase su funcionamiento. El participante lo probó, comprobó que funcionaba, y la percepción no se actualizó. La representación de TikTok Shop como espacio de baja calidad opera, en su caso, con autonomía notable respecto a su evidencia personal directa. Hay otro participante que también compró sin incidencias y describe la experiencia con un vocabulario que dice más de lo que pretende decir: "es un poco raro... da la sensación de que te van a timar". Comprar dentro de la app, incluso cuando sale bien, se narra como una pequeña transgresión respecto al guion correcto de lo que es comprar.

Por otro lado, la asociación con Shein y AliExpress, repetida por varios participantes, funciona como un marco mental completo, que arrastra todo un conjunto de expectativas sobre calidad, tipo de consumidor en el que uno se convierte al comprar ahí, y nivel de exigencia institucional al que se renuncia. Cuando uno explica que "tengo la percepción de que es baja, similar a Shein o AliExpress, y eso me echa para atrás en productos en los que sí me importa la calidad", está describiendo en realidad una segmentación implícita de los canales por categoría de producto: TikTok Shop sirve para la compra impulsiva de bajo riesgo, pero queda excluido del repertorio para el resto. El consumidor no rechaza TikTok Shop en bloque; lo recoloca en un casillero mental específico y aparta de él todas las decisiones de consumo que considera importantes. La consecuencia para una marca de moda con posicionamiento medio o medio-alto es directa, porque, aunque consiga visibilidad y conversión dentro del canal, la corre el riesgo de quedar simbólicamente asimilada a la franja de marcas con la que comparte espacio.

Hay un comentario sobre los frenos a la compra que merece atención separada, porque permite identificar con precisión qué tipo de confianza es la que falta: "la postventa. ¿Qué pasa si el producto llega mal? ¿A quién le reclamo? Sé que se puede hacer, pero no me transmite la misma seguridad que comprar en la web de una marca conocida". La duda no recae sobre el funcionamiento del proceso, que el propio participante admite que opera, sino sobre la existencia

de un interlocutor reconocible al otro lado en caso de conflicto. La web de la marca representa una relación institucional con un sujeto identificable. TikTok Shop, en cambio, se percibe como una interfaz sin destinatario claro de reclamación. Esto explica por qué la migración a la web oficial no se vive como una pérdida de comodidad. Lo que el usuario gana al desplazarse es la sensación de tener a alguien a quien dirigirse si las cosas se tuercen, una garantía que la integración técnica de la plataforma no consigue replicar simbólicamente por mucho que la replique funcionalmente.

Para esta hipótesis, la perspectiva desde el lado de la oferta confirma y explica la asimetría que el *focus group* y la encuesta describen desde el lado del consumidor. La persona entrevistada (E1) relata que el lanzamiento de TikTok Shop en España se hizo sin campaña de *awareness* dirigida al usuario final, un “*soft launch*” o lanzamiento discreto que ella describe como deliberado, pero cuyas consecuencias para la percepción del canal resultaron difíciles de revertir. "Los usuarios no sabían que podían comprar en TikTok y en muchos casos pensaban que se trataba de estafas. No había salido nada en medios, no había educación de ningún tipo." La conexión con los datos de las otras fuentes es directa y merece subrayarse. Cuando un participante describe en el *focus group* "la sensación de que te van a timar" y otro asocia el canal automáticamente con baja calidad a pesar de haber comprado sin incidencias, no están articulando una percepción surgida de la experiencia propia: están reproduciendo, casi literalmente, el estado mental que E1 describe como el punto de partida del mercado español. El estigma de la estafa no es un residuo irracional del consumidor, pero sí el efecto predecible de un lanzamiento que no construyó el marco interpretativo mínimo necesario para que la categoría fuese percibida como legítima.

Lo que añade profundidad al argumento es la comparación que introduce E1 con los mercados europeos donde el lanzamiento sí incluyó inversión en notoriedad. "Cuando la plataforma se lanzó en Alemania e Italia, sí se hicieron campañas de notoriedad, y los resultados fueron claramente mejores." La diferencia entre mercados no es de penetración de TikTok, ni de comportamiento estructural del consumidor europeo, ni de oferta de marcas disponibles: es de trabajo previo sobre la representación cultural del canal. Esta comparación desmonta discretamente un supuesto que la literatura sobre *social commerce* no suele hacer explícito, el de que la integración técnica produce por sí sola la aceptación del canal. La plataforma es técnicamente la misma en España, Alemania e Italia; los resultados no lo son. La variable que explica la diferencia es previa a cualquier decisión de marketing de marca, es la existencia o ausencia de un relato compartido sobre qué es ese espacio y para qué sirve.

Hay, sin embargo, un punto en el que la visión de E1 entra en tensión productiva con lo que los consumidores revelan. Cuando se le pregunta por la coexistencia de marcas *premium* con marcas de bajo coste, E1 recurre a la metáfora del centro comercial: "en él conviven marcas de lujo y marcas *low cost*, pero cada consumidor va a lo que le corresponde. El algoritmo funciona igual: mi *feed* y mi ShopTab no son los mismos que los de otra persona". La lógica es técnicamente correcta y el argumento es el que cualquier vendedor de plataforma utilizaría, pero los datos del consumidor apuntan a que la separación algorítmica no produce la separación simbólica que la metáfora presupone. Uno de los participantes del *focus group*, que usa TikTok a diario, sigue asociando TikTok Shop con AliExpress a pesar de haber comprado y de que su *feed*, presumiblemente, no le muestra productos de baja gama de manera exclusiva. El 60,6% de los encuestados que descarta ambas plataformas de *social commerce* no está haciendo una valoración producto a producto, está descartando la categoría entera como entorno de compra. La

segmentación que el algoritmo realiza a nivel de ficha de producto no se traduce en una segmentación equivalente a nivel de percepción de la plataforma como institución. El consumidor no evalúa TikTok Shop por lo que le aparece en el feed; lo evalúa por lo que TikTok Shop le dice sobre sí mismo como comprador si decide usarlo, y ahí, de momento, la plataforma sigue comunicando una cosa bastante precisa.

Donde E1 aporta un elemento nuevo respecto a lo que la encuesta y el *focus group* pueden mostrar es en el perfil del consumidor que sí compra. "El perfil consumidor en moda era considerablemente mayor de lo que esperábamos. Pensábamos que sería mayoritariamente Generación Z y *millennial*, pero resultó ser principalmente mujeres de entre cuarenta y cinco y setenta y cinco años, con mayor concentración en torno a los cincuenta." Este dato contradice el supuesto, muy extendido en la literatura y en el propio planteamiento inicial del trabajo, de que TikTok Shop opera fundamentalmente sobre consumidores jóvenes. Si el comprador real es significativamente mayor de lo previsto, la brecha entre el consumidor habitual de TikTok como plataforma de entretenimiento y el consumidor real de TikTok Shop como canal de venta es mayor de lo que los datos de uso de la app sugerirían, y eso complica aún más la imagen de integración fluida que el modelo teórico presupone: no solo hay separación psicológica entre descubrir y comprar en la misma franja de edad, sino que los que finalmente compran en el canal parecen ser, en parte, un perfil que no es el más asociado con la plataforma de contenido.

Lo que las tres fuentes revelan conjuntamente es que la separación entre descubrimiento y transacción no opera como una barrera técnica ni como un problema de desconocimiento, pero sí como una decisión activa y razonada. El consumidor español conoce la funcionalidad, en muchos casos la ha probado, y aun así reconstruye la cadena de confianza fuera de la plataforma porque el entorno de compra que TikTok Shop ofrece no le proporciona la legitimidad institucional que el acto de comprar, en su representación mental, requiere. La experiencia de compra positiva no actualiza esa representación, pues quienes compraron y salieron satisfechos siguen describiendo el canal con el vocabulario de la desconfianza, lo que indica que el problema no es acumulable experiencia a experiencia. E1 explica por qué: la ausencia de campaña de *awareness* en el lanzamiento dejó un vacío que se llenó de asociaciones que ninguna marca puede desmentir individualmente, y el contraste con los mercados europeos donde sí hubo inversión en notoriedad confirma que la arquitectura técnica por sí sola no construye legitimidad de categoría.

Con todo lo anterior, la hipótesis principal queda validada, porque la separación entre descubrimiento y transacción se confirma como comportamiento estable y mayoritario. El matiz relevante es que el obstáculo se localiza antes del *funnel* de conversión: el 91,3% de quienes llegaron a usar la función compró, lo que indica que la plataforma cumple su promesa técnica una vez que el usuario entra. El problema no es tanto el proceso de compra como la decisión previa de considerar que entrar tiene sentido, y esa es una tarea que el contenido, los creadores o la optimización del *funnel* no pueden resolver solos porque opera a escala de categoría, no de marca.

4.2 Hipótesis 2

La credibilidad del creador de contenido como motor de prueba social funciona bajo una lógica paradójica, y es que la profesionalización comercial del creador aumenta su alcance,

pero erosiona la autenticidad que constituye su fuente original de credibilidad, de modo que la autenticidad y la rentabilidad del modelo *creator* funcionan como vectores estructuralmente opuestos y eso impone un techo a la escalabilidad del marketing de creadores como canal de conversión.

La literatura desarrollada en el apartado 2.2. Atribuye a los creadores un papel central en el funcionamiento del *social commerce*, situándolos como los principales vehículos de prueba social y como puente entre el contenido de marca y la decisión de compra. Lo que no problematiza es que el mismo mecanismo que da credibilidad al creador, su carácter de voz no comercial se debilita en el mismo movimiento que lo convierte en canal rentable. Esa tensión interna se tiene que contrastar empíricamente porque la totalidad del modelo de marketing de creadores se forma sobre el supuesto implícito de que ambas dimensiones, autenticidad y escalabilidad, son compatibles. Si la credibilidad del creador tiene un techo estructural cuando se profesionaliza, la implicación es operativa y contradice la intuición habitual de las marcas pequeñas, que tienden a buscar creadores con muchos seguidores como vía rápida a la conversión. Es útil saber si esa apuesta funciona o si la inversión rinde mejor en perfiles menos profesionalizados, porque el presupuesto de una PYME rara vez permite equivocarse dos veces.

En la encuesta realizada, la confianza declarada hacia los productos recomendados por creadores de contenido es notablemente baja. En la escala de 1 a 5, la media se sitúa en 2,66, con solo un 21,2% de encuestados que confía en niveles altos (4 o 5) frente al 36,4% que confía poco o nada (1 o 2) y un 42,4% que se mantiene en la zona intermedia. Esta cifra adquiere su verdadero relieve al compararla con la influencia de los comentarios positivos sobre la decisión de compra, que alcanza una media de 3,87 con un 71,7% de encuestados que la considera alta o muy alta. La distancia entre ambas cifras es importante porque ambas miden lo mismo en términos formales, prueba social, y solo se diferencian en una variable, la identificabilidad de quien la emite. Lo que mueve la decisión es la prueba social desindividualizada y anónima, no la prueba social con cara y nombre. Esta inversión respecto a lo que la literatura sobre marketing de influencia presupone merece una explicación que la propia encuesta sugiere indirectamente.

Cuando se pregunta qué genera más confianza al comprar en TikTok Shop o Instagram Shopping, solo el 13,1% señala "que lo recomiende un creador que sigo", muy por debajo del 37,4% que confía en marcas que ya conoce y por debajo incluso del 23,2% que declara que ninguna opción le inspira confianza suficiente. Además, entre los 46 encuestados que sí han comprado dentro de una red social, únicamente 4 mencionan la recomendación de un creador como motivo de esa compra. La proporción es lo suficientemente pequeña para descartar al creador como motor principal de conversión en este mercado. La lectura más coherente con la evidencia es que el consumidor lee al comentario anónimo como información no incentivada, alguien que no gana nada con que el producto le guste, y al creador como información incentivada, alguien que sí gana algo. La asimetría de incentivos percibidos, más que la cercanía o el carisma, parece determinar dónde se deposita la credibilidad.

El ejercicio sobre los tres vídeos comerciales que se mostraron a los participantes del *focus group* ilustra el mismo mecanismo en clave cualitativa y permite ver cómo opera la detección de intención comercial en tiempo real. El vídeo mejor valorado fue el de una creadora impulsando su propia marca de vestidos, descrito como ganador "porque era natural" y porque transmitía la

sensación de apoyar un negocio pequeño. El peor valorado fue uno de pantalones cortos calificado de forma unánime como "teletienda pura". La distancia entre ambos extremos, decían los participantes, se medía en esfuerzo visible de venta. Cuanto más se notaba el esfuerzo, más caía la disposición a creer al creador. Una de las intervenciones lo formuló con una frase que conviene retener. "Si la marca la conozco, sería más propenso a comprar. Si no la conozco y me la venden en formato teletienda, no compro." La afirmación enlaza directamente con el dato cuantitativo del 37,4% que confía en marcas conocidas frente al 13,1% que confía en creadores. Lo que el participante describe en términos cotidianos es exactamente lo que la encuesta mide en términos agregados. La credibilidad del creador no compensa la falta de reconocimiento previo de marca cuando el tono del contenido pierde naturalidad.

Aparece aquí, además, un detalle relevante: el vídeo que ganó no era el de un creador externo recomendando un producto ajeno, sino el de una persona impulsando su propio negocio. Esa distinción la perciben los participantes con claridad y la valoran positivamente. La autenticidad que reconocen no es la del creador en abstracto, es la del creador que tiene un vínculo verificable con lo que vende. Cuando ese vínculo desaparece y queda solo la mención patrocinada, la credibilidad se traslada al producto mismo y, sobre todo, a la marca que lo respalda.

Desde dentro de la plataforma, la persona entrevistada ofrece una validación contraintuitiva del mismo fenómeno. Cuenta que los vídeos de mejor calidad técnica no siempre vendían más, y que en ocasiones los grabados con luz pobre y audio mediocre superaban en conversión a los producidos con presupuesto, "probablemente porque transmiten más naturalidad y generan mayor conexión con el usuario". El dato es revelador desde el lado de la oferta porque invierte el supuesto clásico del marketing audiovisual según el cual mayor producción equivale a mayor profesionalidad y mayor profesionalidad equivale a mayor confianza. En TikTok Shop ocurre algo distinto. La producción visible señala intención comercial, y la intención comercial visible reduce la conversión. Es la lógica que el *focus group* describe desde el otro lado del cristal cuando los participantes castigan el formato teletienda. El sistema interno de la plataforma, que se optimiza únicamente por ventas, terminó identificando que la espontaneidad rinde más que el acabado profesional.

El caso de éxito que El relata refuerza esa lectura y añade un matiz importante. Una marca pequeña de *streetwear* que llegó a vender miles de euros en directos de dos horas lo consiguió rodeándose de presentadoras jóvenes "muy cercanas y comunicativas" capaces de sostener la sensación de conversación durante el directo entero. Lo que funcionó allí fue un tipo concreto de naturalidad que se vuelve más difícil de sostener a medida que el creador se profesionaliza, hace más colaboraciones por semana, empieza a aparecer marcado como contenido patrocinado y termina por leerse como un canal en vez de como una persona. La rentabilidad del formato apareció ligada precisamente a la dimensión que la profesionalización destruye.

La convergencia entre las tres fuentes permite reformular la hipótesis con más precisión. El techo de escalabilidad del marketing de creadores no es realmente una paradoja, es una consecuencia de cómo el consumidor categoriza al emisor del mensaje. Mientras el creador es leído como una persona compartiendo una opinión, su prueba social funciona. En el momento en que es leído como un canal vendiendo un producto, cambia de categoría en la mente del consumidor y deja de ser una alternativa al discurso de marca para convertirse en una versión menos eficaz del mismo discurso. La distancia entre el 13,1% que confía en creadores y el 37,4% que confía en marcas

reconocidas mide exactamente eso. Cuando el creador deja de funcionar como creador y empieza a funcionar como vendedor, no compite mejor con la marca, compite peor, porque la marca al menos tiene reconocimiento previo y el creador ya no tiene autenticidad. La implicación práctica para una PYME va contra la intuición habitual. Apostar por macro-creadores con audiencias profesionalizadas tiende a producir alcance sin conversión, mientras que micro-creadores con audiencias más pequeñas y menos lastre comercial visible pueden activar mejor la decisión final. El techo del modelo no se mide en seguidores, se mide en cuántas colaboraciones de marca ha hecho ese creador en los últimos meses y con qué grado de visibilidad. Cuando esa cifra es alta, la economía del influencer empieza a comerse a sí misma.

4.3 Hipótesis 3

La narrativa de democratización del acceso al mercado que la literatura atribuye al *social commerce* no se sostiene en igualdad de condiciones para las PYMEs. La misma arquitectura algorítmica que en teoría permite la distribución viral impone, en la práctica, exigencias operativas de constancia editorial, ritmo logístico, profesionalización del contenido y dominio del formato *live* que favorecen estructuralmente a las marcas con mayor capacidad de inversión. La asimetría competitiva en *social commerce* puede igualar o superar a la del *retail* tradicional, solo que desplazada del eje financiero al eje operativo.

La literatura sobre *social commerce* desarrollada en los apartados 2.1 y 2.2 presenta al canal como un nivelador competitivo, con el argumento habitual sosteniendo que la viralidad orgánica y la ausencia de costes de distribución eliminan parte de las barreras de entrada que el *retail* tradicional impone a las marcas más pequeñas. Lo que no suele aparecer en esa narrativa es todo el conjunto de expectativas operativas que la plataforma traslada a la marca como condición de funcionamiento, es decir la constancia editorial sostenida, la maestría sobre el formato *live*, el contenido producido con criterio publicitario y capacidad logística para responder a picos virales. Esa transferencia silenciosa de carga operativa tiene que contrastarse porque cambia la naturaleza de la barrera competitiva, pero no necesariamente su magnitud. Este trabajo termina explícitamente en una guía práctica para PYMEs y será esta hipótesis la que más directamente determine el tono de la guía. Si la democratización es real, la recomendación a una marca pequeña pasa por entrar al canal con presupuesto razonable y aprovechar la viralidad, pero si es ilusoria y la asimetría se ha desplazado al plano operativo, la recomendación cambia por completo, obligando a desaconsejar la entrada a marcas sin una capacidad sostenida de producción de contenido.

La asimetría empieza por el lado de la confianza del consumidor y aparece antes de que cualquier dimensión operativa entre en juego. El 51,5% de los encuestados declara que necesita reconocer la marca para sentirse seguro comprando dentro de una red social, situando el reconocimiento previo en el mismo plano de importancia que el pago seguro (57,6%) y por encima de la política de devoluciones (34,3%). Cuando se pregunta directamente qué genera más confianza al comprar en la plataforma de TikTok Shop o Instagram Shopping, la mayoría se queda con que sea una marca conocida frente a apenas un 20,2% que se apoya en las reseñas y un 13,1% en la recomendación del creador. Una marca desconocida que entra al canal arranca por debajo del 37,4% que solo confía en lo familiar, y esa diferencia inicial no es marginal, es el primer filtro que define quién se plantea siquiera mirar el producto. La supuesta neutralidad del *social commerce*

respecto al tamaño de marca queda desmontada por el propio mecanismo de confianza que sostiene la decisión de compra. El canal premia el reconocimiento acumulado, y el reconocimiento acumulado es lo que las PYMEs, por definición, no tienen.

En el bloque final del *focus group* donde se preguntó a los participantes qué consejo darían a una marca pequeña de moda que quisiera vender en TikTok Shop, se ofrece la radiografía más reveladora de la asimetría. Las respuestas, leídas en conjunto, dibujan una lista de capacidad que la marca tendría que desplegar para tener alguna opción: *storytelling* sobre el origen artesanal del producto y los materiales; casting cuidadoso del perfil que aparece frente a la cámara, capaz de transmitir aspiracionalidad y encajar con lo que la marca vende; producción visual coherente con el producto, grabada en exteriores cuando el producto lo pide y nunca con fondo blanco y foco delante; monitorización constante de marcas que tienen buenos resultados o son virales para inspirarse del tipo de contenido que funciona; adopción rápida de tendencias, audios virales y formatos del momento para que el algoritmo empuje el contenido al *For You Page*; y uso de activaciones nativas de la plataforma como dúos, *stitches* y *lives* con ofertas exclusivas. La lista es larga y cada elemento tiene su coste, ya sea en tiempo dedicado, en perfil profesional contratado o en agencia externa. Los participantes terminaron el ejercicio con una frase optimista: "una marca pequeña puede competir con una grande", pero la lista que la precede contradice la propia conclusión. Lo que describen no es democratización del acceso, es desplazamiento de la barrera desde el coste de medios al coste de capacidades operativas internas.

Aparece, además, un detalle revelador en las respuestas sobre lo que evitarían. Una de las advertencias más repetidas fue el riesgo de caer en el formato teletienda y otra fue el riesgo de "abusar del precio" porque "parece bazar". La PYME se encuentra en una posición incómoda, porque parece que sin descuentos agresivos rara vez consigue tracción inicial, pero con descuentos agresivos pierde la legitimidad simbólica que necesita para escalar más allá de ese tramo inicial. Es una trampa estrecha y las marcas grandes la sortean con presupuesto de marca que la PYME no tiene.

Como mencionó la persona entrevistada, el relato del caso de éxito que más vale la pena retener es el de una marca pequeña española de *streetwear* que vendió "muchos miles de euros en *lives* muy cortos, de dos horas" en los meses iniciales del lanzamiento de TikTok Shop en España. La marca consiguió ese resultado rodeándose de presentadoras jóvenes y cercanas, integrando juegos y sorteos, ofreciendo descuentos específicos para *live* y, en palabras de E1, "supieron utilizar muy bien todas las herramientas" que la plataforma ofrece. Es exactamente el tipo de caso que la narrativa de democratización utilizaría como ejemplo paradigmático. El detalle que cambia la lectura es el cierre del relato: la marca ya no existe. A continuación, E1 añade un dato decisivo: "para lo que ha crecido el *live* ahora, dos o tres horas era muy poco." La duración mínima de un directo competitivo se ha multiplicado en pocos meses, lo que significa que la ventana de viabilidad operativa para una PYME con recursos limitados se ha estrechado. Una marca que cumple los requisitos hoy puede no cumplirlos en seis meses sin haber hecho nada mal, solo porque la vara ha subido.

E1 añade un ángulo que matiza la idea de democratización desde la operativa interna de la plataforma. La participación en las campañas promocionales sigue una lógica de todo o nada, donde la marca acepta entrar en el calendario promocional completo o queda fuera de él. Las campañas oficiales financiadas por TikTok se reembolsan a la marca, así que el problema no es

exactamente el coste financiero del descuento. La fricción aparece, en palabras de E1, "si en Shop venden exactamente el mismo catálogo que en su web y TikTok les pone un descuento del veinte por ciento por encima", porque entonces la gente termina comprando en Shop por debajo del precio de mercado y se canibaliza el canal propio. La solución que la plataforma premia es tener "un producto específico y único para Shop, que sí tiene margen para esos descuentos". Aquí está la asimetría real para una PYME, porque diseñar y gestionar un catálogo paralelo específico para TikTok Shop, con SKUs distintos, *bundles* propios, packs tres por dos y precios calculados con margen para absorber descuentos sin canibalizar la web principal, requiere una sofisticación operativa de gestión de producto que las marcas con equipos de categoría resuelven sin esfuerzo y que la pyme media simplemente no tiene. La propia persona entrevistada lo confirma al señalar que las marcas con raíces chinas "tienen menos fricción en cuanto al margen de precio con el proveedor y una de sus estrategias es tener productos específicos para la venta en Shop". La ventaja competitiva relevante en este punto se mide en capacidad para diseñar y gestionar varias arquitecturas de producto en paralelo, y ese tipo de músculo organizativo es precisamente el que escasea en una marca pequeña que entra al canal con su catálogo único.

La evidencia es convergente en las tres fuentes y permite afinar la hipótesis con un grado de precisión que va más allá de su formulación original. La democratización del acceso al *social commerce* existe como acceso técnico y como ventana inicial de oportunidad, eso es real y los datos de E1 lo confirman. Lo que la hipótesis señala correctamente es que esa ventana se estrecha progresivamente porque la plataforma traslada a la marca un conjunto creciente de exigencias operativas que solo el capital, en alguna de sus formas, puede sostener: el consumidor castiga la falta de reconocimiento previo; el algoritmo premia la constancia editorial; el formato *live* exige duración y profesionalización crecientes; y las promociones recompensan a las marcas con capacidad para diseñar y mantener catálogos específicos del canal sin canibalizar el resto. Cada uno de estos elementos parece, por separado, un detalle operativo menor, pero sumados, configuran una barrera competitiva equivalente en magnitud a la del *retail* tradicional, solo que más difícil de ver porque la magnitud relevante ha cambiado. Ahora se mide en capacidad continua de producir contenido competitivo, sostener directos largos, leer al algoritmo en tiempo real y gestionar varias arquitecturas de producto en paralelo. La implicación práctica para la guía es directa, y es que recomendar TikTok Shop a una PYME sin examinar antes su capacidad operativa real es probablemente irresponsable, porque la ventana de viabilidad existe, pero no permanece abierta de forma indefinida y el caso del *streetwear* lo demuestra con la claridad incómoda de los hechos.

5. Guía práctica para PYMEs de moda en TikTok Shop

5.1. Introducción a la guía

El análisis empírico desarrollado en los apartados anteriores no describe un canal que funciona mal. Describe un canal que funciona de una manera distinta a como la mayoría de las marcas asume que funciona, y esa diferencia tiene consecuencias prácticas que van mucho más allá de elegir bien los *hashtags* o publicar a la hora correcta.

Los datos son claros en tres cosas: TikTok genera descubrimiento con una eficacia que ningún otro canal iguala en este momento para el segmento de moda en España; la confianza del consumidor español en TikTok Shop como entorno de compra es baja y no se resuelve con más contenido ni con mejores creadores, sino con trabajo previo de legitimidad de marca; y la inversión en el canal produce valor que los modelos de medición habituales no capturan, lo que lleva a muchas marcas a concluir que TikTok no funciona cuando en realidad están mirando la métrica equivocada.

Esta guía parte de esas tres conclusiones y las traduce en decisiones concretas para una PYME de moda que se planteé entrar en TikTok Shop o que ya esté en él sin ver los resultados que esperaba. No es una guía de trucos ni una lista de buenas prácticas genéricas. Es un marco de decisión construido sobre lo que el consumidor español revela que hace, sobre lo que una profesional que trabajó en el lanzamiento de TikTok Shop en España observó desde dentro, y sobre los errores más frecuentes que la evidencia recogida permite anticipar. No asume presupuestos grandes ni equipos especializados, pero sí asume que la marca está dispuesta a entender el canal antes de intentar venderle algo a su audiencia. Esa disposición es, según todo lo analizado, la diferencia más consistente entre las marcas que consiguen tracción y las que no.

Hay algo que esta guía también dice desde el principio, porque omitirlo sería irresponsable. TikTok Shop no es el canal adecuado para todas las PYMEs de moda en este momento. Algunas no tienen la capacidad operativa para sostenerlo, otras tienen un posicionamiento de marca que el canal todavía no puede acompañar bien en el mercado español, y otras sencillamente no están en el momento de su desarrollo en que una inversión de este tipo tiene sentido. El último apartado de la guía aborda eso con la misma honestidad con la que aborda el resto.

5.2 Evaluación previa a la entrada: la capacidad operativa como condición de viabilidad

La primera decisión que una PYME debe tomar respecto a TikTok Shop no debería ser cómo vender en la plataforma, sino reflexionar si está en condiciones de hacerlo sin que el canal acabe perjudicando su reputación. Es una pregunta que la mayoría de las marcas se salta porque la facilidad técnica de abrir una tienda da una falsa sensación de que entrar es gratis. Abrir la cuenta es gratis. Sostenerla con dignidad no lo es, y el análisis empírico de este trabajo apunta con claridad a que la barrera real del canal no es económica en el sentido tradicional, sino operativa.

Conviene empezar por el dato que más marcas ignoran y que más rápido las castiga. En TikTok, el servicio postventa es público, es decir que cuando un pedido llega tarde, llega mal o no llega, el cliente no se limita a abrir un ticket privado de soporte como haría en una web propia o en un *marketplace*. Comenta en el vídeo, y ese comentario queda visible para toda la audiencia que llegue después, mezclado con el contenido que la marca ha pagado o producido para vender. La sección de comentarios funciona como un panel de operaciones abierto al público, donde cada fallo logístico se convierte en contenido en contra de la propia marca. Una PYME que entre en TikTok Shop sin haber resuelto antes su capacidad de respuesta en atención al cliente y su fiabilidad de stock no está arriesgando una venta perdida, está arriesgando que su escaparate más visible muestre, en tiempo real, su peor cara. Este rasgo no existe con la misma crudeza en ningún otro canal y debería estar en el centro del diagnóstico previo, no como una consideración secundaria.

El segundo elemento del diagnóstico es la capacidad de producción de contenido sostenida en el tiempo. El análisis empírico mostró que la ventana de viabilidad para una marca pequeña existe, pero se estrecha, y que lo que hace meses bastaba para competir hoy se queda corto. Una PYME que solo puede producir contenido de forma intermitente, cuando tiene un hueco o cuando lanza una colección, está condenada a que el algoritmo la olvide entre pico y pico. La constancia editorial no es un lujo de marcas grandes, es la condición mínima para que el sistema de recomendación mantenga viva la cuenta. Antes de entrar, la marca debe responderse con honestidad si dispone de alguien capaz de generar varios vídeos a la semana de forma indefinida, ya sea internamente o a través de creadores, porque sin esa capacidad la inversión en el canal se evapora en cuanto se interrumpe el ritmo.

El tercer elemento es la estructura de márgenes, y aquí hay una novedad reciente que cambia los cálculos. Desde el 8 de enero de 2026, la comisión estándar de TikTok Shop en España pasó del 5% al 9%, en línea con la evolución que el canal ya había seguido en mercados como Reino Unido o Estados Unidos. Para una PYME de moda con márgenes ajustados, cuatro puntos adicionales de comisión sobre cada venta no son un detalle menor y obligan a revisar si el producto que se piensa vender soporta esa carga sin entrar en pérdidas, especialmente cuando se le suman los costes de envío, de devoluciones y de producción de contenido. Existe, sin embargo, una bonificación para vendedores nuevos que reduce la comisión al 4% durante sesenta días, condicionada a requisitos como que sea la primera tienda de la marca en los mercados de la Unión Europea y que se publique un número mínimo de productos en un plazo determinado. Esto introduce un argumento de oportunidad temporal que merece tenerse en cuenta. El mercado español todavía está lejos de la saturación que presentan Reino Unido o Estados Unidos, y la combinación de un canal en fase de crecimiento con una bonificación de comisión para los primeros meses configura una ventana que probablemente no permanecerá abierta de forma indefinida. La marca que entra ahora con una estrategia sólida encuentra menos competencia y unas condiciones económicas más favorables para sus primeros meses, que son justamente los más frágiles.

El diagnóstico previo se puede resumir en tres preguntas que la marca debe responderse antes de abrir la tienda y no después. La primera es si su operativa de logística y atención al cliente resiste ser expuesta en público sin generar daño reputacional. La segunda es si puede sostener un ritmo de contenido constante durante meses sin depender de picos puntuales de esfuerzo. La tercera es si sus márgenes soportan la comisión actual del canal una vez agotada la bonificación inicial. Una marca que responde que no a cualquiera de las tres no está necesariamente fuera de juego, pero sí

debería resolver esa carencia antes de entrar, en lugar de descubrirla cuando el canal ya esté amplificando sus debilidades ante una audiencia que no perdona la improvisación.

5.3 La selección del producto ancla: especialización frente a despliegue de catálogo

El error más común que comete una marca cuando entra en TikTok Shop es trasladar su catálogo completo a la plataforma como si esta fuese una segunda web. La lógica parece razonable, ya que cuantos más productos se ofrecen, más posibilidades de venta, pero en TikTok esa lógica se invierte. El catálogo amplio dispersa el esfuerzo de contenido, fragmenta las señales que el algoritmo necesita para entender qué vende la marca y, sobre todo, impide que ningún producto alcance la masa crítica de ventas y reseñas que lo convierte en un activo de confianza. La recomendación práctica que se desprende del análisis es la contraria a la intuición. La marca debe elegir un producto ancla y concentrar en él casi todo su esfuerzo inicial.

La razón conecta directamente con uno de los hallazgos centrales de este trabajo. El consumidor español no confía en TikTok Shop como entorno de compra, y esa desconfianza no se resuelve con contenido sino con legitimidad acumulada. Un producto ancla que concentra cientos de ventas y reseñas construye exactamente esa legitimidad, porque la prueba social desindividualizada, las valoraciones de otros compradores anónimos, es la que más mueve la decisión según los datos de la encuesta. Un catálogo de cuarenta productos con tres reseñas cada uno no genera confianza en ninguno. Un solo producto con cuatrocientas reseñas genera confianza en toda la marca. El producto ancla funciona como caballo de Troya: atrae al cliente, vence su resistencia inicial al canal mediante la acumulación visible de prueba social, y una vez dentro la marca puede presentarle el resto de su oferta. La secuencia importa, porque el orden inverso no funciona.

El criterio para elegir ese producto no es cuál se vende mejor en otros canales, sino cuál cobra vida en vídeo. Son cosas distintas y confundirlas es caro. Un producto cobra vida en vídeo cuando su valor se puede mostrar sin necesidad de explicarlo, cuando tiene un momento visual que detiene el *scroll*. En moda, eso suele significar prendas con movimiento, con un efecto de antes y después al vestirse, con una caída de tejido que se aprecia en cámara, con una versatilidad de estilismo que permite enseñar tres *looks* a partir de una sola pieza, o con un detalle de confección que sorprende cuando se ve de cerca. Una camiseta básica es difícil de convertir en contenido. Un vestido que transforma la silueta al ponérselo, una prenda reversible o un tejido que reacciona a la luz se cuentan solos. La prueba sencilla que una marca puede aplicarse es que, si no consigue explicar en quince segundos y sin palabras por qué ese producto merece la pena, probablemente no es un buen candidato a producto ancla, por muy bien que funcione en su web.

A partir de aquí, la estrategia de producto ancla se bifurca según el punto de partida de la marca, y merece la pena desarrollar los dos escenarios por separado porque las decisiones que implican son casi opuestas.

Escenario A. La marca ya vende por otros canales. Una marca con web propia, presencia en *marketplaces* o tienda física se enfrenta a un riesgo que una marca nativa de TikTok no tiene, el

de canibalizar sus propios canales. Si el producto ancla es idéntico al que ya vende en su web, al mismo precio, y TikTok le aplica encima los descuentos promocionales del canal, el resultado es que sus propios clientes, los que habrían comprado de todas formas, migran a comprar más barato en TikTok y la marca pierde margen sin ganar cliente nuevo. La solución que el análisis sugiere, y que coincide con lo observado desde dentro de la plataforma, es diseñar el producto ancla como un artículo específico del canal. Puede ser una variante exclusiva, un color que solo existe en TikTok, un pack o *bundle* que no se ofrece en la web, o una edición pensada para el canal con un precio construido desde el principio con margen suficiente para absorber los descuentos sin canibalizar. De este modo, el producto ancla cumple su función real para una marca ya establecida, que es captar audiencia nueva que aún no la conoce, en lugar de redistribuir las ventas que ya tenía. El objetivo de TikTok para esta marca no es vender más a quien ya le compra, sino abrir la parte alta del *funnel* con consumidores que descubren la marca por primera vez.

Escenario B. La marca vende exclusivamente por TikTok. Una marca nativa del canal no tiene problema de canibalización porque no tiene otro canal que proteger, y eso le da una libertad de la que la marca establecida carece. Su producto ancla puede ser, directamente, el producto que define su identidad. La contrapartida es que concentra todo el riesgo en una sola apuesta, y si el producto ancla no engancha, la marca no tiene un canal alternativo donde sostenerse mientras corrige el rumbo. Para esta marca, la recomendación es tratar el producto ancla como un experimento que el propio algoritmo va a validar o desmentir rápido. La velocidad de aprendizaje es su mayor ventaja, porque puede lanzar, leer la respuesta en días, ajustar y volver a lanzar con una agilidad que una marca grande con procesos internos pesados no tiene. La marca nativa debe construir su catálogo hacia atrás, dejando que el producto que el algoritmo premie le diga qué quiere su audiencia, y desarrollando el resto de la oferta a partir de esa señal en lugar de imponerle al canal un catálogo decidido de antemano.

En ambos escenarios el principio de fondo es el mismo: TikTok recompensa la profundidad sobre la amplitud. Un producto que acumula tracción arrastra a la marca entera hacia arriba en el sistema de recomendación y construye la confianza que el consumidor español no concede de entrada. Dispersar el esfuerzo entre muchos productos es la forma más segura de que ninguno alcance el punto en que el canal empieza a trabajar a favor de la marca en lugar de en contra.

5.4 La arquitectura de contenido y la estrategia de creadores

En la mayoría de los canales, el contenido es la capa de marketing que se añade encima del producto una vez decididas las ventas, pero en TikTok esa relación se invierte por completo. El contenido es el canal de distribución, no su envoltorio. Una marca no tiene primero un producto y luego decide cómo promocionarlo; tiene un producto que solo existe comercialmente en la medida en que genera contenido que el algoritmo decide mostrar. Entender esta inversión es la diferencia entre tratar TikTok como un escaparate más y tratarlo como lo que realmente es, un medio donde la marca compite por atención antes de competir por ventas.

La consecuencia directa de esa inversión es que una PYME debería diseñar su estrategia de creadores antes de fijar sus objetivos de venta, y no al revés. La razón es que en TikTok los

creadores no son un soporte publicitario que se contrata para amplificar un mensaje ya definido. Son el propio sistema de distribución, y la cantidad y calidad de creadores capaces de hablar de un producto de forma creíble determina el techo de lo que ese producto puede vender, de modo que fijar un objetivo de ventas sin haber mapeado antes ese ecosistema es construir la casa por el tejado. Una marca que se propone facturar una cifra concreta sin saber cuántos creadores podrían defender su producto de manera auténtica está fijando una meta desconectada de su capacidad real de distribución.

El mapeo de creadores que una PYME debería hacer antes de lanzar tiene varias capas y la primera suele pasar inadvertida. El creador más creíble que una marca pequeña tiene a su disposición es, con frecuencia, su propia fundadora o fundador. El análisis empírico arrojó un dato revelador en este sentido. En el ejercicio en el que se mostraron tres vídeos comerciales al grupo de discusión, el que ganó por unanimidad fue el de una creadora impulsando su propia marca, y la razón que dieron los participantes fue que se notaba que era ella defendiendo algo suyo, con un vínculo verificable con lo que vendía. Ese vínculo es precisamente lo que ningún influencer contratado puede replicar, porque el influencer gana lo mismo defienda este producto o el de la competencia, mientras que la fundadora se juega su proyecto. Para una PYME con presupuesto limitado, la persona que diseñó el producto eligió los materiales o montó la marca desde cero es un activo de credibilidad que no cuesta dinero y que el consumidor lee como genuino. Antes de gastar en creadores externos, una marca debería preguntarse si está aprovechando al creador más auténtico que ya tiene en plantilla.

La segunda capa son los microcreadores y el contenido de usuario. Aquí el análisis empírico choca de frente con la intuición habitual de las marcas pequeñas, que tienden a buscar al influencer con más seguidores como atajo a la conversión. Los datos apuntan en dirección contraria. La confianza declarada del consumidor español en los productos recomendados por creadores es baja, con una media de 2,66 sobre 5, y solo un 13,1% señala la recomendación de un creador que sigue como el factor que más confianza le genera al comprar. Lo que mueve la decisión es la prueba social anónima y acumulada, las reseñas y los comentarios de otros compradores, que alcanza una media de 3,87. Esto significa que el valor de un creador para una PYME no está tanto en su capacidad de convencer por sí solo como en su capacidad de generar volumen de contenido auténtico que alimente esa prueba social colectiva. Diez microcreadores produciendo contenido que se percibe como honesto construyen más confianza que un macroinfluencer cuyo contenido el público ya descuenta como pagado. El modelo que el análisis sugiere para una PYME es el de sembrar producto entre muchos creadores pequeños a través del programa de afiliados de la plataforma, que paga al creador una comisión por cada venta generada con su enlace y por tanto alinea sus incentivos con la conversión real, y después amplificar con inversión publicitaria solo aquellos vídeos que orgánicamente ya estén funcionando, en lugar de apostar el presupuesto a ciegas por un único nombre grande.

Esta lógica de amplificar lo que ya funciona conecta con una herramienta de la propia plataforma que las PYMES infrutilizan. TikTok permite convertir en anuncio un vídeo orgánico de un creador que esté rindiendo bien, manteniendo su apariencia de contenido nativo en lugar de transformarlo en publicidad evidente. El criterio práctico es dejar que el contenido demuestre su eficacia de forma orgánica durante unos días y poner dinero solo detrás de los vídeos que el público ya ha validado con visualizaciones y conversiones. De este modo la marca no apuesta por

adelantado, sino que invierte sobre certezas, que es exactamente la disciplina financiera que una pyme con poco margen de error necesita.

Una de las conclusiones más sólidas del trabajo es que la profesionalización comercial visible del contenido erosiona la credibilidad que lo hacía eficaz. El grupo de discusión fue explícito en este punto. Los participantes desconfían en cuanto un vídeo lleva la etiqueta de publicidad al principio o al final, desconfían de los creadores con una personalidad demasiado construida, y desconfían del exceso de producción. Una participante lo resumió diciendo que cada vez confía menos en las reseñas de grandes influencers porque sabe que el producto se lo están regalando, y otra señaló que el pequeño creador se está poniendo de moda precisamente porque parece más cercano y más sincero. Desde el lado de la plataforma, la observación que aportó la entrevista refuerza lo mismo desde un ángulo inesperado. Los vídeos de peor calidad técnica, grabados con mala luz y de forma espontánea, a veces venden más que los producidos con presupuesto, probablemente porque transmiten una naturalidad que el contenido pulido pierde.

La implicación práctica es incómoda para cualquier marca acostumbrada a controlar su imagen. El instinto de una PYME que invierte sus escasos recursos en TikTok es producir contenido cuidado, con buena iluminación y planos limpios, porque asocia producción con profesionalidad y profesionalidad con confianza. En este canal esa ecuación puede romperse, porque en ocasiones la producción visible señala intención comercial, y la intención comercial visible activa la desconfianza del consumidor español hacia un canal del que ya recela de partida. La recomendación no es renunciar a la calidad, sino renunciar a que la calidad se note como esfuerzo de venta. El *brief* que una marca debería dar a sus creadores no es que vendan el producto, sino que cuenten algo verdadero sobre él. La diferencia entre un vídeo que enseña un producto y un vídeo en el que alguien comparte algo que le gusta es toda la diferencia entre el formato que el público castiga como teletienda y el formato que el público premia con su atención. Para evitar caer en el primero, la marca debe resistir dos tentaciones concretas que el grupo de discusión señaló como las más dañinas, la de saturar el vídeo con menciones a descuentos, que hace que la marca parezca un bazar, y la de grabar el producto descontextualizado en un fondo blanco con un foco delante, que es la estética visual que el público asocia directamente con la venta agresiva sin alma.

El tercer pilar de la estrategia de contenido es quizá el más desaprovechado y el que mejor conecta con la fragmentación del recorrido de compra que el análisis empírico documentó. Una de las conclusiones del trabajo es que el consumidor usa TikTok no solo para descubrir productos, sino para evaluarlos antes de comprarlos, a menudo en otro canal. Una participante del grupo de discusión describió que, antes de comprar una marca extranjera, busca en TikTok vídeos de otras personas para comprobar el tallaje y tener una referencia. Esa conducta es una oportunidad enorme que la mayoría de las marcas no ve. Si el consumidor está buscando activamente respuestas a sus dudas antes de comprar, la marca que produce el contenido que responde esas dudas captura la fase de evaluación en lugar de cederla a un tercero o de empujar al cliente a abandonar la plataforma para resolverlas por su cuenta.

El método práctico para esto es sencillo y casi gratuito. Las preguntas que la audiencia se hace ya están escritas en la sección de comentarios de los vídeos de la marca y de la competencia: cómo talla, si encoge al lavarlo, cómo queda en un cuerpo distinto al de la modelo, con qué se puede combinar, si el color real coincide con el del vídeo, cuánto tarda en llegar. Cada una de esas

preguntas recurrentes es un vídeo que la marca debería hacer, porque este contenido cumple tres funciones a la vez. Aparece en las búsquedas internas de la plataforma cuando otro usuario tiene la misma duda, porque TikTok funciona cada vez más como buscador para su audiencia más joven. Elimina la fricción que empuja al consumidor a salir de la app hacia la web de la marca para resolver sus dudas, reteniendo la evaluación dentro del canal, y construye una imagen de marca transparente que se atreve a mostrar su producto en cuerpos reales y a responder las preguntas difíciles, lo que para un consumidor que desconfía del canal vale más que cualquier afirmación promocional. Una marca de moda que publica un vídeo enseñando cómo le queda la misma prenda a tres personas de tallas distintas está respondiendo la pregunta de tallaje que de otro modo enviaría a su cliente a buscar referencias fuera, y al hacerlo está convirtiendo una duda en una razón para confiar.

El contenido en TikTok cumple tres trabajos distintos en el recorrido del consumidor, y tratarlos como si fueran uno solo es un error frecuente. Hay contenido cuyo trabajo es el descubrimiento, pensado para detener el *scroll* de alguien que no conocía la marca, donde lo que importa es el gancho visual de los primeros segundos. Hay contenido cuyo trabajo es la evaluación, el que responde las preguntas de quien ya está interesado y duda, donde lo que importa es la honestidad y la utilidad. Por último, hay contenido cuyo trabajo es la conversión, el que da el empujón final a quien ya está convencido, donde lo que importa es una llamada a la acción clara y una razón para comprar ahora. Una PYME con recursos limitados no puede producir cantidades enormes de contenido, pero sí puede asegurarse de cubrir las tres funciones de forma equilibrada en lugar de saturar una sola. El error habitual es producir solo contenido de conversión, lleno de descuentos y llamadas a comprar, que cae en la teletienda que el público rechaza y que además no alimenta la parte alta del embudo. La marca que entiende que necesita las tres clases de contenido, y que cada una habla a una persona distinta en un momento distinto de su recorrido, está construyendo un sistema en lugar de lanzar vídeos sueltos a ver cuál suena.

5.5 El formato *live* como palanca de conversión: comprimir el recorrido en tiempo real

De todos los formatos que ofrece TikTok, el *live* es el que una PYME española está más tentada de evitar y el que, bien ejecutado, más puede transformar sus resultados. Esa tensión merece explicarse desde el principio, porque entender por qué el directo asusta es el primer paso para usarlo bien.

El análisis empírico de este trabajo dejó dos conclusiones que, puestas una al lado de la otra, parecen contradictorias. La primera es que el consumidor español rechaza el formato que percibe como teletienda, esa estética de venta agresiva con producto descontextualizado y machaque de descuentos que el grupo de discusión señaló como lo que más rápido le hace desconectar. La segunda es que el caso de éxito más rotundo recogido en la investigación, el de una marca pequeña española de *streetwear* que facturó miles de euros en directos de apenas dos horas, se construyó precisamente sobre el directo de venta. El directo es, a la vez, el formato de mayor riesgo reputacional y el de mayor potencial de conversión. Resolver esa aparente contradicción es la clave de este apartado, y la resolución es más sencilla de lo que parece. El público no rechaza el directo,

rechaza el directo mal hecho. La distancia entre un directo que vende miles de euros y un directo que ahuyenta a la audiencia no está en el formato, está en quien lo conduce y en cómo se concibe.

5.5.1 Diferencia entre el *live* y el resto del contenido

Para entender el valor del directo hay que volver al hallazgo central de este trabajo, la separación psicológica entre descubrir y comprar. El consumidor español descubre productos en TikTok con normalidad, pero traslada la compra a otro canal que considera de mayor garantía, habitualmente la web de la marca, en aproximadamente tres de cada cuatro casos en los que el descubrimiento genera interés. Ese desplazamiento es el principal enemigo de la conversión dentro de la plataforma, y casi ningún formato consigue evitarlo, menos el *live*. El *live* comprime el descubrimiento, la evaluación y la transacción en un único momento en tiempo real, y lo hace mediante un mecanismo que ningún vídeo grabado tiene, la urgencia genuina. Cuando el descuento, el sorteo o el pack solo existen mientras el directo está en antena y desaparecen cuando termina, la opción de salir a comprarlo más barato en otro sitio deja de tener sentido, porque la oferta no estará ahí cuando el consumidor regrese. El directo no le pide al consumidor que confíe en el canal a largo plazo, pero sí que aproveche una ventana que se cierra, y eso desactiva el cálculo de prudencia que normalmente le lleva a posponer la compra y migrarla fuera. En términos del recorrido de compra, el directo es el antídoto natural contra la fragmentación que el resto del análisis documentó.

5.5.2 La importancia de la audiencia

Antes de entrar en el cómo, una PYME tiene que responder a una pregunta que casi nunca se hace porque cree que ya sabe la respuesta. ¿Quién es realmente su comprador en este canal? La intuición de cualquier marca que piensa en TikTok es que su audiencia es la Generación Z, joven, urbana y nativa digital. La investigación de este trabajo desmonta esa suposición en el segmento de moda de forma contundente. El perfil que más compraba no era el esperado, sino mujeres de entre cuarenta y cinco y setenta y cinco años, con mayor concentración en torno a los cincuenta. El dato es importante porque significa que la audiencia que consume el contenido de entretenimiento de TikTok y la audiencia que efectivamente abre la cartera dentro de TikTok Shop no son necesariamente la misma, y que muchas decisiones de la estrategia de directo cambian por completo según a quién venda realmente la marca. De ahí que tenga sentido distinguir dos escenarios, porque el papel del directo y la forma de ejecutarlo son casi opuestos en cada uno.

Escenario A: la marca vende a un perfil maduro. Para una marca cuya compradora real es una mujer en torno a los cincuenta, el *live* no es una opción más, es probablemente la palanca de conversión más poderosa de todo el canal, y hay una razón cultural de fondo que lo explica. Este perfil creció con la televisión y con la televenta como formato de compra legítimo y familiar, por lo que el directo de TikTok Shop, con su presentador que muestra el producto, lo explica con calma y responde dudas en tiempo real, le resulta reconocible y cómodo en lugar de extraño, justo lo contrario de lo que le ocurre a un consumidor joven que asocia ese formato con la teletienda que rechaza. Donde el público joven ve venta agresiva, el público maduro ve una demostración de producto que entiende y en la que confía, lo que convierte al directo en el formato natural para llegar a esta compradora, y reorienta varias decisiones concretas. El ritmo del directo puede ser más pausado, con más tiempo dedicado a explicar materiales, tallaje, cuidados y postventa, porque

esta compradora no compra por impulso rápido sino tras resolver sus dudas, y esas dudas pesan más en su decisión que en la de un perfil joven. El presentador más eficaz probablemente no es una chica de veintidós años, sino alguien con quien esta compradora se identifique o en quien proyecte una aspiración realista, una persona de su propia franja de edad que luzca el producto de forma creíble para un cuerpo y una vida como la suya. El horario importa más de lo que parece y un directo programado a la hora equivocada se queda sin su público, aunque todo lo demás esté bien hecho. La cita recurrente funciona especialmente bien con este perfil, porque valora la previsibilidad y construye con facilidad el hábito de volver a un directo que sabe que ocurre el mismo día a la misma hora, generando una relación casi de fidelidad con la presentadora que se traduce en compras repetidas.

Escenario B: la marca vende a un perfil joven. Para una marca cuyo comprador real es la Generación Z, el panorama es distinto y más exigente, porque este es precisamente el perfil que el análisis empírico identificó como el que más desconfía del canal y más tiende a desplazar la compra fuera de la plataforma. El consumidor joven descubre en TikTok, evalúa en TikTok y luego se marcha a comparar precios y a comprar en la web de la marca, en un *marketplace* o donde le resulte más seguro o barato. Para esta marca, el directo sigue siendo valioso, pero cumple una función más difícil, la de retener dentro de la plataforma a un consumidor que por defecto quiere salir de ella. El caso de éxito del *streetwear* demuestra que es posible, ya que vendía a un público joven y lo hacía precisamente a través del directo, pero también muestra el nivel de exigencia que requiere. Con esta audiencia el directo tiene que ganarse cada minuto de atención, porque el umbral de aburrimiento es bajísimo y la alternativa de cerrar la app está a un gesto de distancia. El ritmo debe ser rápido, el presentador cercano en lugar de institucional, y las mecánicas de juego, sorteo e interacción no son un adorno sino la estructura misma del directo. La urgencia funciona aquí mejor que en ningún sitio si se construye sobre la lógica del *drop*, el lanzamiento limitado que solo existe durante el directo y que conecta con la cultura de la escasez y la exclusividad que este público valora. El descuento por sí solo no basta, porque el consumidor joven sabe que puede encontrar descuentos en cualquier parte; lo que lo retiene es la sensación de estar dentro de un momento de comunidad que no se va a repetir y de acceder a algo que quien no esté conectado se va a perder.

La consecuencia práctica de distinguir estos dos escenarios es que ninguna marca debería diseñar su estrategia de directo a partir de quién imagina que es su audiencia en TikTok, sino a partir de quién demuestran sus propios datos de venta que la compra de verdad. Una marca que vende a un perfil maduro y construye directos pensados para la Generación Z está hablándole en el idioma equivocado a quien tiene la cartera, y una marca que vende a un público joven y monta directos de ritmo televisivo y pausado perderá su atención en los primeros minutos. El primer trabajo, antes de encender la cámara, es mirar los datos propios sin el sesgo de lo que el canal supuestamente es, y dejar que la compradora real, no la imaginada, dicte cómo se hace el directo.

5.5.3 El presentador como decisión de mayor apalancamiento

Si hay un solo elemento que una PYME debe acertar en el directo, es quién lo conduce. La investigación fue inequívoca en este punto desde el lado de la plataforma, donde se subrayó que en directo es importantísimo que el presentador sea muy bueno, y el caso del *streetwear* atribuyó su éxito a haber sabido rodearse de presentadoras jóvenes, cercanas y comunicativas capaces de

sostener la conversación durante todo el directo. El presentador no es un locutor que lee características de producto, sino la persona que convierte una sesión de venta en algo que se parece más a pasar el rato con alguien que sabe de lo que habla. La diferencia entre las dos cosas es exactamente la diferencia entre el directo que el público premia y la teletienda que rechaza.

Para una PYME con presupuesto limitado, esto abre una vía que conecta con lo desarrollado en el apartado anterior. El mejor presentador posible suele ser la propia fundadora o fundador de la marca, por la misma razón que el mejor creador lo era, el vínculo verificable con el producto. Una persona que diseñó la prenda, que conoce los materiales y que se juega su proyecto en cada venta transmite en directo una autenticidad que ningún presentador contratado iguala, y además responde con solvencia cualquier pregunta que surja en los comentarios porque conoce el producto de verdad. Cuando la marca opte por contratar a alguien externo, el criterio que el grupo de discusión señaló es claro, esa persona debe encajar con lo que la marca vende y saber lucir el producto, porque su función es contrarrestar la desconfianza que el canal genera de entrada, y un presentador que no encaja con la marca la amplifica en lugar de reducirla.

5.5.4 El problema del arranque en frío

Un directo con tres espectadores es un fracaso silencioso que casi ninguna guía menciona. El algoritmo necesita ver tracción inicial para empezar a recomendar el directo a más usuarios, de modo que los primeros minutos con la sala vacía son una trampa de la que cuesta salir. Una PYME no puede limitarse a abrir el directo y esperar que la gente llegue; tiene que llevar audiencia consigo. Esto significa anunciar el directo con antelación a través del contenido orgánico de los días previos, dar una razón concreta para asistir en forma de lanzamiento exclusivo o descuento que solo ocurrirá en directo, y concentrar los directos en un horario y una frecuencia que la audiencia pueda anticipar. El modelo que mejor resuelve el arranque en frío es el de la cita recurrente, convertir el directo en un evento periódico que la audiencia espera, como quien sabe que su programa favorito es los jueves a las ocho. La repetición construye hábito, y el hábito resuelve el problema de la sala vacía mucho mejor que cualquier truco puntual.

5.5.5 Mecánicas que sostienen la atención y empujan la decisión

El directo del caso de éxito no era una sucesión de productos enseñados uno tras otro. Integraba juegos, sorteos y descuentos específicos del momento, mecánicas que cumplen una doble función. Por un lado, retienen al espectador, porque dan una razón para quedarse más allá del producto concreto que se esté mostrando, y la duración de la permanencia es una de las señales que el algoritmo lee para decidir si amplía la difusión del directo. Por otro lado, convierten, porque el sorteo que exige comentar, el descuento que baja cada cierto número de ventas o el pack que solo existe esa tarde generan la urgencia que cierra la compra en el momento. Una pyme debería diseñar su directo como una secuencia con ritmo, alternando presentación de producto con momentos de interacción, en lugar de como un catálogo hablado. El objetivo es que en ningún minuto del directo el espectador sienta que ya lo ha visto todo y que puede marcharse.

5.5.6 La ambición realista y la trayectoria del listón

Una advertencia que se desprende del análisis evita que esta recomendación se vuelva contraproducente. El listón de lo que se considera un directo competitivo sube con el tiempo, es decir que lo que hace meses bastaba, dos o tres horas, hoy se queda corto frente a marcas que sostienen directos mucho más largos y frecuentes. Una PYME no puede ni debe intentar competir desde el primer día con los maratones diarios de las marcas grandes, porque agotará a su equipo y producirá directos de mala calidad por puro cansancio. La recomendación sensata es empezar con una frecuencia sostenible, un directo semanal bien preparado vale más que cinco improvisados, y crecer en duración y frecuencia solo a medida que la audiencia y la capacidad operativa lo permitan. Lo importante es entrar en la lógica del directo y construir el músculo, sabiendo que el formato premia la constancia y que la marca que empieza pronto acumula una ventaja de aprendizaje y de audiencia recurrente que la que llega tarde tendrá difícil recuperar.

5.5.7 El directo como fábrica de contenido

Una última idea que multiplica el retorno del esfuerzo. Un directo de dos horas no se agota cuando termina. Es materia prima para semanas de contenido corto. Los mejores momentos, la mejor explicación de un producto, la reacción más divertida a un comentario, el instante en que se enseñó cómo quedaba una prenda en distintos cuerpos, todo eso se puede recortar y publicar como vídeos independientes que alimentan el descubrimiento y la evaluación durante los días siguientes. De este modo el directo no solo convierte en tiempo real, sino que produce el contenido que llevará audiencia al siguiente directo, cerrando un círculo que hace que cada sesión trabaje dos veces. Para una pyme que no puede permitirse producir contenido ilimitado, tratar el directo como fábrica de clips es una de las formas más eficientes de resolver la exigencia de constancia editorial que el canal impone sin multiplicar el esfuerzo.

5.6 La medición del rendimiento: el problema de la atribución y los indicadores adelantados

Llegamos al apartado que, paradójicamente, determina si todo lo anterior va a sobrevivir dentro de la empresa. Una PYME puede elegir bien su producto ancla, construir una estrategia de creadores impecable y montar directos que funcionen, y aun así abandonar TikTok a los tres meses porque sus números no cuadran. El problema, en la mayoría de esos casos, no está en la estrategia, sino en cómo se mide. Este es probablemente el error más caro e invisible de todos los que una marca puede cometer en el canal, porque lleva a desconectar la inversión justo cuando estaba empezando a dar resultado.

El hallazgo más sólido de este trabajo es que el consumidor español descubre en TikTok, pero compra en otro sitio. Sumadas, las conductas que mantienen vivo el interés, pero lo sacan de la plataforma rozan el 78% de los casos en los que el descubrimiento genera alguna acción. A esto se añade que más de la mitad de los encuestados, un 53,5%, declara explícitamente que prefiere comprar en una web o tienda que ya conoce. El recorrido de compra está partido entre el canal donde ocurre el descubrimiento y el canal donde se cierra la venta, y esos dos canales rara vez coinciden.

La consecuencia para la medición es directa y demoledora, porque el panel de TikTok Shop solo registra las ventas que se cierran dentro de TikTok Shop. Toda la venta que TikTok genera pero que se materializa en la web de la marca, en un *marketplace* o en la tienda física queda fuera de ese panel, atribuida a cualquier otra cosa. Si una cliente descubre un vestido en un vídeo, lo piensa unos días, busca el nombre de la marca en Google y compra en su web, el modelo de atribución estándar le dará todo el mérito de esa venta a la búsqueda de Google o al tráfico directo, y cero a TikTok, que fue donde realmente nació el deseo. La marca mira su panel de TikTok, ve pocas ventas directas, y concluye que el canal no funciona, pero en realidad el canal está funcionando, aunque su efecto se registra en otra columna de la hoja de cálculo. Esto es lo que en la disciplina se conoce como el problema de la atribución de último clic, y castiga sistemáticamente a los canales que actúan al principio del recorrido en beneficio de los que actúan al final. TikTok es, por naturaleza, un canal de principio de recorrido, y por eso es la víctima perfecta de este sesgo de medición.

La solución empieza por cambiar la pregunta que la marca se hace. La pregunta equivocada es cuánto he vendido dentro de TikTok Shop. La pregunta correcta es cuánto han crecido mis ventas totales desde que invierto de forma sostenida en TikTok. El desplazamiento es de la atribución directa hacia la lógica de la incrementalidad, que consiste en observar el efecto del canal sobre el negocio en su conjunto en lugar de sobre una sola línea de ingresos. En la práctica, una PYME puede aplicar una versión sencilla de esto sin herramientas sofisticadas. Establecer una línea base de sus ventas totales en todos sus canales durante un periodo previo, mantener después una inversión constante en TikTok durante un periodo suficientemente largo, y comparar la evolución del conjunto. Si las ventas totales del negocio crecen mientras la única variable nueva es la presencia en TikTok, ese crecimiento es atribuible al canal, aunque el panel de TikTok Shop no lo refleje en su totalidad. Esta lectura agregada es mucho más fiel a la realidad que la suma de ventas directas, precisamente porque el recorrido está fragmentado.

El segundo cambio práctico es dejar de mirar solo la venta, que es un indicador retrasado, y empezar a vigilar los indicadores adelantados, las señales que se mueven antes de que la venta ocurra y que predicen si va a ocurrir. En un recorrido fragmentado y con retardo temporal, estos indicadores son la mejor brújula que tiene una PYM, y la mayoría son gratuitos y están a la vista.

El más valioso y el más infrautilizado es el volumen de búsqueda del nombre de la marca. Cuando TikTok funciona, la gente que descubre la marca, pero no compra en el momento hace una cosa muy concreta después, busca el nombre de la marca en Google o directamente dentro de TikTok para encontrarla de nuevo. Un aumento sostenido en las búsquedas del nombre de la marca, que se puede seguir con herramientas gratuitas de análisis de búsquedas, es la huella que deja el descubrimiento de TikTok cuando se materializa fuera de la plataforma. Si tras intensificar la presencia en TikTok la marca observa que cada vez más gente busca su nombre y entra directamente a su web, está viendo el efecto del canal manifestándose por la puerta de atrás. Junto a esto, hay un segundo grupo de señales dentro de la propia plataforma que predicen ventas futuras mejor que las ventas presentes. Los guardados de un vídeo, porque guardar es la conducta de quien pospone una compra que piensa hacer, y el análisis mostró que un 27,3% de los consumidores guarda para más tarde. Las veces que se comparte un vídeo, porque compartir saca el producto de la plataforma hacia conversaciones privadas en mensajería donde la marca pierde toda capacidad de medir, pero donde se cuece buena parte de la decisión de compra. También el crecimiento de

seguidores y de tráfico directo a la web, que son el sedimento que va dejando una presencia que funciona, aunque la venta inmediata sea baja.

Hay dos mecanismos prácticos que permiten a una PYME recuperar parte de la atribución que el modelo estándar le roba. El primero son los códigos de descuento específicos del canal, porque si la marca da a sus creadores, o usa en sus propios vídeos y directos, un código de descuento único que solo se ha comunicado en TikTok, cada vez que ese código se utilice en la web de la marca queda probado que esa venta nació en TikTok, aunque se haya cerrado fuera. No captura todo, porque mucha gente comprará sin usar el código, pero ofrece un suelo fiable de ventas atribuibles que de otro modo se perderían en la estadística. El segundo mecanismo es la pregunta directa al cliente. Una marca con web propia puede añadir en el proceso de compra una pregunta sencilla sobre dónde conoció el producto, y las respuestas, aunque imperfectas, revelan una y otra vez que una proporción de clientes que el sistema atribuía a otros canales en realidad había descubierto la marca en TikTok. Es la forma más barata de comprobar la magnitud del agujero de atribución que el panel no muestra.

El recorrido de compra en este canal no se cierra en la misma sesión, ya que el consumidor descubre, deja decantar, recibe más impactos del mismo producto y compra días o semanas después, a veces empujado, como describió una participante del grupo de discusión, casi por insistencia del algoritmo. Esto significa que juzgar el rendimiento de TikTok con ventanas de medición cortas es otra forma de infravalorarlo. Una marca que mira si un vídeo ha vendido el mismo día está mirando demasiado pronto. El efecto de TikTok se despliega con retardo, y la paciencia analítica forma parte de la competencia para gestionar el canal. La frecuencia de compra que arrojó la encuesta refuerza esta idea, ya que solo un 1% de los encuestados compra más de cinco veces en seis meses dentro de una red social, lo que confirma que TikTok no es, hoy por hoy en España, un canal de compra recurrente e inmediata, sino un canal que siembra decisiones que germinan más tarde y en otro sitio. Medirlo con la vara de la inmediatez es garantizar que parezca un fracaso justo cuando está cumpliendo su función.

La conclusión práctica de todo el apartado se resume en una idea que debería presidir cualquier decisión de una PYME sobre continuar o abandonar el canal. Lo que el modelo de medición tradicional muestra como un canal que no convierte es, en realidad, un canal que convierte hacia otro sitio. Dejar de invertir en él por sus métricas directas es renunciar a la parte del recorrido donde TikTok aporta más valor, y hacerlo además sin saber que se está renunciando a ella. La marca que entiende esto mide distinto, espera con más paciencia y toma decisiones sobre el canal con la información correcta en lugar de con la información que resulta más fácil de recoger.

5.7 Los límites del canal y el criterio de no entrada

Una guía que solo enumera lo que una marca debe hacer para tener éxito resulta, paradójicamente, menos útil que una que también señala con franqueza dónde están los límites de lo que el canal puede ofrecer. Cerrar este apartado reconociendo esos límites no es una concesión pesimista, pero sí la condición para que todo lo anterior se aplique con criterio en lugar de con fe ciega. Hay cosas que TikTok Shop hace extraordinariamente bien, y este trabajo las ha desarrollado en detalle, pero

hay otras que ninguna ejecución impecable consigue arreglar, y una PYME que confunda unas con otras gastará su energía y su presupuesto en una batalla que el canal no estaba diseñado para librar.

El primer límite tiene que ver con la naturaleza de lo que TikTok amplifica. El algoritmo distribuye atención hacia lo que genera reacción, y por tanto multiplica el alcance de un producto que de por sí tiene algo que decir, pero carece de capacidad para fabricar deseo donde no existe ninguna materia prima. Una prenda sin un ángulo visual ni una historia que la sostenga, no se vuelve interesante porque se grabe bien ni porque se invierta en promocionarla, y en el mejor de los casos consigue un destello de visibilidad que se apaga en cuanto el contenido deja de empujarlo. La marca que llega al canal esperando que la viralidad compense la falta de atractivo de su oferta está pidiéndole a TikTok algo que TikTok no sabe hacer, porque el canal acelera lo que ya tiene tracción propia y se muestra indiferente ante lo que no la tiene. El trabajo de fondo sobre el producto y sobre aquello que lo hace deseable es previo al canal y no se delega en él.

El segundo límite afecta a las marcas con un problema de posicionamiento sin resolver, y es más sutil porque se disfraza de problema de contenido. Cuando una marca no tiene claro a quién le habla, qué la distingue o en qué franja de mercado quiere jugar, TikTok no aclara esa confusión, sino que la propaga a mayor escala y con mayor velocidad. El canal expone la identidad de la marca ante audiencias muy amplias y distintas entre sí, y una marca que llega sin saber quién es recibirá señales contradictorias del algoritmo, perseguirá públicos incompatibles y terminará con una presencia incoherente que erosiona la confianza en lugar de construirla. La claridad sobre la propia identidad es un requisito de entrada y no un resultado que el canal vaya a regalar por el camino. La entrevista reveló que atraer marcas de mayor posicionamiento ha sido una prioridad de la plataforma desde antes incluso de su lanzamiento, y que ese objetivo no desapareció cuando el foco se desplazó hacia las marcas pequeñas por su mayor agilidad, sino que quedó en segundo plano a la espera de mejor momento. De este dato cabe extraer una lectura prospectiva, que corresponde a la autora de este trabajo y no a la fuente, ya que la entrevistada no habló de un plan concreto ni de plazos.

Si la plataforma persigue de forma activa la incorporación de marcas premium, es razonable anticipar que en el medio plazo desplegará incentivos y mecanismos pensados para atraerlas, y que la entrada progresiva de ese tipo de marcas mejoraría por sí misma la percepción de categoría que hoy frena al consumidor. Para una marca preocupada por su imagen, esto convierte la prudencia en una posición con dos caras. Esperar puede ser una decisión estratégica si lo que se espera es precisamente ese cambio de composición del canal, que volvería el entorno más afín a su posicionamiento. Pero esperar demasiado significa ceder a otras marcas de su mismo nivel la ventaja de aprendizaje y de audiencia recurrente que se acumula desde el principio. La recomendación honesta para este perfil no es entrar ya ni quedarse fuera, sino vigilar de cerca las señales de que la plataforma está moviendo su composición hacia el segmento premium, y estar preparada para entrar en el momento en que esas señales aparezcan, con la ventaja de haber observado el terreno antes que sus competidoras directas.

Existe además un límite de temperamento que rara vez se menciona y que determina más éxitos y fracasos de lo que parece. TikTok recompensa a quien experimenta en público, tolera el fallo

visible y acepta cierta pérdida de control sobre la imagen a cambio de cercanía y autenticidad, y castiga a quien necesita que cada pieza salga perfecta antes de publicarla. Una marca cuya cultura interna es profundamente reacia al riesgo, que aprueba cada vídeo por tres niveles de validación y que vive cada comentario negativo como una crisis, librará una guerra constante contra la naturaleza del canal y acabará produciendo el contenido pulido y comercial que el consumidor español rechaza. Antes de evaluar si tiene los recursos para entrar, una marca debería preguntarse honestamente si tiene la disposición para hacerlo, porque el canal exige una forma de estar que no todas las organizaciones pueden o quieren adoptar.

De todo lo anterior se desprende una cuestión de coste de oportunidad que merece plantearse sin rodeos. TikTok es un canal de alta varianza que demanda alimentación continua, y para algunas marcas la misma energía operativa invertida en su web propia, en su lista de correo o en un *marketplace* consolidado produciría un retorno más predecible y menos exigente. Esto es especialmente cierto para una marca que todavía está buscando su encaje en el mercado, que no ha validado que su producto resuelve un problema real para un público concreto, porque añadir un canal tan demandante a una propuesta que aún no funciona multiplica la dispersión justo cuando lo que la marca necesita es concentración. La recomendación honesta para esa marca no es entrar más tarde con más recursos, sino resolver primero la pregunta básica de su negocio y reservar TikTok Shop para el momento en que tenga algo sólido que amplificar.

Conviene, por último, situar todo este trabajo en el momento concreto que atraviesa el *social commerce* en España, porque el criterio de entrada depende tanto de la marca como del estado del canal. La investigación ha mostrado que el consumidor español todavía recela de TikTok Shop como entorno de compra, que la categoría arrastra un déficit de legitimidad cultural heredado de un lanzamiento sin construcción de mercado, y que la conversión directa dentro de la plataforma sigue siendo la excepción y no la norma. Esto significa que entrar hoy es a la vez la mayor oportunidad y el mayor riesgo. La oportunidad reside en que el mercado está lejos de la saturación que presentan otros países y en que las marcas que construyan ahora su presencia y su aprendizaje acumularán una ventaja difícil de alcanzar cuando el canal madure. El riesgo reside en que ser pionero implica educar al consumidor por cuenta propia y asumir un trabajo de legitimación que en mercados más avanzados ya está hecho. Saber en cuál de las dos caras de esa moneda se está jugando cada marca, y decidir en consecuencia con los ojos abiertos, es probablemente la competencia más valiosa que una pyme puede llevarse de este trabajo, por encima de cualquier táctica concreta de las que se han desarrollado en los apartados anteriores.

6. Conclusiones y líneas futuras

6.1 Reflexión final

Este trabajo partía de una pregunta aparentemente sencilla sobre cómo el *social commerce* está transformando el marketing de moda en España y sobre el papel que TikTok Shop juega en esa transformación. La respuesta a la que ha llegado es más incómoda y más interesante de lo que el planteamiento inicial anticipaba, porque obliga a cuestionar una de las premisas que la propia

literatura académica da por supuestas. La idea de que la integración entre contenido y comercio define al *social commerce* y produce, casi por inercia, una experiencia de compra fluida, ha resultado ser cierta en el plano técnico y falsa en el plano del comportamiento real del consumidor español. Esa distancia entre lo que la plataforma permite hacer y lo que el usuario está dispuesto a hacer es, en el fondo, el verdadero objeto de estudio de este trabajo, y todo lo demás se ordena a partir de ella.

Lo que la investigación revela es que el consumidor español ha aprendido a usar TikTok como un escaparate extraordinariamente eficaz al que, aun así, no le confía su dinero. Descubre, se interesa, evalúa, y luego se marcha a comprar a un lugar que considera más seguro. Esta conducta, lejos de ser una anomalía que el tiempo corregirá sin más, responde a una construcción cultural concreta sobre qué espacios digitales son legítimos para transaccionar, una construcción que el lanzamiento de TikTok Shop en España no acompañó con el trabajo de educación de mercado que habría necesitado. La consecuencia es que la plataforma arrastra un déficit de confianza que ni el mejor contenido ni los creadores más persuasivos resuelven por sí solos, porque el problema no se localiza donde la mayoría de las marcas lo busca. No está en la calidad de la ejecución dentro del canal, sino en la disposición previa del consumidor a considerar el canal como un destino de compra y no solo como una fuente de inspiración.

De esta constatación se derivan las dos tensiones que mejor capturan el estado actual del *social commerce de moda* en España. La primera es la tensión entre autenticidad y escala que atraviesa el modelo de los creadores, y es que el mismo mecanismo que da credibilidad a un creador, su condición de voz no comercial, se erosiona en cuanto ese creador se profesionaliza y se convierte en un canal rentable, lo que impone un techo difícil de sortear a una de las palancas que la teoría presentaba como centrales. La segunda es la tensión entre la promesa de democratización y la realidad de una barrera de entrada que no ha desaparecido, sino que ha mutado. El *social commerce* no ha eliminado las asimetrías competitivas que separaban a las marcas grandes de las pequeñas, las ha desplazado del terreno financiero al terreno operativo, donde la capacidad de sostener contenido, dominar el directo y gestionar producto específico para el canal pesa tanto como antes pesaba el presupuesto de medios. Reconocer este desplazamiento es, probablemente, la aportación más útil que este trabajo puede ofrecer a una PYME, porque le permite entender contra qué compite realmente antes de invertir.

Hay un hallazgo que merece una reflexión aparte por lo que tiene de revelador sobre los límites del conocimiento intuitivo del canal: el perfil que más compra en moda dentro de TikTok Shop no es la Generación Z que toda la industria asume, sino mujeres en una franja de edad considerablemente mayor. Este dato, surgido de la perspectiva interna de la plataforma, desmonta de un golpe buena parte de las suposiciones sobre las que las marcas diseñan su estrategia, y sugiere que la brecha entre la audiencia que consume el contenido y la que efectivamente compra es uno de los fenómenos peor comprendidos del *social commerce* actual. Que el formato más asociado a la venta agresiva, el directo, funcione precisamente con el público que creció con la televenta y le resulta familiar, mientras genera rechazo en el público joven que la industria creía su destinatario natural, es el tipo de paradoja que demuestra hasta qué punto el canal opera de maneras que contradicen su propia narrativa.

Si hubiera que condensar la conclusión de fondo en una sola idea para su defensa, sería que TikTok no está fallando en España como canal de venta; está funcionando como una cosa distinta de la que dice ser. Genera demanda con una eficacia que pocos canales igualan, pero la cierra en otro sitio, y mide ese valor con instrumentos que sistemáticamente lo invisibilizan. La transformación del marketing de moda que el título de este trabajo se proponía estudiar no consiste tanto en que las marcas vendan dentro de TikTok como en que han tenido que aprender a convivir con un canal que reordena todo el recorrido de compra sin asumir la responsabilidad del cierre. Las marcas que prosperan no son las que mejor venden en TikTok, sino las que mejor han entendido qué hace TikTok por ellas, aunque la venta ocurra fuera. Esa comprensión, y no una táctica concreta, es lo que separa a quienes aprovechan el canal de quienes lo abandonan convencidos de que no funcionaba.

6.2 Limitaciones del estudio

La validez de las conclusiones anteriores debe leerse a la luz de las limitaciones metodológicas del trabajo, que conviene exponer con transparencia porque condicionan el alcance de lo que se puede afirmar.

La primera y más importante afecta a la perspectiva del lado de la oferta, y es que el diseño original contemplaba entrevistar a varias marcas presentes en TikTok Shop. Se contactó con cinco de ellas, pero ninguna llegó a concretarse por falta de disponibilidad o de respuesta. Como resultado, toda la visión empresarial e interna del canal descansa sobre una única informante, E1. Su perfil es especialmente valioso por su experiencia directa en el equipo de TikTok Shop España, pero una sola voz, por cualificada que sea, aporta una mirada necesariamente parcial y no permite contrastar sus observaciones con las de otros actores del sector. Varios de los hallazgos que se apoyan principalmente en su testimonio, como las dinámicas internas de promoción de marcas, deben tomarse como indicios sólidos pendientes de corroboración más amplia, y no como afirmaciones definitivas.

La segunda limitación afecta a la muestra cuantitativa. La encuesta recogió 99 respuestas a través de un muestreo no probabilístico por difusión en redes y mensajería, lo que introduce un sesgo de autoselección y de proximidad social a la investigadora. Los resultados son consistentes internamente y dibujan patrones claros, pero no son estadísticamente generalizables a la población española, y es probable que la muestra sobrerrepresente perfiles digitalmente activos y de edad relativamente joven, lo que resulta especialmente relevante a la luz del hallazgo sobre el perfil real de comprador. Existe, por tanto, una posible discordancia entre el perfil mayoritario de la muestra encuestada y el perfil que efectivamente compra en el canal, que el propio trabajo no ha podido resolver y que matiza la lectura de algunos cruces.

La tercera limitación es la del grupo de discusión, porque un único focus group de seis participantes ofrece profundidad cualitativa pero no saturación temática, de modo que es posible que perspectivas relevantes no hayan aparecido simplemente porque el grupo, por su composición, no las contenía. La homogeneidad relativa de los participantes en edad y perfil sociocultural limita la

diversidad de puntos de vista recogidos, y un diseño con dos o tres grupos de composición distinta habría permitido contrastar si las pautas observadas se sostienen entre segmentos diferentes.

Conviene señalar, por último, una limitación de naturaleza temporal que afecta a todo el trabajo. El social commerce en España se encuentra en una fase de evolución muy rápida, con cambios recientes en las propias condiciones del canal, como la subida de comisiones de principios de 2026, que ilustran hasta qué punto el objeto de estudio se mueve mientras se estudia. Algunas conclusiones, especialmente las relativas a la inmadurez del mercado y a la desconfianza del consumidor, podrían quedar parcialmente desactualizadas en un horizonte de pocos años si la educación de mercado avanza, lo que no invalida el análisis, pero sí lo sitúa como una fotografía de un momento concreto más que como una descripción de un estado estable.

6.3. Líneas futuras de investigación

Las limitaciones anteriores señalan, casi por sí mismas, las direcciones en que esta investigación podría prolongarse de manera fructífera.

La más evidente es la ampliación de la perspectiva del lado de la oferta mediante un estudio multicaso con varias marcas de moda presentes en TikTok Shop, que permitiera contrastar las observaciones de este trabajo con la experiencia directa de quienes gestionan el canal desde distintas posiciones de mercado. Sería especialmente valioso comparar marcas nativas del canal con marcas establecidas que lo han incorporado, así como marcas de distinto posicionamiento de precio, para verificar si la asimetría operativa que este trabajo identifica opera del modo previsto en cada caso.

Una segunda línea de gran interés sería el estudio en profundidad del perfil de comprador inesperado que la investigación ha sacado a la luz. La franja de mujeres de mediana y avanzada edad como principal compradora de moda en TikTok Shop merece un trabajo específico que explore sus motivaciones, su relación con el formato del directo y las razones culturales por las que el canal conecta con un público que la industria no tenía en su radar. Este es probablemente el hilo más prometedor de todos, porque toca un fenómeno que la literatura existente apenas contempla.

Una línea de investigación especialmente relevante, dado el carácter dinámico del canal, sería el seguimiento de la evolución de su composición de marcas. La perspectiva interna recogida en este trabajo apunta a que la incorporación de marcas de posicionamiento *premium* es un objetivo no resuelto de la plataforma, así que verificar si ese objetivo se materializa, con qué incentivos y con qué efecto sobre la percepción de legitimidad del consumidor, permitiría contrastar la hipótesis prospectiva planteada en la guía, según la cual la entrada de marcas de mayor posicionamiento podría modificar la imagen de categoría que hoy limita la conversión. Un estudio que monitorizara la composición de marcas del canal a lo largo del tiempo ofrecería evidencia directa sobre si el *social commerce* español tiende hacia una mayor diversidad de posicionamientos o se consolida en la franja de precio que actualmente domina su percepción.

En cuarto lugar, el problema de la atribución y de la fragmentación del recorrido de compra abre un campo de investigación cuantitativa que este trabajo solo ha podido abordar desde el comportamiento declarado. Un estudio que rastreara recorridos de compra reales, combinando datos de comportamiento en la plataforma con datos de conversión en otros canales, permitiría medir con precisión la magnitud del valor que TikTok genera y que los modelos de último clic invisibilizan, convirtiendo en evidencia empírica robusta lo que aquí queda planteado como hipótesis fundamentada.

Por último, dado el carácter de fotografía temporal que se ha reconocido, resultaría especialmente valioso un diseño longitudinal que repitiera la medición de la confianza del consumidor hacia el *social commerce* a lo largo del tiempo. Observar si la desconfianza que este trabajo documenta se erosiona a medida que el mercado madura, y a qué ritmo lo hace, ofrecería una comprensión dinámica del fenómeno que un estudio transversal como este no puede proporcionar, y permitiría poner a prueba la hipótesis, implícita en estas conclusiones, de que la barrera de legitimidad del canal es cultural y, por tanto, susceptible de cambiar con la educación de mercado.

7. Bibliografía

Abarca, B., González, M., & Martínez, M. J. (2025). *Perdiendo el tiempo: La atención en los videos cortos de TikTok* [Memoria de título profesional, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/203405>

Adsmurai. (2024). *Retail media: Oportunidades y estrategias para retailers y marcas*. <https://www.adsmurai.com/es/articulos/retail-media-oportunidades-y-estrategias>

Attar, R. W., Almusharraf, A., Alfawaz, A., & Hajli, N. (2022). New trends in e-commerce research: Linking social commerce and sharing commerce: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(23), 16024. <https://doi.org/10.3390/su142316024>

Bhandari, A., & Bimo, S. (2022). Why's everyone on TikTok now? The algorithmized self and the future of self-making on social media. *Social Media + Society*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/20563051221086241>

Bucko, J., Pavlov, B., & Pitka, T. (2025). Evaluating the effectiveness of customer behavior analysis in online sales through financial composite metrics. *Journal of Marketing Analytics*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00430-6>

BuildFire. (2024, 30 de diciembre). *10 mobile commerce trends that will dominate 2025*. <https://buildfire.com/mobile-commerce-trends/>

Burns, L. (2025). *The impact of TikTok marketing on consumer behavior in the fashion industry: Strategies for effective engagement and sales conversion* [Tesis de maestría, Lindenwood

Calvadores, N. A. D. L., Garcia, K., & Caballero, M. (2024). The hidden gem of Yellow Basket: A study on consumer purchase intention through TikTok Shop involved affiliate marketing. *Inclusive Society and Sustainability Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.31098/issues.v4i2.2905>

Cancino-Gómez, Y. A., Cristancho-Triana, G. J., & Caviedes-Caviedes, S. P. (2025). La intención de compra y la respuesta negativa hacia la influencia en Instagram: El efecto de la interacción y la motivación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83, 1–20. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2363>

Chong S, Ng S, Basha NK, Lim X (2024), "Social commerce in the social media age: understanding how interactive commerce enhancements navigate app continuance intention". *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 5 pp. 865–899, doi: <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2024-0047>

Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K., & O'Connor, P. (2018). Improving consumer mind-set metrics and shareholder value through social media: The different roles of owned and earned media. *Journal of Marketing*, 82(1), 37–56. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0055>

Cristófol-Rodríguez, C., & Carrasco-Santos, M. J. (2023). TikTok como herramienta de comunicación de moda: El caso Zara. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review*, 14(2), 1–16. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4605>

Dao Cam Thuy, & Nguyen Ngoc Quang. (2025). Influence of livestream selling on purchase intention of fashion products on TikTok. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251375733>

Deloitte Digital. (2025). *State of social research 2025*. <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/research/state-of-social-research-2025.html>

Garduño-Galindo, A., & Flores-Bañuelos, M. C. (2023). ¿Cualitativo o cuantitativo? El estudio del customer journey desde un enfoque metodológico. *Lúmina*, 24(2). <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n2.4910.2023>

Hadiyati, I. A., & Luthfia, A. (2026). From stream to purchase: Exploring parasocial interaction and social presence as mediators of impulsive purchase in TikTok live commerce. *Frontiers in Communication*, 11, 1786830. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2026.1786830>

Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.005>

Hidalgo Torres, I. (2024). *El hiperconsumo en la Generación Z: Un análisis de las microtrends* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/70338>

- Hilverda, F., Kuttschreuter, M., & Giebels, E. (2018). The effect of online social proof regarding organic food: Comments and likes on Facebook. *Frontiers in Communication*, 3, 30. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00030>
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19(3), 215–229. <https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049>
- Huang, W., Wang, X., Zhang, Q., Han, J., & Zhang, R. (2025). Beyond likes and comments: How social proof influences consumer impulse buying on short-form video platforms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104199. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104199>
- Huang, Y., & Mohamad, S. H. (2025). Examining the impact of parasocial interaction and social presence on impulsive purchase in live streaming commerce context. *Frontiers in Communication*, 10, 1554681. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1554681>
- IAB Spain. (2025). *Estudio anual de redes sociales 2025*. <https://iabspain.es/>
- KPMG. (2025). *Social commerce: Las redes sociales se transforman en tiendas*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2025/03/social-commerce-redes-sociales-tiendas/>
- Kumbhar, V., Shankadarwar, K., Kotkar, A., & Thakur, R. (2025). Influencer marketing vs traditional advertising: Comparative study of consumer trust. *IJSART*, 11(11), 88–93. https://ijsart.com/public/storage/paper/pdf_2/IJSARTV11I11104250.pdf
- Marín-Dueñas, P. P., & Simancas-González, E. (2024). Análisis sobre la eficacia del influencer marketing en el mundo de la moda. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-340>
- NielsenIQ. (2025). *El lanzamiento de TikTok Shop dispara el social e-commerce en España*. <https://nielseniq.com/global/es/news-center/2025/el-lanzamiento-de-tiktok-shop-dispara-el-social-e-commerce-en-espana-segun-datos-de-nielsen/>
- Obadă, D.-R., & Țugulea, O. (2024). What drives online impulse buying among Zoomers on TikTok in an emerging market? A new model based on flow theory. *Frontiers in Communication*, 9. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1470327>
- Patwa, N., Gupta, M., & Mittal, A. (2024). Social proof: Empowering social commerce through social validation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 75(1-2), 19–35. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2023-0188>
- Protheroe, J., Rennie, A., Charron, C., & Breatnach, G. (2020). *Decoding decisions: Making sense of the messy middle*. Google UK. https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/9998/Decoding_Decisions_The_Messy_Middle_of_Purchase_Behavior.pdf

Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151. <https://doi.org/10.1177/0022242920953847>

Rachmad, Y. E. (2022). Social media marketing mediated changes in consumer behavior from e-commerce to social commerce. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(3), 227–242. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v1i3.152>

Reynolds, S. (2022). *Parasocial relationships with online influencers* [Tesis de maestría, Louisiana State University]. LSU Scholarly Repository. https://repository.lsu.edu/gradschool_theses/5637

Ruiz Viñals, C., Pretel Jiménez, M., & del Olmo Arriaga, J. L. (2024). Impact of TikTok on the generation of engagement in fashion brands: Analysis of Zara's profile. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review*, 16(4), 171–185. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5289>

Salsify. (2024). *2024 Digital Consumer Report Examines Consumer Behavior and Reveals Valuable Insights*. <https://www.salsify.com/blog/2024-consumer-research-reveals-valuable-insights>

Sánchez Casado, N., & Giraldo Cardona, J. (2015). Análisis de la actividad en redes sociales de marcas del sector moda como herramienta de social commerce. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 45–60.

Sari, P. N., & Karsono, L. D. P. (2023). Factors affecting customer's purchase decision while shopping on TikTok Live: Impulsive buying as a moderator. *Relevance: Journal of Management and Business*, 6(1). <https://ejournal.uinsaid.ac.id/index.php/relevance/article/view/6262>

Schultz, K. (s. f.). *Cómo el ecommerce ha cambiado el comportamiento del consumidor*. ESW. <https://esw.com/es/como-el-ecommerce-ha-cambiado-el-comportamiento-del-consumidor/>

Simon, H. A.. (1971). Designing organizations for an information-rich world. En M. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest*. The Johns Hopkins Press.

Soni, V. (2024). Leveraging artificial intelligence and machine learning for data-driven marketing strategy: A framework for marketing managers. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 72(8), 208–220. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I8P130>

Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.215>

Stripe. (2025). *The checkout process: How businesses can reduce friction and boost conversion*. <https://stripe.com/es/resources/more/the-checkout-process-how-businesses-can-reduce-friction-and-boost-conversion>

Talib, Y. Y. A., & Mat Saat, R. (2017). Social proof in social media shopping: An experimental design research. *SHS Web of Conferences*, 34, 02005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173402005>

- Tian, L., Hai, Y., Wang, S., Ma, G., & Pillalamarri, S. (2026). The interactive impact of social interaction and product involvement on customer stickiness in the context of live streaming e-commerce. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1724223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1724223>
- TikTok Newsroom. (2025). *TikTok Shop cumple su primer año en España con más de 12.000 tiendas españolas operando en la plataforma*. <https://newsroom.tiktok.com/tiktok-shop-cumple-su-primer-ano-en-espana-con-mas-de-12000-tiendas-espanolas-operando-en-la-plataforma>
- TikTok Newsroom. (2026, 23 de enero). *From "Glass Skin" to British favourites: TikTok Shop drives double-digit beauty growth in 2025*. <https://newsroom.tiktok.com/tiktokshopbeauty crush?lang=en-GB>
- Velasco Molpeceres, A. M. (2021). Influencers, storytelling y emociones: Marketing digital en el sector de las marcas de moda y el lujo. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, *154*, 1–18. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1321>
- Vicente de Vera, C. (2018). *Herramientas interactivas de social commerce: Tipos y efectos en el consumidor* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. Zaguán. <https://zaguan.unizar.es/record/76571/files/TAZ-TFG-2018-3648.pdf>
- Villena Alarcón, E. (2018). El influencer de moda como sujeto de relaciones públicas: Recursos y herramientas. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, *1*(22), 115–128. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4938>
- Wang, P. (2022). Recommendation algorithm in TikTok: Strengths, dilemmas, and possible directions. *International Journal of Social Science Studies*, *10*(5), 60–66. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v10i5.5572>
- Wang, Q., Zhao, N., & Ji, X. (2024). Reselling or agency selling? The strategic role of live streaming commerce in distribution contract selection. *Electronic Commerce Research*, *24*(2), 983–1016. <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09853-2>
- Widiani, I. G. A. A. D., & Maradona, A. F. (2024). Investigate live streaming commerce on TikTok as trends new online shopping: Exploration perception and intention consumer. *International Journal of Science and Society*, *6*(2), 732–744. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i2.1199>
- Xin, J., Qin, P., Li, T., & Yang, Z. (2026). Shopping goal specificity matters: How algorithmic recommendations influence adoption intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *88*, 104446. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104446>
- Yadav, M., & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics and Informatics*, *34*(7), 1294–1307. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.06.001>
- Zhang, Y., Law, M., Cui, X., & Huang, L. (2024). Social media commerce: An empirical study of platform, people and information from the trust transfer perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, *26*(2), 164–181. <https://doi.org/10.1108/JSIT-07-2023-0123>

Zhang, Y., Liu, C., & Lang, C. (2025). How luxury fashion brands leverage TikTok to captivate young consumers: An exploratory investigation using video analytics. *Journal of Marketing Analytics*, 13(1), 128–144. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00276-w>

Zhao, Y., Fayoumi, A., & Shahgholian, A. (2023). Understanding online customer touchpoints: A deep learning approach to enhancing customer experience in digital retail. En *2023 9th International Conference on Information Technology Trends (ITT)* (pp. 193–198). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ITT59889.2023.10184269>

Zozaya, L., Feijoo Fernández, B., & Sádaba Chalezquer, C. (2023). El papel de los influencers en las decisiones de consumo de los menores españoles. *Doxa Comunicación*, 36, 401–413. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n36a1685>

8. Anexos

8.1 Encuesta realizada

Preguntas

BLOQUE 0 – CONSENTIMIENTO Y PERFIL

- **Opción única** ¿Consientes participar en esta encuesta?
 - Sí
 - No
- **Opción única** ¿Cuál es tu edad?
 - Menos de 18 años
 - 18-24 años
 - 25-34 años
 - 35-44 años
 - 45-54 años
 - 55 años o más
- **Opción única** ¿Con qué género te identificas?
 - Mujer
 - Hombre
 - Otro
 - Prefiero no decirlo

BLOQUE 1 – DESCUBRIMIENTO DE PRODUCTOS

- **Opción única** ¿Con qué frecuencia usas redes sociales?
 - Varias veces al día
 - Una vez al día
 - Varios días a la semana

- Una vez a la semana o menos
- Casi nunca
- **Cuadrícula opción múltiple** ¿Qué redes sociales usas habitualmente? – Columnas numeradas del 1-5 siendo 1 (la que más usas) y el 5 (la que menos usas)
 - TikTok
 - Instagram
 - YouTube
 - Facebook
 - Pinterest
- **Opción única** ¿Alguna vez has descubierto un producto que acabaste comprando gracias a una red social?
 - Sí, varias veces
 - Sí, alguna vez
 - No, nunca
- **Opción múltiple** ¿A través de qué tipo de contenido sueles descubrir productos en redes sociales?
 - Vídeos de creadores / influencers
 - Anuncios
 - Publicaciones de otras personas
 - Directos (lives)
 - No suelo descubrir productos de estas maneras
- **Opción única** Cuando ves un producto que te interesa en redes sociales, ¿qué haces normalmente?
 - Lo compro directamente desde la app
 - Voy a buscarlo en otra tienda online
 - Voy a buscarlo en una tienda física
 - Lo guardo para verlo después
 - No hago nada

BLOQUE 2 – COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN SOCIAL COMMERCE

- **Opción única** ¿Has comprado alguna vez un producto directamente dentro de una red social (sin salir de la app)?
 - Sí
 - No
- **Opción única** ¿Cuántas veces has comprado dentro de una red social en los últimos 6 meses?
 - 1–2 veces
 - 3–5 veces
 - Más de 5 veces
 - N/A (no he comprado nunca)
- **Selección múltiple** ¿Qué te llevó a comprar dentro de la red social en lugar de ir a otra tienda?
 - Era más rápido y cómodo
 - El precio era mejor
 - Me lo recomendó un creador en quien confío

- Había una oferta o descuento
- El producto solo estaba disponible ahí
- Fue un impulso del momento
- N/A (no he comprado nunca)

BLOQUE 3 – CONFIANZA Y BARRERAS

- **Opción múltiple** ¿Por qué no has comprado dentro de una red social? (puedes marcar varias)
 - No confío en la seguridad del pago
 - Prefiero comprar en una web o tienda conocida
 - No conocía esta opción de compra
 - No confío en esta opción de compra
 - No lo necesito
 - N/A (sí he comprado)
- **Escala lineal (1-5)** ¿Hasta qué punto confías en los productos que ves recomendados por creadores de contenido? 1 = No confío nada / 5 = Confío mucho
- **Selección múltiple** ¿Qué necesitas para sentirte seguro/a comprando dentro de una red social?
 - Reseñas de otros compradores
 - Política de devoluciones clara
 - Reconocer la marca
 - Que el pago sea seguro
 - Que lo recomiende alguien de confianza
 - Ya me siento cómodo/a, no necesito nada especial
- **Escala lineal (1-5)** ¿Hasta qué punto confías en los productos que ves recomendados por creadores de contenido? 1 = Nada / 5 = Mucho

BLOQUE 4 – TIKTOK SHOP E INSTAGRAM SHOPPING

- **Opción única** ¿Sabías que tanto TikTok como Instagram permiten comprar productos sin salir de la aplicación?
 - Sí, lo sé y lo he usado
 - Lo sabía, pero no lo he usado
 - Solo sabía que uno de los dos lo permite
 - No lo sabía
- **Selección múltiple** ¿En cuál de estas plataformas has comprado o comprarías? (puedes marcar varias)
 - TikTok Shop
 - Instagram Shopping
 - En ninguna de las dos
 - En ambas indistintamente
- **Texto libre:** Explica tu respuesta a la pregunta anterior
- **Opción única** Cuando compras o te planteas comprar en una de estas plataformas, ¿qué te genera más confianza?
 - Que sea una marca que ya conozco

- Que lo recomiende un creador que sigo
- Las reseñas del producto
- El precio
- Ninguna me genera confianza suficiente
- **Opción única** ¿Cómo describirías tu actitud actual hacia TikTok Shop?
 - Compro ahí con regularidad
 - He comprado alguna vez
 - Lo conozco, pero no he comprado
 - No me lo planteo
 - No lo conocía hasta esta encuesta
- **Texto libre** ¿Hay algo que te haría comprar más (o por primera vez) a través de redes sociales? Cuéntanos lo que quieras.

8.2 Focus Group

Ficha técnica del focus group

Técnica	Discusión grupal de carácter semiestructurado
Modalidad	Online, mediante videollamada con grabación de audio y vídeo previa autorización de los participantes.
Fecha	1 de mayo de 2026.
Duración	60 minutos
Número de participantes y perfiles	6 (más la moderadora). Jóvenes pertenecientes a la Generación Z (entre 20 y 26 años), usuarios habituales o esporádicos de TikTok, residentes en España, con interés y/o experiencia previa en el consumo de contenido de moda en redes sociales. Se buscó deliberadamente un perfil mixto en cuanto a género y nivel de uso de TikTok Shop para favorecer la diversidad de opiniones
Confidencialidad y tratamiento de datos	Con el fin de garantizar la confidencialidad y el anonimato, los participantes han sido identificados como P1, P2, P3, P4, P5 y P6. La moderadora se identifica como “Moderadora”. La información recogida se utiliza exclusivamente con fines académicos en el marco del presente Trabajo de Fin de Grado, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Introducción y dinámica de la sesión

Moderadora:

Buenas tardes a todos y gracias de antemano por participar en esta sesión. Mi nombre es María y soy estudiante de último curso en ICADE, Universidad Pontificia Comillas. Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre el papel de TikTok, y en particular de TikTok Shop, como nuevo canal de descubrimiento y compra de moda entre la Generación Z. El objetivo de este focus group es entender, desde vuestra experiencia y vuestras propias palabras, cómo utilizáis la plataforma, qué tipo de contenido os engancha, qué percepción tenéis del contenido de marcas y qué factores os llevarían (o no) a comprar a través de TikTok Shop.

Antes de empezar, me gustaría explicaros brevemente cómo va a funcionar la sesión y pedir os vuestro consentimiento para grabarla. La grabación se utilizará únicamente con fines académicos: para transcribirla y poder analizar después vuestras respuestas. Los datos serán tratados de forma anónima, no se asociará vuestro nombre a ninguna cita literal y la grabación se eliminará al finalizar el TFG. ¿Estáis todos de acuerdo con que grabe la sesión?

(Todos los participantes manifiestan su conformidad verbalmente.)

Moderadora:

Perfecto, muchas gracias. Antes de lanzar la primera pregunta, quiero remarcar algunas cosas importantes. La primera: aquí no hay respuestas correctas ni incorrectas. Me interesa vuestra opinión sincera, aunque sea contradictoria con la del resto, aunque sea muy crítica, aunque incluso queráis “inventaros” un ejemplo para ilustrar algo. La segunda: aunque yo lanzaré las preguntas, lo ideal es que esto se convierta en una conversación entre vosotros. Podéis interrumpiros, matizar lo que ha dicho otro participante, mostrar acuerdo o desacuerdo. La tercera: intentad hablar de uno en uno para que la transcripción posterior sea limpia. Y la última: si en algún momento no os sentís cómodos con una pregunta, simplemente decidlo y pasamos a la siguiente.

La sesión está estructurada en cuatro bloques: un primer bloque sobre vuestro uso general de TikTok y el contexto en el que lo utilizáis; un segundo bloque sobre cómo percibís el contenido de marcas en la plataforma; un tercer bloque sobre la experiencia de compra dentro de TikTok Shop; y un cuarto bloque en el que os enseñaré tres vídeos reales para que reaccionéis en directo y los comparéis. Sin más preámbulos, empezamos.

Bloque 1: Uso de TikTok y contexto general

Moderadora: *¿En qué momentos del día utilizáis TikTok y con qué objetivo principal?*

P1: Yo uso TikTok normalmente entre las diez y las once de la noche, solo una hora al día, diariamente, para ver un poco de lo que está pasando en el mundo. Lo uso como mi manera de ver las noticias. No me gusta usarlo mucho durante el día porque me distraigo, especialmente si estoy en el metro o andando por la calle, pero entre las diez y las once de la noche ahí estoy activo.

P2: Yo diría que lo utilizo en cualquier momento en el que estoy distraída y necesito... bueno, cuando estoy con el móvil distraída, que es todo el rato, entro en TikTok. Entonces lo uso por la mañana, si estoy comiendo sola también utilizo TikTok, y por la noche, sobre todo. Cuando estoy sola y me aburro mucho y estoy con el móvil, es muy fácil ir a TikTok.

P3: Yo lo he usado bastante, sobre todo por la noche cuando me voy a la cama. Pero si no tengo nada que hacer y tengo el móvil a mano, inconscientemente me meto en TikTok. Y sí, durante todo el día, la verdad. Nada, para entretenerme, básicamente.

P4: Yo también lo uso para entretenerme, lo uso por la noche, entre las siete y las ocho y media más o menos, antes de dormir. Lo uso para distraerme, coger ideas de outfits, cualquier cosa de ese estilo, como inspirarme. A veces me salen TikToks motivadores cuando me siento con bajón.

P5: Yo, en los ratos muertos también. Si estoy en el trabajo y no estoy haciendo nada, pues ahí. O cuando estoy en casa, lo que decían antes, comiendo solo o lo que sea. Y también lo uso para buscar cosas. Por ejemplo, ayer quería hacer pan de masa madre, pues me pongo a buscar en TikTok cómo hacer pan de masa madre.

P6: Yo también busco un montón de cosas en TikTok, dónde cenar en tal sitio, o recomendaciones de sitios para viajes. Sobre todo, para inspirarme para viajes o de outfits, lo que sea.

Moderadora: *¿Qué tipo de contenido os hace quedaros más tiempo en TikTok? Por ejemplo, ¿hay diferencia entre ver vídeos cortos, directos en vivo, carruseles o contenido guardado?*

P2: Yo diría que a mí lo que me engancha es o algo de gracia, un vídeo muy corto que sea gracioso, o audios virales, o gente a la que yo sigo que hace su contenido y se mete en algún trend, algo trendy. Tiene que ser o algo de risa o gente a la que sigo. Para mí los primeros diez segundos son clave: si en los primeros diez o quince segundos no me parece interesante, paso al siguiente.

P4: Los directos no me gustan, me parecen aburridos. Pero sí me gustan los vídeos cortos, los vídeos de viaje. Y los carruseles también me gustan bastante, porque siempre son de algo interesante: un viaje, ropa que me llama la atención, marcas diferentes... Entonces los carruseles me gustan.

P3: Yo igual. Los directos nada, nunca jamás, no me gustan nada. Y luego, los vídeos cortos. Por ejemplo, también veo TikToks de algún cotilleo, pero hasta cierto punto, porque cuando le dan mucho bombo ya me da pereza.

P1: Yo añadiría que cuando un vídeo tiene varias partes, eso engancha mucho. Cuando son tipo “parte 1 de 17”, normalmente me engancho hasta el final. Y también contenido de actualidad: si están comentando una serie que estoy viendo, o si están hablando de algo de las noticias y de repente te dan una opinión diferente.

P5: Coincido en lo de los directos. Es un formato que personalmente paso. Lo que sí veo son carruseles cuando son recomendaciones concretas, tipo “cinco sitios para cenar en Madrid”, eso sí lo consumo entero.

Moderadora: *¿Qué diferencia notáis entre TikTok y otras redes cuando consumís contenido de marcas?*

P3: Que en TikTok me la cuelan más. Últimamente están haciendo publis que, aunque sean publis, al inicio no te das cuenta de que lo son. En Instagram, si estoy viendo una historia, ya sé que es una publi directamente porque me sale el producto de primeras. En TikTok, en cambio, me ha pasado últimamente que me quedo mirando un vídeo de tres minutos y al final era una publi y me la han colado entera.

P2: Yo diría también que quizás el contenido en TikTok está más enfocado a la gente que lo ve, que somos la Gen Z. Es como que todo busca el momento viral, busca el trend. Quizás eso: que está más enfocado a nuestra generación comparado con Instagram, donde el rango de público es mucho más amplio.

P1: Sí, y precisamente por eso te la cuelan más: no te das cuenta de que es publicidad. En otras redes está mucho más señalado que algo es una publicidad.

P4: Yo creo que también en TikTok la publi se mete en el formato de vídeo nativo, parece otro vídeo más del “For You”. En Instagram tienes el sello de “publicidad pagada”, una estética de anuncio, y aquí ese límite se difumina mucho más.

Moderadora: *¿Qué hace que decidáis seguir a una cuenta de moda y no a otra? Cuando digo cuenta de moda me refiero tanto a creadores/as de contenido como a marcas.*

P3: Si es un creador de moda, lo seguiría si me gusta el contenido que sube, el tipo de outfits que hace, su estilo de ropa. Y si es una marca, diría que también el tipo de contenido, o si hace contenido un poco más creativo, algo que me llame la atención.

P1: Yo diría que una marca, si está haciendo activaciones que solo hace en TikTok y de las que yo me puedo beneficiar específicamente como descuentos exclusivos, códigos del diez por ciento extra, alguna acción en rebajas, ahí sí la sigo. O que sea una cuenta superlimpia, en el sentido de que hayan sabido filtrar muy bien el tipo de contenido que están subiendo, que sea coherente con su estética, ¿no?

P3: A mí me tiene que llamar la atención. Si me sale un vídeo de una chica que me encanta su estilo, probablemente, por mucho que me guste, le doy like o lo guardo y paso. Pero si he interactuado y vuelve a salir y me sigue gustando, ahí sí empiezo a seguirla. Con una marca un poco lo mismo: como así de primera impresión empezar a seguir a una marca lo veo raro, igual que seguir a una persona concreta.

P4: Yo igual. Más que nada, si sigo a alguien es porque me gusta lo que tiene puesto, cómo se viste. A veces hace un anuncio y no me doy cuenta hasta el final, pero ya le había dado follow antes.

P5: Yo no sigo a mucha gente, pero creo que el algoritmo está diseñado para que, cuando abres la aplicación, tengas el mismo tipo de vídeos o las mismas cuentas siempre. Yo creo que hay marcas, sobre todo de Estados Unidos, que sí hacen contenido específico para TikTok y eso te hace querer seguirlas para ver más contenido de ese tipo. En España todavía no tenemos eso, entonces no hay tampoco cultura de seguir a marcas.

Moderadora: *¿Qué tipo de formatos, reviews, hauls, storytelling, vídeo de creador, etc. os resultan más convincentes y por qué?*

P1: Storytelling y hauls. Storytelling porque, si tiene un buen gancho, te quedas a escuchar cómo acaba la historia. Y hauls porque te crea ese rollo de necesidad, de “qué es lo nuevo que hay y que yo todavía no tengo”.

P3: Yo igual. Y de hecho, cada vez confío menos en las reviews. Es como que no me transmiten nada de confianza, porque al final todos los influencers dicen lo mismo. No me la cuelan, ya no me parece convincente.

P1: A menos que sea algo técnico como unas zapatillas de correr muy específicas que tengan algo que las demás no tienen, ahí sí miro reviews.

P4: Para mí los vídeos más naturales son los que me enganchan. Que no parezcan sponsored, tipo “este es mi outfit del día”, eso suele ser lo que me engancha más en moda.

P2: Yo añadiría el formato “GRWM” (get ready with me), que mezcla un poco de storytelling natural con que te enseñen ropa o productos. Como no es una review pura, baja el filtro y te lo crees más.

Moderadora: *¿Soléis buscar activamente productos en TikTok o los descubrís de forma casual?*

P1: Los busco activamente, sobre todo si voy a comprar cosas de otros países o marcas que no hay aquí. Te pongo un ejemplo: una vez quería comprar una marca de Estados Unidos y, como sabía que aquí no se lo iba a ver a nadie y tampoco me lo iba a poder probar, busqué ese modelo concreto para ver si otras chicas decían qué tal de tallaje y tener una referencia.

P3: Yo depende. A veces hay algo que estoy debatiendo si me compro y lo busco en el buscador para ver cómo es, para ver a alguien con ello. Y luego, otras veces, te sale, interactúas, te sigue saliendo, y te lo acabas comprando casi por insistencia del algoritmo. Me han pasado las dos cosas.

P5: Yo normalmente no busco. Veo vídeos, me los guardo, le doy like y ya está, lo tengo guardado.

P4: Yo más o menos igual. No busco un producto específico, pero a lo mejor un tipo de prenda. Por ejemplo, si quiero una hoodie, busco distintos tipos de hoodie para inspirarme de cómo quiero que se vea, y eso lo guardo en una carpeta de guardados.

P6: Sí, salvo que sea algo muy técnico, rollo algo de deporte, que entonces sí lo buscas para entrar a ver lo que opina la gente.

Bloque 2: Percepción del contenido de marcas

Moderadora: *¿Qué señales os hacen desconfiar de un video o de un producto?*

P2: Cuando pone “publi” al principio o al final del vídeo. Si veo eso, ya me echa para atrás, sé que está pagado. O si el creador es conocido por no ser muy sincero, con esa personalidad muy construida, muy fake. Ahí no me transmite credibilidad y le pierdo el interés.

P3: No puedo estar más de acuerdo. Como decía antes, cada vez confío menos en las reviews de influencers. Al final dices: “es que esto te lo están regalando y me lo estás vendiendo”. Sí es cierto que hay ciertos perfiles en concreto que me transmiten más confianza. Yo creo que se está poniendo de moda el pequeño creador de contenido, porque no tiene tanta repercusión y parece más cercano y más sincero. Se está perdiendo un poco la confianza de los grandes influencers.

P1: Yo también desconfío cuando el vídeo está demasiado producido. Si veo iluminación profesional, cortes muy editados, una voz en off perfecta... me parece un anuncio y desconecto.

Moderadora: *¿Qué diferencias percibís entre el contenido que crea una marca y el contenido que crea un influencer o un usuario?*

P4: El de la marca suele ser más montado, tipo anuncio desarrollado, y se nota más. El del influencer, por mucho que sea sponsored, suele ser más natural, porque hace un vídeo del estilo que haría normalmente.

P1: Sí, si es un influencer es mucho más fácil saber que es él, porque cada uno tiene su estilo de grabar, su estilo de montar vídeos. Si es una empresa, está mucho mejor montado, con un estilo más similar al que podrían usar en otras redes como Instagram o YouTube.

P5: Y luego está el formato UGC, que es híbrido: marcas que pagan a usuarios normales para que graben como si fueran ellos. A veces funciona muy bien porque parece orgánico, pero cuando ves el mismo discurso replicado en varios perfiles ya te das cuenta.

Moderadora: *¿En qué casos sentís que una marca entiende cómo funciona TikTok y cuándo no?*

P1: Cuando utiliza UGC y contenido que aporta valor en vídeos muy cortos. Hablamos de un minuto como máximo.

P4: Yo creo que cuando la marca consigue que el vídeo no parezca un anuncio. Que parezca algo que podría salir naturalmente en el For You: alguien hablando, haciendo un haul, un GRWM. Eso es entender TikTok. Lo contrario es coger el spot de televisión y subirlo tal cual.

P2: Y que tengan un personaje específico, una cara reconocible que asocie a la marca.

P3: No entienden TikTok cuando intentan trasladar la estética de Instagram. Aquí funciona lo crudo, lo rápido, lo con sentido del humor.

Moderadora: *¿Qué tiene que pasar en un vídeo para que confiéis en el producto que se muestra? ¿Qué tipo de pruebas necesitáis ver antes de considerar comprar?*

P2: En mi caso, me lo creería al cien por cien si veo un vídeo cero producido. Una persona se pone a grabar sin buena iluminación ni nada y te lo enseña tal cual, como si no estuviera nada preparado. Que esté pagado o no, que sea super en el momento, que se lo ponga y diga “ya está, me queda”. Solo así me lo creo. Si veo iluminación buena, cortes editados, ya no me lo creo.

P3: Yo me fijo mucho en los comentarios. Que la gente diga “sí, esto funciona genial” o “esto me encanta”.

P4: Y también usuarios que suban vídeos, no solo en comentarios, sino vídeos normales, que no sean famosos pero que se haga viral el vídeo. Como gente que cuelga un vídeo enseñando algo y le sale al For You de mucha gente, y es un review superhonesto. No es necesariamente alguien influencer, suena random.

P3: Ahora me están saliendo muchos anuncios de TikTok Shop, y aunque esa gente no sea influencer ni nada, no sé por qué me transmite menos confianza. De hecho, nunca he comprado en TikTok Shop, pero cuando me lo he planteado, me fijo muchísimo en los comentarios, en que alguien me corrobore que funciona, que queda bien.

P1: Y que se repita la opinión en más de una publicación. Que veas que más de una persona dice lo mismo. Eso genera confianza. Que te digan “esto me lo compré yo, lo pagué yo”. Luego será verdad o no, pero ayuda.

Bloque 3: Experiencia de compra en TikTok Shop

Moderadora: *¿Cómo describiríais la idea de comprar directamente dentro de TikTok?*

P3: Es que justo lo estuve pensando el otro día. Me parece muy buena idea, está muy bien pensado, es supercómodo. Yo nunca he comprado nada, un poco por la (des)confianza que me transmite. Me da la misma vibra que comprar en AliExpress, lo asocio mucho a eso, como “a ver qué me llega”. Nunca lo he probado. Igual de repente compro algo y empiezo a utilizarlo más, porque me parece supercómodo. Pero no me transmite mucha confianza, y creo que tampoco mucha gente lo ha probado todavía.

P5: Yo asocio TikTok Shop a algo de muy baja calidad, tipo AliExpress, no sé por qué. Porque ves la página y todo son precios rebajados, ofertones. Lo asocio a algo cutre. Pero me compré una cosa una vez y, aunque el producto no me hizo el efecto que quería, fue superrápido, supercómodo, me llegó en dos días. Pero eso, lo sigo asociando a mala calidad.

P4: Yo compré una vez unos shorts que me salieron en el feed, estaban super baratos y dije “voy a probar”. Todo fue muy sencillo. Es un poco raro porque genera desconfianza el hecho de comprar a través de TikTok, da la sensación de que te van a timar, pero al final todo salió bien y el proceso fue rapidísimo y muy cómodo.

P1: Yo lo comparo, en moda, con Shein. Mismo posicionamiento de precio, mismo nivel de calidad percibida, misma lógica de compra impulsiva.

Moderadora: *¿Qué ventajas le veis a comprar en TikTok frente a una web tradicional?*

P6: La rapidez.

P4: Yo creo que la comodidad, que ya estás ahí, ya lo estás viendo. En una página web normal solo ves el producto en fotos, con una modelo, y no sabes cómo se vería en una persona real. En TikTok lo estás viendo en una persona real, desde distintos ángulos, ves un vídeo de cómo se mueve.

P3: Yo diría también comodidad, porque tienen de todo, y la típica cosa que igual te sale un vídeo y dices: “me lo guardo para luego buscarlo y comprarlo”, pues no, deslizas y ya lo tienes. Pero sigo con mi idea de que, a la vez, no me acaba de transmitir confianza.

Moderadora: *¿Qué os frena o qué dudas os genera comprar en TikTok Shop?*

P2: La calidad. Tengo la percepción de que es baja, similar a Shein o AliExpress, y eso me echa para atrás en productos en los que sí me importa la calidad.

P5: Y también que es muy fácil hacer una compra impulsiva sin pensarlo. Eso por un lado mola para la marca, pero por otro lado a mí me genera arrepentimiento después.

P3: Y la postventa. ¿Qué pasa si el producto llega mal? ¿A quién le reclamo? Sé que se puede hacer, pero no me transmite la misma seguridad que comprar en la web de una marca conocida.

Moderadora: *Para los que habéis comprado: ¿qué parte del proceso os ha resultado más cómoda y cuál más problemática?*

P1: Llega muy rápido, en dos días ya lo tenías. Y si no llega o pasa cualquier cosa, siempre están de cara al cliente, siempre te ayudan o te devuelven el dinero. Te dan un cupón extra. Te dan la razón a ti.

P4: Yo tuve buena experiencia, nunca tuve que tratar con el servicio al cliente. La parte más cómoda fue poder verlo y comprarlo rápidamente, todo en el mismo sitio, sin salir de la app, sin tener que irme a la web de la marca. Eso es lo más fácil.

P5: Lo más problemático para mí fue el ajuste de talla, porque al ser una marca que no conoces no tienes referencia. Y aunque venía la tabla de tallas, no se correspondía bien.

Moderadora: *Para los que NO habéis comprado: ¿qué tendría que cambiar para que lo hicierais?*

P3: Pues mira, después de esta reunión creo que me voy a comprar algo que quería, me habéis inspirado. No había hablado con nadie que hubiera comprado, y ahora habéis dicho que llega en dos días, que está bien... No sé, probaré, a ver qué tal.

P2: Yo he escuchado que hay gente que hasta realiza fraudes porque, como te dan la razón, puedes decir que no te llegó y te devuelven el dinero. Pero bueno, a mi lo que más me animaría es escuchar a más gente cercana.

P6: Yo creo que tendría que ser algo que ya tuviera en mente comprar. No me va a dar un arrebató de comprarme algo que de repente me ha salido. Tiene que ser algo que ya quería, y justo en ese momento me sale el vídeo de la persona adecuada y me convence.

P5: Yo creo que un círculo cercano que comprase y dijera “esto es brutal” me animaría. No es mi caso, compré una vez y dije: ya está.

Bloque 4: Reacción a vídeos reales

Moderadora:

Ahora os voy a enseñar tres vídeos. Después de cada uno, me gustaría que me contarais vuestra primera impresión, qué os transmite sobre el producto, qué haría que os acercarais o alejarais de la compra y, sobre todo, qué cambiaríais para que os convenciera más.

(Se reproduce el primer vídeo: creadora promocionando un vestido marrón con encaje, con el carrito de TikTok Shop visible en pantalla.)

Moderadora: *Primer vídeo: vestido marrón con encaje. ¿Impresiones?*

P2: Cuando veo el carrito naranja de abajo, ¿es de TikTok Shop, verdad? Inmediatamente lo asocio a que me están vendiendo algo para que pinche en el enlace. Yo cuando veo eso, paso. Pero objetivamente el formato no está mal: si te interesan ese tipo de vestidos, sí caerías. La chica se da la vuelta, te cuenta cómo combinarlo, se ve bien. Es solo que el carrito ya me echa para atrás.

P3: Yo igual, aunque comparado con otros vídeos que veo de TikTok Shop este está más cuidado. Hay vídeos del mismo vestido en otros perfiles que son mucho peores. Aun así, no es nada a mi estilo. El discurso me da igual, paso de largo.

P5: Yo claramente no soy el target, pero aun siéndolo, no me convence cómo lo vende. Me parece demasiado falso, con todo el respeto. No me dan ganas de comprarlo.

P1: Si estuviera pensando en un regalo para mi novia, dudaría. No sé qué calidad va a tener, no sé si va a quedar bien. El precio es atractivo, pero le falta credibilidad.

P4: Si yo estuviera buscando este vestido y me saliera, igual me llamaría la atención. Pero como descubrimiento no me convence. Hubiera preferido que fuera más natural: tipo “me he comprado este vestido, lo encontré en TikTok Shop”, en un contexto de outfit del día, no esta venta tan directa.

(Se reproduce el segundo vídeo: creadora pequeña presentando los “vestidos indios” de talla única elástica, de su propia marca, por menos de 20 €.)

Moderadora: *Segundo vídeo: vestidos indios talla única. ¿Impresiones?*

P5: A mí, que me digan el precio o que algo tiene descuento, ya me pone alerta. Si me estás vendiendo el precio y no la ropa, me cambia la opinión. Como persona que trabaja en ventas, sé que eso es una red flag: no se trata del precio, se trata del producto.

P1: Como persona que compra mucho en TikTok, sé que esta chica sube cosas siempre del mismo rollo, con la misma vibe. Comparada con la otra, que intenta venderte cosas muy diferentes, esta es más coherente. Si me gusta cómo viste, la sigo y quiero comprar más cosas de las que enseña.

P4: A mí este vídeo me ha gustado más. Lo de las tallas es clave: comprar a una mujer es imposible y saber que es talla única para varios cuerpos ayuda mucho. Cuando ha mencionado el descuentazo de menos de 20 euros se ha estropeado un poco, suena más comercial. Pero la primera parte del vídeo me ha gustado más que el anterior, se sentía menos fake.

P2: Una diferencia clave es que el otro vídeo vendía el outfit, mientras que este vende la accesibilidad: que tiene cinta, que vale desde XS hasta L, que le puede quedar bien a cualquier chica. Lo ha vendido mejor.

P3: También usa diferentes ángulos, texto en pantalla, palabras destacadas. Son tonterías, pero hace que se note que ha utilizado un poco de edición. No es una tía que le da al play y te suelta el speech. Y la veo más cercana a mi edad. Eso me importa.

P6: Cuando me has dicho que era su propia marca me ha cambiado la percepción totalmente. Ya no es que le hayan regalado el producto y haga publicidad: ella es la marca.

Moderadora:

Por contexto: los creadores en TikTok Shop, por lo que yo entiendo, ganan dinero de las ventas que hacen, no son pagados por mostrarlo. Tienen incentivo a generar venta.

P3: Claro, y eso refuerza la idea de que ella misma cree en el producto. Aun así, de primeras yo no lo sabría. Pero saber que es su marca me genera mucha más confianza.

(Se reproduce el tercer vídeo: vendedora mostrando pantalones cortos deportivos en cinco colores, con tono muy comercial y referencias a descuentos, cupones y envío gratis.)

Moderadora: *Tercer vídeo: pantalones cortos deportivos. ¿Impresiones?*

P3: ¿A nadie le han dado ganas de comprarse unos pantalones de...? No, en serio: este es el típico vídeo que paso sin duda. La mayoría de los vídeos de TikTok Shop son de este perfil, y eso resta muchísima credibilidad a la plataforma.

P1: Es super teletienda. Literalmente te van pasando el culotte en todos los colores. Es el formato más antiguo posible, pero en TikTok. Notas que te lo están vendiendo tal cual. Veo el logo naranja y hago scroll down inmediatamente.

P5: A mí lo de intentar venderte “cómpralo en todos los colores” me parece super mal e innecesario. Ya me perdiste ahí. Aunque, haciendo de abogado del diablo, si la misma señora me intentara vender el mismo producto en una tienda física, en persona, igual me convencería. Es el formato digital lo que hace que no funcione: la pasas en dos segundos.

P4: Sí, en una tienda, alguien con su historia en primera persona te puede convencer. Pero por TikTok, simplemente paso.

Moderadora: *Si tuvierais que rankear los tres vídeos del que más os convence al que menos, ¿cuál sería el orden y por qué?*

P4: Para mí, primero el de los vestidos indios (su propia marca), segundo el del vestido marrón y tercero el de los pantalones cortos. El primero porque era natural, era ella impulsando su propia marca, y mola apoyar negocios pequeños. El segundo porque se sentía menos natural, se notaba que estaba vendiendo. Y el tercero porque era teletienda pura.

P1: Mismo orden. Y añadido: noto una diferencia clara de esfuerzo entre el primero y el tercero. Esa diferencia de esfuerzo marca mucho cuando lo ves online, no en persona.

P3: Coincido. Vestidos indios > vestido marrón > pantalones cortos. La curva va de “me lo creo y casi me lo compro” a “esto es teletienda y paso”.

P2: Mismo orden para mí.

P5: Igual. Hay consenso total.

P6: Igual.

Moderadora: *Si estáis viendo un vídeo de TikTok Shop, ¿qué tendría que ocurrir en ese mismo momento para que pasarais de “me gusta” a “lo compro”?*

P2: Que enseñen los resultados, sobre todo en moda. Que sea una chica con un cuerpo parecido al mío, que pueda verme yo en esa ropa. Que se lo vea puesto, real, no en un set montado.

P3: Un “before and after” claro, tipo el efecto de una faja, o pezoneras con una tecnología nueva que te demuestren que no se despegan. Que el vídeo me demuestre algo, no que me lo cuente.

P1: Que sea una marca que yo ya conozca de antes y que me estén ofreciendo un descuento específico por campaña. Pero la marca tiene que ser conocida previamente.

P5: Yo creo que el creador, como persona individual, tiene que ser capaz de generarme esa necesidad. Al final no es más que un impulso: dices “venga, lo compro”. Impulse buying. Para eso, el creador tiene que transmitir confianza.

P4: Si la marca la conozco, sería más propenso a comprar. Si no la conozco y me la venden en formato teletienda, no compro. Pero si conozco la marca y me sale un creador cualquiera enseñándola con un descuento real tipo Black Friday, igual cae.

P6: Para mí tiene que ser algo que ya tenga en mente. No me va a dar el arrebató de “qué descubrimiento, me lo compro”. Tiene que ser algo que ya quería, y que justo esa persona, en ese vídeo, me convenza.

Bloque 5: Pregunta de cierre

Moderadora: *Si una marca pequeña de moda os pidiera consejo para vender en TikTok Shop, ¿qué le diríais que hiciera y qué le diríais que evitara a toda costa?*

P4: Yo le diría que fuese supernatural, que no vaya a por la venta. Que enseñe cómo hicieron los productos, cómo los diseñaron, el trabajo que hay detrás. Ese tipo de contenido demuestra esfuerzo y a mí me darían ganas de apoyar al negocio. Y, si acaso, el contenido del outfit que sea natural, no vendido.

P3: Yo diría que filtre muy bien el perfil de persona que pone delante de la cámara para vender. Que esa persona se asemeje a lo que la marca vende. Es un mundo superficial: igual que sigues a un influencer porque te inspira algo, aquí pasa igual. La persona tiene que saber lucir el producto para contrarrestar la poca fiabilidad que TikTok Shop transmite de primeras.

P5: Storytelling. Que cuente cómo se hace el producto, si es artesanal, los materiales. Y que sea coherente con la situación: si vendes ropa de playa, grábalo en la playa, en exteriores, no en una habitación blanca con un foco. Las cosas en su contexto.

P2: Que no caigan en la teletienda. Que sean supervisuales, supercreativos, que enganchen. Que sigan a marcas que están petando para inspirarse del tipo de contenido que hacen. Y que incorporen trends como audios virales o formatos del momento para que el algoritmo los empuje al For You.

P1: Y que aprovechen las activaciones nativas de TikTok: dúos, stitches, lives con ofertas exclusivas. Lo que diferencia a TikTok de Instagram es la posibilidad de viralidad orgánica, y si la usas bien, una marca pequeña puede competir con una grande.

P6: A evitar: el vídeo cero esfuerzo, fondo blanco, foco delante, mostrando producto. Eso ya es ruido. Y a evitar también las menciones constantes a descuentos: si abusas del precio, parece bazar.

Cierre del focus group

Moderadora:

Hemos llegado al final de la sesión. Antes de despedirme, me gustaría daros las gracias de corazón por haber dedicado este tiempo a participar. La verdad es que me habéis dado muchísimo material: vuestras respuestas han sido honestas, contradictorias entre sí en muchos puntos y muy ricas en matices, que es exactamente lo que necesitaba para el análisis del TFG. Habéis tocado prácticamente todos los aspectos que pretendía explorar: los hábitos de uso, la diferencia entre formatos, la percepción del contenido pagado, la desconfianza hacia los influencers grandes, la percepción de TikTok Shop como un canal asociado a baja calidad, pero a la vez muy cómodo, y los factores concretos que activan o frenan la compra impulsiva.

Os recuerdo que la grabación se utilizará únicamente con fines académicos y que los datos se tratarán de forma anónima en la redacción del trabajo. Si en algún momento queréis consultar el resultado final o ver cómo se han usado vuestras aportaciones, no tenéis más que pedírmelo.

Muchas gracias.

(Los participantes se despiden agradeciendo la invitación y deseando suerte con el TFG. Fin de la grabación.)

8.3 Entrevista en profundidad a profesional de TikTok Shop

Ficha técnica

Técnica	Entrevista en profundidad de carácter semiestructurado
Modalidad	Videollamada
Fecha	7 de mayo de 2025

Duración	Aproximadamente 50 minutos
Persona entrevistada	E1 - <i>Account Manager</i> en TikTok Shop, especializada en cuentas de moda, con una experiencia cercana a los dos años en la compañía. Punto de contacto de las marcas en logística, <i>business development</i> , <i>creators</i> y <i>campaigns</i> .
Confidencialidad	Se preserva el anonimato de la persona entrevistada (E1) y se han anonimizado las marcas que solicitó no identificar.

Introducción

La presente entrevista se enmarca dentro del trabajo de campo de este Trabajo de Fin de Grado, cuyo objetivo es analizar el desarrollo del comercio social (*social commerce*) en el sector de la moda, tomando como caso de estudio TikTok Shop. Se optó por una entrevista en profundidad de carácter semiestructurado por ser la técnica que mejor permite acceder al conocimiento experto y a las valoraciones cualitativas de un perfil profesional con experiencia directa en la gestión de cuentas dentro de la plataforma.

La persona entrevistada, identificada en lo sucesivo como E1 para preservar su anonimato, desempeñó durante cerca de dos años el puesto de *Account Manager* en TikTok Shop, especializada en cuentas de moda y actuando como punto de contacto de las marcas en áreas como logística, *business development*, *creators* y *campaigns*. Su perfil resulta especialmente relevante para esta investigación por haber participado en las fases previa, de lanzamiento y posterior de la plataforma en el mercado español.

La entrevista se realizó por videollamada el 7 de mayo de 2025 y tuvo una duración aproximada de cincuenta minutos. Con carácter previo, se informó a la persona entrevistada del objetivo del estudio y del uso académico de sus respuestas, y se garantizó el anonimato tanto de su identidad como de las marcas que solicitó no identificar, que han sido convenientemente anonimizadas en la transcripción. El guion se estructuró en torno a varios bloques temáticos como trayectoria profesional, gestión de cuentas, canales y formatos de venta, comportamiento del consumidor, evolución de la plataforma y perspectivas de futuro, que se reproducen ordenadamente a continuación.

Desarrollo de la entrevista

Entrevistadora: Antes de entrar en materia, me gustaría dedicar unos minutos a situar el contexto. Te agradezco mucho tu disponibilidad y, como te he comentado, la entrevista es totalmente anónima y se utilizará únicamente con fines académicos. Para empezar, ¿podrías presentarte y contarme en qué consistía tu trabajo, cuánto tiempo estuviste en TikTok Shop y cómo era tu día a día?

E1: Trabajaba como *Account Manager*. Era el punto de contacto en logística, *business development* y, en distintos momentos, también en *creators* y en *campaigns*; un poco de todo me tocó en algún momento. Estuve cerca de dos años y desarrollé ese trabajo específicamente para cuentas de moda. A partir de enero de este año era, en concreto, el punto de contacto para las

accounts. Llevaba desde cuentas muy grandes, como Desigual o Cold Culture, hasta cuentas muy pequeñas, y tenía contacto directo con ellas todos los días.

Gestión de cuentas y priorización de categorías

Entrevistadora: ¿Qué hacías con esas cuentas? ¿Cómo era el ciclo completo, desde el onboarding?

E1: Primero les explicaba cómo funciona la plataforma. Después se trata de identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, y ayudarles a mejorar aquellos puntos débiles en los que creemos que pueden tener potencial de crecimiento, ya sea en ventas o en calidad. A partir de ese diagnóstico, se elabora un plan estratégico personalizado para cada cuenta. Esos planes pueden partir de lo que ya están haciendo, es decir qué pasos seguir desde su situación actual, o construirse completamente desde cero, por ejemplo, con un cliente que no tiene ni idea de cómo funciona la plataforma.

Entrevistadora: ¿Cómo hacíais la priorización de categorías? Entiendo que estaba la moda, pero habría más.

E1: Nos organizamos en familias por categoría. Las más grandes, y por las que nos regimos, serían FMCG (alimentación, comestibles), Home & Living (hogar, que está más desgranado que eso), belleza, electrónica y moda. Cuando yo trabajaba allí —lo dejé hace unos meses—, en un primer momento estos equipos por categoría se encargaban también de las cuentas muy pequeñas, pero con un potencial muy grande, lo que llamamos «Hypo» (high potential). Ahora ya hay un equipo específico que se encarga de hacer crecer, cross-category, a esas marcas o empresas muy pequeñas con mucho potencial. Y, a raíz de eso, como hay muchos menos account managers por categoría que en ese nuevo equipo de high potential, los de categoría nos encargamos de una pool de marcas más estrecha. Es decir, cuanto más se desarrolla la plataforma, los account managers de categoría nos dedicamos a marcas más específicas.

Entrevistadora: ¿Y esas cuentas que llevabais los *account managers* de categoría tendían a ser las más grandes, o también las que habían crecido mucho desde pequeñas?

E1: Ambas. Las muy grandes, y también aquellas que, habiendo pasado por el equipo de Hypo y alcanzado un nivel de crecimiento suficientemente estable y sostenido en el tiempo, pasaban a ser gestionadas por los account managers de categoría.

Métricas y medición del rendimiento

Entrevistadora: ¿Todas esas cuentas las medíais con las mismas métricas, o a las más grandes les pedíais llegar a métricas más altas?

E1: Depende. Si son cuentas normales, las métricas son básicamente por ventas. Si son key accounts, como empresas ya estabilizadas en el sector, en torno al millón de euros al año, se tienen en cuenta otras cosas además de las ventas: la comunidad (no solo en TikTok, también en otras redes sociales), la importancia que tiene esa marca en ese país y otras métricas más cualitativas.

Entrevistadora: ¿Cómo mirabais internamente si algo estaba funcionando bien en moda? ¿Qué indicadores usabais?

E1: Con números: número de ventas. Si lo que querías era ver si algo iba a venderse bien, o por qué no se estaba vendiendo cuando el resto de los números iban bien, ya te bajabas más al detalle, mirando cuánta gente había metido el producto en el carrito, cuántas visitas había tenido la ficha

de producto, el click-through rate.... Pero el factor número uno, y para todo, siempre es el número de ventas. Creo que es una mentalidad muy propia de la forma de trabajar asiática, concretamente china: al final, las ventas son el rey y lo que guía las decisiones internas.

La moda como categoría: retos y oportunidades

Entrevistadora: Dentro de la moda, en relación con otras categorías como FMCG o Home & Living, ¿había más oportunidad o resultaba más difícil? ¿Cómo lo veías tú?

E1: Creo que se daba mucha más oportunidad en artículos pequeños, como los accesorios, porque el rango de precio final al que puedes venderlos es mucho mayor respecto a lo que te cuestan: hay mucho más margen, más beneficio. Pero la moda no es ni mucho menos la categoría estrella. Depende un poco de la temporada, pero el problema de la moda es que tienes un producto muy cambiante durante todo el año: no se vende lo mismo en invierno que en primavera o en verano. Y aunque hablemos solo de básicos, los básicos también cambian, porque al cambiar las siluetas que se llevan por tendencia, cambian también las siluetas de esos básicos. Por eso es más difícil crear un producto estrella o viral si lo comparamos con la electrónica. Un producto electrónico al que puedas dar cualquier uso, un foco pequeño, ese tipo de cosas que utilizas en cualquier momento del año, se va a vender mucho mejor que algo más específico, con menos usos transversales.

Entrevistadora: Entonces, ¿qué dirías que era lo más complicado de gestionar en la moda, como *account manager*?

E1: Lo más complicado de gestionar siempre son las expectativas. Las marcas a veces venían de vender en otras categorías, o veían a otras marcas haciéndolo muy bien en directo, y querían replicarlo de inmediato. En moda, el live funciona muy bien y se vende mucho a través de ese formato. Pero el potencial de crecimiento de los directos tiene un techo, básicamente porque existe una pool finita de posibles consumidores. En el mercado español, por ejemplo, hay un número más o menos definido de consumidoras con predisposición a gastar dinero en moda a través de TikTok Shop. Una vez que hemos llegado al reach de ese segmento, pongamos cuatro millones de mujeres de entre treinta y cinco y sesenta y cinco años, no hay más crecimiento posible a menos que nos expandamos a otro mercado.

Canales y formatos de venta

Entrevistadora: Decías que la moda se vende mucho mejor en live, pero TikTok Shop tiene otros canales de venta. ¿Puedes explicarlos y decir cuáles crees que funcionan mejor en alcance, engagement y ventas?

E1: Formas de vender como tal hay cuatro. La primera es el vídeo corto, en el que vinculamos una cajita de compra del producto y en tres clics puedes comprarlo directamente; la clave es que ese producto se vea perfectamente encuadrado y que se muestre durante el vídeo. La segunda es el vídeo en directo o live, en el que se van mostrando productos a lo largo de la emisión. Ahora se pueden poner hasta cien, aunque nosotros recomendamos los menos posibles; más de veinte ya es muy difícil. ¿Por qué? Porque cada tres segundos entra gente nueva al directo, así que el reach de esos vídeos es muy alto, pero el engagement no: hay poca gente que se queda a verlo entero. Aun así, cuanto más se usa esta forma de venta, mejor funciona, aunque también tiene techo: sabemos cuál es el pico máximo de ventas, que depende de la categoría y del tipo de consumidor. La tercera forma es el escaparate de la tienda, que es básicamente el perfil de TikTok: al vincular la cuenta tradicional con la tienda de Shop, aparece una pestaña más en el centro con todos los productos

mostrados, como un showroom; es un escaparate. Y la cuarta es directamente la pestaña de tienda, el Shop Tab. Al Shop Tab entras directamente haciendo scroll hacia la derecha desde tu pantalla de inicio; está a medio camino entre la pestaña de mejores amigos y el For You Page, y es a donde acabas yendo muchas veces sin darte cuenta. Es una entrada directa a productos sin necesidad de que el usuario este viendo contenido previamente.

Entrevistadora: ¿Y cuándo se compra más a través del Shop Tab?

E1: Cuando tenemos activaciones específicas de Shop Tab. A veces, al entrar, en la parte de arriba te encuentras descuentos específicos solo por comprar a través de ahí: si compras ese mismo producto desde un vídeo corto, no tendrías ese descuento. Aun así, el Shop Tab y el escaparate son las dos formas con menos ventas, porque tienen menos alcance.

Qué contenido de moda funciona mejor

Entrevistadora: Hablando de algoritmo y métricas, ¿qué tipo de contenido de moda funcionaba mejor? ¿Había patrones claros?

E1: En vídeo corto funciona muy bien todo lo que sean cambios de imagen muy drásticos: productos en los que ves un cambio directamente en pantalla en ese mismo momento. Un sujetador de esos que comprimen y cambian la forma del pecho, una faja, un pantalón que comprime... ¿Por qué? Porque causa mucho más efecto *wow* en el consumidor: se quedan y quieren ese producto, quieren ese cambio. Vendría a ser el «efecto crema», pero con productos textiles. En live funciona mejor la constancia. No me refiero a constancia dentro de una misma emisión, sino a hacer directos de forma regular. Sí o sí recomendamos emitir durante más de una hora y cuarenta minutos a dos horas, porque es el tiempo mínimo que el algoritmo tarda en captar toda la información necesaria para saber a quién recomendar ese *live*. A partir de ahí, cuanto más tiempo dure, mejor, porque más información tenemos; y cuantos más días hagan *live*, mejor, porque, a diferencia del vídeo corto que siempre está rodando en la plataforma, el *live* solo está presente cuando están en directo. Por eso, ser súper constante es lo que funciona: tener una imagen coherente en el espacio en el que se emite, no estar en un sitio distinto cada vez, y mostrar productos que puedan gustar a muchos consumidores del mismo perfil. No me refiero a distinto sexo o edad, sino casi siempre al mismo: o etiquetas hombre o etiquetas mujer. Por ejemplo, para mujer, que es lo que más se vende ahora mismo, siempre el mismo tipo de producto que sabemos que le va a gustar a ese consumidor específico.

Entrevistadora: ¿Y había mucha diferencia entre lo que generaba muchas visualizaciones y lo que luego se compraba? ¿Algo que os sorprendiera?

E1: Sí. Los vídeos de muy mala calidad suelen funcionar muy bien para la venta. Con técnica mala: mala iluminación, mal audio, sacados en el momento y sin cuidar nada en cuanto a técnica ni a calidad del propio vídeo. Esto vale para el vídeo corto, no para el *live*; en *live* esto no funciona. Siempre se suele recomendar que te profesionalices un poco para tener un mínimo de calidad, pero al final había muchos vídeos que no llegaban a esos estándares y funcionaban muy bien. Se cree que es porque son más naturales, y la naturalidad en la plataforma se premia, porque hay mucha gente que conecta con ese contenido.

Entrevistadora: ¿Cómo funcionan los casos de contenido que apelan a una figura o personalidad concreta?

E1: Funciona, pero hay que tener mucho cuidado. En un caso muy concreto había una marca que promocionaba sus productos con una mujer joven, con mucho pecho, con una camiseta que se lo marcaba mucho; se estaba targeteando específicamente a hombres, o a mujeres seguidoras de una personalidad concreta. Hacer ese tipo de cosas también funciona, pero ahí hay que andar con cuidado, aunque no entraremos en cuestiones legales.

Entrevistadora: ¿Medíais de forma diferente el éxito de un *live* de moda frente al de un vídeo corto con producto?

E1: Sí y no. Al final todo va a venta. Depende de lo estabilizados que tengan los resultados del último mes. Si es una marca que solo hacía vídeos cortos y va a hacer su primer *live*, los resultados no son comparables y sabemos de antemano que no va a salir bien. Si es una marca que suele vender muy bien en *live*, ahí sí podemos comparar lo que le funciona en *live* y en vídeo corto. Pero, por lo general, lo que funciona en vídeo corto funciona en *live*, y al revés: si no venden en vídeo corto, no van a vender ese producto en *live*, salvo que tengan vídeos cortos muy malos. Lo único es que llevar a cabo el *live* profesionalmente y bien exige muchísima constancia y recursos.

Entrevistadora: Entonces, había marcas especializadas solo en *live*, otras solo en vídeo corto y otras que mezclaban. ¿Hay una mejor práctica?

E1: Depende de tu estrategia general en la plataforma: si creabas contenido antes o no, si estás creando contenido en otras plataformas y, sobre todo, de la mejor gestión de los recursos que tienes. No vas a forzar a una marca a hacer *live* cuando solo va a poder hacer uno, porque eso no tiene ningún sentido y no la va a ayudar. Hay marcas que solo hacen vídeo y marcas que solo hacen *live*, pero las que funcionan muy bien en *live* también hacen vídeo, aunque en menor medida.

Entrevistadora: ¿Hay un perfil de marca a la que se le dé mejor el *live*?

E1: Sí: las que provienen de proveedores chinos o tienen experiencia en el mercado chino. Creo que existe más educación en torno a la venta en *live* en la comunidad china, porque vienen de Douyin, que es la hermana de TikTok en China, de hecho, TikTok como tal no existe en China; existe Douyin, que es como su versión local, pero muchísimo más desarrollada en lo que respecta al *social commerce*. Por eso ellos ya conocen hasta el potencial de la plataforma y hasta dónde se puede llegar, ya sea por haberlo vivido o por conocer a gente que lo ha hecho. En consecuencia, tienen menos fricción para adaptarse al *live*, pueden bajar más los precios porque suelen tener menos intermediación con el proveedor, y frecuentemente cuentan ya con productos específicos diseñados para la venta en plataforma, incluyendo *bundles* o formatos de dos por tres.

A las marcas españolas pequeñas, más locales y de toda la vida, en cambio, por lo general se desenvuelven mejor con el video corto. Son capaces de llegar al cliente explicando las cosas con más detalle, deteniéndose en el producto: el tejido, el tallaje, las características específicas. La perspectiva de venta del comercio chino es de mayor rapidez e inmediatez, mientras que las marcas españolas clásicas suelen tener un producto con más calidad percibida que invita a una comunicación más pausada.

El perfil del consumidor

Entrevistadora: Hablando de quién compra, ¿hay un perfil típico de persona que compra en TikTok Shop? ¿Os sorprendería quién compraba y quién no, en moda?

E1: Depende de la categoría. En moda, lo que nos sorprendió a todo el equipo, y tengo la suerte de haber estado desde el inicio, porque empecé a trabajar en junio de 2024 y la plataforma salió al mercado el 9 de diciembre de 2024, fue que las consumidoras son mujeres más mayores de lo que creíamos. Pensábamos que iba a ser mucho más generación Z y *millennial*, y no: hablamos de *boomers*. En moda en concreto son mujeres, tanto para producto de mujer como de hombre: el textil masculino también lo compran mujeres. La persona que más consume moda sería una mujer de entre cuarenta y cinco y sesenta y cinco o setenta y cinco años, siendo el grueso, el oro, en torno a los cincuenta. En otras categorías, como electrónica, el consumidor es más joven; ahí ya encuentras más *millennials* y generación Z, aunque seguimos teniendo gran cantidad de *boomers*, y es más mixto, hombres y mujeres. Y un ejemplo muy claro: en belleza el consumidor es mucho más joven.

Entrevistadora: ¿Había mucha brecha entre el perfil que ve el contenido y quién realmente compra?

E1: No, para nada. Quien usa la aplicación es quien compra.

Experiencia de usuario y barreras de compra

Entrevistadora: ¿Sabrías decir en qué momento del proceso se perdía a más clientes? ¿Antes de la ficha de producto, durante el pago...?

E1: En el caso de los *boomers*, en vídeo es más difícil de saber, porque no tienes contacto directo con el consumidor mientras quiere realizar la compra. En *live* sí lo sabíamos, porque dejaban comentarios, llamaban para preguntar, etcétera. Fue muy complicado, porque mucha gente no sabía comprar, no sabía manejarse dentro de una plataforma de *ecommerce* integrada en la aplicación de TikTok. La experiencia de usuario no estaba preparada para un consumidor final tan mayor; no es que fuera una persona tan mayor, pero sí más mayor de lo que se creía en un principio, y menos nativa tecnológicamente.

Entrevistadora: ¿Cómo intentasteis solucionar eso?

E1: Básicamente, se les pidió a los vendedores que asumieran también la función de educar. Tutoriales en los vídeos, explicándolo muy bien con flechas en pantalla; en *live*, explicándolo igualmente en pantalla con otro teléfono. Todo esto fue sobre todo al inicio; ahora pasa mucho menos, también porque la plataforma lleva más tiempo y el consumidor ya está más familiarizado con la plataforma.

Marcas que funcionan y promociones de la plataforma

Entrevistadora: De todos los tipos de marca con los que probasteis en moda, ¿cuáles funcionaban mejor y cuáles no?

E1: Todas aquellas que estuvieran dispuestas a ofrecer un producto específico a un precio mejor, o un *bundle*, o algo nuevo y distintivo para la plataforma, funcionan bien. Y todas las de *background* chino funcionan mejor, porque tienen esa educación sobre cómo funciona, suelen tener menos fricción en cuanto al margen de precio con el proveedor, pueden bajarlo más, y, además, una de sus estrategias es tener productos específicos para la venta en Shop. Cualquiera que pueda tener un producto específico, un *bundle*, un tres por dos... todo eso funciona bien.

Entrevistadora: ¿Hay promociones dentro de la propia plataforma en las que participan?

E1: Sí, y el problema es que o participas en todas o en ninguna: no puedes elegir en cuáles. Para marcas muy asentadas en el mercado, con un nivel de ventas muy alto por sí mismas, puede ser un problema si no tienen un producto específico en Shop. Si en Shop venden exactamente el mismo catálogo que en su web y TikTok les pone un descuento del veinte por ciento por encima, la gente iría a comprar directamente a Shop, porque estaríamos vendiendo por debajo de su precio de mercado. Eso no pasa si tienen un producto específico y único para Shop, que sí tiene margen para esos descuentos.

Un caso de éxito

Entrevistadora: ¿Hay alguna marca que funcionara mucho mejor o mucho peor de lo esperado? Sin necesidad de dar el nombre.

E1: Sí, para bien, aunque ya no está. Al inicio, hacia enero-marzo de 2025, había una marca de dos chicos muy jóvenes que vendían ropa de hombre, un poco unisex; sería lo que hoy llamaríamos *streetwear* de chico. Una marca pequeña española que empezó a vender muy bien y muy rápido a través de *live*, mucho más rápido de lo que esperábamos, haciendo muchos miles de euros en *lives* muy cortos de dos horas. Para lo que ha crecido el *live* ahora, dos o tres horas era muy poco, así que vender miles de euros en tres horas era toda una hazaña. Fue uno de los primeros casos de éxito que tuvimos, y no nos lo esperábamos para nada. Era una marca que llevaba muy poco en el mercado, acababa de empezar, y ahora ya no está. ¿A qué se debió ese éxito? A que supieron contar con presentadoras (mujeres jóvenes) muy cercanas y comunicativas para esos directos, hacían juegos, sorteos y descuentos específicos para *live*; supieron utilizar muy bien todas las herramientas. En *live* es importantísimo que el presentador sea muy bueno.

Entrevistadora: Cuando una empresa busca presentador para empezar en *live*, ¿qué recomendabais?

E1: Lo que solemos decir es que no hace falta buscar a alguien con experiencia en grabaciones, sino a una persona que sepa vender muy bien; una de esas personas que te pueden vender cualquier cosa.

Entrevistadora: Y a esa marca, ¿la guiasteis vosotros en cómo hacer el *live*?

E1: Sí. No era una cuenta mía, pero una compañera, que venía de trabajar en Reino Unido, les explicó todas las opciones que tenían y cómo hacerlo de forma más creativa. Aun así, ellos pusieron mucho de su parte: realmente fue un trabajo de la propia empresa.

Competencia y propuesta de valor

Entrevistadora: En términos de estrategia, ¿cómo veáis desde dentro la competencia con otras plataformas como Shein, AliExpress, Zalando o Asos?

E1: Creo que TikTok Shop juega en una categoría diferente. En las otras plataformas el usuario va con una intención de búsqueda previa: busca algo concreto. En TikTok, en cambio, ya estás en la aplicación consumiendo contenido, y es el contenido el que te lleva al producto de forma orgánica. Eso es una diferencia estructural que hace que la comparación directa no sea del todo pertinente.

Entrevistadora: ¿Cuál es entonces la propuesta de valor real de TikTok Shop en moda frente a esos competidores?

E1: Es diferente, porque es el único *social commerce*; los competidores no tienen eso. Una vez que el mercado se desarrolle más, como lo vemos en Estados Unidos, el potencial es enorme: si sigues muy de cerca a una persona que ni siquiera tiene por qué tener muchísimos seguidores, con cuatro mil basta, cuyo contenido y cuya vida te encantan y te resultan aspiracionales, y de repente se pone cierta blusa o cierta camiseta, o va al gimnasio con un conjunto, y tienes la suerte de que lo etiquete, puedes comprarlo directamente. No tienes que buscar qué llevaba ni preguntarle de dónde es, que es lo que se hace ahora.

El lanzamiento: fase previa, de lanzamiento y posterior

Entrevistadora: Estuviste en el prelanzamiento, durante y en el post. ¿Cómo fue la experiencia? Empecemos por el pre: ¿qué expectativas había y cómo se gestionó?

E1: El lanzamiento de la plataforma se pospuso muchísimas veces, durante meses. El equipo que inicialmente estaba en España se fue un año entero a Reino Unido porque se pospuso un año. Yo empecé a trabajar en junio de 2024 porque el lanzamiento iba a ser entonces, pero se volvió a posponer sin fecha. Se hablaba de septiembre, luego de octubre, y seguíamos sin saberlo. Nosotros preparábamos a las marcas, las educábamos, pero es complicado no perder la confianza de marcas a las que, entre comillas, les estás haciendo «perder el tiempo», porque trabajan en un proyecto que aún no ha salido y del que todavía no obtienen beneficios. Las contactábamos a inicios de 2023, les explicábamos cómo funcionaba y qué tenían que hacer, luego nadie las volvía a contactar, y las retomábamos en 2024 diciéndoles que muy pronto, pero sin fecha concreta. Es muy difícil tener la relación que quieres con las marcas cuando ni tú mismo conoces las fechas. La empresa es muy horizontal, se siente mucho como una startup: cada uno hace su trabajo, nos ayudamos entre todos, y sabemos que hay cosas que aún no están preparadas, pero nadie tiene una fecha final. Cuando entré, yo hablaba con *key accounts*: las visitábamos, preparábamos todo, recuerdo un viaje increíble a Sevilla para ver a Scalpers, con quienes preparamos toda la estrategia, todo para que al final no saliera el lanzamiento, y muchas nos decían que, cuando saliera de verdad, ya empezaríamos; pero nosotros necesitábamos empezar a trabajar antes, para tener suficientes productos y marcas cuando llegara el lanzamiento. Al final fue un lanzamiento escalonado. Al principio había marcas muy buenas, pero más bien como marcas principales: estaba presente, por ejemplo, L'Oréal, y algunas *key accounts*, aunque no todas las que hubiéramos querido; se fueron uniendo más adelante, creo que unos tres meses después.

Evolución del mercado y diferencias entre países

Entrevistadora: ¿Qué es lo que más ha cambiado respecto a aquel lanzamiento, en cuanto a la experiencia y la estrategia de la plataforma?

E1: Se ha democratizado mucho la plataforma. Hay marcas muy pequeñas que han tenido muchísimo crecimiento. Una de las que más venden moda ahora ni siquiera existía en agosto de 2024; empezó a existir prácticamente con Shop. Ha habido muchas marcas que aprovecharon la oportunidad y supieron utilizarla, y otras que arrancaron muy fuerte, pero, como no existía el mercado, no había educación entre los consumidores y no se hizo ninguna campaña de marketing fuerte de *awareness*, les costó mucho consolidarse.

Entrevistadora: ¿Crees que ha crecido más por las propias marcas que por la plataforma?

E1: Cien por cien. Cuando, hace ya un año, se salió a otros mercados europeos como Alemania, Italia, sí se hizo campaña de *awareness*, y ahí se nota el cambio. Hay que tener en cuenta que

cuando nosotros lanzamos, lo hicimos con Irlanda, y en el continente europeo solo estaba Reino Unido; no había ningún país miembro de la Unión Europea. A partir de determinados meses entraron más países de la UE y sí se hizo campaña de *awareness*. Aquí, en cambio, fue casi como una prueba: no hubo campaña, así que el cliente final no sabía que se podía vender ni comprar por TikTok, y muchos usuarios creían que eran estafas, porque no había salido nada ni había educación. En aquel momento no se pensó, porque había muchas cosas que hacer. En cuanto a relaciones públicas sí se decidió hacer lo que llaman un *soft launch*: como cuando presentas a tu pareja de forma muy ligera, empezando por enseñar el hombro en Instagram. Se decidió hacer eso. Pero quienes nos dedicábamos directamente a ventas sí pudimos ver la diferencia después, al lanzar otros mercados con campaña, frente a la ausencia de campaña aquí, porque éramos los que estábamos todo el rato con las empresas, pidiendo que asumieran esa función educativa que la plataforma no estaba cubriendo.

Entrevistadora: Entre los países que se fueron uniendo, ¿notabais diferencias en cómo respondían los usuarios al contenido de moda? ¿Alguna particularidad del usuario de moda español?

E1: No, viene a ser más o menos lo mismo. Quizá al revés: había cosas muy concretas que en España se vendían mucho más y se hacían completamente virales, y en otros países no. Por ejemplo, las capas, que más que un accesorio es una prenda de exterior, o superior, porque también puedes llevarla sin que sea de abrigo. Al revés no lo veo tanto. Por ejemplo, las Crocs funcionan muy bien en otros países y en España también, pero no vemos tanto nivel de ventas.

Reflexión: la oportunidad y las *key accounts*

Entrevistadora: ¿Cómo cambió tu forma de ver la plataforma desde el principio hasta que te fuiste?

E1: Creo que, en esencia, siempre la he visto igual. Al inicio veía más oportunidad para las *key accounts*, porque era lo que más llevaba. Con el tiempo me he dado cuenta de que la oportunidad la tienen, sobre todo, quienes ya tienen el producto, pero no llegan a tener ese alcance y quieren empezar a vender online: empresas más pequeñas a las que les puede funcionar muy bien en cuanto a alcance. Por eso también funcionan las empresas que vienen de ser proveedores de otras empresas pequeñas, porque ya parten con producto.

Entrevistadora: En mercados como Estados Unidos o Reino Unido, hay marcas de gama más alta. ¿Es objetivo incorporar también ese tipo de marcas en España?

E1: Sí, es un objetivo primordial; de hecho, siempre fue prioridad, incluso antes del lanzamiento, pero en esos países el mercado estaba más desarrollado que aquí. Lo que pasa es que, una vez en marcha, se vio que las marcas más pequeñas crecían mucho más rápido y eran más ágiles, así que el foco se desplazó hacia ellas de forma natural, porque puedes hacerlas crecer más rápido.

Entrevistadora: ¿Y por qué cuesta tanto incorporar esas *key accounts*?

E1: Porque hablamos de meses de conversaciones: preparar exactamente la estrategia que quieren, crearles casos específicos por escrito, darles ejemplos de otros mercados... Tienes que convencer a muchos departamentos: no es solo *ecommerce* o *marketplaces*, es marketing, es social media, porque son quienes crean el contenido, es finanzas, que es quien tiene el presupuesto. Es mucho más difícil y te lleva muchos más meses.

Entrevistadora: ¿Cuál es el objetivo de atraer a esas grandes marcas?

E1: Se busca darle más credibilidad a la plataforma, no tanto darle otra imagen, porque TikTok Shop nunca va a dejar de ser lo que es, aquello con lo que más se compara, como AliExpress. Lo que se ve en otros mercados es que sí es posible tener *key accounts* funcionando bien al mismo tiempo. Pero para eso esas marcas necesitan una estrategia de imagen coherente con su presencia en Shop, y eso requiere trabajo y tiempo. La lógica es similar a la de un centro comercial: pueden coexistir una marca de lujo y una marca *low cost* porque cada consumidor va a lo que le corresponde. El algoritmo de TikTok funciona exactamente igual: mi *For You Page* y mi ShopTab no son los mismos que los de otra persona. El sistema aprende de lo que consumo y me muestra lo que cree que yo voy a comprar. Muchas marcas piensan que entrar en TikTok Shop las va a asociar a otras con las que no quieren relacionarse, y eso no es así: el algoritmo segmenta.

Lo que aún no se entiende del *social commerce*

Entrevistadora: A modo de reflexión, ¿qué crees que todavía no hemos entendido del *social commerce*?

E1: Para las marcas, creo que no se entiende que no hay que renunciar a su identidad, se puede entrar y triunfar en el *social commerce* de muchas formas. Muchas empresas asocian el *social commerce* únicamente a los directos y a formatos de venta muy agresivos o de baja calidad percibida, y deciden no participar basándose en eso. Siendo una *key account* que factura muchísimo, también puedes estar ahí sin hacer directos o meterte en dinámicas que no cuadran con tu imagen; no hay todas las barreras de entrada que crees que hay. Quizá las haya en cuanto a estética, pero tú haces ver tu producto como quieras. Ahí entra lo importante: saber qué vas a vender ahí para que ese canal no te canibalice los demás, porque si vendes exactamente el mismo catálogo que en tu web, la plataforma puede generarte descuentos automáticos que pongan en riesgo tus márgenes. Es una oportunidad para todos, pero hay que saber trabajarla de forma específica para cada marca. Quizá no puedas vender todo lo que vendes en tu web y tengas que tener un producto específico para Shop, pero la oportunidad existe.

Entrevistadora: ¿Y de cara a las empresas que rechazan entrar por no querer asociarse a otras marcas?

E1: Lo explico con un símil: en un centro comercial puedes encontrar una marca muy premium, incluso de lujo, y una marca muy *low cost*. Las personas que compran en la de lujo quizá no sean las mismas que compran en la *low cost*, pero todas entran al centro comercial. Hay muchas marcas que dicen directamente que no quieren que se las relacione con otra marca, y lo que no se acaba de entender es que mi *For You Page* o mi Shop Tab no son los mismos que los tuyos. El algoritmo me va a mostrar lo que cree que yo puedo comprar, y a ti lo que cree que tú puedes comprar, y no será lo mismo, porque somos muy diferentes y consumimos contenido distinto. A mí puede mostrarme productos de cierto precio y a ti cosas completamente distintas.

Entrevistadora: Entonces, ¿esa es la creencia equivocada más extendida?

E1: Sí. Creo que las empresas lo piensan mucho así, «no quiero tener nada que ver con esto porque ahí venden de esta manera», y en realidad tú puedes vender como quieras. Igual que entras a un centro comercial y vas a donde tú quieres.

El futuro del *social commerce*

Entrevistadora: ¿Cómo crees que va a evolucionar el *social commerce* en los próximos años en Europa?

E1: Muy fácil: llegará a donde está ahora mismo Douyin. Puede que nosotros tardemos unos cuantos años más, pero llegaremos a un punto en el que en el *social commerce* habrá hasta servicios. En China ya puedes comprar servicios directamente: pedir un taxi, por ejemplo. Eso lo hacen ahora mismo. Creo que se consolidará muchísimo en Europa, y ahí entra la cuestión de con qué consumidores. Estamos en una transición que viene casi desde después de la pandemia; se lleva años esperando entrar en recesión, y se están dando algunas características de ella, aunque no hemos caído del todo. La diferencia entre poderes económicos favorece este tipo de cosas, porque lo que hace el *social commerce*, al final, es ayudar a las ventas impulsivas, con menos consideración. Si la economía no va bien, esas ventas por impulso serán mayores: compra por impulso, precios muy bajos, descuentos muy duros. El hecho de poder comprar en tres clics está pensado precisamente para que lo compres directamente, sin pensarlo. Así que: más dificultad económica, más compras por impulso.

Entrevistadora: ¿Qué crees que le falta a la plataforma para funcionar mejor en moda?

E1: Es difícil decirlo, porque ya hay muchísima personalización. Si «funcionar mejor» es tener más ventas o llegar al punto al que quiere llegar, diría que más marcas, más variedad. Aunque ya hay bastante oferta, seguir incorporando perfiles distintos, en tamaño, posicionamiento y subcategorías dentro de moda, es lo que permitirá que la plataforma alcance su potencial real en este sector. Y añadiré algo: aunque hay ya mucha personalización, lo que define al final a TikTok Shop, en moda y en cualquier categoría, es que puede ser tan aspiracional o tan orientado a ventas puras como cada marca quiera hacerlo. Eso todavía no lo entienden del todo ni las marcas ni el mercado en general.

Entrevistadora: Antes mencionabas que algunas marcas no quieren entrar por no asociarse con otras. ¿Esa es la mayor barrera de entrada?

E1: Para las *key accounts*, cien por cien. En general, además, el proceso de *onboarding* es complicado: hacen falta muchos documentos, y eso lo dificulta. Hay bastantes barreras, también tecnológicas. Esa es una de las cosas que no se suele creer: ni las marcas ni los clientes piensan que existan tantas barreras para vender, que se piden muchísimos documentos, pero existen.

Cierre de la entrevista

Entrevistadora: Para terminar, ¿hay algo sobre TikTok Shop, sobre la moda o sobre tu experiencia que creas importante y que no hayamos tratado?

E1: No, creo que hemos hablado de todo. Quizá solo recalcar que puede ser tan bonito o tan orientado a las ventas como tú quieras hacerlo. Aunque estés en otro departamento o en otra empresa, al final lo que se busca es la venta.

Entrevistadora: Muchísimas gracias por tu tiempo y por la franqueza con la que has compartido tu experiencia. Con esto damos por concluida la entrevista.

Conclusión

La entrevista permitió contrastar y enriquecer los principales ejes de esta investigación con la visión de primera mano de una profesional implicada directamente en la gestión de cuentas de moda dentro de TikTok Shop. Entre las aportaciones más relevantes destacan la centralidad absoluta de las ventas como métrica de gestión; la diferenciación entre el directo (*live*) y el vídeo corto como formatos que funcionan según el perfil y el origen de cada marca; el carácter inesperadamente maduro del consumidor de moda en la plataforma; la importancia de disponer de producto específico para Shop con el fin de evitar la canibalización de otros canales; las barreras de entrada documentales y tecnológicas que dificultan especialmente la incorporación de *key accounts*; y la proyección del comercio social hacia un modelo más amplio, inspirado en el desarrollo alcanzado por Douyin en China. Estas ideas se retoman e integran en el cuerpo del trabajo.

9. Declaración de Uso de Herramientas de IA

Por la presente, yo, María Díaz-Leante Martínez, estudiante del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " El impacto del *social commerce* en la estrategia de marketing de moda en España: TikTok como canal clave y guía práctica para PYMEs", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 2 de junio de 2026

Firma: María Díaz-Leante Martínez