

FASHION

BRANDS

VITALITY

FASHION BRANDS VITALITY

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización expresa del titular del Copyright, bajo las sanciones establecidas por la legislación vigente, la reproducción total o parcial de la presente obra por cualquier medio o procedimiento, digital o impreso, ya sea para uso personal o profesional.

Modaes.es es un medio de Cinnamon News

Cinnamon News
Gran Via de les
Corts Catalanes 646,
Principal 1ª
08007 - Barcelona
938 807 878
www.cinnamonnews.com

CINNAMON NEWS



Impulsa
ModaEspaña
www.modaespaa.org

Interbrand

Elabora
Interbrand
www.interbrand.com/es



Patrocina
Gordon Brothers
www.gordonbrothers.es

modaes.es 10

Elabora
Modaes.es
www.modaes.es

La moda está en constante cambio y las marcas que deseen destacar y liderar esta categoría deben contar con un dinamismo especial: son aquellas que han trazado una trayectoria clara y la persiguen con una energía propia. Fashion Bands Vitality tiene como objetivo determinar la vitalidad de las veinte marcas españolas de moda más importantes en términos de facturación.

El informe, elaborado por Modaes.es a partir del análisis efectuado por Interbrand, identifica como marcas de moda con vitalidad a aquellas que demuestran el dinamismo que les permite continuar siendo elegidas y preferidas entre el resto de competidores. El estudio ha sido impulsado por Moda España y cuenta con el patrocinio de Gordon Brothers.

PRESENTACIÓN

08

Gonzalo
Brujón

09

Ángel
Asensio

10

Ramez
Toubassy

13

Pilar
Riaño

14

Marcas en tiempos revueltos:
la moda española saca pecho

Índice

022

Bershka

030

Bimba y Lola

038

Camper

046

CH Carolina Herrera

054

Cortefiel

062

Desigual

070

Hacket

078

Mango

086

Massimo Dutti

094

Mayoral

102

Oysho

110

Pepe Jeans

119

Pronovias

126

Pull&Bear

134

Sfera

142

Springfield

150

Stradivarius

158

Tous

166

Women'secret

174

Zara

GONZALO BRUJO

Global Chief Growth Officer
Interbrand

La moda es uno de los sectores que más sufrió la crisis económica y, actualmente, la revolución digital. Por los diversos retos a los que se enfrenta (abundancia de oferta, erosión de la lealtad del consumidor, la velocidad de la innovación...) en un mercado hiperestimulado y líquido, la lucha más importante que libran hoy las marcas es por la relevancia en la mente de los consumidores.

La marca, como activo intangible, va a tener más importancia que nunca en el futuro de un sector que se encuentra en una encrucijada derivada de la llegada de nuevos competidores digitales, el exceso de *brick and mortar*, un peso excesivo del precio como *driver* de compra y una falta de relaciones profundas con los consumidores, que cambian fácilmente de un competidor a otro.

El modelo actual se está agotando con la digitalización, el deber de la sostenibilidad y los nuevos modos de consumir por parte de los *millennials* y *Gen Z*. ¿Qué se puede hacer? En primer lugar, repensar el



modelo retail (siempre con el consumidor en mente) para construir una experiencia omnicanal e integrada, sin apenas puntos de fricción entre el universo físico y digital.

Además, hay que construir marcas fuertes y relaciones de valor con el consumidor a través de una promesa sólida (que explique la razón de ser de la marca y su papel y propósito en el mundo) declinada en unos valores que guíen la acción de la compañía, que ensalcen su legado y ADN. En definitiva, es necesario un cambio trascendental para adelantarse a las expectativas de los consumidores, que van más rápido que las propias compañías. No es suficiente con adaptarse al cambio: para posicionarse sólidamente en la mente del consumidor, las marcas deberán impulsar estrategias y acciones disruptivas (lo que en Interbrand llamamos *Iconic Moves™*), pequeños terremotos que transforman una industria para siempre y que generan resultados extraordinarios. Aunque parece difícil, la clave se encuentra en el mismo sitio de siempre: en el consumidor.

ÁNGEL ASENSIO

Presidente
ModaEspaña



“Si no eres una marca, serás una mercancía”. Esta frase la pronunció Philip Kotler, célebre economista y experto en *márketing*. Frase aplicable a cualquier sector de actividad, y que en el mundo de la moda cada vez coge más peso. Y es que adquirir algo diferente, exclusivo o que simplemente nos represente plenamente es lo que marca la diferencia. Ciertamente es que la moda española triunfa en todo el mundo, pero debemos apostar por crear marca y fidelizar a nuestros clientes tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Actualmente, el consumidor nacional, a tenor de las estadísticas, antepone precio a calidad o a cualquier otro valor inherente al producto.

Una realidad innegable, que vivimos día a día, cuando oímos decir que la gente quiere comprar productos fabricados 100% en España.

Así, y sin apenas darnos cuenta, nos hemos visto inmersos en lo que hoy denominamos como *fast fashion* o *low cost*, dando de lado el verdadero valor de nuestra industria. En nuestra obligación está el trasladar que este aspecto repercute de manera muy negativa en los índices de empleo

y en el futuro de nuestras empresas. Porque lo que es incuestionable, es que un país de precios *low cost* acaba convirtiéndose en un país de salarios *low cost*.

Por ello, desde ModaEspaña creemos que el futuro de la moda española pasa por poner en valor la industria de la moda en general, y nuestros productos, en particular. Por arraigar en el consumidor el concepto de que está adquiriendo diseño, de que está adquiriendo un producto diferencial y con mayor calidad y durabilidad lo cual, sin duda, redundará en aspectos como la sostenibilidad. En definitiva, debemos de argumentar la compra. Pero para poder hacerlo resulta necesario poner en marcha canales de escucha dirigidos al cliente, ya que son, o deben ser, el centro de nuestro negocio, un negocio que avanza en un continuo cambio y en el que marca/cliente deben de ir de la mano. De esta manera conoceremos sus necesidades e incluso podremos anticiparnos a ellas. En conclusión, nuestro cliente debe de encontrar la razón para elegirnos como marca entre la multitud de opciones con las que cuenta.

RAMEZ TOUBASSY

Presidente de marcas
Gordon Brothers

Las marcas son cada vez más importantes para la rentabilidad de las empresas. De acuerdo con algunas estimaciones, hasta el 30% de la capitalización bursátil de una empresa cotizada media procede de su marca. Actualmente, un creciente número de empresas está tratando de monetizar esas valiosas marcas mediante la concesión de licencias, es decir, acordando la cesión, a cambio de una contraprestación monetaria, del nombre de la marca, el logotipo u otra propiedad intelectual a un tercero que después la utiliza para comercializar un producto o servicio independiente.

Gracias a las licencias, hoy en día una marca que tiene éxito en un sector probablemente pueda aparecer en productos pertenecientes a otro. Así, por ejemplo, el logotipo de los fabricantes de coches y motos se exhibe en camisetas que se venden en tiendas de ropa urbana, y las firmas de moda prestan sus nombres a empresas de calzado, cosmética y perfumería.

Sin embargo, para un número creciente de retailers, firmas de moda y otras empresas, estas prácticas no se exploran lo suficiente.

Si las licencias de uso funcionan tan bien con productos que no



pertenecen al ámbito tradicional de una marca, ¿por qué no emplear también el mismo modelo para fabricar y distribuir sus productos clave? La marca podría delegar en terceros obligaciones como el mantenimiento de las existencias, la gestión de la logística o la explotación de las tiendas. De este modo, quedaría liberada para centrarse en lo que las marcas hacen mejor: fomentar y desarrollar su vinculación y posicionamiento con los clientes.

Demos la bienvenida, pues, a las denominadas empresas con marcas sin activos (*assetless brand company* o ABC, en inglés), un novedoso tipo de entidad que conserva el nombre de marca, reduciendo el balance, y que podría ser el futuro de la gestión de marca en el siglo XXI.

Las empresas con marcas, pero sin activos:

¿una salida para las marcas en crisis?

Las marcas sin activos constituyen una opción idónea para las empresas que salen de una crisis, dado que permiten a los propietarios de las marcas centrarse en su dinamización. Los estudios han

“Para conservar su valor después de un periodo de dificultades financieras o insolvencia, una marca no necesita ser apreciada, sólo necesita ser muy conocida”

demostrado que incluso las quiebras con mayor repercusión mediática, como las de los fabricantes de automóviles General Motors y Chrysler, tienen un efecto escaso o nulo en la percepción de las marcas entre los consumidores. Las personas quieren comprar los productos de las marcas que aprecian, incluso cuando esas marcas atraviesan dificultades.

Al deshacerse de la complejidad operativa y del riesgo que casi con toda probabilidad originaron las dificultades, las *assetless brand companies* pueden crear un método único para centrarse en lo que realmente importa: la marca. No sorprende que empresas como Polaroid, The Sharper Image, Linens 'N Things y Umbro hayan adoptado una estrategia de marca sin activos como forma de salir de una insolvencia.

Para conservar su valor después de un periodo de dificultades financieras o insolvencia, una marca no necesita ser apreciada, sólo necesita ser muy conocida. Una encuesta realizada por Nielsen en 2015 reveló que el 60% de los consumidores prefiere comprar productos de marcas conocidas. Los consumidores también son profundamente fieles a las marcas que conocen, incluso durante largos periodos. Si una marca era conocida hace una década, es más que probable que siga teniendo adeptos hoy, o al menos el suficiente reconocimiento entre los consumidores para comenzar a reunir una nueva base de seguidores. Con todo ello queremos decir que el momento actual es más que propicio para que una marca consolidada se convirtiera en una entidad sin activos. Sólo durante los dos últimos años, marcas tan reconocibles como Martha Stewart, Ben Sherman, Joe's Jeans y Aéropostale han abrazado el modelo ABC para mejorar sus posibilidades de éxito a largo plazo después de dejar atrás las dificultades.

No obstante, hay más de una manera de adoptar un enfoque ABC. Algunas marcas sin activos se reinventan como marcas exclusivamente de comercio electrónico, otras como marcas propias exclusivas de retailers consolidados. Determinadas marcas sin activos terminan

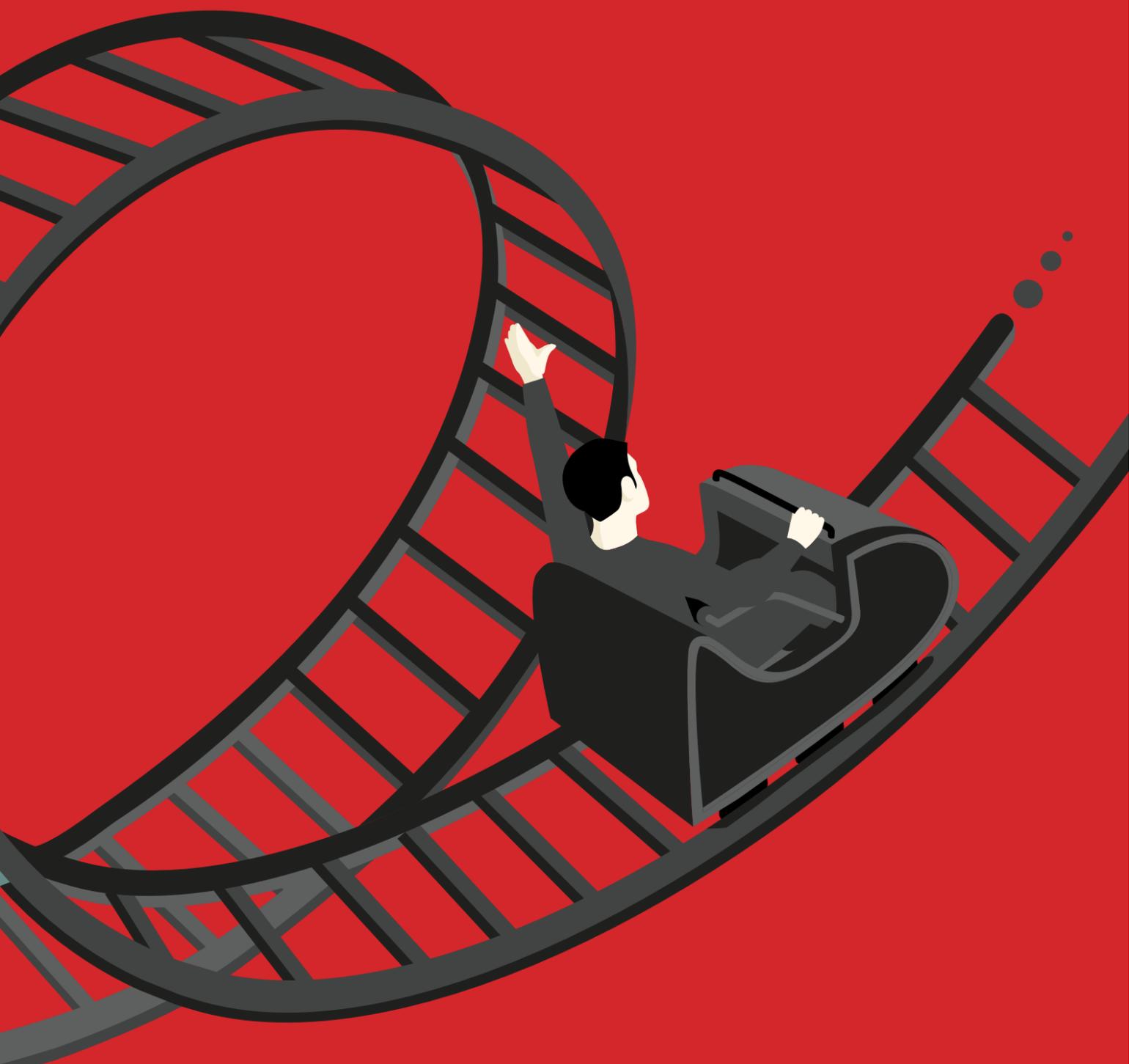
volviendo a hacer incursiones de nuevo en el retail. Esa ha sido la última aventura de Juicy Couture, que a través de varios licenciarios abrió recientemente nuevas tiendas en China, la India y Sudáfrica, países todos ellos donde los centros comerciales siguen prosperando. Los tres pasos para crear con éxito una marca sin activos son:

1. Tener una visión
2. Restructurar los activos
3. Revitalizar la marca

El futuro de las marcas sin activos

Hoy en día, no es ninguna novedad que el retail pasa por dificultades, y el futuro no es muy halagüeño. A medida que desciende la afluencia de los centros comerciales, los arrendamientos inflexibles mantienen a las empresas atadas a tiendas deficitarias donde el dinero cae en saco roto, incluso cuando estas mismas empresas intentan consolidar su presencia en Internet.

El gasto de los consumidores está desplazándose de los bienes a los servicios, como el ocio y las experiencias digitales, y los precios de estos productos siguen descendiendo. Cuando un retailer está atado de pies y manos financieramente hablando, los problemas que surjan en cualquier eslabón de la cadena de distribución pueden ser más difíciles de superar. En esta coyuntura, se entiende perfectamente que los operadores recurran a un modelo de negocio que les libera de la gestión de las existencias, las tiendas y las cadenas de suministro. No sorprende, pues, que haya surgido una nueva clase de firma dispuesta a explorarlos: las empresas de gestión de marcas. Estos negocios tienen a su cargo carteras formadas por decenas de marcas sin activos y están especializados en guiar a las marcas en su transición desde los modelos con grandes cantidades de activos hacia los modelos ABC. Y lo más importante: no dejan de invertir en mantener el valor de las marcas mucho después de que se ha completado la conversión al modelo sin activos.



PILAR RIANO

Directora
Modaes.es

El año 2019, que en el momento de escribir estas líneas estamos a punto de dejar atrás, ha sido uno de los más emocionantes en la historia de Modaes.es. Es el año de nuestro décimo aniversario, un hecho que hemos aprovechado para hacer lo que más nos gusta: poner en marcha nuevos proyectos editoriales que, como este, sirvan para compartir conocimiento, inspirar preguntas y, en definitiva, ser útiles para los profesionales del apasionante negocio de la moda en España.

Cerrar el año con un informe como este, que impulsamos de la mano de ModaEspaña e Interbrand y que cuenta con el patrocinio de Gordon Brothers, tiene para nosotros todo el sentido del mundo. Me explico. En mitad de nuestra frenética actividad vinculada a este décimo aniversario, o tal vez precisamente a causa del intenso contacto que hemos tenido durante todo este año con las personas clave de esta industria, 2019 también nos ha permitido reflexionar sobre nuestra función como medio de comunicación especializado en información económica del negocio de la moda, sobre nuestros objetivos para los próximos diez



años y, en general, sobre los retos del sector a los que hemos de estar atentos como periodistas. Y la marca es, sin lugar a dudas, el elemento que una y otra vez aparece en todas las conversaciones.

La moda atraviesa un momento desafiante en el que confluyen elementos diversos: tecnología, sostenibilidad, cambio de hábitos de los consumidores... La respuesta del sector a este desafío no pasará desde luego sólo por factores tangibles y prácticos (seguramente, un poco también), sino sobre todo por los aspectos que construyen lo que entendemos como marca.

Atracción, confianza, prestigio o vinculación serán probablemente las palabras más repetidas en los ámbitos de decisión de la industria de la moda, que compite en el mercado por algo tan difícil y volátil como la atención de los consumidores.

Nadie dijo que fuera fácil, pero probablemente pocos pensarán hace diez, veinte o treinta años que el punto de partida, a tenor de los activos que tiene hoy el sector español de la moda, fuera tan poderoso.

MARCAS EN TIEMPOS REVUELTOS: LA MODA ESPAÑOLA SACA PEGHO

La marcas españolas de moda han demostrado tener capacidad para adaptarse a entornos convulsos y distintas geografías durante las últimas décadas. Hoy, el sector puede presumir de contar con firmas sólidas.

tener la mayor compañía de distribución de moda en su territorio, sino también un tejido industrial y de proveedores que hoy sirven a compañías de todo el mundo y refuerzan la marca de España como un país de moda. A ambos se suman, además, cientos de pymes, que hacen todavía más fuerte el sector. Si las marcas españolas tal y como hoy las conocemos se construyeron en la década de los ochenta, en la era actual han tenido que adaptarse a nuevos canales y plataformas en las que vender y proyectar su identidad y lo han hecho, de nuevo, demostrando capacidad para evolucionar sin perder la autenticidad.

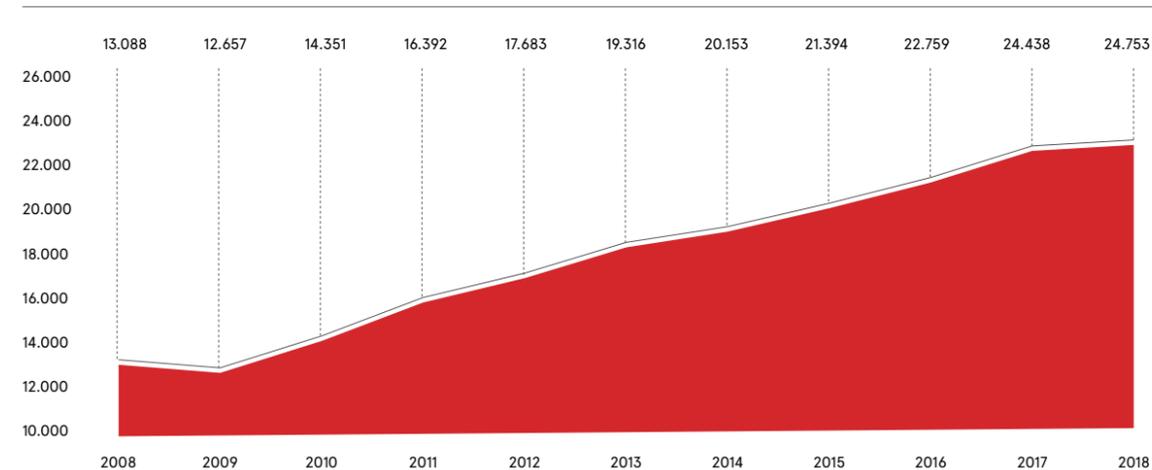
De Balenciaga a Zara, de Textil Santanderina a Jeanologia y de Mayoral a Pronovias. España cuenta con un tejido de empresas de moda amplio y diverso, que cubre toda la cadena de valor y todas las líneas de negocio. En un contexto complejo, con incertidumbres geopolíticas, nubarrones económicos, creciente competencia y unos ritmos cada vez más acelerados, las marcas españolas de moda han logrado encontrar su hueco en el escenario global del sector, demostrando su resiliencia y su capacidad para crear fuertes identidades que resuenan entre los consumidores de todo el mundo. Esa fortaleza de marca, tanto en España como en el extranjero, se traslada también a una aportación económica clave para el mercado español. El país no sólo puede presumir de

La moda española ha logrado crear marcas fuertes que han sabido adaptarse a la transformación del propio sector

En la última década, las ventas de textil, ropa, complementos, calzado, bisutería y perfumería al exterior se han disparado un 89%, hasta alcanzar 24.753 millones de euros en 2018.

Evolución de las exportaciones de moda de España.

En millones de euros., Fuente: Icesx



Zara en 1975, Mango y Desigual en 1984, Springfield en 1988 o Bershka en 1998. Las últimas décadas del siglo XX fueron una época brillante para el negocio español de la moda, un tiempo en el que, contra todo pronóstico, toda una generación de profesionales y empresarios sentó las bases de uno de los sectores más potentes para la economía española. No sólo eso, sino que dieron el pistoletazo de salida a una era dorada para un sector que, impulsado también por la fuerza de empresas que entonces tenían ya décadas de trayectoria, se ha convertido en una referencia ineludible a escala internacional.

La moda es un negocio convulso, en el que la tasa de natalidad y mortalidad de empresas es cada vez más alta. Por un lado, las bajas barreras de entrada hacen que sea una elección habitual entre emprendedores. Por otro, la aceleración de los ritmos del sector, en el que lo que hoy está de moda mañana puede no estarlo, han hecho que sea todavía más difícil mantenerse en la cima.

A la propia complejidad del sector se suma además un entorno económico y político desafiante, que hace todavía más competitivo el negocio de la moda. En este contexto, la moda española ha logrado crear marcas fuertes, vitales y dinámicas, que han sabido adaptarse a los vaivenes del consumo y a la transformación del propio sector. Hoy, España puede presumir de ser una potencia mundial en la industria de la moda, con compañías líderes en sus segmentos y un tejido empresarial de servicios y proveedores que se nutren de la fortaleza

de este negocio. El país es, además, un actor de primer orden en el competitivo negocio global de la moda, después de décadas apostando por la internacionalización: primero como refugio, después como decisión estratégica.

En la década de los sesenta, España comenzó un progresivo proceso de apertura económica, que fue acompañado por la recuperación económica y un paquete de reformas basado en la inversión pública, el desarrollo de infraestructuras y la apertura al exterior, con el turismo como principal reclamo. La industria que se había desarrollado en el país bajo el régimen autocrático vio entonces las puertas abiertas para encarar la conquista del mundo. Los alpargateros de Baleares o los fabricantes de tejidos de Mataró comenzaron a hacerse un hueco en el mapa del aprovisionamiento de grupos europeos, y diseñadores como Cristóbal Balenciaga, Manuel Pertegaz o Pedro Rodríguez llevaron sus creaciones a las principales capitales de la moda en todo el mundo.

La era dorada del sector, capitaneada por estos creadores, se vio truncada en 1973, cuando la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo decidió no exportar más petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra de Yom Kipur. Aquella medida desencadenó una crisis global, que en España tuvo un especial impacto porque dos terceras partes del consumo energético del país dependían de las importaciones de crudo. Con aquella crisis llegó también un aumento del desempleo y una recesión que frenaron temporalmente

En la década de los ochenta y noventa, toda una generación de empresarios sentó las bases del sector

Pepe Jeans, Carolina Herrera o Hackett son algunas de las marcas internacionales que hoy tienen dueño español.



la expansión exterior del sector.

Con la llegada de la democracia se impuso un mayor desarrollo de la clase media en España y una mayor apertura exterior, que capitalizó una nueva generación de diseñadores y empresarios que echaron a andar en la década de los setenta y ochenta. Algunos de ellos construyeron compañías que hoy son gigantes del sector, tanto en España como en el extranjero.

España vio nacer empresas de accesorios, joyería, perfumería, calzado, moda nupcial y complementos que han logrado conectar con el consumidor dentro y fuera de España y dar forma a marcas sólidas y reconocidas internacionalmente.

La entrada en la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986 constituyó el empujón definitivo para la consolidación de nuevas empresas dirigidas a las masas y convertidas hoy en grandes grupos de distribución de moda. Fue durante este periodo cuando tiene su germen Zara, que hoy constituye la punta de lanza de Inditex, el mayor grupo de distribución de moda del mundo. También en esta época nacieron firmas como Mango, Springfield o Women'secret, las dos últimas hoy parte del grupo Tendam.

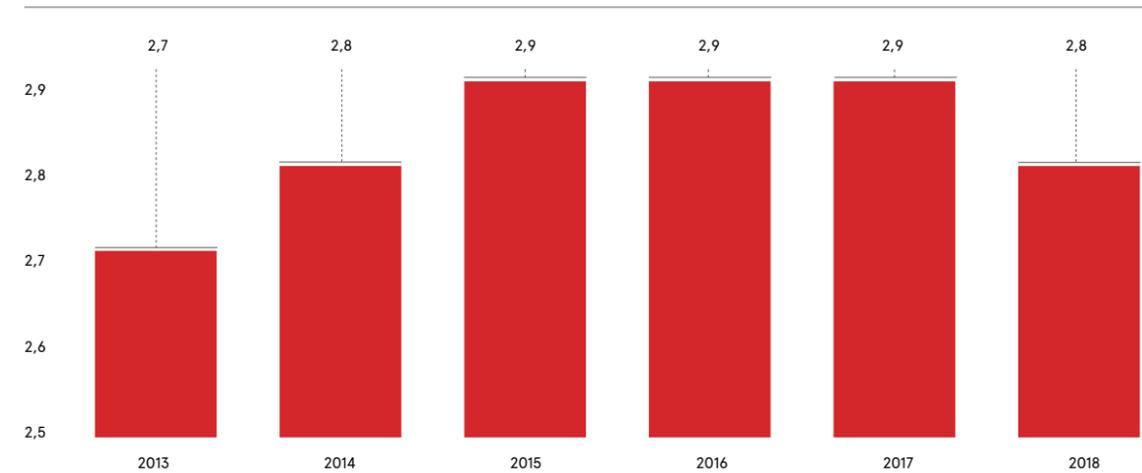
En un contexto dominado por las antiguas casas de costura francesas, los grupos industriales italianos y las cadenas estadounidenses de moda casual y deportiva, España encontró su hueco apostando por el modelo del *fast fashion*, introducido por Zara y hoy imperante en el sector.

Su temprana internacionalización y su cercanía con mercados como México o Colombia, permitió a la moda española aprender a adaptarse pronto a los gustos y hábitos de consumidores de diferentes áreas geográficas. Inditex, por ejemplo, saltó al exterior en 1988 con una apertura en Oporto y en los dos años siguientes aterrizó en París y Nueva York. Mango, por su parte, inició su periplo exterior en 1995, el mismo año que España entró en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y sólo dos años después ya facturaba más en el extranjero que en España. Con la llegada del comercio electrónico y las redes sociales, las marcas han obtenido nuevas plataformas para expresarse y llegar al consumidor final, pero también presenta nuevos desafíos: mantener la consistencia en todos los canales, ser relevante en un entorno altamente competitivo o continuar siendo auténtico, pero llegando a diferentes públicos. También en este campo la moda española ha demostrado su resiliencia. Mango fue una de las pioneras en sumarse al comercio electrónico, con el lanzamiento de su primera tienda online en 2000; Zara es una de las firmas de moda más seguidas en Instagram, con más de 36.600 *followers*, y firmas como Tous o Women'secret han logrado conectar con clientes de todo el mundo operando con una única categoría de producto.

Junto con los grupos de gran distribución, en España también tomaron forma compañías especializadas en diferentes segmentos, muchas de ellas históricas, que se colaron en los armarios de todo el mundo.

Evolución del peso de la moda en el PIB español

En porcentaje



La moda aporta más a la economía española que el sector primario y tiene un peso importante en empleo y exportaciones.

Las marcas españolas están presentes en las principales calles de las capitales de la moda. Zara fue una de las pioneras, instalándose en la Quinta Avenida.



Es el caso de Pronovias, una de las compañías líderes mundiales en moda nupcial y presente en bodas de personalidades de todo el mundo. La compañía, controlada hoy por BC Capital, ha engordado su cartera en los últimos años con las compras de dos de sus competidores europeos: Lady Bird y Nicole.

España ocupa también un papel relevante a escala internacional en el sector de la moda infantil, dominado tradicionalmente por los grupos estadounidenses y franceses. Con un modelo que combina retail con presencia en el canal multimarca y el lema *Haciendo amigos* por bandera, Mayoral es hoy una firma habitual en colegios de todo el mundo y una de las mayores compañías del sector. La lista se extiende a otras decenas de empresas, muchas de ellas con pasado industrial, que han creado fuertes marcas en el negocio de la moda infantil, como Cándor, Pili Carrera, Bóboli, Nanos, Gocco, Neck&Neck o Pisamonas.

En calzado, el pasado industrial en Elche, Inca o Arnedo también ha cristalizado en grupos de marcas que se han abierto paso en todo el mundo, con representantes como Mustang, Tino González, Hispanitas, Grupo Hergar, Pikolinos, Gioseppo, Xti, Panama Jack o Munich. Al mismo tiempo que históricas firmas españolas pasaban a manos de capital extranjero (Gucci compró Balenciaga en 2001, LVMH se hizo con Loewe), también algunas marcas extranjeras han pasado a tener dueño español. Fue el caso de Pepe Jeans y Hackett, convertidas hoy en uno de los mayores grupos de moda de España. El grupo catalán

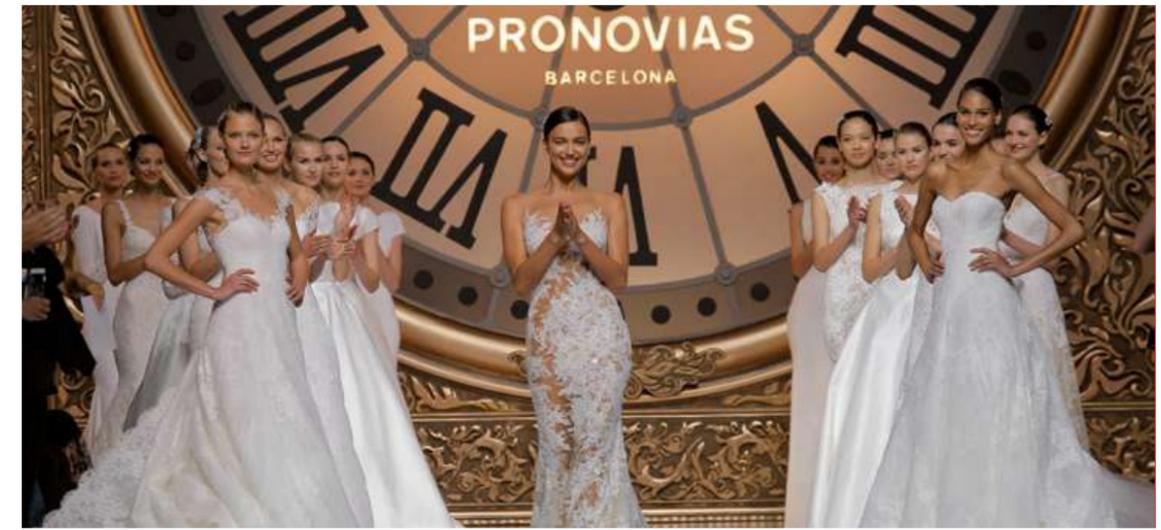
Puig, por su parte, se hizo en 1995 con Carolina Herrera después de casi diez años gestionando su licencia de perfumería. Para el lanzamiento de una segunda línea, el grupo confió en la empresa gallega Sociedad Textil Lonía, que se encarga de la producción y distribución de CH Carolina Herrera.

Tous, que ha llevado su concepto de retail aplicado a la joyería a todo el mundo, o Uno de 50, que abrió su primer establecimiento internacional en 2008 en Miami (Estados Unidos), son dos de los abanderados en el ámbito de los complementos. En este segmento destacan asimismo marcas como Aristocrazy, Festina, Etnia Barcelona, Majorica, Miguel Bellido o Multiópticas. A estas se suman en cosmética y joyería grupos como Puig (uno de los líderes del sector a escala global) o Natura Bissé.

Desarrollo de las exportaciones

En la última década, las ventas de textil, ropa, complementos, calzado, bisutería y perfumería al exterior se han disparado un 89%, hasta alcanzar 24.753 millones de euros en 2018. Francia, Italia y Portugal son los principales destinos del sector en el extranjero, seguidos de Alemania, Reino Unido, Marruecos y Reino Unido.

Esta apertura exterior ha dado alas a las empresas españolas, que han reducido su dependencia local, pero también ha tenido un impacto que llega incluso a aquellas que no exportan, contribuyendo al prestigio y la visibilidad de la marca España en el exterior.



Las marcas españolas han creado una cantera de ejecutivos cada vez más buscados por los grupos internacionales del sector

España cuenta con marcas líderes en sectores como la moda nupcial, con Pronovias, o la infantil, con Mayoral.

Prueba de este reconocimiento es que cada vez más compañías internacionales apuestan por la cantera de grupos como Inditex o Mango para liderar sus cúpulas globales. Es el caso, por ejemplo, de Guess, que entre 2015 y 2019 estuvo liderada por el español Víctor Herrero. Tras su salida del gigante estadounidense, Herrero se incorporó a los consejos de administración de compañías como Clarks o Global Fashion Group. También Esprit nutrió su cúpula con talento español, fichando hasta seis directivos procedentes de Inditex, entre ellos su exconsejero delegado, José Manuel Martínez Gutiérrez. Otro miembro de esta armada española de la moda es José Luis Durán, que fue consejero delegado de Lacoste entre 2009 y 2015 y desde 2017 lidera el grupo británico Value Retail.

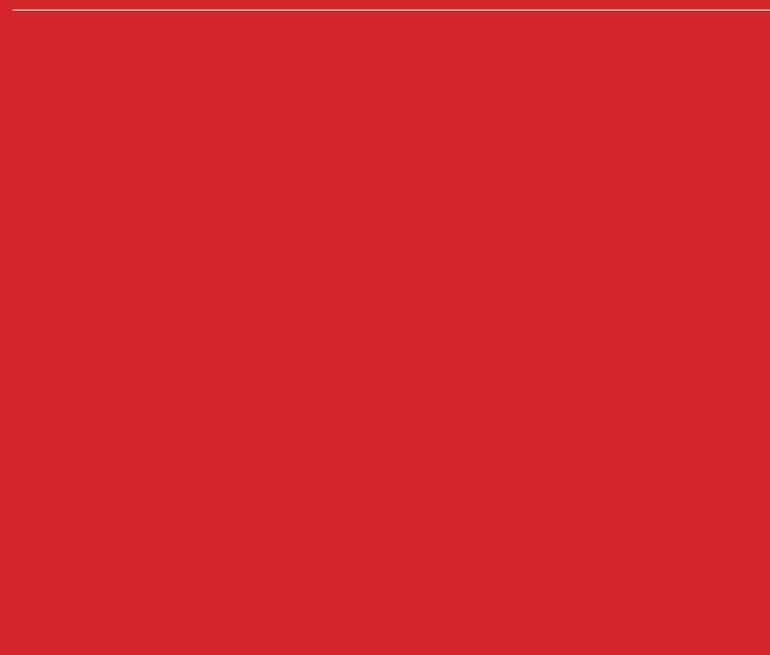
Sergio Bucher, que estuvo al frente del grupo británico de grandes almacenes Debenhams durante dos años, o Sergio Odriozola, que fue responsable de producto y *merchandising* de zLabels, son otros de los ejecutivos nacionales que ocuparon cargos de responsabilidad en el extranjero.

La fortaleza de la moda española se refleja también en la visibilidad y el crecimiento de sus marcas. Una de ellas, Zara, se cuela incluso en el *top 30* del ranking de *Best Global Brands 2019*, elaborado por Interbrand, que analiza las marcas más valiosas del mundo. La cadena de Inditex es además una de las firmas de moda mejor valoradas en la lista, sólo por detrás de Nike, Louis Vuitton, Chanel y Hermès. La

cadena, la única representación en la lista junto con el banco Santander, superó en 2018 a su rival H&M con un valor que rebasaba los 17.700 millones de dólares.

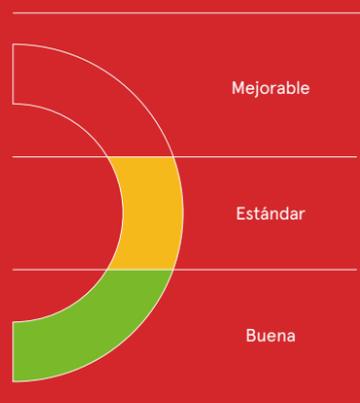
La moda cuenta también con un papel relevante entre las treinta marcas españolas más valiosas, según el último ranking local elaborado por Interbrand y correspondiente a 2017. Tres cadenas de Inditex se encuentran entre las diez primeras: Zara ocupa la primera posición, Bershka, la quinta, y Massimo Dutti, la novena. También figuran en la lista El Corte Inglés, Mango y Desigual, lo que sitúa a la moda como el sector más representado en el ranking, por delante de banca y alimentación. La fortaleza y dinamismo de las marcas españolas de moda se traslada también a la aportación de este negocio a la economía del país. A pesar de la incertidumbre internacional, la inestabilidad política o la guerra de precios, la moda volvió a ser uno de los sectores más dinámicos de la economía española en 2018, con un aporte del 2,8% al Producto Interior Bruto (PIB), según el *Informe Económico de la Moda en España*. La moda vuelve así a superar la contribución del sector primario, del 2,6%, y se sitúa sólo ligeramente por debajo del 3,6% de la banca y los seguros y el 5,8% de la construcción. Además, la moda mantiene una alta importancia en términos de generación de empleo, con una contribución en 2018 del 4,1% en el mercado laboral español y, sobre todo, en términos de exportaciones, donde copa el 8,7% del total del país.

FASHION



1. Bershka
2. Bimba y Lola
3. Camper
4. CH Carolina Herrera
5. Cortefiel
6. Desigual
7. Hacket
8. Mango
9. Massimo Dutti
10. Mayoral

11. Oysho
12. Pepe Jeans
13. Pronovias
14. Pull&Bear
15. Sfera
16. Springfield
17. Stradivarius
18. Tous
19. Women'secret
20. Zara



Leyenda

Tras el análisis de cada variable, se estableció un código de colores para representar los resultados:

Rojo (mejorable): la marca se encuentra por debajo de la media de sus competidores.

Naranja (estándar): la marca no destaca entre sus competidores.

Verde (buena): la marca destaca entre sus competidores.

Metodología

Para reflejar de forma gráfica el estado de cada una de las marcas analizadas, se han estudiado todas ellas atendiendo a seis variables cualitativas consideradas por Interbrand.

Autenticidad

Capacidad de una marca para responder a las expectativas que los clientes han puesto en ella. Grado en el que la marca ha sido construida sobre una verdad y unos valores bien asentados.

consistencia

Estado de la implementación de una marca en todos los puntos de contacto o formatos.

Relevancia

Encaje con las necesidades, deseos y criterios de elección de los clientes en las principales áreas geográficas y demográficas.

Presencia

Nivel de reconocimiento y de reputación de una marca entre los consumidores, clientes y líderes de opinión en medios tradicionales y digitales.

Diferenciación

Capacidad de la marca de proponer una proposición y experiencia diferente a los consumidores.

Engagement

Grado en el que los clientes muestran un entendimiento profundo, participan con la marca o poseen un alto nivel de identificación con la misma.

BRANDS

Bershka

01

Autenticidad, relevancia, consistencia, presencia y *engagement* marcan el *se-máforo verde* de la cadena

del grupo Inditex, que pincha en diferenciación por el competitivo segmento en que opera.

después de abrir su primer establecimiento, alcanzó las cien tiendas. En 2009, apenas una década después de su lanzamiento, la cadena entró en China con sus primeras tiendas en el país asiático. La música ha sido, históricamente, el entorno en que más cómoda se encuentra Bershka, una marca que busca constantemente nuevos universos para llegar a su *target* y nuevas causas con las que vincularse. A la música se ha sumado también la tecnología (tanto para mejorar las operaciones como para alcanzar a su público), convirtiéndola en una de las marcas más rompedoras de la moda española.

Joven, auténtica y siempre subida a la ola de la última tendencia cultural. Bershka es la cadena más joven de Inditex por el público al que se dirige, aunque también es, con permiso de la todopoderosa Zara, una de sus mayores fuentes de ingresos. Bershka inició su desarrollo en 1998 como un proyecto propio del grupo gallego de distribución, que se marcó el objetivo de conectar con el público más joven de la época. Más de veinte años después, Bershka sigue teniendo a los jóvenes como sus principales clientes y ha ampliado su mirada también al público masculino. Bershka es la segunda mayor cadena de Inditex y también la segunda de moda de España, con unas ventas de 2.240 millones de euros en 2018, el 9% del total de la facturación del gigante. La cadena ha tenido un crecimiento acelerado. Sólo dos años

1998

Inditex crea Bershka en respuesta a la demanda creciente de un nuevo formato de tienda para un público joven, dinámico exigente y al día en las últimas tendencias.



2002

Bershka amplía su público objetivo y lanza su primera colección de moda masculina.



2003

La cadena desembarca en Italia, Francia, Holanda y Líbano, agrandando su huella internacional.



2008

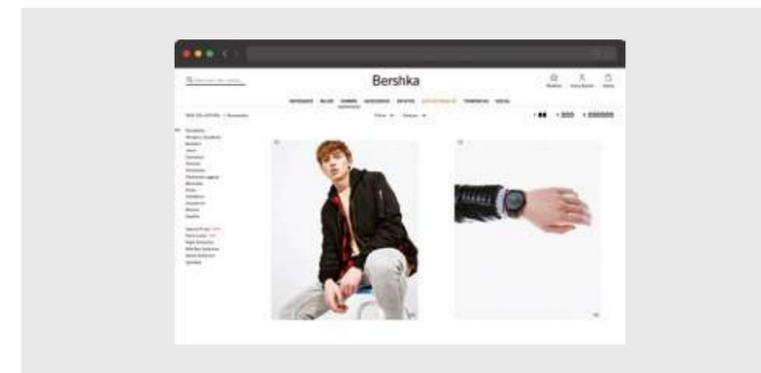
La marca se convierte en la primera empresa española en abrir una tienda en Second Life. Ese mismo año, Bershka alcanza cien establecimientos.



CRONOLOGÍA

2011

En septiembre de 2011, la cadena pone en marcha su tienda online.



2014

Bershka renueva su imagen de marca y lanza el concepto *Stage*.



2017

La marca llega a Estados Unidos con una tienda temporal en Nueva York. Ese mismo año, abre con el mismo formato en Roma.



2018

Bershka cuenta con 1.101 tiendas en 79 mercados y genera el 9% de los ingresos del grupo Inditex.



AUTENTICIDAD



1

Respuesta elevada a las expectativas de los clientes, pues se posiciona como una firma sostenible y comprometida con el medio y con las personas.

2

Mantiene su personalidad juvenil, atrevida, al tanto de las últimas tendencias en cuanto a música, redes sociales y recientes tecnologías.

3

Bershka ha logrado posicionarse de manera exitosa como referente del *fast fashion* para el público más juvenil.

La segunda mayor marca de Inditex por volumen de negocio combina una “personalidad juvenil, atrevida y conectada con las últimas tendencias culturales”, tal y como señala Interbrand, con un posicionamiento como firma sostenible y comprometida con el medio ambiente y las personas. Bershka sigue las últimas tendencias en cuanto a música, redes sociales y nuevas tecnologías y logra la autenticidad en este posicionamiento a través de la participación en actividades o la colaboración con artistas.

En 2019, por ejemplo, Bershka se alió con la artista argentina Nathy Peluso para la organización del segundo concierto On Stage. El proyecto lleva a los nombres más destacados en el panorama musical a tocar en directo en algunas de las tiendas insignia de Bershka de todo el mundo. La alianza entre Bershka y Peluso fue incluso más allá, a través de una colección cápsula inspirada en los estilos musicales *latin fusion* y *hip-hop*. Un año antes, Bershka fue una de las empresas de distribución que comercializó la línea de zapatillas Converse diseñada por la artista Miley Cyrus. Las tiendas de Bershka vendieron el modelo *Chuck Taylor All Star*,

el más emblemático de Converse, plasmado de un universo de estrellas y colores elegidos por la cantante.

Bershka ha ido más allá en la colaboración con otras firmas, una política que refuerza su posicionamiento como una marca auténticamente conectada con los intereses de su público objetivo. Tal y como hizo con Converse, antes, en 2017, la cadena de Inditex había lanzado la colección de zapatillas llamada *The City Maps*, impulsada en colaboración con la marca Reebok. La cadena también ha diversificado con colaboraciones con otras marcas firmas como Kappa.

Otra clave en la autenticidad de Bershka es su compromiso con la sostenibilidad y la sociedad, una filosofía ligada a la estrategia general de Inditex. El grupo impulsa por ejemplo la colección *Join Life*, una etiqueta que agrupa las prendas que se producen utilizando procesos y materias primas sostenibles, y ha explorado técnicas como el reciclado de ropa. Bershka y el conjunto de Inditex colaboran asimismo con diversas ONGs y las tiendas de la cadena son ecoeficientes en un 92% de los casos, si bien el grupo tiene el reto de llegar al 100% en 2020.

RELEVANCIA



1

Bershka es la segunda marca de moda nacional por ingresos y una de las más relevantes para su público.

2

La marca trasciende el mundo de la moda y busca nuevos universos donde se encuentra su *target*, como es el de la música y el diseño, aumentando así su relevancia.

3

A través de su modelo de negocio y en línea con los criterios de elección del público, Bershka da respuesta a los asuntos que más interesan hoy en día a los más jóvenes, como el buen trato a los animales o a la diversidad en la belleza.

Bershka es la segunda mayor cadena de Inditex y también la segunda de moda de España, con unas ventas de 2.240 millones de euros en 2018, el 9% del total de la facturación del gigante gallego. La compañía se dirige a un público joven y en los últimos años ha centrado su posicionamiento en la vinculación con la música, el mundo sobre el que pivota toda su imagen de marca, desde las colaboraciones a las acciones especiales y sus propios establecimientos.

En Internet, la marca tiene un buen posicionamiento, siendo la tercera marca de moda más buscada en Google España y la séptima en visitas mensuales a su tienda online, según datos de SEMRush.

En 2019, para servir a todo tipo de consumidores, la firma siguió los pasos de otras cadenas de Inditex ampliando el tallaje de sus pantalones hasta la 44 con el objetivo de sumarse a la tendencia global de *body positive*.

“La marca trasciende el mundo de la moda y busca nuevos universos donde se encuentra su *target*, como es el de la música y el diseño, aumentando así su relevancia”, apunta Interbrand. Por ejemplo, en

junio de 2018, coincidiendo con la celebración del Orgullo LGBT+ (lesbianas, gays, bisexuales y transexuales), las tiendas de la compañía distribuyeron una colección especial con motivos reivindicativos a favor del movimiento.

Además, “a través de su modelo de negocio y en línea con los criterios de elección del público, Bershka da respuesta a los asuntos que más interesan hoy en día a los más jóvenes, como el buen trato a los animales o a la diversidad en la belleza”, agrega Interbrand sobre la segunda marca de Inditex.

Fundada en 1998 como cadena de moda joven en el seno del gigante gallego de la distribución de moda, la compañía inició su incursión en el mercado estadounidense, el más importante para el mundo de la moda, en 2017. Este movimiento, que impulsó la relevancia internacional de la marca, se realizó a través de un *pop up store* en pleno Soho de Nueva York. La entrada en el mercado estadounidense no ha sido, no obstante, definitiva, ya que Bershka todavía no cuenta con una presencia fija en el país norteamericano.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca ha creado diversas iniciativas diferenciales alineadas con los deseos de su *target*, interesado en las últimas tendencias, la música, las redes sociales y las nuevas tecnologías.

2

Es la marca de moda que más aspira a relacionarse con el mundo de la música, llegando incluso a integrarla en sus establecimientos de forma diferencial a ojos de su público objetivo.

3

La marca apuesta por el uso de tecnología novedosa e implanta un gran número de innovaciones y su concepto *Stage*.

Bershka cuenta con una valoración mejorable en términos de diferenciación, que en su caso se basa en la vinculación con la música, las redes sociales o las nuevas tecnologías. La marca se dirige al público joven y, para atraerle, ha impulsado varias iniciativas que tienen como objetivo alinearse con los deseos de su *target*, basadas principalmente en la innovación tecnológica. Por ejemplo, Bershka fue en 2019 “la primera marca española en realizar una acción de *engagement* digital y realidad aumentada con Snapchat”, destaca Interbrand.

La música tiene asimismo una importancia fundamental en la creación del carácter de Bershka, que ha utilizado tecnología y diversas innovaciones para crear una experiencia musical diferencial en sus establecimientos.

En particular, Bershka On Stage es una iniciativa de innovación y *customer experience* que introduce la marca en el mundo de la música ofreciendo conciertos en sus *flagships* más importantes con artistas emergentes o grupos innovadores del panorama musical.

A estos conciertos de nuevos talentos musicales, seleccionados

por la revista *Dazed*, en establecimientos de París, Bruselas, Milán, Berlín o Barcelona, se suma la alianza con Tidal. Se trata de una plataforma de entretenimiento experimental creada por artistas de todo el mundo para conectar a los fans con música exclusiva, vídeos y contenido de los artistas, *playlists* elaboradas por expertos o acceso a eventos. A través de la asociación entre Bershka y Tidal, ambas empresas impulsan eventos exclusivos, *Meets&Greets* con artistas, *playlists* customizadas o instalan estaciones Tidal en las tiendas de la marca.

En 2018, la cadena lanzó en Cremona (Italia) un nuevo concepto de tienda tecnológica, *Stage*, que integra iPads en los probadores, espejos inteligentes o el etiquetado Rfid.

Otro proyecto ligado a la tecnología es la creación de un *chatbot* para facilitar la elección de propuestas de *looks* de la marca. A través del sistema desarrollado por Bershka, el usuario puede inspirarse en los mejores *looks*, consultar las prendas de la tienda online y ser dirigido a la misma para realizar la compra en el *site*.

CONSISTENCIA



1

La marca es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente.

2

La apariencia de las tiendas y el sitio web es reconocible de manera general.

3

El grado de implementación de la marca en todos los puntos de contacto o formatos es elevado.

“Bershka es una marca consistente en todo el mundo tanto desde el punto de vista visual como en el posicionamiento estratégico”, apunta Interbrand. En general, tanto la apariencia de las tiendas físicas como el sitio web de la cadena del grupo Inditex son reconocibles por parte de los clientes.

Del mismo modo, existe un alto grado de implementación de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente, asociando el concepto *Stage* de manera consistente a todos los formatos y tiendas de la marca. Dicho concepto está relacionado con la cultura joven, la música y los festivales.

En 2018, Bershka impulsó un cambio integral en el diseño de todas sus tiendas para estrechar su vinculación con los seguidores de la marca. La transformación de los locales de la cadena estuvo protagonizada por la introducción de grandes altavoces y mobiliario similares a los del escenario de un concierto de música.

Comenzando por el establecimiento de Cremona (Italia), previo test en el centro Marineda City, en A Coruña, la transformación de las

tiendas tradicionales en establecimientos *Stage* contempla la inclusión de un espacio para la conexión con el llamado Bershka Experience, una aplicación que permite escanear las etiquetas de las prendas para incluirlas en una cesta virtual para facilitar el proceso de compra por parte de los clientes.

En este sistema de compra, coherente con la estrategia omnicanal de todas las cadenas del grupo Inditex, es fundamental la tecnología de identificación por radiofrecuencia Rfid, que permite a la empresa no sólo conocer el stock en tiempo real, sino también preparar las peticiones de sus clientes y dejar los productos que ha solicitado con el móvil en caja o en un probador.

Tras implantarse en la red de puntos de venta de Zara, el Rfid comenzó a introducirse en los establecimientos de Bershka en 2018, con el objetivo entonces de completar la implantación en toda la red de establecimientos del grupo en dos o tres años, según explicó Pablo Isla, presidente de Inditex, durante una conferencia con los analistas en septiembre de 2017.

PRESENCIA



1

La marca se ha hecho más presente gracias a sus diversas colaboraciones con *influencers* y personajes relevantes y con la aperturas de tiendas.

2

La marca goza de prominencia dentro y fuera de su categoría, siendo además una de las más fuertes del grupo Inditex en cuanto a presencia en redes sociales.

3

Es una de las marcas más *cool/trendy* para los jóvenes.

La cadena de moda joven del grupo Inditex, fundada en 1998, es la segunda mayor del grupo, con una red comercial de alrededor de 1.100 tiendas en todo el mundo. La marca, que se creó bajo el concepto de moda rompedor para un público joven, dinámico, exigente y al día en las últimas tendencias, mantiene el enfoque internacional propio de Inditex.

Sólo dos años después de abrir su primer establecimiento, Bershka alcanzó las cien tiendas. En 2009, apenas una década después de su lanzamiento, la cadena entró en China con sus primeras tiendas en el país asiático.

Estados Unidos, el mayor mercado del mundo para la industria de la moda, es todavía una tarea pendiente para la cadena española. La marca Bershka aterrizó fugazmente en Nueva York en 2017, convirtiéndose en la tercera cadena del gigante gallego en operar en el país estadounidense, donde por ahora solamente están presentes de forma física Zara y Massimo Dutti. La entrada se realizó a través de una tienda efímera, por lo que Bershka no tiene todavía estructura propia

de retail en el país, aunque opera online.

En 2018, Bershka fue la cadena de Inditex que más creció en Latinoamérica con la apertura de nuevas tiendas. Tras la inauguración de un nuevo punto de venta en Guadalajara, la compañía se acercó a la tienda número ochenta de la marca en México, el mercado principal de la cadena en Latinoamérica.

Hoy, la cadena está presente a través de sus tiendas físicas en 75 mercados de Europa, Asia y América. En Internet, tras su entrada en Estados Unidos mediante su plataforma online, la compañía está presente en 36 mercados.

En cuanto a sus redes sociales, su presencia es más que favorable, siendo el segundo concepto del grupo Inditex con más seguidores. Considerada una de las marcas más *trendy* para los jóvenes, situándose cuarta por detrás de Zara, Pull&Bear y Adidas, Bershka tiene a Facebook como canal principal en las redes sociales con 11,3 millones de seguidores. En Instagram, cuenta con 7,6 millones de seguidores y con 445.000 en Twitter.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un entendimiento óptimo de la marca, mostrando una satisfacción elevada.

2

Bershka está desarrollando un buen trabajo para reforzar el *engagement* con sus clientes.

3

La marca desarrolla alianzas con gigantes tecnológicos como Snapchat, que permiten ofrecer una experiencia mucho más enriquecedora.

La moda, la música y la gente joven son los pilares de Bershka, que ha conseguido situarse como la marca de Inditex más seguida en Internet después de Zara.

Bershka se posiciona además como una de las marcas con mayor impacto digital. Facebook destaca como plataforma favorita por los seguidores de la cadena de moda juvenil. A la gran cantidad de seguidores que reúne en la red social de Zuckerberg se le suman los 11,4 millones de *Me gusta* a la página.

En Instagram, por su parte, destaca por ser la plataforma favorita para la marca por su valor emocional, así como canal principal donde acercarse a los clientes. Así, a través de un *feed* de estilo *swag* y americano, Bershka mantiene una identidad visual rompedora y diferente entre otras marcas de la competencia.

En una de sus tantas iniciativas en el entorno social para reforzar el *engagement* con sus clientes, destaca la alianza entre Snapchat y Bershka de experiencia de realidad aumentada. Snapchat es una plataforma social pionera en las famosas *Stories* que ahora copan Instagram. A

La marca destaca por su impacto digital, con Facebook como plataforma favorita de sus seguidores

través de la *app*, los consumidores se pueden probar una prenda y comprarla a través de la cámara de Snapchat, haciendo así la experiencia de compra mucho más enriquecedora.

Bershka no sólo está dando respuestas a cuestiones de actualidad, sino que además ha conseguido alcanzar una elevada satisfacción del cliente, valorada en un cuatro sobre cinco, según Trustpilot, la web danesa de reseñas de consumidores.

BIMBA Y LOLA

02

Bimba y Lola cuenta con una voz propia dentro del segmento de la moda *premium*. Gracias a sus co-

laboraciones con artistas y su oferta diferenciada obtiene buena puntuación en casi todas las categorías.

su nombre al actual Bimba y Lola y prescindió de la figura del galgo que le había acompañado casi desde sus inicios. La firma se ha posicionado en el segmento *premium* accesible con una identidad muy diferenciada, apoyada en colaboraciones con artistas experimentales y con un producto que ha encontrado su público más allá de la tendencia más rabiosa. Bimba y Lola cerró 2018 con una facturación de 201,3 millones de euros, un 11,4% más que el año anterior, y una red comercial de 272 puntos de venta en todo el mundo.

Pese a ser la firma más joven del ránking, Bimba y Lola ha cambiado tres veces de denominación a lo largo de su historia hasta dar con una voz propia que le ha permitido obtener casi un pleno de semáforos verdes. El origen de la marca se remonta a 2005, cuando Uxia y María Domínguez, hijas del empresario Jesús Domínguez (cofundador de Sociedad Textil Lonia, lanzaron la empresa bajo la denominación de Moet&Mos, en referencia al municipio de Mos (Pontevedra), en el que se fundó la marca, se transformó poco después en Bimba&Lola, los nombres de los galgos de las dos fundadoras. En el ejercicio 2013, cuando la firma se encontraba en pleno proceso de expansión internacional, cambió

2005

La empresa nace bajo el nombre de Moet&Mos, en referencia a la localidad donde tiene su sede.



2006

La marca abre su primera tienda en Bilbao bajo el nombre de Bimba&Lola.



2007

La empresa emprende su expansión internacional con la apertura de su primera tienda en Portugal.



2008

La firma cierra el ejercicio con una facturación de 47 millones de euros y la apertura de su tienda en París.



CRONOLOGÍA

2009

Con ochenta tiendas en España, el grupo acelera su internacionalización con aperturas en Portugal, Malasia, Francia, Egipto, Kuwait y Arabia Saudí.



2010

La marca lanza su tienda online.



2012

La empresa da nuevos pasos en su expansión internacional y alcanza 160 tiendas en trece países del mundo.



2013

La marca renueva su imagen y cambia su nombre a Bimba y Lola, dejando atrás el &.



2016

La compañía gallega supera los 150 millones de euros de facturación.



2018

El grupo tantea su venta y rebasa los 200 millones de euros.



AUTENTICIDAD



1

La marcada personalidad de la firma, así como su sencillez, otorgan a Bimba y Lola carácter y autenticidad a ojos del consumidor.

2

La firma vincula sus productos a iniciativas que giren en torno a la música, el arte, los viajes y la cultura en general.

3

La marca gallega destaca por su apuesta por la sostenibilidad y la importancia de las energías renovables.

Los perros de una de las dos fundadoras, dos galgos llamados Bimba y Lola, están detrás del nombre y el logotipo de la marca gallega, que ofrece a sus consumidoras una propuesta de valor clara y con una personalidad bien definida. El nombre de la marca y su origen están escritos en clave de sencillez, mientras que la ya dilatada trayectoria de la compañía contribuye en su posicionamiento en un rango *premium* accesible.

El origen de la marca se remonta a 2005, cuando Uxia y María Domínguez, hijas del empresario Jesús Domínguez, lanzaron la empresa bajo la denominación de Moet&Mos. El nombre, que hacía referencia al municipio de Mos (Pontevedra), en el que se fundó la marca, se transformó poco después en Bimba&Lola y, a partir de 2013, en el actual Bimba y Lola.

Hoy Bimba y Lola obtiene una buena valoración en términos de autenticidad gracias también al enfoque de sus colecciones, que no se basan exclusivamente en las tendencias de la más rabiosa actualidad. Por el contrario, Bimba y Lola ubica sus productos en torno a la música, el

arte, los viajes y la cultura en general. Prueba de ello son las campañas publicitarias de la marca, a menudo con referencias a la cultura *pop*. Este carácter de las colecciones, que la propia compañía define como “un toque irreverente e irónico”, permite a Bimba y Lola ofrecer a sus clientas un producto diferencial.

Talento, sensibilidad, iniciativa, espíritu crítico, compromiso con la calidad y amor por los detalles son, por ejemplo, algunos de los rasgos que la marca dice buscar en sus trabajadores. Asimismo, a sus candidatos les promete un entorno joven, dinámico e “intelectualmente estimulante”.

Por otro lado, Bimba y Lola sigue también la estrategia de otras marcas en términos de sostenibilidad. En particular, la empresa le da importancia a las energías renovables en sus establecimientos, que cuentan con energía 100% limpia de origen exclusivamente renovable y libre de emisiones contaminantes. Para ello, la compañía alcanzó en 2016 un acuerdo con una empresa especializada en el desarrollo y distribución de energía de origen renovable.

RELEVANCIA



1

La marca se mantiene como una de las mayores firmas del sector en España, dado el rápido crecimiento de las ventas de la compañía.

2

Su imagen se vincula con el mundo del arte y la vanguardia, llevando a cabo colaboraciones con artistas emergentes y participando en ferias de arte de todo el mundo.

3

La firma ha demostrado adaptarse de manera eficiente a los criterios de elección del público con sus numerosas colecciones, orientadas a todo tipo de gustos y a las últimas tendencias.

La importancia de Bimba y Lola en el mercado español de la moda ha aumentado de forma incesante desde la fundación de la marca, en 2005, hasta llegar a sus máximos niveles en los últimos años. La compañía superó en 2018 por primera vez los 200 millones de euros de facturación, logrando un volumen de negocio que le sitúa entre los más importantes de la moda en España.

El rápido crecimiento de las ventas de la compañía gallega ha permitido a Bimba y Lola situarse incluso por encima en términos de negocio de empresas tan relevantes y con tanta trayectoria como Adolfo Domínguez, Liwe Española (dueño de la cadena Inside), Punt Roma o Camper, con datos correspondientes al ejercicio 2018, cerrado el 28 de febrero de 2019. Durante ese año la compañía liderada por María y Uxia Domínguez registró un crecimiento del 11,4% y alcanzó una red en todo el mundo de 272 tiendas, así como una plantilla de cerca de 1.500 trabajadores.

La relevancia de Bimba y Lola se apalanca también en su fortaleza en el mercado internacional, donde la compañía superó en 2018 la barre-

ra de los cien establecimientos con una apertura en Milán. México, Ecuador y Colombia, en Latinoamérica, Italia, Portugal o Francia, en Europa, y Corea del Sur o Singapur, en Asia, son algunos de los mercados en los que la marca está presente. Con actividad actualmente en quince países, la firma obtiene ya el 26% de su cifra de negocio en los mercados internacionales, en los que se adentró en 2007 con una primera tienda en Portugal.

Otro aspecto clave en la construcción de la marca Bimba y Lola y que esta sea relevante para sus consumidores es la vinculación de la misma con el mundo del arte y la vanguardia. La firma realiza colaboraciones con artistas emergentes, como la que en 2015 impulsó con la artista gráfica Scarlett Baily o la que desarrolló en 2018 con The Collecteur (Giulia Scalese).

La marca también ha coqueteado con mundos como el del comic, a través de colaboraciones como la que en 2013 la unió con el joven artista navarro Jon Suárez, o el cine, con un *fashion film* a cargo de Eduardo Casanova en 2018.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca se posiciona en uno de los segmentos más competitivos en la industria de la moda nacional e internacional, el lujo asequible.

2

Bimba y Lola ha conseguido diferenciarse de la competencia a través de un estilo moderno y rompedor.

3

Los diseños únicos que caracterizan a la marca, los premios recibidos, la diversificación de su cartera, sus campañas y la notoria relevancia concedida a su actual logotipo han catapultado a la marca hasta ser reconocida de manera diferencial por sus consumidores.

El lujo asequible es uno de los segmentos más competitivos en la industria de la moda nacional e internacional. Por ello, la diferenciación es para las marcas que compiten en este negocio incluso más importante que para aquellas que operan en el *mass market* y que pueden contar con otros elementos de atractivo para sus clientes.

Bimba y Lola basa su diferenciación, en primer lugar, en un producto que no está marcado exclusivamente por las tendencias globales, sino que cuenta con una filosofía propia que identifica y eleva a la marca. El proyecto impulsado por María y Uxia Domínguez se apoya tanto en el arte como en el talento y la juventud y alcanza gracias a ello un estilo moderno, actual y rompedor, en ocasiones incluso irreverente y provocador, tanto en sus colecciones como sobre todo en su comunicación.

Entre las últimas campañas de la marca está por ejemplo *Dreams TV*, en la que una particular presentadora de teletienda promociona unas latas de carne de unicornio (al 85%), con un 8% de ironía, un 6% de sueños brillantes y un 1% de sueños frustrados. En 2019,

el lema de la firma para la campaña de otoño-invierno es *This is human?* Con la colaboración de la artista del 3D y el maquillaje Ines Alpha, la firma promueve su última colección con videos de estética futurista y rompedora.

La cartera diversificada de productos, junto a su diseño, contribuyen a la diferenciación de la marca Bimba y Lola, así como sus campañas llenas de colores vivos. La firma impulsa además una comunicación que intenta ser diferente de la competencia, utilizando incluso acciones de *street marketing*. En 2016, la marca lanzó una acción callejera con motivo del Día de la Madre a través de un *fashion truck* y la colaboración con la *blogger* Inés Ybarra.

La búsqueda de la diferenciación por parte de Bimba y Lola también se ha reflejado en los establecimientos de la marca, presentes tanto en centros comerciales como en *high street*. Por lo general, se trata de locales de reducidas dimensiones, inferiores a 300 metros cuadrados, que la marca combina con *corners* en grandes almacenes tanto en España como en el extranjero.

CONSISTENCIA



1

Bimba y Lola presenta una personalidad consistente, tanto en tienda como en su tienda online y canales sociales.

2

La empresa desarrolla iniciativas orientadas a un público joven y moderno.

3

La marca ha apostado por ensalzar su nombre mediante diferentes tipografías. Dicho cambio se ha producido de forma natural y coherente, logrando mantener una inalterada consistencia de marca.

Bimba y Lola ha cambiado hasta tres veces de denominación a lo largo de su trayectoria y ha eliminado el emblemático símbolo de la firma (el galgo). Pese a ello, ha logrado mantener una elevada consistencia en la forma de comunicar a sus consumidores. Eso ha sido posible gracias a la coherencia en los mensajes y formas de las diferentes campañas de publicidad de la firma, que siempre siguen un patrón de juventud y modernidad, junto a rasgos como la ironía, la irreverencia o incluso la provocación.

Nacida como Moet&Mos y rebautizada posteriormente como Bimba&Lola, la firma ha renovado su identidad gráfica con éxito a lo largo de su trayectoria. En 2013, cuando la empresa se encontraba en plena expansión internacional, decidió impulsar una completa renovación de su imagen que implicó una modificación de sus tiendas y de sus productos con la introducción de un nuevo logotipo: la marca sustituyó la caja baja por la caja alta y una tipografía fina para optar por una más gruesa. Sin embargo, el cambio más notable de la nueva imagen de la enseña fue la apuesta por la Y, en lugar del símbolo &” Junto a

la Z, las palabras que incluyen la letra Y son reconocidas en todo el mundo como españolas, por lo que el cambio podría haber respondido en parte a la voluntad de destacar el lugar de origen de la marca. Además, al cambiar el & por una Y, Bimba y Lola logró consistencia en su denominación y homogeneización en su presencia online. Aunque hasta entonces la marca era Bimba & Lola, el dominio de la enseña era www.bimbaylola.com.

A pesar de haber eliminado un símbolo tan emblemático y reconocible como el galgo, la marca ha logrado ensalzar su nombre mediante el uso de diferentes tipografías. El cambio se ha producido de forma natural y coherente, logrando mantener una inalterada consistencia de marca.

La consistencia de la marca se trabaja también en el punto de venta y se ha logrado con éxito a pesar de la estructura de la red de distribución de Bimba y Lola. La marca, que cuenta con una red comercial de 280 puntos de venta, combina tiendas propias con franquicias y *corners* en grandes almacenes.

PRESENCIA



La acelerada expansión nacional e internacional de Bimba y Lola hacen de la marca gallega un ejemplo casi único en el mercado español durante los últimos años. De hecho, se trata probablemente de la marca española de moda femenina que ha crecido de una forma más acelerada en la última década, a pesar del negativo contexto económico nacional e internacional que se produjo especialmente entre 2007 (sólo dos años después de su fundación) y 2014.

El continuo crecimiento internacional de Bimba y Lola ha sido un motor clave en su desarrollo en la última década. La marca contaba en 2015 con 200 puntos de venta en su red internacional. A finales de 2018, Bimba y Lola operaba con un total de 272 puntos de venta y 14 mercados repartidos por todo el mundo, mientras que a cierre del primer semestre de 2019 ya contaba con una red comercial de 280 tiendas, de las cuales 111 se encuentran fuera de España. El negocio internacional copa un tercio de las ventas, siendo Portugal, Francia, Reino Unido e Italia sus principales mercados fuera del terreno nacional. En 2018, Bimba y Lola superó la barrera de los cien establecimientos en el

1

Bimba y Lola ha impulsado su crecimiento nacional e internacional, dotando a la marca de una relevancia notoria entre el público y los medios de comunicación.

2

La marca posee una posición predominante dentro y fuera de su categoría, la cual se ve reforzada por el desarrollo de la venta online y omnicanal.

3

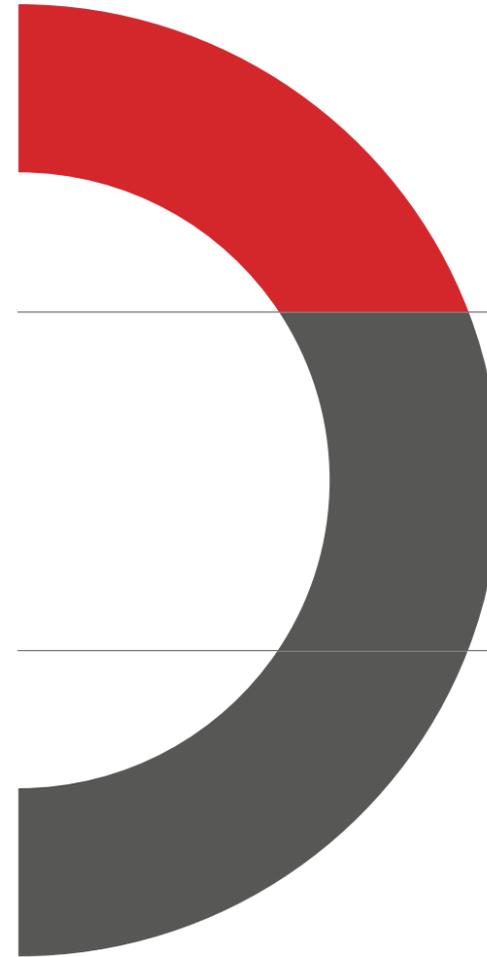
No obstante, existe un rango de mejora en cuanto a presencia en redes sociales para incrementar su notoriedad ante el público.

mercado exterior con aperturas en Milán (Italia), Ecuador, México y Colombia. En Asia, opera principalmente en Singapur y Corea del Sur. Pese a la fuerte expansión exterior del grupo, Bimba y Lola concentra en España el 60% de su red de retail y el 74% de las ventas. Actualmente, la compañía tiene planes para abrir en mercados como Hong Kong y Panamá, después de haber abierto en 2019 su primer punto de venta en Malasia.

La compañía, que canceló el proyecto de abrir una nueva sede en Pontevedra a principios de 2019, inaugurará a finales de este año una nave logística en Arrufana, en la localidad pontevedresa de Mos, donde tiene sus oficinas centrales. En la nave, que permite la integración de todos los procesos de gestión logística, trabajan ya sesenta empleados, que se suman a los cerca de 1.600 trabajadores que completan la plantilla de Bimba y Lola, entre personal de tiendas y oficinas de todo el mundo.

El grupo gallego dio el salto en 2010 al canal online. Tras meses de retraso, Bimba y Lola abrió su tienda digital en un total de 28 países.

ENGAGEMENT



1

Bimba y Lola ha conseguido ganar *engagement* gracias al dinamismo de sus colecciones, que sirven como herramienta para generar compromiso de los clientes hacia la marca.

2

La marca hace uso de *hashtags* para interactuar con sus clientes.

3

Sin embargo, la firma tiene un amplio rango de mejora dado su reducido número de acciones para mejorar la relación con sus consumidores.

Las redes sociales no son definitivamente el mejor terreno para Bimba y Lola, a pesar del carácter joven y moderno de la marca. En este sentido, la compañía tiene amplio rango de mejora en términos de *engagement* dado el reducido número de acciones de estas características que realiza en sus perfiles sociales.

A pesar de ello, Bimba y Lola ha logrado despertar el deseo de un público femenino que aspira a comprar sus productos. Para hacerlo, y en coherencia con sus campañas de publicidad, la marca utiliza *hashtags* como #ThisisDREAM o #ThisisSEDIMENTAL.

Colores, extravagancia y acompañamiento musical son algunas de las características que rodean a estas acciones en redes sociales. A través del uso de *hashtags* como estos, dota a las campañas y colecciones de la firma gallega de dinamismo, y sirven como herramienta para generar compromiso de los consumidores hacia la marca.

Asimismo, la enseña ha habilitado una radio que cambia en función de la campaña que el usuario esté visualizando. En su Instagram, actualmente Bimba y Lola utiliza el *hashtag* #ThisisHUMAN, el nom-

bre que recibe su última campaña. En relación a la última campaña de otoño/invierno 2019, invita a imitar el diseño con un filtro en Instagram creado para la ocasión.

Aunque principalmente usa sus colecciones y su plataforma online como forma de acercar la marca a los consumidores, Bimba y Lola hace también un uso peculiar de sus redes sociales.

La compañía, con una estrategia de *social media* en la que abunda el uso de colores y contenido gráfico, ha sabido acercar a su público objetivo la imagen de lujo asequible con propuestas modernas, prácticas y diferentes.

La marca destaca entre su competencia por el uso de una estética retro y futurista, con una apuesta por el arte y el diseño que queda reflejada más allá del producto.

Bimba y Lola es una marca que no sigue tendencias y, aunque no se acerca a la gran cantidad de seguidores de otras marcas, la compañía gallega destaca por la gran fidelidad a su identidad, cosa que impacta a sus *followers*.



03

La mejor puntuación en autenticidad, diferenciación y consistencia, mientras la peor es para *engagement*.

Camper obtiene, en cambio, un valor en el punto medio en conceptos como relevancia y presencia.

De una saga histórica de zapateros en Mallorca a una de las marcas más vanguardistas de la moda española. La historia de Camper se remonta a 1877, cuando Antonio Fluxà viajó a Reino Unido para llevar a la isla las primeras máquinas de coser zapatos. Hoy, en el cuartel general de Camper en la localidad balear de Inca conviven artesanos con diseñadores llegados de todas las partes del mundo, liderados por la cuarta generación de la familia Fluxà.

La firma se ha desmarcado de otras firmas de calzado apostando por el retail y por las alianzas con artistas contemporáneos, con los que ha logrado dar forma a una identidad diferenciada. La empresa ha tratado de dar un giro bajo la dirección creativa de Romain Kremer, que abandonó la empresa en 2019. Camper se ha posicionado en el mercado a golpe de campañas irreverentes, en las que ha unido la tradición con la modernidad bajo lemas como *The Med is the Net* o *Walk, don't run*, con el que quería expresar el vínculo entre el mundo rural (sus orígenes) y la realidad urbana (el mercado), según ha explicado la propia compañía. Esta primera etapa fue acompañada de *bestsellers* como *Pelotas*, que se han convertido en un icono de la marca. En sus últimas campañas, la marca ha evolucionado hacia una imagen más alternativa, abandonando ese mundo rural y abrazando un nuevo estilo bajo el lema *Imagination walks* para conquistar a los *millennials*.

De una saga histórica de zapateros en Mallorca a una de las marcas más vanguardistas de la moda española. La historia de Camper se remonta a 1877, cuando Antonio Fluxà viajó a Reino Unido para llevar a la isla las primeras máquinas de coser zapatos. Hoy, en el cuartel general de Camper en la localidad balear de Inca conviven artesanos con diseñadores llegados de todas las partes del mundo, liderados por la cuarta generación de la familia Fluxà.

La firma se ha desmarcado de otras firmas de calzado apostando por el retail y por las alianzas con artistas contemporáneos, con los que ha logrado dar forma a una identidad diferenciada. La empresa ha tratado de dar un giro bajo la dirección creativa de Romain Kremer, que abandonó la empresa en 2019. Camper se ha

1975

Lorenzo Fluxà, tercera generación de una familia de zapateros, funda Camper en Inca (Mallorca).



1981

Abre la primera tienda Camper en Barcelona.



1992

Comienza la expansión internacional de Camper con la apertura de tiendas en las principales capitales europeas de la moda: Londres, París y Milán.



1995

La marca lanza su modelo más icónico: *Pelotas*.



CRONOLOGÍA

2005

Abre las puertas el primer hotel de la empresa bajo el nombre de Casa Camper.



2008

Nace el proyecto de colaboraciones Camper Together.



2013

Camper lleva su concepto Camper Together a la Quinta Avenida de Nueva York.



2014

La marca ficha a Romain Kremer como su primer director creativo.



2019

La compañía de la familia Fluxà está presente en más de cuarenta países.



AUTENTICIDAD



1

Se posiciona como una marca innovadora que está estrechamente vinculada al diseño, la cultura y el humor a través de distintas iniciativas y colaboraciones con personajes y firmas relevantes.

2

Camper es una marca histórica que se mantiene fiel a sus raíces pero en continua actualización y siempre manteniendo de manera efectiva las expectativas de sus clientes, con un estilo auténtico y sobrecogedor.

3

La firma se basa en la autenticidad y la honestidad en lo que hace, buscando tener un impacto positivo en sus consumidores.

Con unos orígenes arraigados en Mallorca, Camper es una de las mayores marcas españolas de calzado. Tradición, originalidad, diseño y comodidad son algunos de los valores en los que se ha sustentado la marca, que ha apostado por crear todo un universo de estilo de vida. En 1877, el zapatero Antonio Fluxà viajó a Inglaterra para llevar a la isla de Mallorca las primeras máquinas de coser zapatos a través de un método innovador en la época que revolucionó la industria del calzado, hasta entonces totalmente artesanal. La creación de la marca, que significa campesino en catalán, se remonta a 1975 y se produjo de la mano de Lorenzo Fluxà. Desde su fundación, Camper quiso construirse en torno a un estilo de vida y una identidad arraigada en el Mediterráneo. La empresa, que desde su origen se ha ligado con nombres destacados del diseño, como Javier Mariscal, los hermanos Humberto y Fernando Campana o Jasper Morrison, vivió una de las épocas de esplendor gracias al popular modelo *Pelotas*, lanzado en 1995. Con múltiples versiones, el modelo de aire *retro*, caracterizado por una suela de caucho con 87 *pelotas*, ha vendido a lo largo de su trayectoria

más de once millones de pares.

En 2014, la enseña sofisticó su estilo y consolidó un giro hacia la moda y las tendencias tras el nombramiento de Romain Kremer como primer director creativo de historia de la marca. La etapa iniciada entonces por la compañía buscaba rejuvenecer el público de la marca. Las colecciones lideradas por Kremer comenzaron entonces con una apuesta por el color y la estética de *fanzine* DIY y concluyeron en 2019 (cuando abandonó el grupo) con una última colección de diseños vanguardistas, colores atrevidos y formas inspiradas en los deportes de motor.

La autenticidad de la marca se sustenta también en las colaboraciones con creadores de diferentes disciplinas artísticas, tanto para el calzado como para la imagen corporativa o las tiendas a través de Camper Together, y de las iniciativas ligadas a su producto. Por ejemplo, Camper utiliza únicamente pieles que se deriven como un subproducto de la industria cárnica, no emplea cueros que contribuyan a la deforestación del bioma amazónico, ni productos fabricados con pieles de animales salvajes o especies en peligro.

RELEVANCIA



1

Camper ha colaborado con distintas figuras y entidades, con las que comparte filosofía, para desarrollar proyectos que sumen a su marca.

2

La marca ha remodelado su oferta sin llegar a cambiar su esencia, a través de numerosas colaboraciones.

3

La creación de su nueva línea Camper-Lab permite a la marca responder con nuevos lanzamientos e iniciativas al entorno y gustos cambiantes.

Camper es una de las firmas españolas de moda más activas en cuanto a colaboraciones, lo que le ha permitido ganar relevancia dentro de su nicho de mercado. La compañía, que facturó 184 millones de euros en 2017, es una de las mayores del sector en España y cuenta con una amplia presencia internacional, lo que refleja que ha logrado resonar en públicos de diferentes geografías.

La colección de otoño de 2019 fue la última liderada por Romain Kremer, que abandonó la compañía este año tras cinco años como director creativo, el primero en la historia de Camper.

Aunque su cargo ha quedado vacante, la compañía reforzó su equipo creativo con la incorporación de Achilles Ion Gabriel como responsable de CamperLab, el concepto más experimental de la firma. Su incorporación supuso una nueva apuesta por esta línea, después de que en 2017 el grupo redujera su red de tiendas CamperLab de catorce a sólo tres en París, Nueva York y Londres.

En paralelo al equipo interno, la firma ha continuado apostando con las colaboraciones en el marco de su iniciativa Camper Together.

“Fiel a su estilo y posicionamiento, Camper ha colaborado con distintas figuras y entidades, con las que comparte filosofía, para desarrollar proyectos que sumen a su marca, así como en la realización de diversos lanzamientos”, apunta Interbrand.

La apuesta por las colaboraciones se traslada también al diseño. Desde hace dos años, la firma cuenta con una colección de la mano de Kiko Kostadinov, que en 2019 incluyó por primera vez una línea de mujer. La firma también realizó su primera colaboración con Coco Capitan, quien realizó una cápsula presentada durante el Salone del Mobile de Milán, y otra con Cristian Zuzunaga en el marco del proyecto Twins Artista. Fuera del ámbito de la moda, la Fundación Camper puso en marcha en 2019 un programa de residencias para artistas y comisarios de la mano de la galería L21.

“Debido a los cambiantes criterios de elección del público, así como las tendencias, la marca ha remodelado su oferta sin llegar a cambiar su esencia, a través de numerosas colaboraciones”, resume Interbrand.

DIFERENCIACIÓN



1

Camper lleva el diseño de sus tiendas a su máxima expresión para conseguir el efecto sorpresa.

2

Ciertas iniciativas, en relación al diseño y posicionamiento de la marca, dotan a Camper de un carácter divertido y poco convencional.

3

Camper, además, ha sido galardonada con varios premios de relevancia para su sector.

Camper es una de las firmas más diferenciadas del negocio de la moda en España. La compañía lleva décadas apostando por un nicho de mercado con una identidad muy marcada, vinculada siempre al diseño independiente y a valores como la creatividad y la experimentación.

“Provoca un efecto sorpresa, deja libertad creativa y ensalza la originalidad para transmitir su espíritu nacido en el mundo rural mediterráneo, donde prima la tradición y calidad, así como la comodidad, la resistencia y sencillez”, resume Interbrand.

Una ejemplo de esa apuesta por la experimentación es la última campaña liderada por Romain Kremer, su director creativo hasta 2019. Bajo el título de *Camper House*, la marca tomaba su inspiración de la estética del diseño de artículos cotidianos.

La marca resumió la campaña explicando que “reduce a la mínima expresión el concepto del retrato familiar y nos transporta de una habitación a otra a través de un intrincado laberinto doméstico lleno de acontecimientos sobrenaturales que plantean más pre-

guntas que respuestas”.

A lo largo de los últimos años, la firma ha evolucionado, pero siempre manteniendo una clara diferenciación. Tras una década con una estética limpia y vinculada al estilo de vida mediterráneo bajo el *claim* de *Walk, don't run*, la firma evolucionó hacia una estética más *fashionista*, con modelos atípicos en sus campañas publicitarias y el objetivo de atraer a un cliente más joven.

También en el producto Camper se ha alejado de las tendencias para posicionarse como una firma alternativa, con modelos icónicos como *Pelotas*, que se alejan del diseño convencional. Aunque la firma también se ha subido a la ola de las *sneakers*, lo ha hecho manteniendo sus señas de identidad, como las amplias suelas de goma y los diseños de estética vanguardista.

Para reforzar esta diferenciación, la marca especializada en calzado se ha apoyado recurrentemente en otros artistas contemporáneos tanto para el diseño de su red de establecimientos como para el lanzamiento de sus colecciones cápsula.

CONSISTENCIA



1

Tanto visual como estratégicamente, Camper mantiene los valores y la imagen de la marca en todos los países donde está presente.

2

Pese a que las tiendas Camper son fruto de una estrategia de expansión refinada, a través de un modelo de colaboración con diseñadores líderes, todas son consistentes bajo su concepto Camper Together, que aspira a que no haya en el mundo dos tiendas iguales.

3

Camper mantiene una imagen consistente dentro y fuera de la tienda, aplicando su entendimiento de la marca en tiendas memorables, no convencionales, con aire internacional, integrando diferentes culturas en un mismo proyecto.

Camper es consistente en todos los formatos en los que opera y en todas las geografías en las que está presente. Sus productos y comunicación son los mismos en todos los países, por lo que los valores y la imagen que transmite coinciden tanto dentro como fuera del mercado español.

En su red de retail, la firma ha logrado mantener la consistencia pese a contar con formatos diferenciados: las tiendas tradicionales, diseñadas por el equipo de la marca; las CamperLab, que concentran la oferta más vanguardista, y las Camper Together, realizadas en colaboración con artistas, diseñadores y arquitectos.

Con esta última iniciativa, el objetivo es que no haya en el mundo dos tiendas iguales de Camper. Sin embargo, el trabajo estrecho del equipo de la marca con los artistas con los que colabora permite que la identidad de Camper, aunque declinada en diferentes estilos, continúe siendo reconocible.

En este sentido, todas las tiendas siguen un patrón común: distribución simplificada, conceptos gráficos disruptivos que adornan

las paredes o los escaparates y un uso masivo de los colores corporativos, rojo y blanco, con el apoyo de colores secundarios como el amarillo y el negro.

Esta estética vanguardista se repite también en las campañas de comunicación de la marca y, en menor medida, en sus perfiles en las diferentes redes sociales. En canales como Instagram, por ejemplo, la compañía recurre frecuentemente a sus colores corporativos, pero no suele ser tan disruptiva como en otro tipo de soportes. En su lugar, recurre a menudo a imágenes de tiendas y, sobre todo, de *lookbooks*, junto con algún contenido especial puntual con motivo de una colaboración. Lo mismo ocurre en Facebook y Twitter.

Además, en sus canales en redes sociales la compañía balear emplea como fotografía de perfil un logotipo distinto al que utiliza en su página web: mientras este último consiste en unas letras blancas sobre un cuadrado rojo, con la línea inferior curva, en las plataformas sociales la firma emplea la misma tipografía en blanco, pero sobre un fondo negro.

PRESENCIA



1

La marca cuenta con gran notoriedad y elevada reputación entre su público objetivo

2

La marca también tiene una buena notoriedad en los distintos canales en los que la firma opera.

3

La firma también tiene una presencia óptima, aunque mejorable, en los canales de redes sociales.

Desde sus inicios, Camper ha tratado de abrirse camino en el mercado global del calzado y actualmente cuenta con presencia en todo el mundo con más de medio centenar de tiendas.

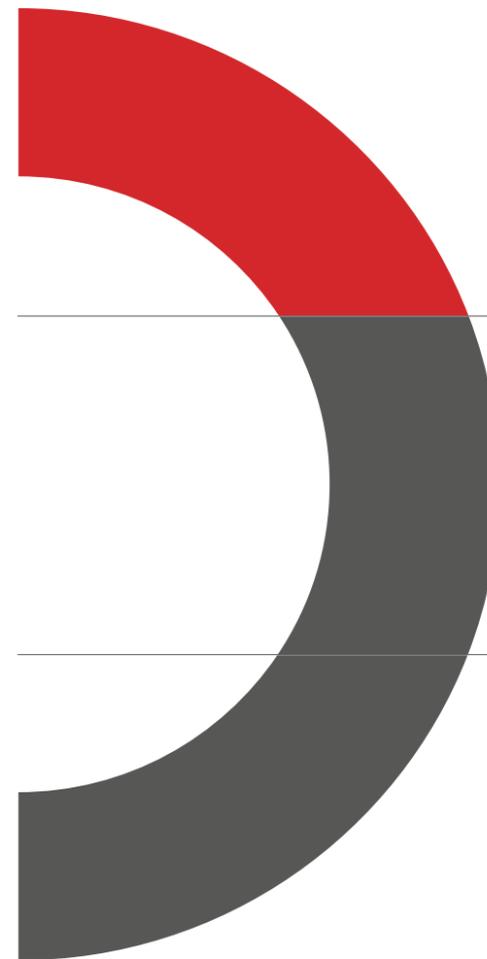
En los noventa, Camper dio el salto internacional y en la primera década de los 2000 el 70% de su facturación ya procedía del extranjero. En 2014, coincidiendo con el nombramiento de su primer director creativo, Romain Kremer, la marca apuntaló su presencia en capitales de la moda como Nueva York, Londres, Amberes o Barcelona. Un año después, el grupo impulsó el desarrollo de su negocio internacional con la puesta en marcha de filiales en China y Estados Unidos.

El punto álgido en la expansión de Camper se produjo en 2016, cuando la marca dio un vuelco a su política de aperturas de establecimientos insignia y frenó su expansión. Con presencia entonces en 16 mercados, la compañía redujo de once a tres el número de tiendas CamperLab (las más emblemáticas de la empresa) ubicadas en París, Londres y Nueva York.

En 2019, la inauguración de su quinto punto de venta en Nueva York y las aperturas en Amberes, Seúl y Moscú han elevado a Camper hasta los 400 establecimientos monomarca, a los que se suma presencia en el canal multimarca y los grandes almacenes. En total, Camper tiene presencia en 2.800 puntos de venta en todo el mundo. La compañía mallorquina dio el salto en 2003 al canal online, cuando puso en marcha su tienda online. Años más tarde, su experiencia en la Red llevó al grupo a diversificar sus plataformas digitales, creando tiendas más personalizadas según el país en el que vende y compartiendo la gestión con sus socios locales.

La compañía siempre ha considerado la comunicación como uno de sus pilares corporativos. En línea con el carácter creativo de la marca, su actividad en campañas de publicidad en canales tradicionales ha ido dejando paso a una estrategia *social media*. Facebook, con 245.000 seguidores, es el canal favorito del público de Camper. En Instagram, por su parte, cuenta con 143.000 seguidores; en Twitter reúne a 15.400 *followers* y en Youtube, a un total de 3.300.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un buen entendimiento de la marca, principalmente gracias a su autenticidad y presencia.

2

No obstante, hay escasa identificación del público con la marca dada su interacción poco pronunciada con sus consumidores.

3

Camper presenta un rango de mejora en cuanto acciones que propicien *engagement*.

La presencia de Camper en Internet es muy activa. La marca apuesta por los soportes online en su comunicación publicitaria y hace de las redes sociales un escaparate de su carácter vanguardista.

Pese a su buena estética, Camper es una de las marcas de moda con menos seguidores de España y su presencia está vinculada a la venta online, lo cual no genera una interacción pronunciada con sus consumidores. “Existe una escasa identificación del público con la marca, ya que Camper presenta gran rango de mejora en cuanto a acciones que propicien *engagement* y una interacción más pronunciada con sus consumidores”, advierte Interbrand.

Camper fue una de las primeras compañías en apostar por el punto de venta como elemento principal de comunicación y relación con el cliente. No obstante, más allá del producto y la importancia del retail, la marca también llega a sus clientes a través de estrategias de *márketing* y comunicación fuera del punto de venta. A través de un discurso creativo que ha ido enriqueciendo con los años, la identidad de Camper se caracteriza igual que sus tienda por un espíritu

La marca hace de las redes sociales un escaparate de su carácter vanguardista

poco convencional.

Desde publicaciones internacionales a medios digitales o publicidad exterior como los autobuses de Londres, la compañía mallorquina ha elegido diferentes canales para acercarse a su público. También las propias tiendas de Camper se han convertido en elementos de comunicación, a través de la colaboración con artistas, diseñadores y creativos.

Camper fue también una de las primeras marcas en instalar iPads en sus tiendas para mejorar la experiencia de compra del cliente. Dada la autenticidad y presencia de la marca, los clientes muestran un buen entendimiento de la marca.

CH

CAROLINA HERRERA

04

Autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia y presencia son puntos a favor de la marca posicionada en el segmento del lujo. Sin embargo, la firma obtiene menos puntuación en *engagement*.

menor. Aunque la distribución se realiza de manera independiente, en comunicación ambas siguen una estrategia conjunta, con perfiles conjuntos en redes sociales.

La compañía factura más de 200 millones de euros y cuenta con más de cien puntos de venta en casi cuarenta mercados repartidos entre Europa, América, Asia y Oriente Próximo. Aunque ha logrado conectar con clientes de todo el mundo, la firma es especialmente fuerte en los mercados donde tiene más visibilidad Carolina Herrera: Latinoamérica y Estados Unidos.

CH Carolina Herrera ha puesto la magia de las alfombras rojas al alcance del público masivo. Mientras otras grandes marcas de lujo han ido echando el cierre a sus segundas líneas, CH Carolina Herrera ha sobrevivido gracias al acierto de Sociedad Textil Lonia, que opera con esta firma y con Purificación García. Parte de su éxito se debe a la estrecha relación entre los propietarios de las dos firmas: Puig, que controla la marca original de la diseñadora venezolana, y Sociedad Textil Lonia, participada por el grupo catalán y responsable de la producción y distribución de la segunda línea. La firma se ha beneficiado de la exposición y relevancia de Carolina Herrera New York, que concentra el grueso del presupuesto de marketing y abre el camino a su hermana

1981

La marca Carolina Herrera desfila por primera vez en Nueva York de la mano de su fundadora, la diseñadora homónima.



1995

El grupo español Puig adquiere la división de moda de la firma.



2000

Se lanza la segunda línea de Carolina Herrera, CH Carolina Herrera, de la mano de Sociedad Textil Lonia.



CRONOLOGÍA

2003

CH Carolina Herrera abre filial en Estados Unidos.



2007

CH Carolina Herrera lanza su primer perfume.



2011

La firma pone en marcha su primera tienda en París.



2014

Puig compra el 25% de Sociedad Textil Lonia, controlado hasta entonces por L Capital.



2018

CH Carolina Herrera lanza tienda online en 17 países.



AUTENTICIDAD



1

CH Carolina Herrera es reconocida internacionalmente como referente de moda, lujo y elegancia.

2

La marca lleva equipando a las mujeres de todo el mundo de una estética propia respondiendo de manera excepcional a las expectativas de los clientes.

3

Empuja los límites del estilo con su yuxtaposición de clasicismo y modernidad.

Un nombre de pasarelas y alfombras rojas a precios *premium*. Ese fue el punto de partida de CH Carolina Herrera, que nació en 2001 como una segunda línea de la marca de la diseñadora venezolana afincada en Nueva York. Ambas están en manos de empresas españolas: Puig compró Carolina Herrera en 1995 y, seis años después, confió en el grupo gallego Sociedad Textil Lonía, dueño también de Purificación García, para la producción y distribución de la segunda marca. La relación entre ambas compañías se estrechó todavía más en 2014, cuando el grupo catalán entró en el capital del gallego con una participación del 25%.

Carolina Herrera New York, fundada en 1981, está especializada en moda femenina y sirve de gran escaparate para la segunda línea. CH Carolina Herrera, por su parte, declina la marca en artículos más accesibles como bolsos y complementos, así como en ropa para mujer, hombre y niño, y cuenta también con una línea de óptica, licenciada desde 2012 al grupo italiano De Rigo, y de perfumes, que gestiona Puig.

Sociedad Textil Lonía ha seguido una estrategia cauta con la marca, limitando su distribución y sus licencias, lo que le ha permitido sobrevivir en el tiempo mientras otras firmas de lujo, como Marc Jacobs o Dolce&Gabbana, cerraban sus líneas secundarias para centrar sus esfuerzos en las de gama más alta.

“CH Carolina Herrera es reconocida internacionalmente como referente de moda, lujo y elegancia, empujando los límites del estilo con su yuxtaposición de clasicismo y modernidad”, apunta Interbrand. “Por este motivo -prosigue-, la marca lleva equipando a las mujeres de todo el mundo de una estética propia respondiendo de manera excepcional a las expectativas de los clientes, dada su larga y afianzada experiencia en el sector, tanto nacional como internacional”.

Ahora, la firma se enfrenta al desafío de mantener su autenticidad tras la salida, en 2018, de la diseñadora venezolana de la dirección creativa de Carolina Herrera. Herrera, que continúa siendo embajadora de la marca, cedió las riendas a Wes Anderson, que trabajaba para la firma desde 2017 como consultor.

RELEVANCIA



1

La marca atiende a sus clientes de manera personalizada y exclusiva, elaborando líneas de producto que se mezclan con objetos fetiche y joyería.

2

Habrà que ver con el paso del tiempo cómo se comporta la marca tras las marchas de uno de sus principales activos, su fundadora, Carolina Herrera.

3

La marca se adapta de manera eficiente a los criterios de elección del público al que se dirige.

CH Carolina Herrera es una de las pocas firmas españolas de moda *premium* con gran relevancia internacional. Su buena nota en *awareness* se debe, por un lado, a la relevancia global de la diseñadora venezolana que le da nombre, lo que permite que, sin hacer directamente campañas, la firma ya sea conocida en todo el mundo. Además, la marca se favorece del empuje de la firma Carolina Herrera, que concentra el grueso de la inversión en marketing, desfila en la semana de la moda de Nueva York y está presente en las principales alfombras rojas de todo el mundo.

“La marca atiende a sus clientes de manera personalizada y exclusiva, elaborando líneas de producto que se mezclan con objetos fetiche y joyería, incorporando piezas de la más alta calidad que perduran en el tiempo”, apunta Interbrand.

Por otro lado, CH Carolina Herrera ha demostrado su propia capacidad para ajustarse a las demandas de los consumidores en todo el mundo con una amplia expansión internacional. A partir de ahora, “habrá que ver con el paso del tiempo cómo se comporta la marca tras

La marca se ha apalancado en la visibilidad de la diseñadora Carolina Herrera en EEUU y Latinoamérica

las marchas de uno de sus principales activos, su fundadora, Carolina Herrera, que, no obstante, permanece como embajadora de la marca”, prosigue Interbrand.

La firma se ha apalancado en la visibilidad de Carolina Herrera en Estados Unidos y Latinoamérica para convertirlos en sus principales territorios en el extranjero. En el mercado estadounidense, la compañía opera con cerca de treinta tiendas, tras abrir tres más en 2019. La marca también cuenta con una amplia presencia en aeropuertos, lo que le permite aumentar su relevancia entre el público internacional. Una de sus últimas aperturas en *travel retail* la realizó en 2018, cuando puso en marcha una tienda en el aeropuerto de Madrid Barajas. La firma es una de las más frecuentes en las apariciones públicas de la reina Letizia, lo que ha contribuido también a incrementar su *awareness*.

DIFERENCIACIÓN



1

CH Carolina Herrera presenta una propuesta de valor basada en el lujo y la excelencia, estando claramente posicionada de manera diferencial a ojos de su público objetivo.

2

La marca apuesta por la personalización, la calidad, el estilo y la modernidad.

3

La marca tiene un diseño único y característico que extrapola al conjunto de líneas de producto que ofrece.

“CH Carolina Herrera presenta una propuesta de valor basada en el lujo y la excelencia, estando claramente posicionada de manera diferencial a ojos de su público objetivo, debido principalmente a su firme apuesta por la personalización, la calidad, el estilo y la modernidad”, señala Interbrand.

La marca cuenta con una identidad muy diferenciada que le ha permitido continuar siendo relevante en el competido segmento *premium*. Parte de esta diferenciación procede de la línea principal, Carolina Herrera New York, y la propia diseñadora, que han hecho del color rojo y de la camisa blanca sus señas de identidad.

Este lenguaje visual tan propio se declina también en la colección de CH Carolina Herrera, que se ha mantenido ajena a la aceleración de las tendencias apostando por diseños clásicos en todas las categorías de producto, con el rojo y el negro como colores omnipresentes y el uso de su logotipo en todo tipo de artículos, ya sea grabado o estampado.

En un entorno de casualización de la moda, donde los trajes han deja-

CH Carolina Herrera se ha mantenido ajena a la aceleración de las tendencias, apostando por diseños clásicos

do paso al *athleisure* y las *sneakers*, CH Carolina Herrera mantiene su apuesta por la moda clásica y elegante, tanto en su oferta de producto para mujer como de niños y hombre.

“La marca -prosigue Interbrand- tiene un diseño único y característico que extrapola al conjunto de líneas de producto que ofrece, estando incluida además dentro del listado de las firmas de lujo mundiales más aclamadas reiteradamente, impulsando acciones con personajes relevantes que apoyan dicho posicionamiento”. La firma ofrece también opciones de personalización. Por ejemplo, el cliente puede grabar un artículo con su logotipo, si se trata de una empresa, o con las iniciales del destinatario del regalo.

CONSISTENCIA



1

La marca es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente.

2

La apariencia de las tiendas y el sitio web es reconocible por la personalidad única e icónica de la marca.

3

La consistencia de CH Carolina Herrera se traslada a todos los canales de distribución en los que opera la marca, gracias a la red de tiendas que ha conseguido tejer en todo el mundo, perfectamente reconocibles y coherentes con su imagen.

CH Carolina Herrera ha logrado mantener una fuerte consistencia allá donde otros fracasaron: en las licencias. El hecho de que Puig, primero licenciatario de la línea de perfumería, sea desde 1996 el encargado de desarrollar la línea principal, permite que la firma esté cohesionada en todas las categorías de producto.

Además, el hecho de que el grupo catalán controle a su vez una participación en Sociedad Textil Lonía, que gestiona CH Carolina Herrera, ha permitido que la marca esté cohesionada aún operando a través de dos grupos que nada tienen que ver con su fundadora.

En todos los puntos de contacto y en todas las categorías de producto (incluidas las gafas, licenciadas a De Rigo), la marca se percibe como una sola. Hasta el punto de que, para la mayoría del público final, no existen dos firmas sino solamente Carolina Herrera.

Esta consistencia se traslada a todos los canales de distribución en los que opera la marca. CH Carolina Herrera ha tejido una red de tiendas en todo el mundo, especialmente en América, perfectamente reconocibles y coherentes con la imagen de la marca.

Los establecimientos, que comparten todos un toldo rojo en su fachada con el logotipo estampado, fueron diseñados por el estudio español Betalab. Dentro, las tiendas están decoradas con un estilo clásico, en consonancia con los valores de la marca, y algunos *flagship stores* como el de la calle Serrano de Madrid cuentan también con un bar y una mesa de billar.

También su plataforma de ecommerce es una continuación consistente de la imagen que la firma transmite a pie de calle. Todas las líneas de la marca, incluida Carolina Herrera New York, CH Carolina Herrera y sus perfumes, se distribuyen a través de una única plataforma, y aunque la segunda marca redirige a una plataforma independiente, la transición es autónoma y el diseño está en consonancia con la principal.

Lo mismo ocurre en redes sociales. Carolina Herrera ha optado por unificar toda su comunicación en plataformas como Facebook o Instagram bajo un único perfil, en el que distingue si se trata de la línea New York o de CH mediante el uso de *hashtags*.

PRESENCIA



CH Carolina Herrera cuenta con una presencia global a través de su red de tiendas propias y franquiciadas y concesiones en grandes almacenes. La firma ha apostado por una distribución controlada para mantener su posicionamiento *premium*, concentrándose en las principales calles comerciales de las ciudades más importantes de cada país y compartiendo acera con las mayores firmas de lujo del mundo. La marca está presente en América y Europa y, en menor medida, en Asia y Oriente Próximo, con una red de 347 establecimientos. Su principal mercado es España, donde cuenta con más de cien puntos de venta en grandes almacenes y 23 tiendas propias. Le sigue, de cerca, Estados Unidos, con una red de cerca de treinta tiendas. La mayoría de establecimientos de CH Carolina Herrera están gestionados directamente por Sociedad Textil Lonja: la firma cuenta con 82 puntos de venta con este formato en países como Reino Unido, México, Corea del Sur, China o Singapur.

A través de las franquicias, 68 en total, CH Carolina Herrera ha ampliado su expansión a otros mercados como Oriente Próximo,

1

La marca goza de un buen reconocimiento y reputación, especialmente en el ámbito internacional, donde continúa impulsando su expansión.

2

La firma muestra una presencia pronunciada en las principales redes sociales, Instagram y Facebook.

3

CH Carolina Herrera ha impulsado su estrategia de venta online, incrementando su notoriedad.

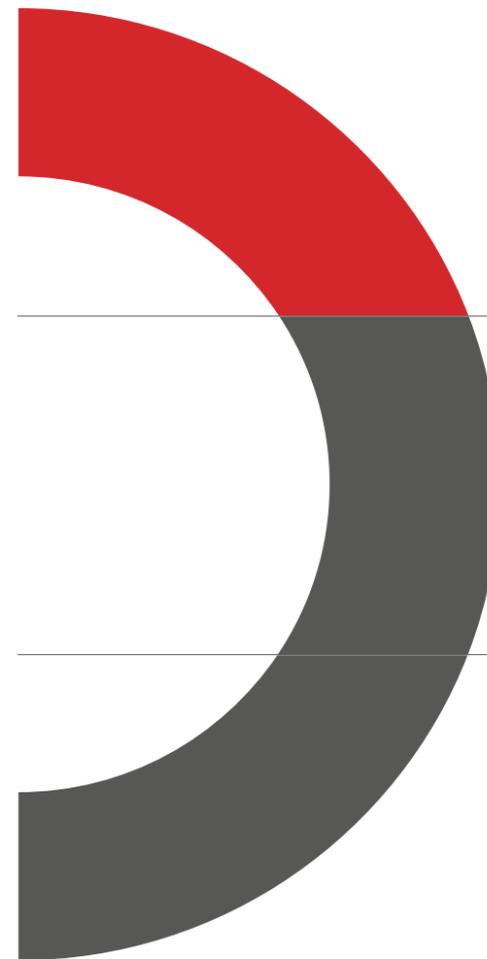
donde suma 25 tiendas, o nuevos mercados latinoamericanos como Bolivia, donde desembarcó en 2019 de la mano de Fátima Céspedes & Eurochronos.

Otro de sus principales canales de distribución son los grandes almacenes, con casi 200 puntos de venta, y el *travel retail*, con presencia en aeropuertos como Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat o Charleroi, en Bruselas. En total, los productos del grupo Carolina Herrera, incluidos fragancias, ropa, accesorios y gafas, se distribuyen en más de 15.000 puntos de venta en 105 países.

Con su plataforma de comercio online, la firma también se ha expandido de manera controlada. En 2018, la compañía firmó un acuerdo con el gigante IBM para lanzar su ecommerce en 17 países europeos, México y Estados Unidos.

La marca cuenta también con una consolidada presencia en redes sociales de la mano de Carolina Herrera New York. En concreto, la compañía suma tres millones de seguidores en Facebook, cuatro millones en Instagram, 101.000 en Twitter y 60.000 en Youtube.

ENGAGEMENT



1

La marca ha sabido posicionarse de manera diferencial en el sector del lujo, por lo que, por sí misma, ya genera *engagement*.

2

Carolina Herrera no realiza grandes acciones de *engagement*.

3

La firma por sí misma y por su reputación genera esta acción de manera intrínseca.

Tradicionalmente, ni Carolina Herrera New York ni CH Carolina Herrera han sido muy activas en redes sociales. “Dado que la marca ha sabido posicionarse de manera diferencial en el sector del lujo tanto a nivel nacional como internacional, no realiza grandes acciones de *engagement*”, resume Interbrand. “La firma, por sí misma y por su reputación, lo genera de manera intrínseca”, apunta la consultora de *branding*.

No obstante, las ventas online en el sector de lujo han crecido rápidamente a lo largo de los últimos años y las redes sociales se han convertido en la primera fuente de inspiración para clientes de todo el mundo.

Por esta razón, CH Carolina Herrera se unió a Twitter, Instagram y Facebook en 2012 y a Youtube en 2014, pero ha acelerado en los últimos años su posicionamiento en las redes sociales y en su canal web mediante la creación de contenido más constante y el lanzamiento de beneficios para el cliente a través de la personalización y el cuidado de los detalles.

En Twitter, la firma cuenta con dos perfiles: @HouseofHerrera y @carolinaherrera, en la que nunca ha tuiteado y que redirige a la primera. La firma actualiza su perfil varias veces al día, siempre en inglés, pero obtiene poca interacción. Sus tuits rara vez superan los cincuenta me gusta y la media de retuits se sitúa en torno a diez. Además, la firma no interactúa con sus seguidores. Menor todavía es la interacción en Facebook, donde recibe menos de diez comentarios por publicación y en torno a 1.500 reacciones de media.

En Instagram, la comunicación es también unidireccional, destinada a publicitar las nuevas colecciones o dar visibilidad a *celebrities* que han vestido la marca. La media de *likes* es de 20.000 y los comentarios no suelen superar los cien por publicación.

Youtube es el canal donde la marca es menos activa, con una publicación de media al mes y un acumulado total de 83,6 millones de visualizaciones. La firma organiza sus vídeos en varias categorías: moda, *bridal*, fragancias Carolina Herrera New York y fragancias 212 Carolina Herrera.

CORTEFIEL

05

La firma obtiene un aprobado en autenticidad, relevancia, diferenciación, presencia y *engagement*,

pero con un semáforo verde en consistencia, igual que el resto de cadenas del grupo Tendam.

de fidelización, con el lanzamiento en 1979 de la tarjeta Club Cortefiel, que hoy continúa siendo clave en su modelo de negocio.

La empresa, que se mantiene fiel a su estilo clásico y elegante, fue también una de las primeras compañías europeas de moda en lanzarse a la conquista de Estados Unidos, donde desembarcó en 1958, si bien hoy está menos internacionalizada que algunos de sus rivales, con presencia en 32 países con 267 puntos de venta.

Cortefiel hace gala de su origen español y refuerza su imagen vinculándola con profesionales notorios en el país.

Cortefiel parece haber dado finalmente con la tecla: tras años probando diferentes estrategias, la marca española ha encontrado su hueco en el mercado en el *premium mass market*, con volumen pero con un posicionamiento medio-alto. La firma tiene sus orígenes en 1880, cuando abrió sus puertas una mercería familiar en la calle Romanones de Madrid. Desde entonces, la marca ha tenido que adaptarse a la propia evolución del negocio de la moda, reconvirtiéndose primero en una sastrería y finalmente en un grupo de gran distribución formado por diferentes marcas y denominado, actualmente Tendam. Aunque hoy otras firmas le han adelantado en *engagement*, Cortefiel fue pionera en la introducción en España de los clubes

1880

Nace Cortefiel como un negocio familiar de mercería en la madrileña calle Romanones.



1945

La marca abre la primera fábrica de sastrería con sastres profesionales, que supuso un gran avance en la industria textil española: del traje a medida al semindustrial.



1958

Cortefiel se convierte en la primera empresa textil europea en Estados Unidos.



1970

En esta década, la firma alcanza cien puntos de venta.



1979

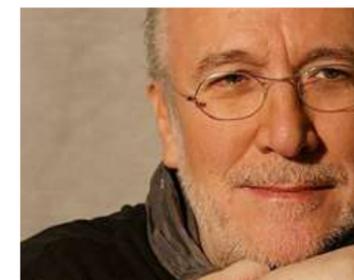
Nace la tarjeta de crédito Club Cortefiel, embrión de lo que después serían los clubes de fidelización.



CRONOLOGÍA

1992

La firma Pedro del Hierro pasa a ser propiedad del grupo y se incorpora también a las tiendas Cortefiel.



2007

Comienza la expansión internacional de Pedro del Hierro.



2011

Se lanzan las tiendas online de Cortefiel y Pedro del Hierro.



2013

Pedro del Hierro está presente en la semana de la moda de Nueva York durante cuatro temporadas bajo la dirección creativa de Carmen March.



2016

Cortefiel relanza la marca con una campaña 360 grados: televisión, prensa, digital y evento para reforzar su reposicionamiento.



2017

Pedro del Hierro regresa a la pasarela Mercedes-Benz Fashion Week Madrid con un potente plan de comunicación y se posiciona en la categoría de lujo asequible.



AUTENTICIDAD



1

Cortefiel se posiciona como marca en el *premium mass market* bajo valores como elegancia, calidad, comodidad y funcionalidad de las prendas.

2

Responde de manera efectiva a las expectativas de los clientes a través de lanzamientos e iniciativas en educación, proyectos sociales y sostenibilidad.

3

La marca tiene margen para fortalecer su personalidad ante otras enseñas de la competencia.

“Cortefiel se posiciona en el *premium mass market* y se asienta en valores como la elegancia, la calidad, la comodidad y la funcionalidad de las prendas”, señala Interbrand. Con una trayectoria de más de cien años, la marca representa con orgullo su tradición textil y su experiencia en la confección.

La fundación de Cortefiel se remonta a 1880, cuando abrió sus puertas una pequeña mercería en el número 7 de la calle de Romanones, en Madrid. En 1926, la empresa amplió su negocio y abrió dos tiendas más en la capital de España, unos establecimientos que comercializaban distintas marcas y producto para caballero, señora y niño. En 1933 comenzó la producción propia y en los años cuarenta se potenció la construcción de la marca a través de campañas en medios protagonizadas por un sastre llamado Maese Cortefiel, que acabaría dando nombre a todas las prendas.

Fue la primera empresa europea en entrar en los años 50 en Estados Unidos y, antes de su expansión en España, y fue pionera en el impulso de la tarjeta Club Cortefiel. Con toda esta tradición a sus espaldas,

Cortefiel demuestra hoy ser además una marca responsable con sus iniciativas en educación, proyectos sociales y sostenibilidad.

Por ejemplo, utiliza los excedentes para crear mercadillos solidarios, impulsa medidas de eficiencia energética, gestión de residuos y uso responsable de recursos, además de mostrar una preocupación global por el cambio climático. Otro aspecto clave en la estrategia de la empresa es la protección de los derechos humanos: Cortefiel colabora, por ejemplo, con la asociación Manos Unidas para la atención de mayores, mujeres y niños enfermos de VIH y en situación de dependencia en Asia.

Pese a ello, la marca tiene margen para fortalecer su personalidad ante otras enseñas de la competencia. En los últimos años ha basado su publicidad en la colaboración con celebridades como la periodista Sara Carbonero o el modelo Andrés Velencoso, en la campaña *Los Impecables*, o con la presentadora de televisión Eva González, con el eslogan *Cámbiate mucho*. Otros nombres de primer nivel en las últimas campañas de la cadena son el ex futbolista Luis Figo y la modelo Helene Svedin.

RELEVANCIA



1

La marca cubre las necesidades y deseos de los clientes. Es la segunda marca del grupo Tendam en facturación.

2

Cortefiel realiza diversas iniciativas en proyectos de contribución social y colaboraciones con personajes relevantes cuyo estilo se identifica con la marca, otorgándole una mayor visibilidad.

3

No obstante, Cortefiel puede seguir mejorando su relevancia en cuanto a contenido que le otorgue un mayor impacto en la industria a la que pertenece.

Cortefiel es la segunda mayor cadena del grupo Tendam, con una facturación de 311 millones de euros en 2017, y obtiene una puntuación estándar en relevancia tras aumentar en los últimos años su apuesta por las campañas con personajes relevantes, así como por proyectos de contribución social. Con todo, “la marca todavía tiene recorrido para continuar mejorando su relevancia, llevando a cabo iniciativas más significativas tanto en número como en contenido, con impacto en la moda y en otros sectores como han hecho algunas de sus competidoras”, apunta Interbrand.

La firma, que quiere posicionarse en el *premium mass market*, comenzó esta nueva estrategia en 2017, cuando fichó a Eva González y José Coronado como imagen de su nueva campaña. En el último año, la compañía ha seguido en esta línea, confiando en la periodista Sara Carbonero y el modelo y actor Andrés Velencoso como imágenes de la firma. Además, Cortefiel ha vuelto a recurrir a Eva González para la campaña *Cámbiate mucho*.

Con González, la firma se apuntó a la tendencia de los *fashion films* con

un vídeo corto que contaba también con la participación de Martina Klein y Javier Rey. La activación incluía tres spots para televisión y soportes para digital, *print*, punto de venta y activación de relaciones públicas, así como el *hashtag* #PorSiAcasoCortefiel para dinamizarlo en redes sociales.

Otras acciones que han contribuido a aumentar la relevancia de la marca son los proyectos sociales. De la mano de la Fundación Cadete, Cortefiel lanzó en 2019 una colección de ropa para financiar la rehabilitación de niños con discapacidad en el marco del proyecto solidario Perfectos Imperfectos. El proyecto se dinamizó con una campaña difundida a través de redes sociales que contaba con la participación de personajes como Nuria Roca o Saul Craviotto.

Cortefiel cuenta además con una amplia presencia internacional, con más de 300 puntos de venta en cuarenta países, y forma parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas. A su vez, Pedro del Hierro, que está integrada en Cortefiel, forma parte de la Asociación Creadores de Moda de España (Acme).

DIFERENCIACIÓN



1

La marca ofrece una propuesta y experiencia orientada al segmento *premium mass market*.

2

No sigue un modelo de tienda basado en el concepto *flagship*, como es tendencia entre las marcas de la competencia.

3

La firma ha realizado grandes mejoras en cuanto a acciones que diferencian la marca del resto en términos de imagen, asociada a sus raíces españolas.

Cortefiel ha sido, históricamente, el grupo insignia del antiguo Grupo Cortefiel. Sin embargo, la pérdida de peso de la marca hizo que el grupo introdujera en 2018 una nueva denominación e identidad corporativa y pasó a denominarse Tendam.

La marca del actual Tendam opera en el segmento de la moda masculina y femenina *mass market*, uno de los más competitivos del mercado, rivalizando directamente con gigantes como Zara (propiedad de Inditex) y otras cadenas nacionales e internacionales.

Tras cambiar de estrategia en varias ocasiones y probar con diversos posicionamientos para intentar acercarse al *fast fashion*, Cortefiel ha emprendido en los últimos años un proceso para elevar su posicionamiento y acercarse al *premium mass market*.

La marca quiere diferenciarse así de sus competidores, utilizando herramientas como los embajadores de marca. Mientras la mayoría de sus rivales en moda masculina y femenina apuestan por personajes y referentes internacionales, Cortefiel recurre a sus orígenes. A lo largo de los últimos años, Cortefiel ha contado con la modelo y presenta-

dora Eva González o el actor José Coronado como imagen de marca, que tienen en común ser profesionales asentados y reconocidos por su labor profesional.

“Cortefiel ha querido asociar fuertemente su imagen a sus raíces españolas y en sus campañas siempre cuenta con personajes españoles asentados y reconocidos profesionalmente”, señala Interbrand. “No obstante, tiene espacio para mejorar su diferenciación frente a otras marcas de la competencia y presentarse en la mente del consumidor como una enseña única”, agrega.

“Cortefiel ha logrado destacar en la industria (pese a la alta competencia) mediante una segmentación de productos y la creación de una tarjeta de fidelización que ofrece ventajas y facilidades”, señala Interbrand. En 1979, Cortefiel lanzó su club de fidelización, el primero de una cadena de moda de España. Desde 2011 el club ha sumado más de tres millones de socios, hasta alcanzar hoy 6,4 millones entre España y Portugal, los dos países donde está disponible. El 65% de los socios son mujeres y su edad media es de 53 años.

CONSISTENCIA



1

Cortefiel mantiene una imagen consistente, tanto visual como estratégicamente, siendo la apariencia de las tiendas reconocible o fácilmente identificable por su público.

2

La implementación de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente es consistente en todo el mundo.

3

La marca ofrece una correcta experiencia para los clientes en sus canales y puntos de contacto; además, mantiene una mayor autonomía gracias al nuevo nombre del grupo corporativo (Tendam).

La marca refuerza su posicionamiento gracias a la firma Pedro del Hierro

utilizando sus tiendas como punto de distribución.

Pedro del Hierro está elevando su posicionamiento de marca con acciones como desfiles en el marco de Mercedes-Benz Fashion Week Madrid o colecciones especiales para alfombras rojas. En línea con este posicionamiento, Cortefiel cuenta desde 2016 con un director creativo para su línea de mujer, Nacho Aguayo, que también trabaja para Pedro del Hierro. Aguayo, formado en la Parson School of Design de Nueva York, se incorporó a Cortefiel procedente de CH Carolina Herrera.

“La marca ofrece una correcta experiencia para los clientes en sus canales y puntos de contacto”, señala Interbrand, que agrega que el cambio de denominación de la matriz a Tendam ha dotado a la marca Cortefiel de mayor autonomía.

PRESENCIA



Los 140 años de historia de Cortefiel la han llevado a ser una de las marcas más reconocidas en España y a nivel mundial. En 1945, tras una rápida expansión del negocio, se creó la marca Cortefiel. Aparecieron entonces los primeros trajes de caballero y, posteriormente, la marca incluiría vestidos de señora. Ya en los años noventa, y tras experimentar la apertura de su negocio a mercados como Estados Unidos, Cortefiel se expandió a Francia y Portugal, abriendo sus primeras tiendas fuera de España.

Actualmente, la mayor presencia de Cortefiel se produce en España, con 142 puntos de venta, seguido de Portugal, con 23, y México, con 12. A finales de 2019, la marca cuenta con presencia en más de 40 países a través de 300 puntos de venta. Sus puntos de venta siguen el modelo de tiendas propias y franquicias.

La transición de Cortefiel al entorno digital se fraguó en 2012. Desde entonces, las ventas online han mantenido un constante crecimiento que se ha incrementado considerablemente en los últimos ejercicios, llegando a estar presente en 30 mercados. La marca también ha lle-

1

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación es correcto, aunque mejorable.

2

Además de estar presente en casi la totalidad del terreno nacional, la marca tiene previsto realizar nuevas aperturas, expandiéndose al terreno internacional.

3

La posición de la marca tanto dentro como fuera de la categoría es prominente, dada su consolidación como una de las firmas principales en el panorama actual de la moda europea, dentro del segmento de las cadenas especializadas.

vado su presencia a las redes sociales y en diferentes medios a través de campañas de publicidad que se refuerzan con la incorporación de personajes famosos.

En redes sociales, la marca suma más de medio millón de seguidores, aunque la presencia de la firma se encuentra considerablemente por debajo de Springfield y Women'secret y con un amplio margen de mejora. Facebook es su canal principal, con 374.000 seguidores, seguido de Instagram, con 143.000, y Twitter, con 21.600. Por otra parte, una de las grandes apuestas de la compañía fue el lanzamiento de una *app* móvil, contribuyendo significativamente a la mejora de la experiencia de usuario. La omnicanalidad en el grupo Tendam implica la integración total de la tienda física y tienda online, ubicando al cliente en el centro. Bajo valores como la elegancia, la calidad, la comodidad y la funcionalidad de las prendas, "la marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría, dada su consolidación como una de las firmas principales en el panorama actual de la moda europea, dentro del segmento de las cadenas especializadas", apunta Interbrand.

ENGAGEMENT



1

La marca ha realizado esfuerzos por mejorar el entendimiento y participación del cliente con la marca por medio de diversas iniciativas.

2

El club de fidelización de la marca supera los seis millones de usuarios.

3

No obstante, existe margen para otras innovaciones que afiancen la identificación del público con la marca.

El objetivo perseguido por Cortefiel, más que ganar nuevos clientes, es fidelizar a su público. Este motivo le llevó a ser pionero en la creación de una tarjeta de fidelización.

Cuarenta años después de su fundación, en 1979, la marca ha impulsado la acción The One Club, con la que premia con descuentos y ventajas a todas aquellas personas que acudan a la tienda física con la tarjeta de cualquier club del mundo, independientemente si es de otro sector. De esta forma, la marca cubre todas las tarjetas del resto de clubes con una funda, simulando la tarjeta de fidelización de Cortefiel y Pedro del Hierro, para que todas las carteras del mundo hagan honor al primer club de moda del país. La acción supone un homenaje a la marca que beneficio a todos los que se hagan socios en sus compras. A día de hoy, Cortefiel ha conseguido un total de 6,6 millones de inscritos.

Como otras de las apuestas por sacar un mayor rendimiento a su club de fidelización, uno de los mayores activos para la cadena de moda del grupo Tendam, la marca lanzó a finales de 2019 una tarjeta de crédito

asociada al Club Cortefiel, en asociación con Banco Santander. Mediante este programa de fidelización, la marca quiere dar facilidades al cliente para que sus compras sean lo más fáciles y con las mayores ventajas.

Otras de las iniciativas llevadas a cabo por la compañía para generar *engagement* con su público es la creación de sorteos y premios, tales como *Por si acaso*. La campaña, llevada a cabo en 2018, se basaba en un *fashion film* que, con la colaboración de la modelo y presentadora Eva González entre otras caras conocidas en el panorama español, trata con humor el momento de hacer la maleta antes de salir de vacaciones.

La acción, sirvió para promocionar la nueva colección de la marca e invitaba a través de las redes sociales a que los usuarios interactuaran a través de sus anécdotas con la marca.

Con acciones como estas, Cortefiel ha logrado que sus clientes muestren un buen entendimiento de la marca, logrando afianzar la relación que tiene con sus consumidores.

Desigual.

06

Relevancia y diferenciación son los puntos fuertes de Desigual. La marca debe mejorar en

relevancia, consistencia, presencia y *engagement*, en parte por el cambio de estrategia acometido.

incluye el lanzamiento de colecciones cápsula durante el año, así como la apuesta por combinar sus clásicos estampados y coloridas prendas con artículos más relajados con los que ampliar su base de consumidores. En 2019, el grupo ha estrenado una nueva identidad corporativa, con un nuevo logotipo (la palabra *desigual*, al revés), imago tipo, monograma y tipografía. Además, la compañía volverá a recuperar el icono humano, que fue el logotipo de la marca desde su fundación hasta 2005. El lema *La vida es chula*, por su parte, ha dado paso a un nuevo *claim*: *Say yes to life*.

La vida es chula, No es lo mismo o Forward is boring. Estos son sólo tres de los *claims* con que se identifica a la marca española Desigual, una de las más originales y provocadoras de la industria española de la moda. Colores, estampados y una comunicación rompedora: Desigual es sinónimo de la exaltación de lo diferente y esto se aprecia de forma efectiva en la autenticidad de la marca. Desigual ha puesto en marcha en el último año un nuevo plan estratégico con el objetivo de volver a ser relevante para las nuevas generaciones de consumidores y reducir en diez años la media de edad de sus clientes. La marca es la séptima mayor de España por facturación, con unas ventas de 655 millones de euros en 2018, un 14% menos que el año anterior. El plan

1983

Thomas Meyer diseña su primera cazadora realizada a partir de fragmentos de pantalones y tejidos usados.



1986

Desigual abre en Ibiza su primera tienda propia y lanza su logotipo, realizado por Peret.



1992

Thomas Meyer y Manel Adell se cruzan el Atlántico en un velero y se teje una amistad que desembarcará, diez años después, en la incorporación de Adell a Desigual.



1998

Desigual lanza su primera web: Desigual 1.0.



CRONOLOGÍA

2005

Desigual pone en marcha una nueva acción de marketing, *Naked*: entra desnudo y sal vestido.



2006

La marca abre en Singapur su primera tienda internacional.



2009

Desigual pisa el acelerador en Estados Unidos: tienda en Nueva York y entrada en Macy's.



2011

Desigual firma un acuerdo mundial de colaboración con Cirque du Soleil.



2012

La marca lanza su tienda online en Chipre, Dinamarca, Finlandia, Malta, Polonia, Portugal e Irlanda.



2014

El fondo galo Eurazeo entra en el capital de Desigual para impulsar su crecimiento. Cuatro años después, sale de él.



2019

Desigual le da una vuelta a su estrategia y cambia su imagen corporativa con un nuevo logotipo.



AUTENTICIDAD



Desigual es sinónimo de la exaltación de lo diferente y esto se aprecia de forma efectiva en la autenticidad de la marca. De hecho, se posiciona como una “marca centrada en buscar la diferencia y apostar por la belleza plural de las personas, una estrategia que responde de manera efectiva a las expectativas que los clientes han puesto en la firma”, explica Interbrand.

Las últimas colecciones de la marca proponen reivindicar y abrazar la exaltación que hace de lo diferente. También van en la misma línea decisiones como el cambio de logotipo impulsado en 2019, el nuevo eslogan de sus campañas o los mensajes intrínsecos en su publicidad y sus colaboraciones.

Forward is boring es el eslogan que resume el modo en que Desigual ha presentado su nueva imagen al mundo, con carteles incomprensibles si no se plantan delante de un espejo y que según ha explicado la propia compañía suponen un guiño a la generación *selfie*.

El feminismo en su versión más moderna también está presente en los mensajes de las campañas de Desigual, como la que realizó en 2018

1

El posicionamiento de Desigual como una marca centrada en buscar la diferencia y apostar por la belleza plural de las personas responde de manera efectiva a las expectativas que los clientes han puesto en la firma.

2

La marca siempre ha hecho exaltación de lo diferente y a través de sus colecciones propone reivindicarlo y abrazarlo.

3

Su posicionamiento y valores, firmes y claros, han favorecido el reconocimiento por parte del público.

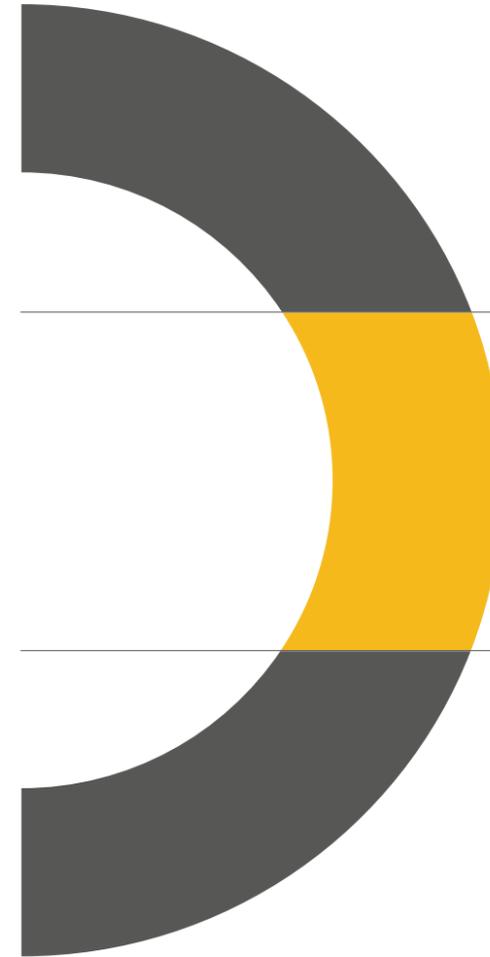
con la rapera neoyorkina Princess Nokia. La artista protagonizó un video de la serie *Exploring Authenticity* (explorando la autenticidad), en el que lanzó un mensaje feminista coincidiendo con el aniversario de Woman’s March, la marcha feminista global que tuvo lugar el 20 de enero de 2018.

Una campaña anterior, de 2014, tuvo como protagonista a la modelo canadiense Winnie Harlow, afectada de vitíligo. “Desafío a los convencionalismos” y a la “cuestionable normalidad” fueron algunas de las expresiones utilizadas por la marca al presentar esta campaña.

Por otro lado, la colección Love SS20 de Desigual exalta lo diferente y, además, está confeccionada con tejidos sostenibles. “Pese a que no se ha caracterizado históricamente por un compromiso con la sostenibilidad, Desigual ha comenzado a impulsar iniciativas que demuestran una concienciación progresiva”, apunta Interbrand.

De hecho, Desigual fue la primera marca española en presentar en sus orígenes una chaqueta *upcycling* confeccionada a partir de la reutilización de retales de vaqueros *vintage*.

RELEVANCIA



1

La marca se acopla a las necesidades y los deseos de sus clientes en un continuo esfuerzo por adaptarse a ellos, aunque sin dejar de alinearse con sus valores y posicionamiento.

2

La marca se involucra en distintos eventos de índole social, realizando numerosas colaboraciones de forma innovadora con artistas de áreas dispares.

3

En los últimos años, la facturación y los beneficios se han visto mermeados por la implantación de su nueva estrategia, por lo que existe margen de mejora en este sentido.

Desigual ha puesto en marcha un nuevo plan estratégico con el objetivo de volver a ser relevante para las nuevas generaciones de consumidores y reducir en diez años la media de edad de sus clientes.

La nueva estrategia se ha introducido después de una etapa en la que la marca española ha perdido relevancia nacional e internacional, con una importante reducción de su red de distribución y su cifra de negocio, así como un empeoramiento de sus resultados.

El cambio en el rumbo de Desigual se produjo coincidiendo con la entrada en el capital del grupo del fondo de inversión Eurazeo, en 2014, en una etapa caracterizada también por los constantes cambios en el equipo directivo de la compañía. Si en 2014 la compañía se quedó a las puertas de llegar a los ansiados mil millones de cifra de negocio, en 2018 la facturación de Desigual había descendió a 655 millones de euros.

El nuevo plan de la compañía incluye el lanzamiento de colecciones cápsula durante el año, para motivar que el tráfico vuelva a llegar a las tiendas, así como la apuesta por combinar sus clásicos estampados y

La marca ha puesto en marcha una nueva estrategia para conectar con un público más joven

prendas coloridas con artículos más relajados con los que ampliar su base de consumidores.

Otra de las novedades en el marco de la renovación de Desigual es el lanzamiento de una plataforma colaborativa, denominada Desigual Inbeta, desde la que se impulsarán alianzas con otras marcas y artistas. Las primeras, previstas para este año, incluyen el patrocinio principal del festival Sónar y el lanzamiento con colaboraciones con Ecoalf, Elrow’art o Jordi Mollà, entre otros.

En cambio, la empresa ha decidido romper con el artista Jean Paul Goude, quien se había incorporado en 2017 como el primer director artístico de la compañía. Tras su salida del grupo a principios de 2019, Desigual decidió eliminar ese cargo.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca es diferente desde su nacimiento.

2

La firma ha decidido ir un paso más allá y ha presentado su logotipo al revés de forma permanente, buscando reconectar con sus valores y espíritu originales, celebrando la autenticidad, la rebeldía, la disrupción y la frescura.

3

En el terreno de la sostenibilidad, Desigual también intenta marcar la diferencia con varias acciones.

No es lo mismo es el eslogan inventado en los años ochenta por una entonces prometedora cineasta y publicista, Isabel Coixet, para Desigual. La marca fundada por Thomas Meyer ha hecho gala desde su nacimiento de ser totalmente diferente de sus competidores, tanto por producto, como por modelo de distribución y, por supuesto, por comunicación.

Interbrand destaca que la marca “siempre se ha diferenciado de la competencia por su propuesta única de productos, que intenta adaptar a las últimas tendencias sin perder su ADN”.

Esta estrategia no está, sin embargo, exenta de riesgos y la marca se encuentra ahora centrada en dar una vuelta de tuerca a su propuesta de valor para volver a sus orígenes y reconectar con sus clientes iniciales. El último paso en esta estrategia ha sido la introducción de un nuevo logotipo.

Según Interbrand, “Desigual se ha convertido en la primera marca a escala internacional en presentar su logotipo al revés de forma permanente, buscando reconectar con sus valores y espíritu originales, celebrando

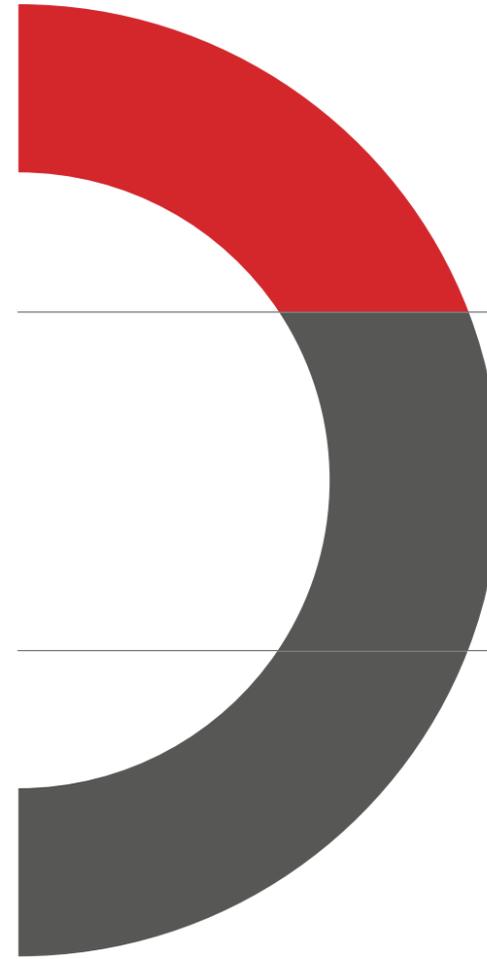
la autenticidad, la rebeldía, la disrupción y la frescura”.

A lo largo de su historia, Desigual ha jugado a provocar a sus clientes, destacando siempre la alegría y la rebeldía en todas sus acciones. A partir de 2013, Desigual comenzó a desarrollar novedosas acciones de marketing de guerrilla como las *Paint-party* (fiestas en las que los propios clientes decoran las tiendas), los *Kiss Tour* (reuniones de besos en plena calle) o *Naked*, una promoción que animaba a los fans de la marca a entrar desnudos en las tiendas de Desigual.

Color, estampados y técnicas como el *patchwork* forman la esencia de la marca. Con la colección *Feel you sexy*, lanzada en 1991, vieron la luz los primeros estampados realizados por Meyer, que se han convertido en la seña más característica de la marca. Sin embargo, Desigual está dando ahora un paso atrás en la diferenciación por producto, rebajando su carga de diseños estridentes para llegar así a nuevos públicos.

En el campo de la sostenibilidad, “Desigual pasa por convertirse en una de las grandes marcas de moda españolas que emplea plástico totalmente reciclado en la confección de algunas de sus prendas”, dice Interbrand.

CONSISTENCIA



1

La marca ofrece una correcta aunque mejorable experiencia para los clientes que navegan a través de canales y puntos de contacto, dado que la nueva identidad de la marca todavía no se ha implantado en todas las tiendas de la compañía. La inconsistencia puede llevar a confusión.

2

Desigual ha lanzado un nuevo concepto de tienda, con carácter temporal, denominada *inBeta store*, que comercializa prendas confeccionadas bajo diferentes colaboraciones.

3

Para relanzar la firma, la nueva estrategia de marca pasa por vincular Desigual con conceptos como la creatividad y el optimismo, y por ello hacen falta esfuerzos en comunicarlo más allá del cambio de logotipo y ciertos anuncios en medios.

En 2019, Desigual ha estrenado una nueva identidad corporativa, con un nuevo logotipo (la palabra *desigual*, al revés), imago tipo, monograma y tipografía. Además, la compañía volverá a recuperar el icono humano, que fue el emblema de la marca desde su fundación hasta 2005. El lema *La vida es chula*, por su parte, da paso a un nuevo *claim*: *Say yes to life*.

Según Interbrand, “la marca ofrece una correcta aunque mejorable experiencia para los clientes que navegan a través de canales y puntos de contacto, dado que la nueva identidad de la marca todavía no se ha implantado en todas las tiendas de la compañía”. “Una inconsistencia que puede llevar a confusión”, advierte la consultora internacional.

En el marco de su plan de *rebranding*, cuyo objetivo es atraer a un público más joven, Desigual ha lanzado un nuevo concepto de tienda, con carácter temporal, denominada *inBeta*, que comercializa prendas que salen al mercado bajo diferentes colaboraciones. La primera tienda *Desigual inBeta* se puso en marcha en Ibiza. La

elección de la isla balear no es baladí: la empresa explica la nueva imagen y estrategia de producto como “un regreso a los orígenes” y fue precisamente en la isla donde el grupose fundó y abrió su primera tienda en 1986.

Entre las colaboraciones planificadas por la marca se encuentran Ecoalf, Okuda, Jordi Mollà y Elrow’art. La empresa también ha sellado un acuerdo de patrocinio con el festival Sónar de Barcelona, en un intento más de acercarse al público joven y recuperar los valores de sus orígenes.

“No obstante, para relanzar la firma, la nueva estrategia de marca pasa por vincular Desigual con conceptos como la creatividad y el optimismo, y por ello hacen falta esfuerzos en comunicarlo más allá del cambio de logotipo y ciertos anuncios en medios”, señala Interbrand.

En este sentido, la compañía se encuentra ahora en el proceso de trasladar su nueva imagen a toda su red comercial y todas las geografías.

PRESENCIA



1

Buen reconocimiento y reputación de la marca entre el público objetivo. No obstante, Desigual busca captar la atención de un público más joven, dado que entre este segmento su reputación tiene un amplio rango de mejora.

2

La marca goza de una buena presencia mundial, aunque hay margen de mejora en relación a su expansión en otros países.

3

La marca tiene también margen de mejora en su presencia en ciertos canales de redes sociales donde se mueve su aspirado *target*.

Desde que Thomas Meyer convirtiera unos pantalones en una cazadora vaquera en 1984 y abriera su primera tienda en Ibiza, Desigual ha salvado dificultades y ha logrado posicionarse como el cuarto grupo de distribución de moda en España.

Con el traslado de la sede a Barcelona y su posterior desarrollo en el mercado internacional, tres décadas después la compañía sigue fiel a sus creaciones coloristas con una estrategia comercial que combina retail, *wholesale* y online. De hecho, Desigual ha sido tradicionalmente una de las empresas españolas de moda presente en más canales de distribución.

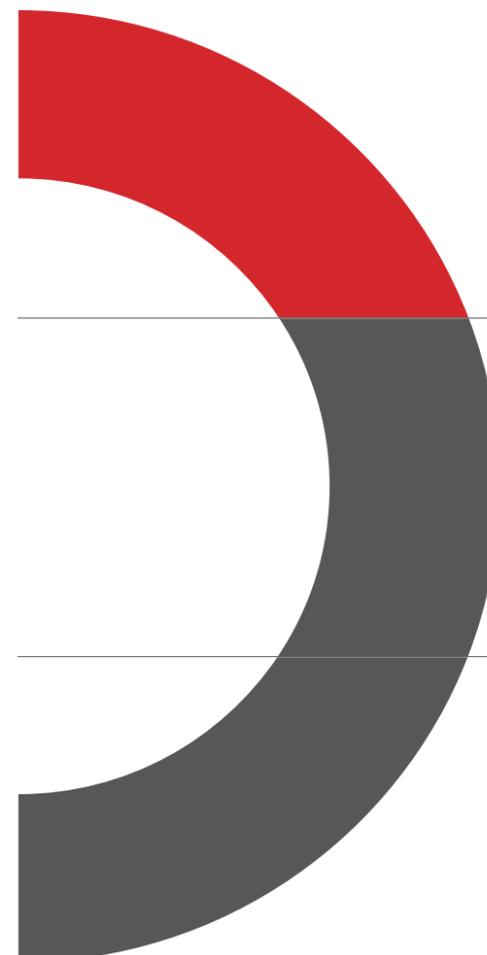
Tras consolidarse en el mercado español e iniciar las exportaciones a Francia y Portugal, la idea de una red de tiendas propias fraguó en la marca. Así, en 1996 abrió tres nuevas tiendas en diferentes ubicaciones ligadas al turismo en Barcelona y, años más tarde, abrió su primer outlet fuera de la provincia catalana, en Valladolid. En 2006 puso en marcha su primera tienda fuera de España, en Singapur.

La empresa batió todas sus previsiones de crecimiento y en 2009, tras

la inauguración de su primer punto de venta en Nueva York, un corner en Macy's y, las prendas llegaron a estar presentes en 500 tiendas multimarca de Estados Unidos. Con la recuperación del diseño de la cazadora que caracterizó a Desigual en sus primeros años, las ventas internacionales superaron por primera vez a las del territorio español. El éxito y crecimiento exponencial llevaron a la marca a abrir en 2010 la tienda más grande del mundo en Madrid: más de 2.000 metros cuadrados en un edificio de siete plantas ubicados en la calle Preciados. También puso en marcha dos *flagship stores* en las ciudades de París y San Francisco.

La presencia de la marca se amplió con la creación de nuevas categorías de producto y el lanzamiento de una línea de *bodywear* y calzado. A partir de 2014, Desigual ha realizado cierres de establecimientos no rentables: pese a ello, en la actualidad opera en 90 mercados a través de una red de más de 500 tiendas y su tienda online, que la compañía estrenó en 2010. En redes sociales, Desigual cuenta con 866.000 seguidores en Instagram, 44.200 en Twitter y 8,4 millones de Facebook.

ENGAGEMENT



1

El nuevo público objetivo al que quiere dirigirse Desigual muestra un entendimiento mejorable de la marca, pero es una cuestión de tiempo.

2

La marca ha comenzado a generar *engagement* hacia el segmento más joven y a cambiar su orientación recientemente.

3

Escasa identificación del público con la marca, dado que en la actualidad se encuentra en una fase de transición, por lo que existe considerable rango de mejora.

Desigual ha sido tradicionalmente una marca dinámica y creativa en su estrategia de comunicación y marketing. En los últimos años, ha comenzado a generar acciones para atraer a un público más joven y generar *engagement* entre este y la marca.

Para lograr este objetivo, en primer lugar la marca ha apostado por afianzar el vínculo con sus trabajadores, ya que el 80% de estos son *millennials* y de la generación Z. Con la iniciativa E-Ambassadors, los empleados de Desigual muestran al mundo, a través del *hashtag* #LifeatDesigual, cómo viven tanto dentro como fuera de la compañía, además de mostrar las prendas de la marca de una manera muy cercana.

El *rebranding* que ha impulsado Desigual en 2019 también es fundamental para tratar de aumentar el nivel de interacción con el público más joven. La compañía ha convertido las redes sociales, y especialmente Instagram, en una prioridad para conectar con su nuevo público objetivo.

Esta última red fue elegida para presentar su nuevo *branding* a través

El nuevo público objetivo al que quiere dirigirse Desigual muestra un entendimiento mejorable de la marca

de carteles incomprensibles para leer en modo *selfie* o una revista que se empieza por el final. Diferentes acciones que forman parte de la campaña llamada *Forward is boring*.

A pesar de estos esfuerzos, Interbrand destaca que “el nuevo público objetivo al que quiere dirigirse Desigual muestra un entendimiento mejorable de la marca”. “Es una cuestión de tiempo -prosigue Interbrand-; la marca ha comenzado a generar *engagement* hacia el segmento más joven y a cambiar su orientación recientemente”.

Desigual también adolece de una escasa identificación del público con la marca, dado que se encuentra en una fase de transición. Por ello, “existe un considerable rango de mejora: colaboraciones con personajes influyentes para los jóvenes, comunicación de marca, etcétera”, agrega Interbrand.



07

Buena nota en relevancia, diferenciación y consistencia obtiene la británica Hackett. La firma, con-

trolada por Pepe Jeans, puede mejorar en autenticidad y saca mala nota en presencia y *engagement*.

apertura de una nueva tienda de referencia en Savile Row, la meca de la sastrería británica, donde ofrece su línea de trajes a medida.

Bajo el paraguas de Pepe Jeans, la firma ha mantenido su posicionamiento *premium* al tiempo que ha ganado volumen gracias a su expansión internacional. Hoy, Hackett factura en torno a 160 millones de euros y opera con 160 tiendas en todo el mundo, la mayoría de ellas concentradas en Europa. Además, la firma cuenta con una línea de sastrería con la que realiza *trunk shows* en distintas ciudades del mundo cada año.

Estilo de *gentleman* inglés al alcance de las masas. Hackett echó a andar en 1983 y a lo largo de su trayectoria ha cambiado varias veces de manos, hasta pasar a integrarse en el grupo Pepe Jeans en 2005. Sin embargo, la firma, fundada por Jeremy Hackett (su mejor embajador) y Ashley Lloyd-Jennings, ha mantenido su consistencia y autenticidad durante toda su historia, con una marcada identidad inglesa y vinculándose a deportes de élite como el polo y el remo y a marcas de posicionamiento alto como Aston Martin.

En 2019, la firma dio un nuevo giro con dos nuevos proyectos estratégicos: por un lado, el lanzamiento de HKT, una segunda línea más casual con la que atacar al consumidor más joven y diversificar su público objetivo; por otro, la

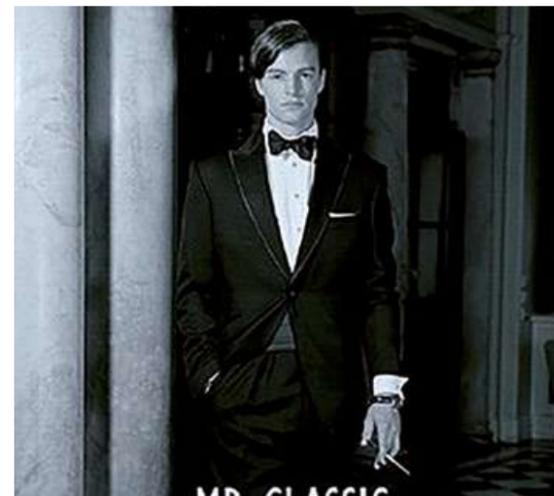
1983

Nace Hackett de la mano de los británicos Jeremy Hackett y Ashley Lloyd-Jennings. La tienda está especializada en la venta de prendas de segunda mano.



1985

La marca empieza a producir sus propias marcas recurriendo a fabricantes locales.



1987

Hackett realiza sus primeros polos para un equipo de caballería que jugaba en el Polo Club de la Guardia.



CRONOLOGÍA

1989

Hackett inicia su expansión por Europa.



1992

Alfred Dunhill, que más tarde se convertiría en el holding de marcas de lujo Richemont, se hace con el control de la empresa.



1995

La marca prosigue su expansión con la apertura de una tienda en París, la creación de una línea de ropa infantil y el patrocinio de la selección inglesa de rugby.



2005

Pepe Jeans compra Hackett y la marca acelera su expansión con nuevas tiendas en París, Japón y Alemania. La firma colabora con Aston Martin.



2016

Hackett diversifica y entra en el segmento del deporte con una primera colección para la práctica del running.



2019

La firma lanza HKT para conquistar al público más joven y abre una tienda en Savile Row.



AUTENTICIDAD



1

Hackett se posiciona como una marca de moda de estilo británico, vinculada a la calidad y estilo clásico sin caer en lo desfasado.

2

Hackett apuesta por la innovación sin perder su esencia.

3

La firma lleva a cabo distintas iniciativas y colaboraciones que han generado una respuesta efectiva a las expectativas de los clientes. No obstante, existe rango de mejora en cuanto a políticas de sostenibilidad.

Estilo de Savile Row al alcance de todos. Con una historia casi pareja a la de Ralph Lauren en Estados Unidos, Jeremy Hackett, el fundador de la marca que lleva su nombre, tiene unos orígenes que poco tienen que ver con la imagen de *gentleman* inglés que es marca de la casa de su firma.

Tras pasar algunos años en un orfanato, Hackett fue adoptado por una familia de la ciudad costera de Bristol. Allí creció y allí estrenó sus primeras piezas de ropa nueva.

Tras dejar los estudios a los 17 años, Hackett entró a trabajar a tiempo completo en una sastrería de Bristol en la que, hasta entonces, había trabajado los fines de semana. Menos de un año después, Jeremy Hackett se mudó a Londres y encontró un nuevo empleo en una tienda de King's Road para más tarde terminar en una sastrería de la conocida Savile Row. Fue entonces cuando comenzó a barajar la posibilidad de abrir su propio negocio.

La firma bebe de esos orígenes y ha aterrizado el estilo de Savile Row a las masas, utilizando herramientas propias de la gran distribución.

Este proceso se ha acelerado desde que, en 2005, Richemont vendió la firma al fondo Torreal, pasando así a estar bajo el paraguas del grupo Pepe Jeans.

Pese a haber cambiado de dueño varias veces (suizo primero, español después) la firma se ha mantenido fiel a sus orígenes británicos, presentes incluso en su nombre, Hackett London.

Para reforzar este posicionamiento, británico y elitista aunque a menores precios que los de la prestigiosa calle de los sastres londinenses, la compañía ha recurrido a colaboraciones y patrocinios con marcas y organizaciones de origen británico y de lujo como Aston Martin, London Rowing Club o los Leones británico-irlandeses.

En 2019, la firma cerró el círculo con la apertura de un *flagship store* en el número 14 de Savile Row, donde vende trajes a medida y colecciones limitadas, además de las prendas de la colección continua. Sin embargo, Interbrand subraya que “no se aprecia que la marca tenga, a día de hoy, una política clara y comunicada de sostenibilidad, por lo que existe rango de mejora”.

RELEVANCIA



1

La marca, fiel a su posicionamiento y a su *look&feel* londinense, se alinea con las necesidades y deseos de los clientes.

2

La firma realiza patrocinios y colaboraciones alineadas con su posicionamiento.

3

Hackett se asocia muy claramente tanto al deporte como a eventos eminentemente típicos de la cultura a la que hace gala.

Hackett cierra el ranking de las veinte mayores marcas de moda de España con una facturación estimada de 165 millones de euros en 2018. La firma se ha apoyado en colaboraciones y patrocinios para reforzar su posicionamiento *premium* y aumentar su relevancia en los mercados en los que está presente.

En paralelo, la compañía también ha lanzado una nueva colección para llegar a un cliente más urbano y joven, HKT, al tiempo que ha continuado realizando campañas para mantener a su cliente más mayor y clásico. Para el lanzamiento de HKT, la firma contó con Isaac Carew, *chef e influencer* británico, y Marc Forné, modelo e *influencer*, como imagen de la campaña.

En sus colaboraciones y patrocinios, la firma busca *partners* que contribuyan a poner en valor al mismo tiempo origen británico y su posicionamiento *premium*, apostando por históricas marcas de lujo del país como Aston Martin o equipos de deportes de élite como el polo o el remo.

En este sentido, la compañía es patrocinador oficial de la Real

Regata de Henley, uno de los eventos más prestigiosos del mundo de este deporte y para la que elabora una línea especial compuesta por un polo, una blazer y un sombrero Panamá. La firma también lleva once años colaborando con el London Rowing Club, el segundo club de remo activo no académico más antiguo del Támesis.

Otra de sus asociaciones más antiguas es la que mantiene con Aston Martin. De hecho, Hackett es el patrocinador con más antigüedad de la compañía de automóviles, habiendo comenzado a colaborar en 2005. Ambas firmas celebraron esta histórica asociación con el lanzamiento del modelo *Hackett Aston Martin Rapide S*. En 2019, la compañía selló un nuevo acuerdo con el que se convirtió en la marca de la Equipación Premium Oficial de Los Leones británico-irlandeses durante su *tour 2021* en Sudáfrica. En España, Hackett también ha recurrido a las alianzas deportivas, siendo el proveedor oficial de trajes del Valencia CF para sus eventos fuera del campo.

DIFERENCIACIÓN



1

La firma consigue transmitir su propuesta y experiencia diferenciada a través de distintos canales y puntos de contacto.

2

La marca ha llevado a cabo acciones que le diferencian en cuanto a comportamientos y posicionamiento.

3

La firma tiene un estilo cuidado, elegante y vinculado a la artesanía, adaptada a las necesidades de su público objetivo.

Hackett London ha hecho suyo el estilo del caballero londinense, pero logrando encontrar un hueco de mercado diferenciado. A diferencia de las firmas de sastrería de Savile Row en las que se inspira, la marca del grupo Pepe Jeans concentra el grueso de su negocio en las colecciones de *prêt-à-porter*, por tallas, y tiene un mayor componente de moda que sus rivales, si bien cuenta también con una línea de sastrería.

Por otro lado, la firma se desmarca de sus rivales en el *mass market* con una distribución más controlada, siempre en los principales ejes comerciales de cada ciudad y en grandes almacenes, y mediante estrategias de colaboración, comunicación y patrocinio más cercanas al lujo que a la gran distribución.

Coincidiendo con la Henley Royal Regatta, una competición de remo que se realiza cada año en el río Támesis desde 1839, y de la que es patrocinador, la firma presentó una propuesta para el diseño de sus escaparates *ad hoc* ejecutada por el estudio de escaparatismo y retail Harlequin Design.

En Navidad, la agencia Harlequin se encargó del diseño de los escaparates de la firma, realizados en colaboración con Matthew Thurston, jefe global de los servicios creativos, y el equipo de Hackett. Desde el punto de vista de producto, Hackett London es también una firma diferenciada, adaptando el estilo clásico inglés para acercarlo a un público global.

“Hackett es sinónimo de estilo cuidado, elegancia y artesanía en sus productos, mimados hasta el último detalle para adaptarse a las necesidades europeas sin perder el estilo inglés que le caracteriza”, destaca Interbrand que añade que “su ropa se caracteriza por sus buenos tejidos y cortes”.

Para la Navidad de 2019, la firma lanzó una campaña en la que retrata doce perfiles distintos de hombre, con la que refuerza la versatilidad del estilo de la marca para diferentes tipos de cliente y hábitos de uso, del *The Christmas Tree Dresser* (“extravagante pero atento a los detalles”) al *The Kitchen Commander* (“de gusto moderado, siempre en su punto”).

CONSISTENCIA



1

Hackett mantiene una imagen consistente.

2

El *look&feel* británico es común a lo largo de todos sus establecimientos y puntos de contacto con el cliente.

3

La marca ha conseguido asentar dentro y fuera de su área el concepto de masculinidad y clase, totalmente orientado a hombres.

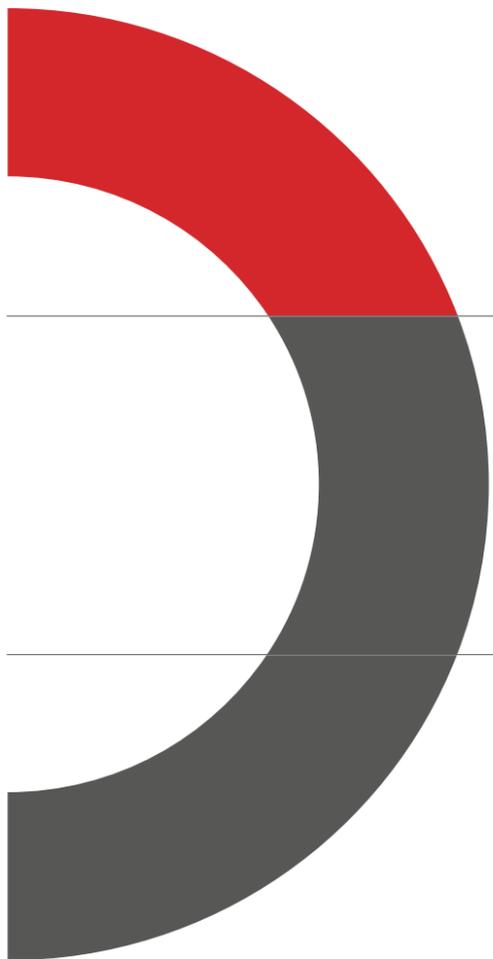
La identidad de Hackett se basa en un concepto de masculinidad y clase

los que se acerca el servicio a ciudades donde no está disponible en tienda. Esa misma consistencia se traslada también a las redes sociales de la firma, donde las publicaciones están siempre en línea con la campaña actual y donde vuelven a aparecer las referencias habituales de la marca: la campaña inglesa, el polo y los automóviles de lujo.

Todas las redes sociales de la marca siguen además una estrategia común, aunque declinada según las características de cada canal: textos más largos y vídeos en Facebook, *Stories* en Instagram y clips largos, entrevistas y vídeos de consejos en Youtube.

La marca ha logrado mantener ese posicionamiento elevado y aspira a contar con una amplia distribución apoyada frecuentemente en terceros, como con su red de franquicias o su presencia en tiendas multi-marca de todo el mundo.

PRESENCIA



1

La marca presenta un reconocimiento y prestigio óptimo entre su público y los medios de comunicación, aunque mejorable en redes sociales.

2

Hackett cuenta con una presencia moderada, con un amplio rango de mejora.

3

No obstante, está realizando diversos esfuerzos en incrementar su notoriedad a través de numerosas aperturas en ubicaciones privilegiadas, además de mejorar su presencia online.

Hackett London tiene una distribución diversificada, con presencia online (tanto propia como a través de terceros), tiendas propias, franquicias, canal multimarca y grandes almacenes, pero concentrada principalmente en Europa, por lo que Interbrand estima que todavía tiene campo de mejora para aumentar su presencia.

Desde que abrió su primera tienda en 1983 en New Kings Road, en Londres, Hackett ha impulsado su expansión internacional, conquistando nuevas plazas en todo el mundo. En 1994, la firma desembarcó en España con su primera apertura, tres años después comenzó su expansión a través del canal multimarca en Reino Unido, y en 2009 abrió un nuevo *flagship* en el Boulevard des Capucines en París.

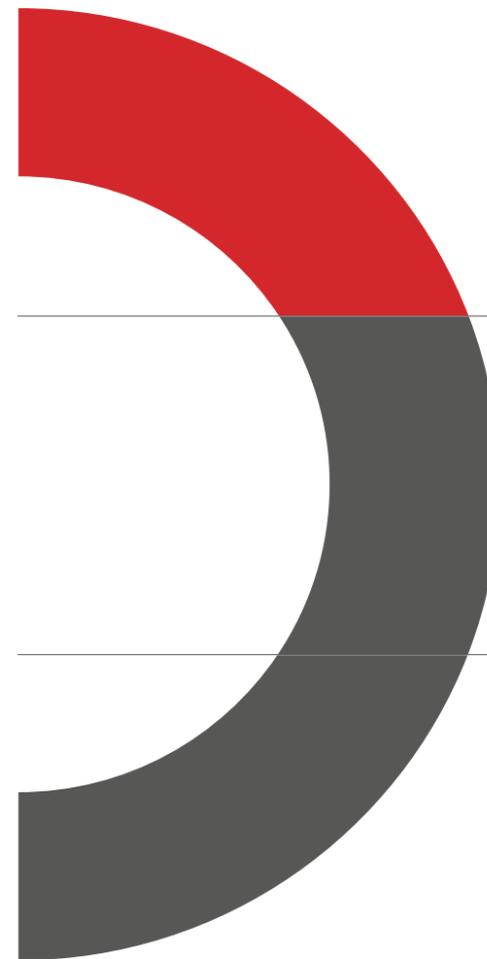
Actualmente, la firma cuenta con 160 tiendas en Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Japón, México, Panamá, Portugal, España, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos y Holanda, y oficinas en Londres, Ámsterdam y Barcelona desde las que coordina sus operaciones globales. En los últimos años, Hackett ha apostado por abrir nuevos establecimientos de referencia con los que reforzar su marca en las principales

ubicaciones del mundo. En este sentido, la firma abrió en la mítica Savile Row su primer establecimiento dedicado principalmente a la sastrería (aunque también incluye las colecciones de *prêt-à-porter* de la marca), y en Barcelona cerró su establecimiento en Paseo de Gracia para regresar a la avenida Diagonal, donde ya contó con una tienda en el pasado. La tienda de Paseo de Gracia, explicó entonces la marca, no se ajustaba por tamaño a sus necesidades y en Diagonal el objetivo era volver a seducir al cliente local de Barcelona.

En redes sociales, la marca tiene una presencia “mejorable”, según Interbrand. La firma llega a 218.000 personas a través de Facebook, 213.000 a través de Instagram y 33.400 con Twitter, si bien es cierto que se dirige a un público muy específico (sólo masculino), que es usuario menos activo de algunas de estas plataformas.

Por su parte, la marca HKT, dirigida a un consumidor más joven y urbano y lanzada en 2019, se distribuye en 17 puntos de venta de la marca en todo el mundo y comenzó a operar en el canal multimarca en otoño de ese año.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un entendimiento óptimo de la marca.

2

No obstante, existe un escaso o inexistente número de acciones que potencien la fidelización de su público objetivo.

3

La marca muestra un índice de *engagement* reducido, dada su escasa relevancia e interacción de los clientes con esta.

Hackett obtiene una valoración de “mejorable” en *engagement*. Interbrand subraya que, si bien “los clientes muestran un entendimiento óptimo de la marca”, son pocas las acciones de fidelización o interacción con el consumidor que la marca lleva a cabo en sus canales de comunicación. “Existe un escaso o inexistente número de acciones que potencien la fidelización de su público objetivo”, dice la consultora. “La marca muestra un índice de *engagement* reducido, debido a su escasa relevancia e interacción de los clientes con esta”, prosigue la compañía. En Instagram, la firma publica de media una vez al día, obteniendo escasa interacción. Sus últimos posts no superan los 1.500 *likes* y los comentarios nunca rebasan los diez, llegando a haber publicaciones sin ninguna interacción. Además, cuando la firma es interpelada por sus seguidores no responde a las preguntas.

El mismo escenario se repite en Twitter. La firma se unió a la red social en 2009 y, aunque publica casi cada día, apenas obtiene interacciones: todas sus publicaciones obtienen apenas 1.882 me gusta. Sin embargo, en este caso sí responde a las demandas de sus clientes cuando estos

Son pocas las acciones de fidelización o interacción con el consumidor por parte de la marca

presentan algún problema con el servicio al cliente.

A Facebook, Hackett llegó un año más tarde, en 2010, pero obtiene apenas un centenar de interacciones por publicación y casi ningún comentario. La comunicación en todos los casos es unidireccional, sin llamadas de acción a sus fans.

Algo más de repercusión obtiene en Youtube, donde gracias a sus colaboraciones con marcas como Aston Martin o Williams Martini Racing logra aumentar sus visualizaciones. Su vídeo más visto es precisamente uno realizado hace cuatro años en colaboración con el equipo de Fórmula 1, que ronda las 786.000 visualizaciones. Le sigue otro, de dos años de antigüedad, en el que dos hombres hacen un cóctel mientras hacen paracaidismo vestidos de Hackett para presentar un nuevo traje más resistente.

MANGO

08

Los cambios de estrategia de los últimos años han pasado factura a la marca Mango, que muestra mar-

gen de mejora en elementos como la autenticidad, la diferenciación, la consistencia o el *engagement*.

de crecimiento. La compañía ha dado, sin embargo, media vuelta y recupera hoy su esencia inicial apostando por moda con tendencia propia a precios asequibles. Mango es una de las compañías de moda más innovadoras, no en vano es una de las decanas del comercio electrónico en el sector en España (en 2018, las ventas online de la compañía crecieron un 31%) y ha sido pionera en la utilización de rostros conocidos para elevar su posicionamiento de marca (con Claudia Schiffer, Penélope Cruz o Kate Moss) y en la vinculación de su marca con eventos como la Met Gala o el Primavera Sound.

Tendencia y vocación internacional en el corazón y operaciones en el cerebro. Mango es el segundo mayor grupo español de distribución de moda, sólo por detrás de Inditex. Treinta y cinco años después de su nacimiento, la compañía fundada y controlada por el empresario Isak Andic es una de las marcas más internacionalizadas de la moda española. La vocación internacional ha estado en el ADN de Mango desde sus orígenes y se ha convertido en una de las empresas europeas de distribución de moda presente en un mayor número de países. A lo largo de los últimos años, Mango ha ensayado diversas fórmulas para conectar con su consumidor original, la mujer, al tiempo que ha diversificado al apostar por el hombre o los niños como nuevos segmentos

1984

Mango abre su primera tienda en Paseo de Gracia de Barcelona. Su fundador, Isak Andic, había probado antes con otros negocios.



1992

La firma abre en Portugal su primera tienda fuera de España y firma con Claudia Schiffer como imagen.



2000

La compañía pone en marcha su plataforma de venta online.



2006

Mango entra en Estados Unidos, inaugura su centro de diseño El Hangar y crea el premio El Botón para reconocer el diseño emergente.



2008

Mango inicia su diversificación: lanza He by Mango.



CRONOLOGÍA

2011

La marca estrena nueva imagen corporativa con la introducción de un nuevo logotipo.



2012

Mango da otro golpe de efecto: ficha a Kate Moss.



2013

La firma acelera la diversificación: lanza Mango Kids, Mango Sports&Intimates y, un año después, Violeta.



2017

La compañía saca al mercado su primera colección hecha con materiales sostenibles: Mango Committed.



2019

Mango pone en marcha un hub de innovación en Barcelona.



AUTENTICIDAD



1

Mango ha demostrado ser responsable y estar centrada en el cliente a través de sus diversos proyectos de beneficio social, respeto y cuidado del medio ambiente, igualdad de género y contribución a escuelas de negocio.

2

La marca vuelve a su esencia tras una incursión no muy exitosa en el universo del *fast fashion*.

3

Su ADN original y sus valores son fundamentales en la recuperación de su autenticidad.

Los cambios de estrategia adoptados por Mango durante los últimos años han impactado directamente en la autenticidad de la marca, que tiene un reto particularmente importante para el futuro en la recuperación de su ADN original.

A partir de 2015, Mango modificó sus colecciones para acercarse al *fast fashion* y lograr con ello llegar a un público más joven. Junto al cambio en su producto y su cadena de suministro, en 2016 la compañía lanzó una nueva línea de precios más reducidos: esta colección, llamada *New Prices*, salió al mercado cuatro años después de que en 2012 Mango anunciara a bombo y platillo un recorte del 20% en los precios de sus productos.

Todos estos movimientos confundieron a los clientes habituales de Mango y redujeron la consistencia de la marca. Tras esta transición a un modelo que no es el propio de la compañía, Mango ha vuelto a virar su rumbo y busca ahora volver a conectar con sus valores históricos y su *target* tradicional.

Por otro lado, a favor de la consistencia como marca está la implicación de la compañía en aspectos como la responsabilidad social corporativa y

la sostenibilidad. La empresa con sede en Palau-Solità i Plegamans (Barcelona) tiene una alta integración de mujeres en su plantilla (el 80% de los trabajadores son mujeres) y cuenta con un código de conducta de los trabajadores, además de diversos proyectos de naturaleza ambientalista o social.

La compañía ha impulsado, por ejemplo, proyectos para reducir las emisiones de dióxido de carbono, ha puesto en marcha estándares para la reducción de las emisiones químicas y ha colaborado en la creación de una herramienta que ayude a controlar y reducir la huella de carbono de las ciudades.

La empresa catalana también impulsó en 2006 la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a través de un acuerdo con la Escuela Superior de Comercio Internacional (Esci-UPF), adscrita a la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. El objetivo de la cátedra es profundizar en el conocimiento del RSC y analizar la sostenibilidad de la actividad económica y empresarial, combinando el rigor académico y la aplicación práctica.

RELEVANCIA



1

Buen encaje con las necesidades de los consumidores a través de diversas iniciativas.

2

Creación de un departamento orientado al cliente, mejora del canal digital, creación de un sistema de pago móvil, mejora y generación de contenido de *apps* y colaboración con artistas influyentes y personajes representativos.

3

Es una de las marcas que más tráfico online genera.

Colocar al cliente en el centro ha sido uno de los pilares del plan estratégico de Mango en los últimos años, y eso se ha reflejado también en un incremento de la relevancia de la firma catalana de moda. En paralelo, la empresa ha mantenido su apuesta por reforzar su posicionamiento de moda con colaboraciones con *celebrities*, *key opinion leaders* y artistas.

En 2018, la compañía creó un departamento de cliente, que coordina los equipos de CRM, fidelización y atención al consumidor, además de todos aquellos que se creen en el futuro para seguir desarrollando esta línea estratégica.

Además, Mango es una de las firmas españolas pioneras en su digitalización desde que lanzó su primera tienda online en 2000. Actualmente, su penetración online se encuentra por encima de la media del sector, tras alcanzar el 20% del total de sus ventas en 2018, un porcentaje que logró dos años antes de lo previsto.

Las ventas a través de los dispositivos móviles superaron por primera vez a las de *desktop*, llegando a un 59% del total. En su conjunto, la web

de Mango recibió más de 550 millones de visitas en 2018 y es la sexta más visitada al mes, según SEMRush.

Además, la firma es la cuarta marca de moda más buscada en Google España y la segunda mejor valorada por su estrategia omnicanal, según datos de Adgoclick.

En los últimos años, la marca ha continuado siendo un *early adopter* en España de nuevos sistemas digitales, especialmente a través de su aplicación móvil, donde dispone de servicios como un *fashion assistant*, pago inmediato, un sistema de recolección de puntos y otro de prueba mediante realidad aumentada.

La compañía también fue de las primeras cadenas españolas de moda en adoptar el pago con Alipay y Wechat, dos de los métodos más habituales entre los clientes chinos.

Otra de las estrategias que han permitido a Mango obtener una buena puntuación en relevancia es la alianza con influyentes artistas no tradicionales, como el grafitero André Saraiva, que colaboró en una colección con la firma.

DIFERENCIACIÓN



1

Diferenciación en la estrategia de negocio a través de la recuperación de su ADN, la omnicanalidad y la innovación digital.

2

Realización de acciones que diferencian a la marca del resto de manera clara en cuanto a diseño, comportamientos y posicionamiento.

3

Diferenciación en la búsqueda de alianzas con *partners* estratégicos y nuevos lanzamientos tecnológicos.

Kate Moss, Claudia Schiffer, Miranda Kerr, Max Irons, Adrien Brody, Gerard Piqué, Scarlett Johansson o Noemí Campbell son algunos de los nombres que han prestado su imagen a Mango en las últimas décadas. Unas colaboraciones con modelos, deportistas y artistas de primer nivel que han contribuido a la diferenciación de Mango ante sus competidores.

En algunos casos, estas alianzas han trascendido los aspectos publicitarios. Ejemplo de ello es el acuerdo de Mango con las hermanas Penélope y Mónica Cruz, quienes llegaron a firmar una colección de prendas de la marca catalana. Lo mismo ocurrió con Milla Jovovich, que en 2017 presentó la colección limitada *Jovovich-Hawk for Mango* realizada por la actriz y modelo junto a su socia Carmen Hawk.

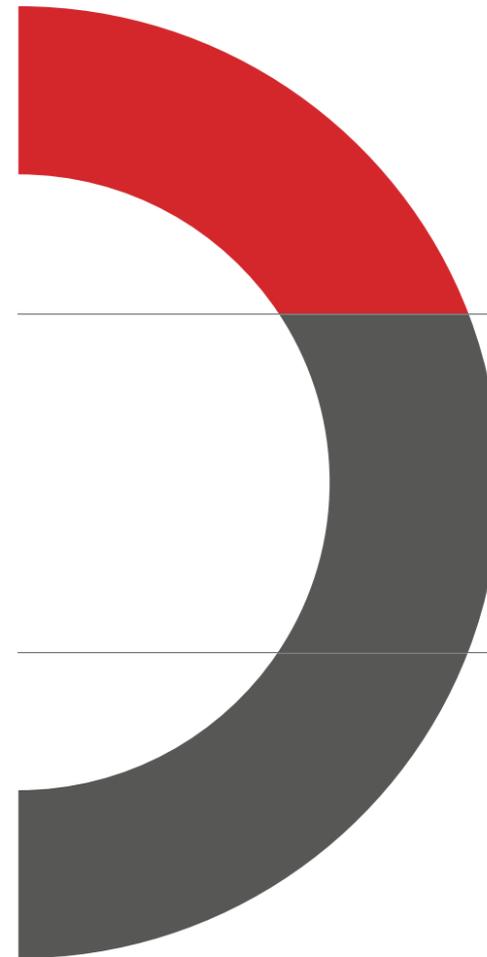
Junto a las celebridades, participan en la construcción de las campañas de Mango fotógrafos como Mario Sorrenti. Estas acciones se ven impulsadas, además, por intensas inversiones en publicidad y otras acciones que no son habituales en otras cadenas, como la realización de desfiles como los que acostumbraba a organizar en o8o Barcelona Fashion.

Una campaña que en los últimos años ha generado notoriedad y diferenciación para Mango es la titulada *I am what I am*. Centrada en la submarca Violeta by Mango, dedicada a tallas grandes, la campaña está protagonizada por la modelo estadounidense Ashley Graham y cuenta con la música de la cantante Gloria Gaynor.

Por otro lado, en el ámbito digital Mango ha realizado fuertes inversiones en los últimos años para promover la innovación, principalmente a través de su club de fidelización. Mango Likes You es el nombre de la plataforma lanzada en 2019 por la marca catalana, que permite a los clientes de la marca acumular puntos por cada compra, por llevar prendas a reciclar, por recoger un pedido online en tienda física o incluso por descargarse la nueva *app* e interactuar con el club desde ella. La marca también regala 1.000 *likes* a todos sus clientes por su cumpleaños.

Estos puntos son canjeables por descuentos en nuevas compras, pero también pueden permitir acceder a una suscripción *premium* gratuita a Spotify o a la plataforma de video en *streaming* HBO, e incluso obtener entradas de cine.

CONSISTENCIA



1

Mango mantiene una imagen consistente y un *look&feel* común en todos sus establecimientos y canales online.

2

Dispone de un producto bien definido, con diseño y estilo propio.

3

Tras años de diversificación acelerada y de abarcar nuevos públicos, la compañía apuesta por recuperar a su cliente tradicional. No obstante, dado que este último movimiento es reciente, la consistencia de marca no es total.

La marca impulsó en 2011 el primer cambio de logotipo de su historia

de experiencia de cliente e innovación retail, cargo que ocupa Diego Sebastián, ex ejecutivo de Apple y Hawkers. El objetivo de Sebastián es desarrollar nuevas iniciativas en la red de tiendas de Mango. Sebastián reporta directamente a la directora de online y cliente de Mango, Elena Carasso.

Por otro lado, Mango ha tomado decisiones trascendentales en los últimos años en relación a su estructura de marcas. En 2016, la compañía emprendió una reorientación en la estrategia de marcas unificando todas sus líneas bajo un único rótulo, Mango. Tras la diversificación llevada a cabo durante los años anteriores, los conceptos de niño y hombre dejarán de denominarse Mango Kids y Mango Man para convertirse en Mango. Sólo Violeta, la marca de tallas grandes de la cadena, mantiene desde entonces su independencia.

PRESENCIA



1

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca es más que favorable gracias a sus numerosos puntos de venta y recientes aperturas.

2

La firma ha estado involucrada en numerosos eventos que le han otorgado gran visibilidad y notoriedad dentro y fuera de su categoría.

3

La marca goza de un posicionamiento en redes sociales muy favorable, siendo la segunda de las marcas de moda españolas con más seguidores.

Mango es el segundo mayor grupo español de distribución de moda, sólo por detrás de Inditex. Treinta y cinco años después de su nacimiento, la compañía fundada y controlada por el empresario Isak Andic tiene una de las marcas más internacionalizadas de la moda española.

En 1992, ocho años después de su fundación, Mango se lanzó a la aventura internacional y ya en el siglo XXI era la marca española de moda con presencia en más países. En 2002, la compañía entró en China por primera vez y desembarcó en Australia, llegando así a estar presente en los cinco continentes. En 2017, la multinacional catalana reunía 2.190 puntos de venta (entre tiendas propias, franquicias y corners) en 110 países y la superficie de venta había crecido un 1,8%, pasando de 798.000 a 812.000 metros cuadrados. “El nivel de reconocimiento y reputación de la marca es más que favorable gracias a sus numerosos puntos de venta y recientes aperturas”, explica Interbrand. No obstante, en los últimos años la compañía ha prescindido de tiendas no rentables, al tiempo que impulsaba su crecimiento online.

Mango ha sido de hecho pionera en la venta online en España: creó su primera web corporativa en 1995 y cinco años después inauguró su plataforma digital.

En 2018, las ventas online de la compañía crecieron un 31% y finalizó el ejercicio con una facturación de 445 millones de euros en su plataforma online, lo que supone el 20% de las ventas totales. Para hacer frente a la demanda online, la empresa cuenta con ocho almacenes logísticos repartidos por todo el mundo. Además, Mango prevé finalizar en 2019 la construcción de un nuevo centro en México para atender a Latinoamérica.

En términos de comunicación, la compañía ha impulsado su presencia participando en eventos como la Met Gala 2019, el Primavera Sound de 2018 o el Salone del Mobile en Milán 2018 y 2019. Por otra parte, la compañía se sitúa como la segunda marca española de moda con más seguidores en redes sociales: Mango alcanza 11 millones de seguidores en Facebook, 10,9 millones seguidores en Instagram y 784.000 en Twitter.

ENGAGEMENT



1

La marca se ha presentado al cliente de forma confusa en ciertos periodos.

2

En la actualidad, pretende incrementar el grado de compromiso e identificación con su cliente a través de un club de fidelización.

3

Desarrollo de distintas iniciativas y campañas para favorecer la participación de los clientes.

La marca desarrolla una actividad notable en sus plataformas digitales impulsando acciones y campañas que contribuyen a reforzar el 'engagement' con su público

“Dado que la marca se ha presentado al cliente de forma confusa en ciertos periodos, en la actualidad Mango pretende incrementar el grado de compromiso e identificación con su cliente a través de un club de fidelización”, explica Interbrand. El objetivo de la marca es que el 40% de su público sea activo al cabo del año.

El carácter innovador de la marca en Internet se aprecia en el hecho que, además de ser de las primeras en abrir una tienda online en el país, fue también pionera en tener su propio blog de tendencias, *Keep the Beat*, así como en la introducción de diferentes tecnologías que mejoran la experiencia del cliente y las operaciones de la empresa.

Actualmente, “la marca desarrolla una actividad notable en sus plataformas digitales impulsando acciones y campañas que contribuyen a reforzar el *engagement* con su público”, apunta Interbrand. Entre las últimas iniciativas está, por ejemplo, *New Voices*, con la que apuesta por destacar el poder de la cultura en comunidad, o un concurso de talentos fotográficos. Otra de las campañas llevadas a cabo por la marca en 2019 es *Your choices make us*, en la cual el equipo creativo de

Mango invitó a sus fans a proponer ideas para la nueva colección y a la campaña primavera-verano 2020.

A pesar de los esfuerzos de la marca por mejorar el *engagement* de sus clientes, un volumen considerable de los mismos afirma que se encuentran descontentos con el servicio al cliente. En este sentido, la satisfacción del cliente está valorada en un dos sobre cinco, según la web danesa de reseñas de los consumidores Trustpilot.

Massimo Dutti

09

Autenticidad y consistencia son los puntos fuertes de Massimo Dutti. La marca muestra un amplio

margen de mejora en elementos como relevancia, diferenciación, consistencia o *engagement*.

Moda de gran consumo, pero con un posicionamiento de marca elevado. Así se diferencia Massimo Dutti de sus competidores. Nacida fuera del perímetro de Inditex (la cadena fue adquirida en 1991), Massimo Dutti inició su actividad dirigida exclusivamente al público masculino, pero hoy se caracteriza por su propósito de aportar también a la moda femenina los valores de la marca. Massimo Dutti es la quinta mayor marca de moda de España por volumen de ventas, con una facturación de 1.802 millones de euros en 2018. Sin embargo, aunque elevó su cifra de negocio un 2,9%, la firma perdió el bronce entre las mayores cadenas de Inditex por el impulso de Pull&Bear, que le arrebató la tercera posición. La marca es, junto con Zara, la más internacionalizada del grupo, con tiendas en 76 mercados y venta online en 183 territorios de todo el mundo. La vinculación con el mundo de la hípica ha sido históricamente un elemento clave para la diferenciación y la construcción de marca de Massimo Dutti, que desde los años noventa patrocina las competiciones hípcas internacionales más importantes, que son también eventos sociales de primer nivel. Con la tienda en el centro de la estrategia, la marca también invierte en clave tecnológica, ensayando, por ejemplo, con la realidad aumentada para vender.

Moda de gran consumo, pero con un posicionamiento de marca elevado. Así se diferencia Massimo Dutti de sus competidores. Nacida fuera del perímetro de Inditex (la cadena fue adquirida en 1991), Massimo Dutti inició su actividad dirigida exclusivamente al público masculino, pero hoy se caracteriza por su propósito de aportar también a la moda femenina los valores de la marca. Massimo Dutti es la quinta mayor marca de moda de España por volumen de ventas, con una facturación de 1.802 millones de euros en 2018. Sin embargo, aunque elevó su cifra de negocio un 2,9%, la firma perdió el bronce entre las mayores cadenas de Inditex por el impulso de Pull&Bear, que le arrebató la tercera posición. La marca es, junto con Zara, la más internacionalizada

1985

Armando Lasauca pone en marcha la primera tienda de Massimo Dutti en Barcelona.



1991

Inditex compra Massimo Dutti.



1992

La marca diversifica y lanza colección de mujer.



2003

Massimo Dutti amplía su oferta con la línea de moda infantil Massimo Dutti Boys&Girls.



CRONOLOGÍA

2012

La marca abre la primera tienda en Estados Unidos, ubicada en la Quinta Avenida de Nueva York.



2013

Massimo Dutti ficha a Rafael Medina como responsable del área de sastrería masculina.



2016

Massimo Dutti releva al histórico Vinçon de Paseo de Gracia de Barcelona. La firma inaugura la tienda con un desfile.



2019

Massimo Dutti opera en 183 mercados, en 76 de los cuales cuenta con tienda física.



AUTENTICIDAD



1

Massimo Dutti cumple con las expectativas de sus clientes, posicionándose como una marca que aporta elegancia y un producto *premium* asequible.

2

Sigue un posicionamiento firme y marcado, además de transformarse de forma progresiva en una marca respetuosa y concienciada con el medio ambiente.

3

La firma se caracteriza por su elegancia y comodidad, con el propósito de aportar a la moda femenina los valores de la marca.

Como la mayoría de las cadenas del grupo Inditex, Massimo Dutti obtiene una buena valoración en términos de autenticidad de la marca, a pesar de que su posicionamiento no es el más habitual en el grupo gallego. “La cadena cumple con las expectativas de sus clientes, posicionándose como una marca que aporta elegancia y un producto *premium* a un precio asequible”, resume Interbrand. Massimo Dutti logra seguir un posicionamiento firme y marcado, transmitiendo mediante sus campañas elegancia, estilo y modernidad.

Del mismo modo que tiene un posicionamiento más elevado que el resto de cadenas del grupo español, Massimo Dutti es también diferencial en sus políticas de comunicación, que contribuyen a la construcción de la marca. Por ejemplo, la cadena realizó en 2013 una campaña de comunicación con los modelos Poppy Delevingne y David Gandy para promocionar la colección *NYC Limited Edition*.

La cadena también ha apostado por los desfiles para promocionar sus colecciones, como el que ha realizado en 2019 en su *flagship store* en Paseo de Gracia o los que realizó en Shanghái en 2017 o en París en

2018. Massimo Dutti también ha apostado por lugares emblemáticos para sus desfiles, como el que realizó en junio de 2017 en el Palacio de Linares de Madrid, sede de la Casa América.

Nacida fuera del perímetro de Inditex (la cadena fue adquirida en 1991), Massimo Dutti inició su actividad dirigida exclusivamente al público masculino, pero hoy se caracteriza por su propósito de aportar también a la moda femenina los valores de la marca.

Desde el punto de vista social y ambiental, Massimo Dutti desarrolla acciones a través del programa For&From, impulsado por Inditex para promover la integración de personas con discapacidad en los puntos de venta.

Además, sigue las líneas de acción de Inditex en su compromiso con el desarrollo sostenible, la protección del entorno y los recursos naturales, tales como el uso eficiente de la energía, la gestión sostenible del medio ambiente, el uso de materiales de bajo impacto ambiental, la correcta gestión de agua, el fomento de la reutilización y el reciclaje de productos textiles o la política de bienestar animal.

RELEVANCIA



1

De forma alineada con su posicionamiento, la marca ha llevado a cabo distintas aunque escasas colaboraciones en diferentes localizaciones geográficas, además de estar presente en algunos eventos de una clase social acorde a su *target*.

2

Se muestra como una marca comprometida socialmente, tanto con asuntos de inclusión social como con el medio ambiente.

3

Favorece la experiencia de cliente incluyendo las más avanzadas tecnologías en sus tiendas, como parte del grupo Inditex.

La marca ha experimentado con nuevas tecnologías y servicios para acercarse al cliente y mejorar la experiencia

en las zonas comerciales con su colección de moda de equitación. Para reforzar su posicionamiento *premium*, Massimo Dutti es también la única firma del grupo Inditex que cada año organiza un desfile para clientas y personalidades.

La firma también ha experimentado con nuevas tecnologías y servicios para acercarse al cliente y mejorar la experiencia. En 2016, por ejemplo, testó un servicio de realidad aumentada, y en 2019 ha lanzado Massimo Dutti Feel, un nuevo programa de fidelización con el que el consumidor puede registrar sus compras online y offline en una misma plataforma y obtener acceso adelantado a promociones y nuevos lanzamientos.

DIFERENCIACIÓN



1

Massimo Dutti, en línea con el resto de las marcas del grupo Inditex, ha incorporado de forma diferencial el concepto de tienda ecoeficiente.

2

La marca incorpora elementos innovadores que unen moda y tecnología, demostrando la inquietud de la marca por aportar constantemente nuevas experiencias de compra a los clientes de forma única, sin perder su esencia.

3

Creación de una propuesta y experiencia diferenciada del resto, aunque mejorable, pudiendo existir ligeras similitudes con marcas de la competencia, ya sea por el *look&feel* de la firma, como por su posicionamiento y comunicación.

“Massimo Dutti crea una propuesta y experiencia diferenciada del resto de marcas de su mismo segmento, aunque mejorable, pudiendo existir ligeras similitudes con marcas de la competencia”, señala Interbrand en torno a la diferenciación de la cadena. Estas similitudes se encuentran en aspectos como el *look&feel* de la firma, su posicionamiento y la comunicación de marca.

La vinculación con el mundo de la hípica ha sido históricamente un elemento clave para la diferenciación y la construcción de marca de Massimo Dutti, que desde los años noventa patrocina las competiciones hípicas internacionales más importantes, que son también eventos sociales de primer nivel. La marca otorga, por ejemplo, el Trofeo Massimo Dutti, un premio a un concurso de saltos en el marco de la Longines Global Champions Tour. Junto a premios y competiciones, la marca patrocina a equipos y jinetes y organiza, de la mano de la Fundación Theodora, los llamados Little Riders Corner, un espacio lúdico y deportivo dedicado a los niños en el marco de las competiciones de hípica. La apuesta de la marca por el deporte de los caballos

se ha concretado además en el lanzamiento en 2013 de la colección cápsula The Ecuestrian, una serie limitada de prendas que transmiten el estilo elitista vinculado a la equitación.

Otro elemento de diferenciación de Massimo Dutti, la marca de Inditex con un posicionamiento más alto, es la revista Paper. Se trata de un *magazine* que ofrece contenidos vinculados con el mundo de la hípica, la moda o los viajes y que contribuye a transmitir el imaginario de la marca.

Desde el punto de vista del producto, la apuesta más diferencial de la cadena en los últimos años es el servicio de *style advisors* y *personal tailoring* para el público masculino, además de todo un conjunto de innovaciones tecnológicas dirigidas a prestar una atención omnicanal y mejorar el servicio al cliente de la marca.

“En línea con el resto de las marcas del grupo Inditex -apunta Interbrand-, ha incorporado de forma diferencial el concepto de tienda ecoeficiente, demostrando la inquietud de la marca por aportar constantemente nuevas experiencias de compra a los clientes”.

CONSISTENCIA



1

La implementación de la firma en todos los puntos de contacto con el cliente es óptima.

2

Sigue el mismo concepto retail y busca evocar una sensación de elegancia adaptada a un estilo joven, ampliando su *target*.

3

Tras la incorporación de un nuevo logo en algunos productos y canales, la marca ofrece una coherente y correcta experiencia para los clientes.

Interbrand señala que “la implementación de la firma Massimo Dutti en todos los puntos de contacto con el cliente es óptima: sigue el mismo concepto retail y busca evocar una sensación de elegancia adaptada a un estilo joven, ampliando el *target*”. La marca ofrece una experiencia coherente y correcta para los clientes a medida que navegan a través de canales y puntos de contacto. Esta coherencia se produce en las tiendas físicas y también en el canal online, donde Massimo Dutti sigue ampliando sus ventas. Los colores negros y blancos se repiten, por ejemplo, en las tiendas de la cadena en todos los mercados en los que está presente online y offline, mostrando consistencia de marca.

Massimo Dutti ha incorporado un nuevo logo en algunos productos y en la aplicación móvil de la marca, un simplificado círculo que enmarca una sencilla “M” sans serif combinada con la ya conocida “D” acostada. El logo consigue generar una imagen más fresca y joven de la marca.

Las tiendas son por otro lado un elemento esencial en la consistencia

de la marca Massimo Dutti, aunque se trata de conceptos que están en constante transformación. Un hecho diferencial en algunos de estos establecimientos es la incorporación de obras de arte, como los murales del diseñador Javier Mariscal en la tienda de la cadena en Paseo de Gracia, en Barcelona, o los cuadros del artista Manuel Facal en su tienda en la calle Larios de Málaga. De hecho, el proyecto Art in Progress de Massimo Dutti ha llevado obras de varios artistas a tiendas emblemáticas de la compañía en todo el mundo, vinculándolas con el mundo del arte y la cultura.

Por otro lado, la tecnología también se ha ido introduciendo progresivamente en las tiendas de la cadena de Inditex. En 2019, la marca ha abierto en Palma un nuevo concepto de tienda de generación digital. La tienda *Shop&Collet* sigue un modelo integrado de tiendas y online e incluye los llamados Magic Mirror, espejos inteligentes que permiten navegar por toda la colección, proponer *looks*, destacar piezas para completar la compra o simplemente dejarse inspirar con los editoriales de la marca.

PRESENCIA



1

Massimo Dutti ha aumentado su presencia global mediante la apertura de nuevas tiendas, ampliando sus canales de venta online en nuevos mercados.

2

En paralelo, la marca se ha incorporado a plataformas de elevado reconocimiento como Zalando.

3

La buena reputación y reconocimiento global de la marca entre un público objetivo más adulto (aunque también entre algunos jóvenes), le ha llevado a incrementar de forma progresiva su presencia en redes sociales.

Desde que Massimo Dutti fue totalmente absorbida por Inditex, en 1995, ha desarrollado una estrategia de expansión que le llevó a posicionarse en 2017 como la tercera mayor cadena del grupo por facturación y la cuarta por número de tiendas.

Los inicios de Massimo Dutti se remontan no obstante a 1985, cuando Armando Lasauca, un joven madrileño que vendía camisetas en Barcelona, decidió abrir su primera tienda. Diez años después, la compañía ya contaba con 80 establecimientos repartidos por toda España.

La expansión nacional e internacional de la cadena ha sido continua desde entonces. En la actualidad, Massimo Dutti cuenta con 754 establecimientos en todo el mundo y es, tras Zara, la única cadena de Inditex con presencia física en Estados Unidos. La marca entró en el país en 2012, con un local en la esquina de la Quinta Avenida con la calle 54, el mismo que había dejado libre Zara tras su apertura en el número 666 de la misma calle.

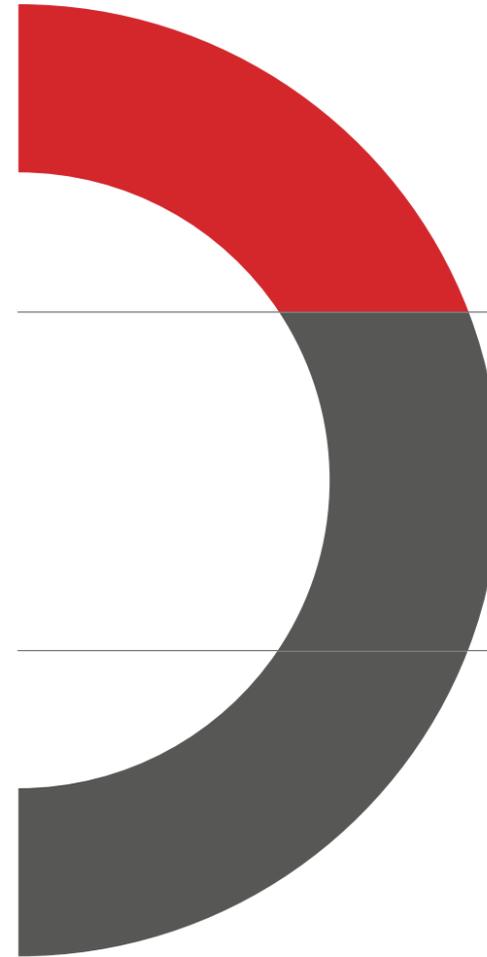
En los últimos años, Inditex ha echado el cierre de establecimientos pequeños para abrir locales más grandes, con lo que la red de tiendas

de Massimo Dutti ha adelgazado en número de locales. Pese a ello, se mantiene como una de las más expandidas del grupo, con presencia en mercados como la India, donde sólo opera con Zara, en México, con 40 tiendas, y en China, con 88.

En cuanto al entorno digital, la marca ha aumentado su presencia global mediante la apertura de su tienda online a nuevos mercados y entrando en plataformas de elevado reconocimiento como Zalando. Junto a Uterqüe, a la cadena ha sumado 106 nuevos mercados a su oferta online en 2019, con lo que su tienda online está disponible en 184 países.

Por otra parte la buena reputación y reconocimiento global de la marca entre un público objetivo más adulto le ha llevado a incrementar su presencia en redes sociales así como en diversas plataformas online, a fin de favorecer su notoriedad. Su presencia en redes sociales, aunque no es muy notoria, crece poco a poco. Su mayor comunidad de seguidores se encuentra en Facebook, con 4,2 millones de seguidores, frente a Instagram, que reúne a 2 millones de seguidores y Twitter, con 79.600 *followers*.

ENGAGEMENT



1

La satisfacción de los clientes con la marca es alta.

2

No se presentan suficientes acciones de *engagement* que impulsen y fortalezcan el vínculo de Massimo Dutti con sus clientes.

3

La marca presenta un espacio notable de mejora a la hora de forjar relaciones sólidas con sus clientes.

Massimo Dutti muestra un rango de mejora en cuanto a iniciativas que fomenten la reciprocidad con el usuario

Massimo Dutti cuenta con “un espacio notable de mejora” en términos de *engagement* con sus clientes, según Interbrand. La marca obtiene un nivel de satisfacción alto de sus clientes, a pesar de que en el caso de Massimo Dutti “no se presentan suficientes acciones de *engagement* que impulsen y fortalezcan el vínculo con sus clientes”, apunta Interbrand.

En línea con el concepto de la marca más formal de Inditex, y a diferencia de otras cadenas del grupo como Stradivarius o Bershka, la compañía no apuesta por las redes sociales como canal para fortalecer la relación con su público. En su caso, aunque Inditex no prioriza sus campañas de comunicación, apuesta más por una interacción física, a través de acciones que integran tecnología y experiencia de compra. Asimismo, el uso de pasarelas para presentar sus colecciones y su tendencia a apoyarse en los medios tradicionales de marketing ha entreabierto la puerta a la promoción de sus marcas más allá del punto de venta.

En el entorno *social media*, destaca su identidad centrada en el produc-

to, a través de la promoción de descuentos de la cadena y fotografías que visibilizan sus colecciones en las diferentes líneas de la marca. No obstante, la marca presenta un rango de mejora en cuanto a iniciativas que fomenten la reciprocidad con el usuario. Alternando moda masculina, femenina y *kids*, Massimo Dutti no se dirige un público tan específico como sí tienen Pull&Bear o Bershka, lo cual dificulta la generación de campañas que favorezcan el *engagement* con su público.

mayoral

10

Mayoral aprueba con nota el examen de la vitalidad. La empresa obtiene luz verde en autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia y presencia. En *engagement*, en cambio, tiene margen de mejora.

Mayoral lleva ya más de ocho décadas haciendo amigos por todo el mundo. Con más de ochenta años de trayectoria, la compañía nació como una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de calcetines, para dar el paso en los años 70 a la moda infantil. Desde entonces, a pesar de la gran expansión internacional de la marca, la compañía mantiene su carácter familiar. Mayoral es la mayor compañía española de moda infantil y una de las mayores del mundo, con una facturación de 350 millones de euros en 2018 y un volumen de ventas de treinta millones de prendas. La firma también ha tejido una extensa red de retail para acercarse más al consumidor, con 230

establecimientos en todo el mundo, 55 de ellos fuera de España. Al tiempo, la marca se diferencia de la competencia por su decidida apuesta por el canal multimarca. En 2018, el grupo malagueño implementó una nueva identidad visual y un nuevo logotipo, que mantiene su clásico color azul. El eslogan *Mayoral hace amigos* ha acompañado a la marca durante tres décadas. En los años noventa, la compañía malagueña lanzó varios *spots* televisivos que marcaron un antes y un después en la historia de la marca en los que se dirigía directamente a sus consumidores: los niños.

1941

Se funda en Yunquera (Málaga) un taller dedicado a la producción y comercialización de calcetines y medias.



1973

La empresa salta de fabricante a distribuidor de moda con el nombre de Mayoral.



1992

Mayoral da el salto al mercado exterior a través del canal multimarca.



CRONOLOGÍA

1996

La firma abre su primera tienda propia e inicia su expansión con retail.



2002

Mayoral se traslada a unas nuevas instalaciones en La Orotava con más de 50.000 metros cuadrados.



2004

Mayoral renueva su imagen corporativa estrenando logotipo.



2010

La firma diversifica con la marca Mayoral Newborn dedicada a recién nacidos



2013

La empresa pone en marcha su tienda online en España y Portugal.



2018

La firma lanza Abel&Lula para abordar el segmento *premium* y renueva su imagen con una nueva identidad visual corporativa.



AUTENTICIDAD



1

Mayoral se posiciona como una marca que hace amigos y que busca sacarle una sonrisa al consumidor.

2

En línea con su posicionamiento y eslogan, la empresa ha llevado a cabo diferentes iniciativas para potenciar dicha imagen.

3

La marca está a la altura de las expectativas de los clientes gracias a actividades que favorecen el aprendizaje de los niños en materias como sostenibilidad y responsabilidad medioambiental, así como consejos y guías prácticas.

Mayoral obtiene una buena puntuación en términos de autenticidad y logra un posicionamiento sólido y bien construido. La empresa de moda infantil se expone como una marca que hace amigos y que se basa en la búsqueda de la felicidad con el objetivo de “sacarle una sonrisa al consumidor”, según Interbrand.

La compañía nació como una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de calcetines, para dar el paso en los años 70 a la moda infantil.

Desde entonces, a pesar de la gran expansión internacional de la marca, la compañía mantiene su carácter familiar, algo que Mayoral define como determinante para que los principios de la empresa estén orientados a la ética y la responsabilidad social. Del mismo modo, el eslogan *Mayoral hace amigos* es esencial en la construcción de su imagen.

Una de las campañas de la empresa en los últimos años, lanzada en 2017 en mercados como España, Portugal, Italia y Grecia, se basaba por ejemplo en un experimento social impulsado para descubrir las

diferencias entre adultos y niños a la hora de hacer nuevos amigos. El vídeo concluye con el lema *Aprendamos de los niños*, tras mostrar cómo los niños enseguida se relacionan y se hacen amigos, mientras no ocurre lo mismo en un grupo igual de adultos.

La marca está a la altura de las expectativas de los clientes gracias a actividades que favorecen al aprendizaje de los niños en materias como la sostenibilidad y la responsabilidad medioambiental, así como consejos y guías prácticas.

Mayoral cuenta, por ejemplo, con un *ecofilm* en el que explica su política de protección medioambiental o consejos *eco*, que van desde darle una segunda vida a los objetos cotidianos a usar la escalera en lugar del ascensor.

Asimismo, la empresa malagueña de moda infantil ha integrado la sostenibilidad en sus procesos para que los niños hereden un planeta limpio y cuidado a través de tecnología led en sus tiendas, bolsas con certificado PEFC y FSC, tintas sostenibles o la colaboración con Ecoembes.

RELEVANCIA



1

Mayoral es el líder del sector de moda infantil en la Península Ibérica y uno de los principales grupos especializados de Europa.

2

La marca se ha adaptado de manera eficiente a las nuevas tendencias tecnológicas para facilitar la experiencia de compra.

3

La marca se ha volcado también en tendencias como la sostenibilidad con iniciativas que han impulsado su relevancia.

Aunque opera en un nicho y se dirige sólo a una parte de la población, Mayoral aprueba con nota el capítulo de relevancia gracias a sus esfuerzos continuados en marketing, con campañas dirigidas a los usuarios de la firma: los niños y jóvenes preadolescentes. Su eslogan *Haciendo amigos*, que hace años que no aparece en sus campañas, sigue resonando en las familias españolas.

De hecho, Mayoral es la mayor compañía española de moda infantil y una de las mayores del mundo, con una facturación de 350 millones de euros en el ejercicio 2018 y un volumen de ventas de treinta millones de prendas.

La firma cuenta además con una amplia presencia internacional con una red de agentes que operan en más de ochenta países en Europa, Oriente Próximo, Asia Central, el norte de África y Canadá y tiene filiales en diecisiete países: Italia, Portugal, Grecia, Francia, Polonia, Rusia, Turquía, Ucrania, Rumanía, Kazajistán, Estados Unidos, China, Colombia, Perú, Bulgaria y Reino Unido.

La marca también ha tejido una extensa red de retail para acercarse

más al consumidor, con 230 establecimientos en todo el mundo, 55 de ellos fuera de España.

La firma realiza cada año numerosas actividades dirigidas a niños, como el sorteo de entradas de cine para películas de dibujos animados o sorteos de lotes de plastilina. Además, Mayoral cuenta con una aplicación secundaria bajo el nombre de Mayoral Games, que ofrece juegos para que aumenten la *awareness* de la marca y que los niños la asocien a la diversión. Para su consumidor, las familias, la marca cuenta con una aplicación móvil para facilitar las compras mediante el teléfono.

La firma también cuenta con un batallón de *influencers*, en este caso madres, como Ana Boyer, Jessie Chanes, Ester Bellón, María Tilve, Izortze Setien y Carolina Ferrer. Cada una cuenta con un estilo particular, del funcional de Bellón al *fashionista* de Tilve, con el que Mayoral pretende llegar a todo tipo de familias. La propia firma cuenta con una activa presencia en redes sociales, especialmente en Facebook, donde suma medio millón de fans.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca sigue una estrategia de diferenciación basada tanto en el canal multimarca como en el de tienda propia, promocionando su diseño y marca con personalidad y estilo único a ojos del público.

2

Mayoral ha realizado acciones que la diferencian del resto en cuanto a diseño, comportamientos y posicionamiento.

3

La empresa se ha diferenciado también a través del lanzamiento de su nueva marca que abarca el segmento *premium*, además de la diversificación de su portfolio de productos y el fuerte desarrollo de su canal online.

Mientras el canal multimarca pierde fuerza y el retail, con permiso del ecommerce, se impone como la vía de distribución favorita en la industria de la moda, Mayoral sigue apostando por el comercio independiente, consiguiendo, así, penetración geográfica y diferenciación respecto a la competencia.

Fundada en 1941, no fue hasta 1996 cuando Mayoral abrió su primera tienda franquiciada en España. Desde entonces, se empezó a construir una red con un concepto de tiendas Mayoral que en tres años contaba ya con quince franquicias funcionando. En 1999 se pusieron en marcha los dos primeros puntos de venta propios de Mayoral, ubicados en Málaga.

“La marca sigue una estrategia de diferenciación basada tanto en el canal multimarca como en el de tienda propia, promocionando su diseño y marca con personalidad y estilo único a ojos del público”, afirma Interbrand.

Al tiempo que se diferencia de la competencia por su decidida apuesta por el canal multimarca, la empresa realiza movimientos para

ampliar su público objetivo, reducido por su propia naturaleza.

La compañía cuenta con una colección que abarca un público amplio, mucho más que al que llega su competencia. El producto de Mayoral se estructura en las líneas Newborn para niño y niña, de cero a doce meses; Baby para niño y niña, de tres a 24 meses; Mini para niño y niña, de dos a ocho años; Miss, para niñas de ocho a 18 años, y Nukutavake, para niños de ocho a 18 años.

En 2018, Mayoral lanzó la marca Abel&Lula, dirigida a un segmento más elevado del mercado. La compañía optó con esta firma para cubrir el nicho de las prendas de ceremonia y ocasiones especiales a un precio contenido.

Otra de las claves de la diferenciación de Mayoral son sus acciones de marketing, destinando fuertes inversiones a lo largo de cada ejercicio a comunicar su concepto.

Gracias a sus campañas de publicidad, promociones, redes sociales, o acciones de escaparatismo, hoy en día Mayoral es la marca infantil más renombrada.

CONSISTENCIA



1

En 2018 Mayoral renovó su identidad visual, que aúna todo el camino recorrido en su historia y le abre la trayectoria para seguir creciendo de cara al futuro.

2

La nueva imagen es consistente y, a su vez, aporta flexibilidad para dar cabida a las tendencias de moda venideras y aplicaciones en medios digitales.

3

Su eslogan es aplicado de manera consistente en sus canales de comunicación y, por tanto, consigue que se perciba una imagen de marca única y una idea clara por parte del público.

Conseguir “mayor visibilidad, más consistencia y seguir imaginando nuevas formas de comunicar para afrontar los retos que nos plantea el futuro”. Estos eran los objetivos de Mayoral cuando, en 2018, renovó su identidad corporativa. “La nueva imagen es consistente y, a su vez, aporta flexibilidad para dar cabida a las tendencias de moda venideras y aplicaciones en medios digitales”, señala la consultora de marca Interbrand.

El grupo malagueño, uno de los mayores del mundo de moda infantil, implementó una nueva identidad visual y un nuevo logotipo, que mantiene su clásico color azul.

El nuevo logotipo cuenta con un icono que firma las prendas de manera simplificada aportando valor y generando consistencia de marca. Para ello, la “o” se transformó en una nube que, además de aportar personalidad, es un guiño a la imaginación y a la creatividad, aspectos significativos de los niños. Así, el nuevo logotipo, diseñado por la agencia de *branding* Summa, dejó atrás la tradicional M de color naranja.

El eslogan de Mayoral “es aplicado de manera consistente en sus canales de comunicación y, por tanto, consigue que se perciba una imagen de marca única y una idea clara por parte del público”, afirma Interbrand.

El eslogan *Mayoral hace amigos* ha acompañado a la marca durante tres décadas. En los años noventa, Mayoral lanzó varios *spots* televisivos que marcaron un antes y un después en la historia de la marca y en los que el mensaje se dirigía directamente a sus consumidores: los niños.

El punto de venta propio es uno de los lugares de contacto con el cliente en los que Mayoral despliega su marca y su consistencia. En 2018 y 2019, Mayoral ha continuado con la apertura y la renovación de sus tiendas propias, en España y en el extranjero, “buscando en todo momento la mayor eficiencia energética y sostenibilidad posibles, tanto en iluminación, climatización como en los materiales utilizados para la construcción y decoración”, explica la compañía de moda infantil de capital familiar.

PRESENCIA



1

Mayoral tiene una fuerte presencia en los diversos canales en los que opera, dada su amplia red de establecimientos y estrategia de expansión, que han facilitado el reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación.

2

Su cambio de imagen y su largo recorrido como marca (anuncios y publicidad memorable) han permitido a Mayoral gozar de una posición prominente tanto dentro como fuera de su categoría.

3

Su presencia en redes sociales es aceptable para una marca como Mayoral.

De Domínguez Toledo a Mayoral ha llovido mucho. En total, 78 años de recorrido desde que la compañía produjera y comercializara calcetines y medias a formar una marca de moda infantil referente en el mercado internacional.

Mayoral es líder en moda infantil en la Península Ibérica y uno de los principales grupos especializados de Europa. Compuesta por más de una decena de sociedades dedicadas al diseño, la fabricación, comercialización y distribución de moda infantil en más de cien países, la compañía cuenta a finales de 2019 con 230 tiendas en más de cien países, además de presencia en más de 10.000 puntos de venta en todo el mundo y 20 filiales comerciales (17 de estas online).

“Mayoral tiene una fuerte presencia en los diversos canales en los que opera, dada su amplia red de establecimientos y estrategia de expansión, que han facilitado el reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación”, resume Interbrand.

Con una plantilla formada por 1.500 personas, la compañía cuenta con una amplia presencia en España, con 175 tiendas, y está comenzando

a ganar tamaño fuera de su mercado local gracias a la apertura en 2018 de nuevas filiales en Rusia, Reino Unido y Perú.

En la actualidad la compañía cuenta con diecisiete filiales comerciales, teniendo en cuenta su sede central en España, tales como la situada en Italia, México, Turquía o Estados Unidos.

También es relevante la red de agentes comerciales independientes que operan en más de 80 países en Europa, Oriente Medio, Asia Central, norte de África y Canadá. En la actualidad aproximadamente el 75% de las ventas consolidadas de la empresa provienen de fuera de España.

En el territorio digital, a finales de 2019 Mayoral desarrolla su venta en comercio electrónico en más de 20 países. Por su parte, pese a no reunir a un gran número de seguidores en redes sociales, la marca cuenta con una presencia relevante, teniendo en cuenta que su *target* son padres y madres de familia. Así, en Facebook, su red social con más adeptos, cuenta con casi un millón de seguidores, frente a los 228.000 seguidores de Instagram.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un entendimiento elevado de la marca, existiendo una gran mayoría de estos que afirman tener una percepción excelente, concretamente un 75%.

2

A través de valores que caracterizan a la marca, como la alegría o el dinamismo, facilita su identificación con el público, inspirando el diálogo y la diversión entre los más pequeños.

3

No obstante, la marca presenta rango de mejora en cuando a alternativas que generen *engagement*.

Mayoral hace amigos. Como indica el propio eslogan de la marca, el entendimiento de los clientes con la compañía es elevado. Concretamente, el 75% de sus clientes afirman tener una percepción excelente, el 19% buena, el 2% cree que es suficiente y el resto mala o muy mala, según un informe de la propia compañía. A través de valores que caracterizan a la marca, como la alegría o dinamismo, la cadena de moda infantil facilita su identificación con el público, inspirando el diálogo y la diversión entre los más pequeños.

La marca ha conseguido que el mercado tenga un conocimiento y opinión muy positivas de la organización y del producto que ofrece, convirtiendo su eslogan en la filosofía de la empresa. Así, lleva a cabo un completo plan de marketing que destina fuertes inversiones a acciones de comunicación, lo que ha permitido ser una de las marcas infantiles más valoradas tanto por los padres como por los niños.

La construcción de *engagement* por parte de Mayoral se basa principalmente en su tarjeta de fidelización y su *app* de juegos para los más jóvenes. En redes sociales, así como en su página web, otra de las

Mayoral ha logrado que el mercado tenga un conocimiento y opinión muy positiva de la organización y del producto que ofrece

iniciativas que ha lanzado la marca es la presentación de sus colecciones a través de pequeños *fashion films* y utilizando canciones que inspiran infancia. De esta forma, la marca logra estrechar lazos con su verdadero público: los niños.

“A través de valores que caracterizan a Mayoral, como la alegría o el dinamismo, la marca facilita su identificación con el público, inspirando el diálogo y la diversión entre los más pequeños; no obstante, la marca presenta rango de mejora en cuando a alternativas que generen *engagement*”, afirma Interbrand.

OYSHO

11

Autenticidad, diferenciación, presencia y *engagement* son las áreas de mejora de la cadena de íntimo

y deporte del grupo Inditex, que destaca sin embargo en elementos como relevancia y consistencia.

Oysho ha utilizado el deporte para ponerse en forma. La marca de Inditex inició su trayectoria especializada en un nicho, el de la moda íntima femenina, pero en los últimos años se ha adentrado de forma progresiva en el deporte, un segmento de gran recorrido y en crecimiento en el conjunto de la industria de la moda. La cadena nació en 2001 como el concepto especializado en moda íntima del grupo Inditex. Su estética mediterránea, así como la convivencia con las últimas tecnologías, ha llevado a la marca a ganar presencia entre el público y hacerse un hueco rápidamente en el mercado internacional. En menos de diez años la cadena ya contaba con una red de 666 tiendas en el mundo, siendo así uno de los conceptos de Inditex de más rápido crecimiento. Aunque la cadena no es de las mayores del grupo Inditex, con una facturación de 582 millones de euros en 2018, un 2,6% más, la empresa es de las más activas del grupo en cuanto al lanzamiento de colecciones, campañas y colaboraciones. Oysho se introdujo en el negocio de la moda deportiva en 2011 con el lanzamiento de su primera colección de ropa para el gimnasio. La marca ha sido asimismo de las cadenas de Inditex pioneras en sostenibilidad, diferenciándose de la competencia con, por ejemplo, el uso de nuevos materiales.

Oysho ha utilizado el deporte para ponerse en forma. La marca de Inditex inició su trayectoria especializada en un nicho, el de la moda íntima femenina, pero en los últimos años se ha adentrado de forma progresiva en el deporte, un segmento de gran recorrido y en crecimiento en el conjunto de la industria de la moda. La cadena nació en 2001 como el concepto especializado en moda íntima del grupo Inditex. Su estética mediterránea, así como la convivencia con las últimas tecnologías, ha llevado a la marca a ganar presencia entre el público y hacerse un hueco rápidamente en el mercado internacional. En menos de diez años la cadena ya contaba con una red de 666 tiendas en el mundo, siendo así uno de los conceptos de Inditex de más rápido crecimiento. Aunque la cadena no es de las mayores del grupo Inditex, con una facturación de 582 millones de euros en 2018, un 2,6% más, la empresa es de las más activas del grupo en cuanto al lanzamiento de colecciones, campañas y colaboraciones. Oysho se introdujo en el negocio de la moda deportiva en 2011 con el lanzamiento de su primera colección de ropa para el gimnasio. La marca ha sido asimismo de las cadenas de Inditex pioneras en sostenibilidad, diferenciándose de la competencia con, por ejemplo, el uso de nuevos materiales.

2001

El mismo año de su salida a bolsa, Inditex lanza Oysho con el objetivo de "trasladar las tendencias de moda a la ropa íntima".



2004

La firma abre su tienda número cien y renueva la imagen de sus tiendas.



2006

La marca supera las cien tiendas y desembarca en Polonia y Qatar.



CRONOLOGÍA

2007

Oysho aumenta su oferta de edad con My First Oysho, dirigida a bebés y niñas de tres meses a nueve años.



2009

La marca lanza una nueva línea de *homewear* y renueva el interiorismo de sus tiendas para adaptarlo a su nueva oferta.



2013

Siguiendo la nueva estrategia de *flagship stores* del grupo, la firma abre un establecimiento de referencia en Shanghái.



2017

Oysho se suma a la apuesta por la sostenibilidad con el lanzamiento de su línea *Join Life*.



2019

La firma da más entidad propia a su oferta de deporte con la marca *Oysho Sport*.



AUTENTICIDAD



1

Oysho se está posicionando como una marca referente en la inclusión de la mujer, respondiendo de forma positiva a las expectativas de los clientes a través de nuevas campañas.

2

La marca tiene la oportunidad de construir y fortalecer sus valores gracias al éxito que ha tenido en su incursión al *athleisure*.

3

Esta ventana de oportunidad puede servirle también para diferenciarse de sus competidores.

La cadena de moda íntima de Inditex se está posicionando como una marca de referencia en la inclusión de la mujer. A través de su campaña Portraits, la cadena del gigante gallego tiene como objetivo llegar a todo tipo de mujeres y reivindicar el movimiento *body positive*, que pretende visibilizar y normalizar todo tipo de cuerpos femeninos.

En 2018, por ejemplo, la cadena lanzó una campaña en colaboración con la artista catalana Carlota Guerrero. A través de las redes sociales, el proyecto de la marca de moda íntima y la fotografía pretendía captar los cuerpos sin artificios de un grupo de mujeres diversas. A diferencia de las tradicionales campañas de las marcas de lencería, en este proyecto las modelos mostraban posiciones relajadas, naturales y sin retoques gráficos. Mujeres embarazadas, cuerpos con celulitis o diferentes alturas y tonalidades de piel caracterizaron esta campaña.

Oysho también ha logrado posicionarse al lado de los valores del deporte y como una marca que promueve el ejercicio y los hábitos saludables en el público femenino. En 2019, ocho años después de poner en marcha su primera colección de prendas para el gimnasio, Oysho impulsó

una campaña con 18 deportistas de diferentes nacionalidades y disciplinas que tenía como objetivo difundir el talento femenino en el deporte. También en 2019, Oysho reforzó su apuesta por producto deportivo con el lanzamiento de la marca Oysho Sport para diferenciar en su tienda online las dos categorías de producto de la marca. En el futuro, esta diferenciación podría llegar a la red de tiendas de Oysho, con establecimientos específicos para el producto deportivo.

Join Life es, como en otras cadenas de Inditex, la marca de Oysho para agrupar sus productos de moda sostenible, otro de los ejes estratégicos de la cadena de moda íntima y deportiva. Ahorro de energía en tienda, fomento del reciclaje, sensibilización de empleados o respeto al bienestar animal son algunos de los ejes en responsabilidad social de la cadena.

En 2019, Oysho ha ampliado la colección Join Life, que hasta entonces tenía una pequeña presencia en las tiendas. Entre otras iniciativas se encuentra el lanzamiento de la línea de baño *Wear(e) the change*, elaborada con poliamida reciclada.

RELEVANCIA



1

Existe un buen encaje con las necesidades y deseos de los clientes, dado que la marca ha potenciado su línea deportiva y ha apostado por la inclusión y la diversidad, aumentando su relevancia.

2

Oysho es una de las marcas más aventajadas en cuanto a colecciones cápsula, colaboraciones e iniciativas que le permiten aumentar su relevancia.

3

La marca ha realizado asimismo movimientos como la apertura de gimnasios *pop up* para promover la práctica del deporte entre todo tipo de público.

Pese a que opera en un segmento muy concreto, el del íntimo y deporte para mujer, Oysho ha logrado incrementar su relevancia como marca apostando por adentrarse en nuevos nichos y reforzar su posicionamiento de marca a través de su implicación de distintos eventos deportivos y acciones de diversa índole.

Aunque la cadena no es de las mayores del grupo Inditex, con una facturación de 582 millones de euros en 2018, un 2,6% más, la empresa es de las más activas del grupo en cuanto al lanzamiento de colecciones, campañas y colaboraciones, como la que realizó con Mr Wonderful en 2018.

Aunque nació especializada en íntimo, la firma ha reforzado en los últimos años su posicionamiento en el sector deportivo, que cada vez copa una mayor parte de su facturación, con el lanzamiento de colecciones específicas para deportes más minoritarios como el ski, el surf, el yoga o el boxeo. Para esta última, la firma se alió con Everlast, una de las mayores marcas del mundo especializadas en equipamiento para el boxeo.

En 2019, la cadena dio un paso adelante en esta dirección con el lanzamiento de la marca Oysho Sport, dotando de mayor entidad a esta categoría y dándole cada vez más espacio dentro de sus tiendas.

Igual que otras marcas de ropa orientadas a la *performance*, Oysho ha aumentado su relevancia en el sector apostando por organizar encuentros en torno al deporte, tanto dentro como fuera de sus tiendas. La empresa participa desde 2012 en la Carrera de la Mujer en España, México, Italia, Portugal y Grecia y en 2018 abrió Sport-Hub, su primer gimnasio itinerante.

La cadena, que está presente en 55 mercados con tiendas y vende online en 68 territorios, también se ha subido a la ola de la sostenibilidad con un plan global, puesto en marcha en 2018, que incluye la implantación de packaging reciclado y el aumento de su colección Join Life, elaborada con materias primas más sostenibles. Además, Oysho lanzó ese mismo año la línea de baño *Wear(e) the change*, elaborada con poliamida reciclada.

DIFERENCIACIÓN



1

Oysho evoca una imagen diferenciada en su público objetivo: se posiciona como una marca natural y femenina, dirigida a la mujer contemporánea, combinando lo tradicional con lo moderno.

2

Hace hincapié en el modelo de venta online y la sostenibilidad, basando su éxito en la capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias, como el *athleisure*.

3

Su incursión en el deporte impulsa su diferenciación, aunque el resto de su portfolio y propuesta carecen de elementos diferenciadores respecto a otros competidores.

En la carrera por el consumidor, Oysho se diferencia de sus competidores gracias al deporte. “Su incursión en el deporte impulsa su diferenciación, aunque el resto de su portfolio y propuesta carecen de elementos diferenciadores respecto a otros competidores”, señala Interbrand.

Oysho se introdujo en el negocio de la moda deportiva en 2011 con el lanzamiento de su primera colección de ropa para el gimnasio. Con el paso de los años, la cadena ha ido lanzando colecciones cada vez más técnicas, saltando a disciplinas como el boxeo, el surf, el ski o el *trekking*. La cadena de Inditex se posiciona, por producto, en competencia directa con Under Armour, si bien por precio se ubica junto en el *mass market*, pues su oferta abarca más segmentos, igual que hace Zara con su oferta.

“La apertura de gimnasios *pop up* marca una gran diferencia respecto a otras marcas que buscan su mismo público objetivo, ya que es un primer paso para trascender el mundo de la moda”, señala Interbrand. Oysho ha desarrollado diferentes acciones para vincularse con

el mundo del deporte y acercarse a su cliente, con clases de yoga en espacios abiertos o en sus propias tiendas y presencia en gimnasios. Oysho ha sido de las cadenas de Inditex pioneras en sostenibilidad, diferenciándose de la competencia con, por ejemplo, el uso de nuevos materiales. En 2018, Inditex impulsó esta área de la marca de moda íntima y deporte con la introducción de un plan de acción para minimizar el impacto social y ambiental en todos sus procesos. Oysho amplió entonces su colección Join Life, formada por prendas que se fabrican con materias primas más sostenibles, como el algodón orgánico o el Tencel, así como poliéster reciclado, producido a partir de botellas de plástico reciclado, o poliamida reciclada, obtenida a partir de desechos de antiguas redes de pesca, moquetas o retales de producción.

Logística más sostenible, tiendas ecoeficientes, packagings online de material reciclado y un programa de recogida de ropa son otros de los elementos del plan de acción de Oysho, que tiene como objetivo generar cero residuos en tiendas, oficinas y centros logísticos en 2020.

CONSISTENCIA



1

Implementación estándar de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente.

2

Oysho da una imagen de consistencia global con un producto bien definido y siempre dirigido al *target* femenino.

3

La marca ofrece una experiencia acorde con su posicionamiento a través de todos sus canales de comunicación. La incursión en la moda deportiva no ha supuesto una alteración de su consistencia de marca.

Oysho es una de las cadenas más pequeñas de Inditex en términos de facturación. No en vano, la marca del grupo gallego opera en un segmento muy definido: el de la moda íntima y deportiva femenina. Oysho se dirige a la mujer y eso queda claro en todos los puntos de contacto con el cliente. “La cadena de Inditex muestra una implementación estándar de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente –afirma Interbrand–; Oysho da una imagen de consistencia global con un producto bien definido y siempre dirigido al *target* femenino”.

La marca de Inditex inició su desarrollo en 2001 introduciéndose en el segmento de la moda íntima femenina, donde ya operaban gigantes internacionales como Victoria’s Secret o nacionales como Women’secret (Tendam). Diez años después de su fundación, la cadena comenzó su incursión en el segmento del deporte y hoy en día cuenta con colecciones de lencería, *sleepwear*, *beachwear* y deporte. “La incursión en la moda deportiva no ha supuesto una alteración de su consistencia de marca”, señala Interbrand.

Desde su fundación, la marca ha evolucionado su posicionamiento

y si en sus orígenes se dirigía a un público más joven con el uso de licencias de personajes del mundo de la animación, actualmente es una marca de posicionamiento orgánico dirigido a una mujer que busca naturalidad y comodidad.

En línea con este posicionamiento en cuanto a producto, las tiendas de Oysho apuestan por una estética mediterránea, que convive con las últimas tecnologías, creando espacios cálidos y abiertos.

En 2018, la marca puso en marcha en Portal de l’Àngel de Barcelona un punto de venta de referencia en el que introdujo un nuevo concepto de tienda. La principal novedad fueron dispositivos que permiten a las dependientas cobrar al cliente en cualquier punto de la tienda, evitándole pasar por caja. Oysho fue la primera cadena de Inditex que incorpora estos dispositivos, denominados mPOS.

En este punto de venta, Oysho dejó atrás el blanco nuclear para dar paso a una decoración de colores más cálidos, como tierra y rosa palo, con muebles dorados y una nueva señalización, de acuerdo con el posicionamiento mediterráneo de la marca, que también reproduce en su página web.

PRESENCIA



1

Buen reconocimiento y reputación de la marca entre el público, así como en los medios de comunicación.

2

La marca continúa estando en fase de expansión, por lo que tiene un amplio rango de mejora en cuanto a presencia.

3

Oysho continúa reforzando su presencia internacional con la apertura de nuevos *flagships* tecnológicos, gozando de una posición favorable dentro y fuera de su categoría.

Oysho nació en 2001 como una cadena especializada en moda íntima del grupo Inditex. Su estética mediterránea, así como la convivencia con las últimas tecnologías ha llevado a la marca a ganar presencia entre el público y hacerse un hueco rápidamente en el mercado internacional. En el ejercicio 2014 Oysho había desarrollado una red de 575 establecimientos (la sexta mayor cadena del grupo), 510 de los cuales eran tiendas propias, siendo así una de las cadenas de Inditex de más rápido crecimiento.

En la actualidad, la marca ha alcanzado las 673 tiendas por todo el mundo y cuenta con presencia en 55 mercados. En el mercado español, alcanza los 170 establecimientos y sigue ampliando su presencia con la apertura de *flagship* tecnológicas en una apuesta por la sostenibilidad de sus puntos de venta.

En una clara apuesta por la omnicanalidad, la marca integra un concepto de compra e incorpora nuevas modalidades de pago que facilitan la experiencia omnicanal, integrando así las tiendas físicas con el mundo online. De esta forma, fusiona la venta asistida con el autoservicio. Es

pionera además en innovaciones como Oysho Wallet, donde, a través de su *app*, la cadena incorpora el pago móvil. Su tienda online está en 68 mercados.

Por otra parte, la cadena de moda íntima de Inditex ha optado por ampliar su presencia a través de acuerdos como el firmado con la plataforma Lamoda para comercializar sus productos. En plena expansión de la compañía, también impulsada por el crecimiento experimentado de su línea deportiva, Oysho se ha incorporado al *marketplace* ruso que permite a las marcas vender a través de la plataforma y obtener un servicio completo de entrega, almacén y atención al cliente.

En cuanto a la presencia en redes sociales, la marca destaca con sobresaliente. Se trata de una marca de nicho que reúne a 3,3 millones de seguidores en Facebook, 1,9 seguidores en Instagram y 115.000 seguidores en Twitter. Campañas como las impulsadas por la compañía bajo el movimiento *body positive*, así como el gran compromiso con la sostenibilidad de la marca, han hecho que la cadena gane adeptos y presencia en redes sociales.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un buen entendimiento de la marca, que no obstante intenta ampliar su audiencia con su línea *athleisure*.

2

La marca se sitúa por debajo de la media del grupo Inditex en satisfacción de los clientes, siendo una de las más bajas y menos relevantes.

3

Su tasa de *engagement* digital es muy alta debido al contenido e impulso de la participación que realiza en redes, pero es mejorable en otros canales.

Oysho no destaca en el ranking de cadenas de Inditex por valor de satisfacción de los clientes. Según la compañía gallega, pese a que el nivel de servicio que proporciona la marca a su público genera una satisfacción del 80%, la marca se sitúa por debajo de la media del grupo, del 94%, siendo una de las más bajas y menos relevantes.

La escasa presencia de iniciativas que sirvan para estrechar lazos con su público en el territorio de marketing tradicional en la marca se sustituye por el formato online. La cadena es una de las marcas de Inditex que mejor usa sus redes sociales.

“Los clientes muestran un buen entendimiento de la marca, que no obstante intenta ampliar su audiencia con su línea *athleisure* y con una ofensiva en distintas plataformas online para comercializar sus productos y generar mayores vínculos”, apunta Interbrand.

La apuesta por la responsabilidad social y medioambiental de la marca impregna sus canales sociales y es frecuente encontrar contenido en ellos con el que identificar a su público. Un ejemplo de ello es el concurso “multilingüe” planteado en 2014, donde la campaña bajo el

título *Lovely Parents*, tenía el objetivo de incrementar el número de fans en Facebook y crear interacción con los seguidores de la página. La promoción consistió en un concurso de fotografías en el que los usuarios tenían que subir una foto antigua de sus padres.

El uso adecuado de *hashtags* que promueven la participación, hacen que la marca posea una alta tasa de *engagement* digital. Es el caso de las campañas *Portraits* o *New Homewear, new families*, donde expone la visibilidad de cuerpos reales y la visibilidad de los diferentes modelos de familia, respectivamente. Estas iniciativas, acompañadas con un uso de fotografías y diseños naturales en redes sociales, la marca logra que el usuario se identifique con la marca.

Otro caso de éxito fue la colaboración de la marca con la despedida de soltera de la *influencer* María Pombo a través de parte de parte de su colaboración con el *#pombrietobe* que inundó Instagram. En esta acción, Oysho obtuvo visibilidad en las publicaciones y experiencia de las *influencers* de manera espontánea a través de sus prendas, logrando un retorno con menciones y visibilidad espontánea.

Pepe Jeans

12

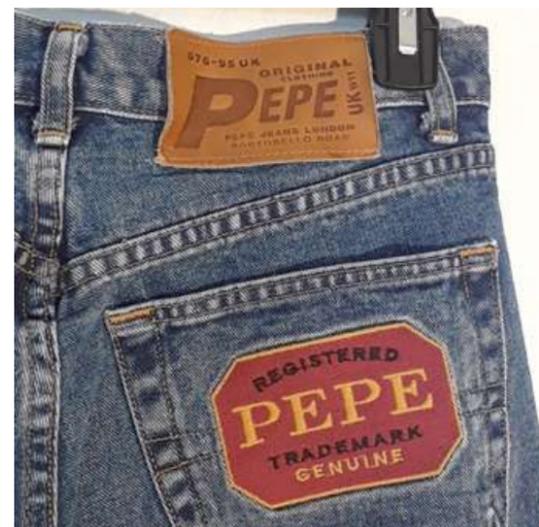
Especializada en el segmento del denim, Pepe Jeans sólo obtiene buena calificación en consistencia. Autenticidad, relevancia, diferenciación, presencia y *engagement* son todavía áreas a mejorar.

De Londres a España y, siempre, especializada en el universo del denim. Pepe Jeans se ha convertido en uno de los principales operadores mundiales del segmento del denim y en uno de los diez mayores grupos de moda de España. Pepe Jeans nació en Portobello, pero desde los años noventa tiene alma española. A mediados de los ochenta, Pepe Jeans llamó la atención de los inversores Silas Chou y Lawrence Stroll, que se hicieron con la empresa con el objetivo de lanzar su actividad. Pero la marca no funcionó en Estados Unidos y los inversores deshicieron sus planes. A finales de la década, los directivos españoles de la compañía, Carlos Ortega y Javier Raventós, se hicieron con el control de la empresa, en una operación que contempló la actividad en España, Francia, Italia,

Grecia, Oriente Medio y Latinoamérica y la compañía dedicó los años posteriores a recomprar su marca en todo el mundo, proceso que terminó en 2011 con la adquisición del negocio en Estados Unidos. Hasta que Pepe Jeans completó el proceso de recompra, la marca no contaba con una imagen consistente, sino que en cada mercado tenía un posicionamiento y una oferta diferente. Hoy en día, la marca es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente y apuesta por vincular su marca a elementos relacionados con el público joven.

1973

Los hermanos Nitin, Arun y Milan Shah ponen en marcha un pequeño puesto de ropa vaquera en Portobello Road, en Londres, con el nombre de Pepe.



1980

A mediados de la década, Silas Chou y Lawrence Stroll, los artífices del fenómeno Michael Kors, toman el control de la firma.



2005

El grupo Pepe Jeans toma el control de la firma británica Hackett.



1998

Los directivos españoles de la compañía, Carlos Ortega y Javier Raventós, se hacen con el control de la empresa mediante un MBO con el apoyo de 3i.



CRONOLOGÍA

2010

Pepe Jeans ficha a Alexa Chung y lanza su tienda online.



2011

La firma salta al circuito y sella un acuerdo de patrocinio con la escudería Red Bull Racing.



2015

Nuevo cambio de manos: la marca pasa a manos del fondo libanés M1 por 900 millones de euros.



2017

Pepe Jeans se hace fuerte en Reino Unido con una apertura en Regent Street.



2018

El grupo controla también Façonnable y la distribución de marcas como Calvin Klein o Tommy Hilfger, pero Pepe Jeans es la mayor de todas con unas ventas de 380 millones de euros.



2019

La firma vuelve a recurrir a las *celebrities* y ficha a la cantante Dua Lipa como imagen global.



AUTENTICIDAD



1

Se posiciona como una marca icónica que está estrechamente vinculada al denim y a la creatividad sin límites.

2

Marca histórica que se mantiene fiel a su origen.

3

Se echa en falta comunicación de marca que hable de su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

Nacida en los años setenta en Portobello Road, en Londres, Pepe Jeans es uno de los líderes internacionales en el segmento del denim, con una cuota especialmente relevante en mercados como India. Se posiciona como una marca icónica que está estrechamente vinculada al denim y a la creatividad y que se mantiene además fiel a su origen. De hecho, la marca mantiene el apellido London en su nombre para hacer gala de su nacimiento en una de las capitales mundiales de la moda.

Un conjunto de iniciativas a lo largo de su trayectoria, desde los talleres de personalización, los tutoriales o las decenas de colecciones cápsula, han impulsado el *awareness* de la marca. En la construcción de la identidad de la marca también han participado las colaboraciones con personajes y firmas relevantes.

La marca adolece sin embargo de una “falta de comunicación que hable de su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, una condición imprescindible a día de hoy para que el público más joven considere a las firmas”, advierte Interbrand. En este sentido, a pesar del lanzamiento de su colección sostenible Tru-Blu, Pepe Jeans todavía tiene

camino que recorrer a la hora de comunicar su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente.

El peso internacional de la firma se vislumbra por ejemplo en con el patrocinio del equipo Red Bull de Fórmula 1. Esta vinculación con el mundo del motor se explota en algunas de las campañas de Pepe Jeans, como *Extreme Catwalk*, en el que los modelos posan en caída libre y en la que participan los politos Daniil Kvyat y Daniel Ricciardo.

Otro de los ejes de la marca es su carácter pionero en personalización de productos, un aspecto que la vincula con su valor de creatividad. En este sentido, los llamados Custom Studio de la marca permiten estampar a laser, generar rupturas, añadir tachuelas o parches, realizar arreglos o tinter las prendas vaqueras de Pepe Jeans.

La vinculación con los orígenes londinenses de la marca también se explota a través, por ejemplo, de la contratación de la cantante británica Dua Lipa como imagen de la marca en 2019 o la campaña de 2017 impulsada por Pepe Jeans para la promoción de su colección de calzado, en la que realizaba un viaje animado y lleno de color inspirado en Portobello Road.

RELEVANCIA



1

Pepe Jeans está haciendo esfuerzos por adaptarse de manera eficaz a los criterios de elección del público.

2

Apuesta por colaboraciones, lanzamientos, apariciones en eventos sociales e iniciativas para impulsar la marca.

3

Para afianzar su relación con el público objetivo, la marca ha puesto en marcha diversos proyectos basados en la personalización.

de sus prendas vaqueras en el mismo momento de la compra y pueda llevárselo al momento.

A escala internacional, Pepe Jeans también obtiene un aprobado en *awareness*, con productos adaptados por mercados que le permiten conectar más con el consumidor local. Es el caso, por ejemplo, de India, un país donde pocas marcas occidentales han logrado hacerse un hueco y donde Pepe Jeans se ha posicionado como la primera firma especializada en denim, por delante del gigante Levi's. Además de la figura principal de Dua Lipa, la compañía también se apoya en *influencers* para campañas concretas como San Valentín, cuando lanzó una campaña de fragancias bajo el *hashtag* #pepejeansfrances que obtuvo un alcance de 1,1 millones de personas. Igual que el resto de marcas del grupo, la firma se encuentra en pleno giro estratégico, liderado desde el pasado septiembre por Marcella Wartenbergh, ex directora global de *merchandising* y licencias de Calvin Klein. En 2018, las ventas de Pepe Jeans se situaron en 380 millones de euros, ligeramente por debajo del año anterior, situándose como la undécima mayor marca de moda de España.

DIFERENCIACIÓN



1

Pepe Jeans se ha posicionado en un mercado de nicho en el mundo de la moda, dirigido sobre todo a jóvenes.

2

La marca impulsa diferentes iniciativas, como el taller de personalización de prendas o el lanzamiento de tutoriales.

3

Pepe Jeans apuesta por una gran estrella musical, Dua Lipa, como imagen de marca, una acción al nivel de las más importantes enseñanzas de moda.

Pepe Jeans es uno de los gigantes españoles de la gran distribución de moda que ha construido su negocio en torno a un nicho de mercado. “Como pioneros del denim, hemos reinventado constantemente la definición de denim para mantenernos al día con las tendencias”, asegura la compañía. Pepe Jeans ha hecho evolucionar sus colecciones y su oferta para adaptarse al desarrollo del denim, buscando que sus clientes transmitan autenticidad, un valor muy recurrente en este nicho.

Según Interbrand, “iniciativas como talleres de personalización de prendas o el lanzamiento de tutoriales permiten a Pepe Jeans destacar respecto a otras grandes marcas españolas de moda a la hora de llamar la atención de los más jóvenes”.

Pepe Jeans es, de hecho, uno de los grandes grupos de moda que más se ha introducido en la personalización, una de las tendencias del futuro de la industria más al alza actualmente. Si bien la personalización es una herramienta del área de operaciones, con ella la marca transmite cercanía y adaptación a su cliente. Pepe Jeans ofrece tres

Pepe Jeans es uno de los grandes grupos que ya se ha introducido en la personalización

opciones de customización que permiten que el usuario ponga más o menos creatividad a una prenda básica.

La apuesta de la marca de origen británico por el público más joven se transmite también con sus campañas de comunicación y sus protagonistas. Tras trabajar con rostros conocidos como Alexa Chung, Sienna Miller o la controvertida Cara Delevigne, Pepe Jeans cuenta actualmente como imagen con Dua Lipa, una cantante que se dio a conocer versionando canciones de otros artistas en Youtube, conectando así con el público *millennial* y *Z*.

La marca se adentra en territorios ocupados por los jóvenes como es el de las *sneakers*, con iniciativas como tutoriales para limpiar o reinventar este tipo de calzado.

CONSISTENCIA



1

La marca es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente.

2

La apariencia de las tiendas y el sitio web es reconocible de manera general.

3

Pepe Jeans ofrece una experiencia eficiente a través de sus distintos canales, donde transmite su esencia de marca, así como su *look&feel*.

La empresa ha debido recomprar su negocio en todo el mundo para implantar una identidad consistente

tenía un posicionamiento y una oferta diferentes. Hoy en día, la marca es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente. La apariencia de las tiendas y el sitio web es reconocible de manera general.

“Pepe Jeans ofrece una experiencia eficiente a través de sus distintos canales, donde transmite su esencia de marca, así como su *look&feel*”, destaca Interbrand. Asimismo, la firma está realizando remodelaciones en algunas de sus tiendas de mercados como México e impulsando nuevas estrategias para mejorar la experiencia de compra. En 2018, coincidiendo con el 45 aniversario de la marca, Pepe Jeans renovó su tienda de Fuencarral de Madrid inspirándose en su *flagship* de Regent Street, en Londres, con un diseño que corrió a cargo del estudio de interiorismo de Martin Brudnizk.

PRESENCIA



1

Pepe Jeans tiene un buen reconocimiento y reputación tanto entre su público objetivo como en los distintos canales en los que la firma opera.

2

No obstante, debe seguir trabajando su presencia en redes sociales como Instagram, que es donde se encuentra su público objetivo.

3

La marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría. No obstante, Pepe Jeans ha comenzado a lo largo de este período un ambicioso proyecto de expansión en países como México.

Pionera del denim, Pepe Jeans nació en 1973 en las calles de Portobello y hoy es uno de los diez mayores grupos españoles del negocio de la moda. La empresa, con sede en Sant Feliu de Llobregat (Barcelona), opera con su marca homónima y controla la británica Hackett, además de la distribución en España de Tommy Hilfiger y Calvin Klein.

Los orígenes de Pepe Jeans se remontan al barrio londinense Notting Hill. Nitin Shah, un joven de origen indio que vendía prendas en Portobello Road, se lanzó con la fabricación de vaqueros originales y con clara influencia del *pop* y el *funk* que se respiraba por entonces en la ciudad. En tan sólo dos años, con ayuda de sus hermanos, ya habían abierto varias tiendas en Londres. La marca pronto empezaría a expandirse por el territorio británico y, en pocos años, se convertiría en una de las primeras marcas denim de Europa. En 1998, la dirección Pepe Jeans España adquirió la compañía y empezó una fase de fuerte expansión.

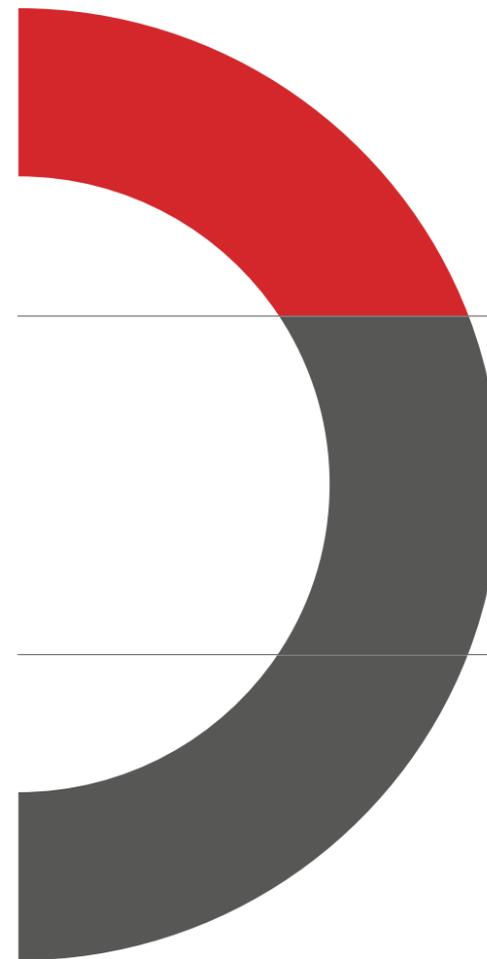
Pepe Jeans aceleró su internacionalización tras la adquisición de su

negocio en India, un mercado en el que el grupo había sido pionero y en el que para aquel entonces contaba con 150 establecimientos en ochenta ciudades. Al mismo tiempo, la compañía liderada por Carlos Ortega empezó su desarrollo en China con dos de sus primeros puntos de venta en Shanghái.

India y China se sumaban así a los mercados en los que estaba presente la marca, con presencia directa en España, Portugal, Reino Unido, Francia, Alemania e Italia. Un año más tarde, el grupo entró en Estados Unidos, después de que la compañía se hiciera con el control de su enseña en el mercado estadounidense.

Actualmente la enseña de denim está presente en 70 países, cuenta con más de 7.500 puntos de venta y 439 tiendas propias en todo el mundo. Reconocida internacionalmente por sus revolucionarios lavados, Pepe Jeans adquiere reconocimiento y reputación tanto entre su público objetivo como en los distintos canales en los que opera. “La marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría”, apunta Interbrand.

ENGAGEMENT



1

Los clientes muestran un entendimiento mejorable de la marca, con un amplio rango de mejora.

2

La identificación de la marca por parte del público es destacable.

3

Pepe Jeans no parece llevar a cabo un gran número de acciones de *engagement*, por lo que existe un camino por recorrer.

El vínculo entre la Pepe Jeans y su público se distingue principalmente por el club de fidelización que mantiene desde los años noventa. Cupones descuento para estudiantes a través de su tienda online, así como su *Denim fit guide* para encontrar el vaquero que más se adapta al estilo de cada cliente, son algunas de las medidas que ha llevado a cabo para lograr acercarse al consumidor. La apuesta de la compañía por la personalización es otro elemento que ha permitido fortalecer el vínculo de la marca con su público objetivo.

Una de las iniciativas llevadas a cabo por la marca icónica de denim para mejorar la participación con sus clientes es el lanzamiento de *#CustomStudio*. La campaña consistió en la personalización de sus prendas a través de diseños exclusivos ideados por sus Custom Artist en diferentes puntos de venta. En 2019, también se lanzó la acción a través de Instagram, gracias a la variedad de funcionalidades de interacción, la cercanía con su público objetivo, así como la presencia del público más joven a la que la marca quería dirigir este servicio. Esta campaña se llevó en ciudades como Madrid, Berlín, Ámsterdam,

La firma se ha acercado al consumidor apostando por su especialidad, el denim, con guías para conocer el producto

Londres, París y Barcelona. La experiencia de cliente y la interacción con la marca fueron las protagonistas de la iniciativa, de manera que genera *engagement*. La acción logró más de 175.000 interacciones al día. Pese a todo, según Interbrand, “los clientes muestran un entendimiento mejorable de la marca, con un amplio rango de mejora”. “A pesar de que la identificación del público no es desdeñable, Pepe Jeans no parece llevar a cabo acciones de *engagement* aparte de un par de iniciativas, por lo que existe un camino por recorrer”, agrega.

PRONOVIAS

BARCELONA

13

El *engagement* pone la nota roja a la empresa de moda nupcial, que se queda en ámbar en relevancia, donde

tiene margen de mejora. Autenticidad, diferenciación, consistencia y presencia son sus puntos fuertes.

Hannibal Laguna, Lorenzo Caprile, Valentino o Elie Saab, entre otros, lo que ha contribuido a su diferenciación en este sector. En paralelo, la marca ha continuado ampliando su apuesta por ganar mercado tanto de forma orgánica, lanzando nuevas colecciones para llegar a todo tipo de novias, como mediante compras, como la de la italiana Nicole o la holandesa Lady Bird. La empresa factura en torno a 180 millones de euros, según las estimaciones de Moody's, y cuenta con la mayor cuota de mercado internacional de su sector, gracias a una amplia presencia en el extranjero a través de tiendas propias, presencia en el canal multimarca y franquicias.

Desde su sede en El Prat de Llobregat (Barcelona), Pronovias se ha convertido en uno de los mayores grupos del mundo de moda nupcial. La firma tiene sus orígenes en el comercio El Suizo, fundado en Barcelona en 1922 y especializado en encajes y bordados. Cuatro décadas después y ya con el hijo del fundador, Alberto Palatchi Ribera, al frente, la firma dio el salto a la moda nupcial y fue pionera en la incorporación del sistema del prêt-à-porter a este sector, haciendo los vestidos de novia accesibles. Si bien comenzó su andadura con un posicionamiento bajo, dirigido a las masas de bajo poder adquisitivo, en la década de los noventa emprendió un proceso de reposicionamiento apostando por la aspiracionalidad y el diseño. Durante estos años, la firma ha colaborado con diseñadores como

1922

Alberto Palatchi Bienveniste pone en marcha la tienda de encajes, bordados y tejidos de seda El Suizo en Barcelona.



1964

Alberto Palatchi Ribera se incorpora a Pronovias, pionera en la implementación del sistema del prêt-à-porter en la moda nupcial. Nace la firma St. Patrick.



1968

Pronovias abre sus primeras tiendas y organiza su primer desfile en su establecimiento de Paseo de Gracia, en Barcelona.



1977

La marca emprende su internacionalización y comienza su desarrollo con franquicias.



CRONOLOGÍA

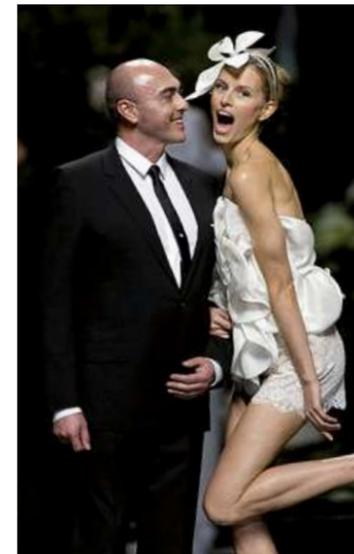
2004

La firma realiza sus primeras colecciones bajo licencia de la mano de Hannibal Laguna, Lydia Delgado y Miguel Palacio.



2009

Manuel Mota es nombrado nuevo director creativo para acelerar su reposicionamiento. El diseñador falleció en 2013.



2015

La empresa lanza tienda online para fiesta y calzado.



2017

BC Partners compra la compañía y acelera su expansión con la compra de Nicole y Lady Bird.



2019

La firma lanza una colección con nuevos estilos como trajes o vestidos premamá para abordar a nuevos públicos y abre su primera tienda en China.



AUTENTICIDAD



Con sede en El Prat de Llobregat (Barcelona), Pronovias es uno de los líderes mundiales de la moda nupcial, rivalizando directamente con los gigantes estadounidenses del sector. La empresa cuenta con más de cincuenta años de trayectoria y desde sus orígenes ha tenido como objetivo vestir a todas las novias del mundo, un objetivo que sigue persiguiendo hoy en día.

Su íntima vinculación con el producto se remonta a su fundación, pues Pronovias tiene su origen en el comercio El Suizo, ubicado en Barcelona y especializado en encajes, bordados y tejidos de seda de alta calidad. El comercio fue fundado por Alberto Palatchi Bienveniste en 1922.

Lo que empezó como un negocio familiar se convirtió años después en Pronovias. En 1964, y con el liderazgo de Alberto Palatchi Ribera, la compañía fue pionera en la incorporación de los principios del prêt-à-porter a la moda nupcial, suponiendo una revolución en la época pues legitimó e hizo accesible los vestidos de novia para todas las mujeres.

Situándose como uno de los líderes globales del sector nupcial de lujo, la marca responde de forma efectiva a lo que se espera de ella a través de

1

La marca se posiciona como uno de los líderes globales del sector nupcial de lujo, dada su respuesta efectiva a lo que se espera de ella a través de diversas innovaciones en cuanto a tallaje, colecciones y servicios.

2

Gracias a su experiencia, valores y posicionamiento, la firma muestra un grado elevado de autenticidad, vistiendo “el sueño de mujeres elegantes en todo el mundo”.

3

Pronovias cubre a todo tipo de novias, respondiendo a la transformación de los hábitos de consumo y el crecimiento de nuevos colectivos de novias.

La compañía fue pionera en la introducción del prêt-à-porter en el negocio nupcial

diversas innovaciones en cuanto a tallaje, colecciones y servicios. A lo largo de su trayectoria, la empresa se ha ido adaptando a la evolución de los gustos de las novias, lanzando colecciones específicas para diferentes mercados apostando por la vinculación con diseñadores destacados en cada país.

Uno de los últimos pasos en este sentido ha tenido lugar en el ejercicio 2019, cuando la marca ha lanzado al mercado ocho nuevas familias de producto con las que pretende llegar a nuevas comunidades, como las novias embarazadas, y extendiendo su oferta de tallas. En su colección crucero de 2020, Pronovias ha introducido por primera vez tres novedades: más colores, más tallas y más siluetas con el objetivo de responder a la transformación de los hábitos de consumo y alcanzar con su oferta a todo tipo de novias.

RELEVANCIA



1

Pronovias presenta un correcto encaje con las necesidades y deseos de los clientes a través de diversas e innovadoras alternativas, siendo una de las grandes exportadoras de moda nupcial a nivel internacional.

2

Más del 70% de las ventas de la firma se producen en los mercados internacionales.

3

La marca ha estado involucrada en distintos eventos de índole social.

Pronovias es uno de los líderes mundiales en el segmento de la moda nupcial y presenta, además, “un correcto encaje con las necesidades y deseos de los clientes a través de diversas e innovadoras alternativas”, apunta Interbrand. Este hecho permite a la marca española ser “una de las grandes exportadoras de moda nupcial a nivel internacional”, agrega la consultora.

Junto a su desfile anual, uno de los más importantes que se realizan en España, y la colaboración con los diseñadores de renombre, la relevancia de Pronovias se sustenta también en la participación en eventos sociales de diferente ámbito. “Sus vestidos suelen estar presentes en las alfombras rojas”, recuerda Interbrand.

La promoción de los vestidos de fiesta ha hecho que la firma insista con fuerza en los últimos años por tener presencia en este aspecto del mercado, a través de diferentes acciones. Por ejemplo, tal y como destaca Interbrand, Pronovias está presente “en uno de los programas más vistos del año, como son las Campanadas, ya que han sido la firma que ha vestido últimamente a Cristina

Pedroche”, presentadora de televisión que participa en varios programas de Atresmedia.

Las apariciones de Pronovias en televisión no se ciñen sólo a las Campanadas de Antena 3. Por ejemplo, Eva González se viste de la firma en La Voz Senior, otro programa de Antena 3.

La facturación total de la empresa, que según la estimación de Moody’s se situó en 176 millones de euros en 2017, se basa en buena medida en las exportaciones, que superan el 70% de su producción.

A lo largo de su trayectoria, Pronovias ha apostado por confiar su diseño a creativos de referencia, como Manuel Mota o Hervé Moreau. En 2019, la empresa ha cambiado de estrategia y ha creado un grupo de profesionales que liderarán las áreas creativas de las diferentes marcas. La compañía ha colocado a Alessandra Rinaudo, fundadora de la italiana Nicole, al frente del área creativa de Pronovias y ha fichado a tres diseñadores más para sus otras marcas y líneas.

DIFERENCIACIÓN



1

Pronovias es una de las compañías pioneras en la aplicación del prêt-à-porter al segmento de la moda nupcial, apostando por la imagen y el diseño como herramienta para diferenciarse de sus competidores.

2

A través de iniciativas que la diferencian del resto de marcas en cuanto a diseño, comportamiento y posicionamiento, ha creado una propuesta y experiencia diferenciales a ojos de su público objetivo.

3

La empresa se diferencia también con un amplio abanico de submarcas, que permiten dirigirse a diferentes segmentos con una oferta específica.

Pronovias es una de las compañías pioneras en la aplicación del prêt-à-porter al segmento de la moda nupcial. Aunque en sus orígenes operaba en la parte baja del mercado con precios y colecciones para un público de bajo poder adquisitivo, en los años noventa emprendió un proceso para elevar su posicionamiento y subir sus precios.

En este proceso, la compañía, fundada por la familia Palatchi y controlada hoy por el fondo BC Partners, apostó por la imagen y el diseño como herramienta para diferenciarse de sus competidores.

Así, a lo largo de su trayectoria la empresa catalana de moda nupcial ha apostado por colaborar con diseñadores de reconocido prestigio y con un importante conocimiento de la tradición y el oficio de la costura. Creadores como Lydia Delgado, Miguel Palacio, Hannibal Laguna, Mark&Badgley James Mischka, Lorenzo Caprile, Emanuel Ungaro, Valentino y Elie Saab han firmado colecciones de Pronovias.

Con estas alianzas, la compañía ha logrado impregnarse de sus valores y alejarse del posicionamiento de *mass market* de sus competidores. Hoy en día, la intensidad de colaboraciones es muy inferior, aunque

vuelve a contar con alianzas para sus mercados clave: en Estados Unidos, la empresa ha comenzado a trabajar en 2019 con Zac Posen, uno de los diseñadores independientes de más renombre en el mercado estadounidense.

Pese a ser uno de los líderes mundiales en moda nupcial, la empresa apuesta por mantener su vinculación con España y sus raíces, y eso se muestra en sus vestidos, en sus campañas, en sus comunicaciones. La propia empresa hace gala de que España es el segundo exportador mundial de moda nupcial. Un equipo de más de setenta diseñadores alumbran una de las colecciones de moda nupcial más relevantes del mundo, que cada año se presenta en un multitudinario desfile en Barcelona y que llega a las tiendas en septiembre.

La empresa se diferencia también con un amplio abanico de submarcas, que permiten dirigirse a diferentes segmentos con una oferta específica. Hoy en día, la cartera de marcas de Pronovias Group está formada por Pronovias, St. Patrick, Party Edit (fiesta), Nicole (adquirida en 2018), LadyBird (comprada en 2019) o White One.

CONSISTENCIA



1

Pronovias ha logrado consolidarse como una de las marcas de moda nupcial más reconocibles del mercado con una consistencia notoria en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente.

2

La compañía combina su presencia en el canal multimarca con una dilatada red de tiendas propias y franquicias, a través de un concepto de retail consistente en todas ellas.

3

Pronovias realiza un importante esfuerzo por captar a futuras novias a través de Internet de una manera consistente, con el objetivo de dirigir sus pasos a la tienda.

Pronovias es una de las empresas nupciales que cuenta con una mayor presencia física en el mundo

viaje de las novias hasta las tiendas Pronovias comienza, de hecho, en Internet, pues las futuras novias buscan información meses antes de iniciar el proceso de compra de su vestido. Pronovias realiza un importante esfuerzo por captar a esta novia de una manera consistente con el objetivo de dirigir sus pasos a la tienda.

Al tratarse de una empresa dedicada a un monoproducto (el vestido de novia, aunque la fiesta tenga cada vez más peso), la compañía se centra en contar con una oferta consistente. Los equipos de diseño, modelaje, patronaje y acabados de la sede central de la compañía trabajan estrechamente, escuchando las tendencias que se reclaman en el mercado pero también ofreciendo nuevas propuestas.

PRESENCIA



Presencia y relevancia de una marca de *mass market*, pero operando en un nicho. Ese es Pronovias, uno de los líderes mundiales de la moda nupcial y, además, uno de los que ha logrado implantar su marca en un mayor número de países.

Con operaciones en más de cien mercados de todo el mundo, Pronovias cuenta a finales de 2019 con una red de distribución formada por más de 155 tiendas propias y franquicias, además de presencia en más de 4.000 puntos de venta multimarca.

Con una plantilla formada por 950 personas, la compañía cuenta con una amplia presencia en España, y está comenzando a ganar tamaño de forma relevante fuera de su mercado local gracias a los recursos facilitados por su nuevo propietario, el fondo BC Partners. En Europa, por ejemplo, la empresa está creciendo mediante adquisiciones, primero de la italiana Nicole y después de la XX LadyBird.

Estados Unidos y China son las dos grandes prioridades de la empresa catalana de moda nupcial. La compañía ha diseñado un agresivo plan de desarrollo en el mercado estadounidense y, tras reubicar su

1

Pronovias cuenta con una presencia y relevancia propias de una marca de *mass market* pero operando en un nicho, alzándose así como uno de los líderes mundiales de la moda nupcial y uno de los que ha logrado implantar su marca en un mayor número de países.

2

La marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría.

3

Pronovias es especialmente reconocida a en redes sociales, teniendo en cuenta la popularidad del resto de marcas del sector.

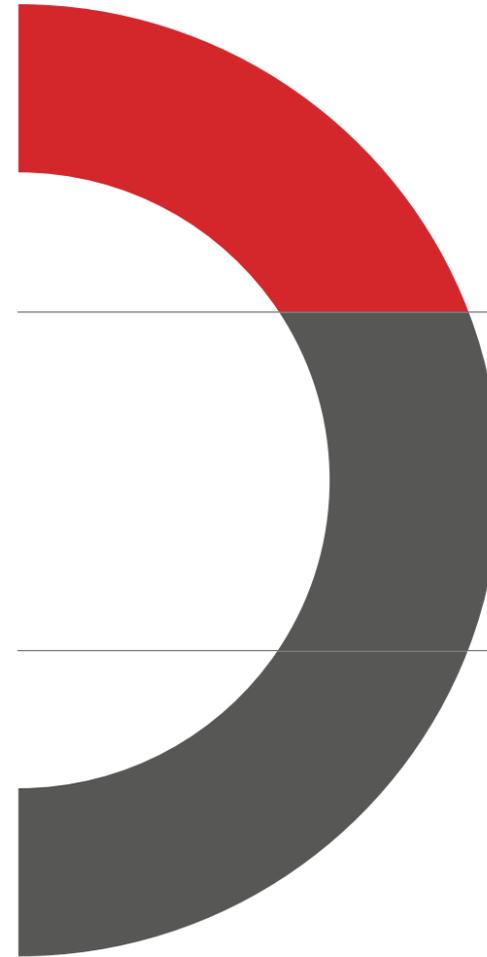
Asia y Estados Unidos son los dos objetivos de crecimiento de la empresa de moda nupcial

flagship de Nueva York, Pronovias se ha instalado entre septiembre y noviembre de 2019 en Los Ángeles, Boston, Austin y Philadelphia, en los estados de California, Massachusetts, Texas y Pensilvania.

Pronovias cuenta con oficinas específicas para el mercado estadounidense, donde trabajan actualmente quince personas, a las que hay que sumar el centenar de personas que formarán parte del personal de tienda a finales de año. Las previsiones de la compañía pasan por abrir entre tres y cinco tiendas al año en Estados Unidos.

En China, la compañía ha puesto en marcha en 2019 su primer establecimiento en el gigante asiático, en el centro comercial Plaza 66 de Shanghái. El grupo apuesta por las líneas Atelier Pronovias y Pronovias Privee para crecer en China, pues son las colecciones de Pronovias con un mayor precio y posicionamiento.

ENGAGEMENT



1

Si bien la generación de *engagement* es complicada para una marca de moda nupcial, es necesaria la disrupción para encontrar nuevas vías que permitan generar un vínculo más emocional y duradero con las consumidoras.

2

Pronovias centra todos sus esfuerzos en la captación de la futura novia antes, incluso, de que tome la decisión de casarse.

3

La marca crea *engagement* con su público a través de diversas iniciativas en redes sociales. Sin embargo, existe un amplio rango de mejora en este ámbito.

La empresa tiene como principal reto ampliar su público objetivo posicionándose en el segmento de la moda de fiesta

Un vestido único para un día único. Este es el objetivo perseguido por Pronovias: vestir a las mujeres en el día de su boda, una jornada en la que utilizarán un vestido que, probablemente, nunca más vayan a utilizar y en la que contraerán un compromiso que, si hay suerte, no deberán volver a repetir.

Por esta razón, la generación de *engagement* es altamente complicada para la empresa de moda nupcial. Pronovias centra todos sus esfuerzos en la captación de la futura novia antes, incluso, de que tome la decisión de casarse, la lleva a la tienda y, después, la pierde. Si una mujer se casa por segunda, tercera o cuarta vez, extrañamente repite la marca del vestido o traje de un enlace a otro.

El reto de Pronovias y de todas las empresas del sector es ampliar su público objetivo posicionándose en el segmento de la moda de fiesta. Con este movimiento, las marcas consiguen vestir a las invitadas a la ceremonia (madrinas, damas de honor, familiares cercanos...), pero también a la propia novia en futuras ocasiones.

A Pronovias, sin embargo, se le ha resistido este segmento. La com-

pañía ha ido modificando su estrategia para posicionarse en él. Actualmente, el grupo ha dejado atrás el nombre Pronovias Fiesta para apostar por Party Edit, con el que quiere conseguir una denominación internacional y comunicar que se trata de una selección de prendas clave. Por otro lado, a finales de 2015 la compañía puso en marcha su plataforma online para vestidos y complementos de fiesta.

En redes sociales, la marca crea *engagement* con su público objetivo mediante la introducción de *hashtags* como #NoviasPronovias, a través de los cuales los consumidores presumen de llevar prendas de la marca. Sin embargo, existe un amplio rango de mejora en este ámbito.

PULL&BEAR

14

La diferenciación y el *engagement* son dos de las áreas de mejora de Pull&Bear, que compite en un segmento

con gran cantidad de operadores. En autenticidad, relevancia, consistencia y presencia la marca destaca.

y personajes afines a este segmento de edad: colaboraciones con marcas como Umbro, Smart o Lacasitos, con personalidades como Marc Márquez o Rosalía o con eventos como el festival Primavera Sound o el campeonato de surf Pantin Classic Galicia Pro son algunas de estas iniciativas, que contribuyen a elevar la relevancia de Pull&Bear. Igual que sucede con el resto de cadenas de Inditex, la tienda es el principal punto de contacto de Pull&Bear con sus clientes, aunque en los últimos años la Red y la omnicanalidad ganan importancia en la estrategia de la cadena.

Un hombre joven, urbano y dinámico. Así es el público al que se dirige Pull&Bear y también tres de los atributos de la marca, una firma que apuesta por un estilo californiano y relajado para llegar a un amplio público objetivo tanto masculino como femenino. Pull&Bear, nació en 1991 con la premisa de hacer accesible la moda al gran público y, desde que inauguró su primera tienda en el barrio madrileño de Vallecas, en pocos años se dio a conocer por todo el mundo. Pull&Bear es la cuarta mayor marca de moda en España por facturación, con unas ventas de 1.862 millones de euros, y el concepto de Inditex que más creció en 2018, con un aumento del 6,6% en su cifra de negocio. La cadena de Inditex se dirige al público *millennial* y, por ello, apuesta por alianzas con marcas

1991

Inditex comienza su diversificación con el lanzamiento de Pull&Bear y la compra de Massimo Dutti.



1992

Sólo un año después de su lanzamiento, la cadena emprende su expansión internacional con aperturas en Portugal.



1998

La firma diversifica con el lanzamiento de su primera colección para mujer.



CRONOLOGÍA

2005

La cadena acelera su expansión internacional con su entrada en Francia, Italia, Turquía y República Checa.



2011

Pull&Bear lanza su tienda online, crea una colección limitada para niños, Pull&Bear for Kids, y una línea *premium* masculina, Pull&Bear Heritage.



2014

Pull&Bear lleva su tienda online a Rusia y México y lanza una primera colección deportiva para hombre y mujer.



2015

La empresa amplía su sede en Narón (A Coruña) para hacer frente a su crecimiento.



2018

La marca se convierte en el patrocinador principal de Pantin Classic Galicia Pro, el mayor campeonato de surf de España.



AUTENTICIDAD



1

Se posiciona como una marca de moda juvenil, urbana y didáctica, una referencia para quienes apuestan por un *look* fresco, con estilo californiano y relajado.

2

Sus diversas colaboraciones con personajes relevantes asientan y refuerzan el posicionamiento sobre el que la marca está construida.

3

Pull&Bear ha demostrado ser una marca consciente con el medio ambiente y con el entorno, siguiendo las exigencias de los clientes.

Joven, urbano y dinámico. Son tres de los atributos de la marca Pull&Bear, una enseña que apuesta por un estilo californiano y relajado para llegar a un amplio público objetivo tanto masculino como femenino.

“La marca cumple con las expectativas de su público gracias a la solidez de los valores sobre las que está construida”, señala Interbrand, y también gracias a las diversas acciones que emprende para reforzar su posicionamiento. Por ejemplo, Pull&Bear colabora con personas relevantes, desde deportistas a celebridades, para robustecerse en el imaginario colectivo como una marca con una identidad claramente definida.

El mundo de la música y la cultura es un aliado de Pull&Bear en la construcción de su imaginario de marca y en la autenticidad de la misma. Por ejemplo, la cadena del grupo Inditex colabora con festivales de música como el Primavera Sound, en el que da nombre a uno de los escenarios y saca al mercado una colección específica con básicos y prendas *sport* ideales para los asistentes al festival.

La colaboración con el festival ha ido a más a lo largo de los últimos años, hasta el punto en que la cadena colabora en la recogida y el reciclaje de basura a través del proyecto Pull&Bear Garden.

Gracias a ello, la icónica entrada del festival barcelonés se transformó en 2019 en una amplia zona verde en la que la marca instaló una zona interactiva para que los usuarios pudieran reciclar todo el plástico PET procedente de las botellas de agua. Al finalizar el festival, Pull&Bear llevó el plástico a una planta de tratamiento para transformarlo en fibra con la que confeccionar prendas de poliéster reciclado. De esta forma, las botellas de la edición de Primavera Sound 2019 volverán a los asistentes al festival en las ediciones siguientes a través de las próximas colecciones *Primavera Sound Pull&Bear*.

Igual que otras cadenas de Inditex, Pull&Bear también colabora con marcas como Smart, a través de una edición especial del coche Fot Two destinado al público *millennial*, o Umbro, a través de un *co-branding* con una colección de moda urbana.

RELEVANCIA



1

Pull&Bear es considerada una firma de gran relevancia entre su público objetivo.

2

Es uno de los *players* más activos tanto en redes como en eventos sociales al colaborar con numerosas entidades, festivales y personajes influyentes.

3

Se adapta acertadamente a los criterios de elección del público, impulsa nuevas iniciativas y colaboraciones que le permiten aumentar el compromiso, la satisfacción y la visibilidad en áreas como la música, la cultura pop y el deporte.

Pull&Bear es una de las marcas más activas en redes sociales y en la colaboración eventos para el público joven

bién ha reforzado su apuesta por la omnicanalidad y hoy es la cuarta marca mejor valorada en este sentido, según Adgoclick.

“La firma se adapta acertadamente a los criterios de elección del público, impulsa nuevas iniciativas y colaboraciones que le permiten aumentar el compromiso, la satisfacción y la visibilidad en áreas como la música, la cultura pop y el deporte”, apunta Interbrand.

Las colaboraciones con marcas como Umbro, Smart o Lacasitos, con personalidades como Marc Márquez o Rosalía o con eventos como el festival Primavera Sound o el campeonato de surf Pantin Classic Galicia Pro son algunas de estas iniciativas, que contribuyen a elevar la relevancia de Pull&Bear.

DIFERENCIACIÓN



1

Los establecimientos de Pull&Bear reflejan la personalidad de la marca, bajo un modelo de negocio basado en la omnicanalidad, favoreciendo la comodidad del cliente.

2

La marca apuesta por colaboraciones con marcas y eventos que se dirigen a su público objetivo.

3

Bajo la influencia de Inditex, y pese a impulsar colaboraciones, la marca no consigue diferenciarse de otras marcas juveniles del grupo.

Pese a sus intentos, Pull&Bear no logra al 100% el objetivo de diferenciarse de sus competidores. La marca cuenta con un posicionamiento diferenciado, pero su comunicación de marca y sus iniciativas y colaboraciones no marcan tanta distancia respecto a otras marcas juveniles del grupo Inditex.

El modelo de negocio de la cadena se sustenta en su estrategia de omnicanalidad y sus *flagship stores*, que favorecen la conveniencia del cliente a la hora de adquirir productos tanto desde casa (a través de la web) como en la tienda física. No obstante, la impronta de Inditex es honda y hace que exista “margen de mejora” en la diferenciación de la marca, tal y como señala Interbrand.

Entre las iniciativas para lograrlo destacan las asociaciones de Pull&Bear con el mundo del deporte (en particular, el ciclismo) y los deportes electrónicos. En 2013, la cadena de Inditex impulsó una colección cápsula llamada *Freewheel Club*, compuesta por prendas funcionales para el ciclista urbano. La marca aprovechó el lanzamiento de la colección para hacer campaña para concienciar de los beneficios

La marca se vincula con el deporte, tanto en la vida real como en videojuegos

medioambientales de usar la bicicleta, al tiempo que ponía en marcha el proyecto Emakers para potenciar la entrega de pedidos online a domicilio a través de un servicio de bicicletas en ciudades como Barcelona, Madrid, Sevilla, San Sebastián, Murcia y Málaga.

Asimismo, en el mundo de los eSports la estrategia de Pull&Bear para potenciar su diferenciación ha comenzado con la realización en 2018 de una colección para el equipo Movistar Riders. La marca desarrolló ocho prendas para los miembros del equipo de deportes electrónicos de Movistar, que se podían adquirir tanto en la tienda online de la marca como en el *fan shop* de Movistar+.

De la mano del realizador colombiano Federico Udaneta, Pull&Bear presentó la colección cápsula a través de un vídeo protagonizado por algunos de los jugadores profesionales de Movistar Riders.

CONSISTENCIA



1

Pull&Bear crea una consistencia notoria en su *look&feel*, a lo largo de todos sus establecimientos y canal online. Destaca la luminosidad, tanto interior como exterior de todos los establecimientos

2

La marca ofrece una buena y coherente experiencia para los consumidores a medida que navegan a través de los canales y puntos de contacto en los que opera la firma.

3

Algunas de sus colaboraciones no se adecuan al posicionamiento de la marca, lo que puede llevar a crear confusión.

El icónico municipio californiano de Palm Springs, ubicado en el Valle Coachella y célebre como lugar de residencia y ocio, es esencial para la construcción de una imagen y una comunicación coherente por parte de Pull&Bear.

La marca de Inditex logra una imagen consistente y un *look&feel* común basado en el estilo de vida californiano, que sirve para definir tanto las colecciones de la marca como sus puntos de venta y contacto con el cliente.

“Pull&Bear ofrece una experiencia positiva y coherente para los consumidores a medida que navegan a través de los canales y puntos de contacto en los que opera la firma”, apunta Interbrand. “No obstante, algunas de sus colaboraciones pueden llevar a confusión, ya que no se adecúan tanto al posicionamiento de la marca”, agrega la consultora de *branding*.

Desarrollado por el interiorista Lázaro Rosa-Violán, el diseño de las tiendas de Pull&Bear respira el ambiente vital, fresco y relajado de inspiración surfera, con muebles de colores vivos, flamencos y

réplicas de las míticas furgonetas Volkswagen que se convirtieron en un icono del movimiento *hippie* en los años sesenta.

Un aspecto que consistente en las tiendas más representativas de Pull&Bear es su luminosidad. En el caso del establecimiento de la calle Preciados, destaca la iluminación en el interior y también en el exterior, donde unas gigantes pantallas led llaman la atención de los miles de transeúntes que pasan cada día delante del local. Las tiendas de la cadena de moda joven han incorporado además de forma progresiva criterios de sostenibilidad ambiental, por ejemplo con el uso de maderas procedentes de producciones forestales certificadas que garantizan la trazabilidad de esta materia prima.

Otra clave de las tiendas es la integración de la venta online con el espacio físico. Por ejemplo, el establecimiento abierto en 2018 en la calle Preciados de Madrid, el más grande el mundo de la cadena hasta la fecha, incluye un apartado especial para los pedidos online y cajas de autocobro.

PRESENCIA



1

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca es elevado. Desde 2018, Pull&Bear ha aumentado sobre todo su presencia online gracias a colaboraciones y patrocinios con gran divulgación y peso a través del canal online.

2

Es la cuarta marca por seguidores en redes sociales del país y la tercera más *trendy* en España.

3

Gracias a sus numerosas aperturas y su presencia en mercados importantes, han propiciado que la firma adquiera reconocimiento de forma progresiva.

Pull&Bear nació en 1991 con la premisa de hacer accesible la moda al gran público y, desde que inauguró su primera tienda en el barrio madrileño de Vallecas, en pocos años se dio a conocer por todo el mundo. Su segundo punto de venta lo abrió meses después en el centro comercial Cuatro Caminos de A Coruña y, en tan sólo un año, logró dar el salto internacional creando su primera tienda en Portugal. En 1995, la compañía desembarcó en Grecia y Malta llegando hasta México, Jordania, Baréin, Catar y Líbano en 2002. Dos años después, a las inauguraciones que la marca impulsó en Rumanía y Rusia, se le unieron las de Italia, Francia, República Checa y Turquía. En 2011, una década después de su lanzamiento, la compañía ya contaba con tiendas en 27 mercados. Fruto del crecimiento de los últimos años, Pull&Bear se posiciona como la cadena de moda de Inditex que más creció en 2018. Pese a que la compañía concluyó 2018 con cierres netos, elevó su superficie comercial un 2% con respecto al ejercicio anterior. En la actualidad, la cadena de moda joven de Inditex cuenta con la presencia en 75 países y una red de 970 tiendas.

Tan sólo por detrás de Zara, Bershka y Stradivarius en número de puntos de ventas totales, Pull&Bear supera a Bershka en España y sube al podio del *top 3* de Inditex en presencia nacional. En el pasado reciente destaca la apertura en Madrid de la tienda más grande de la marca en el mundo y la reapertura de su *flagship* de la calle más cara de Barcelona, Portal de l'Àngel.

En el universo digital, la compañía juvenil se estrenó en 1998 con la creación de su primera página web, pero hasta 2010 no puso en marcha por su tienda online.

“Pull&Bear ha aumentado su presencia de marca gracias a colaboraciones y patrocinios con gran divulgación y peso a través del canal online”, comenta Interbrand. En este sentido, el estilo que ha ido fraguando la cadena en sus redes sociales ha ido conquistando a la audiencia y es considerada la tercera marca más *trendy* de España. Con siete millones de seguidores en Facebook, seis millones en Instagram y 372.000 seguidores en Twitter, Pull&Bear se sitúa como la cuarta marca por número de *followers* de España.

ENGAGEMENT



1

Pull&Bear presenta una alta tasa de *engagement* en sus redes sociales a nivel mundial, gracias a un contenido actualizado y su manera de entender los canales sociales como un espacio de interacción con sus clientes.

2

La marca fomenta la participación a través de su público a través de *hashtags* que crean comunidad.

3

Existe un margen para seguir desarrollando acciones e iniciativas que fortalezcan su relación con los clientes.

Pull&Bear supera a otras marcas del grupo Inditex en *engagement* gracias a la actualización de contenidos y al uso de redes sociales como herramienta de comunicación e interacción con sus consumidores. Además, destaca que el nivel de satisfacción expresado por los clientes de la marca, que por su edad siguen un perfil particularmente implicado con las redes sociales y los canales digitales de comunicación e interacción.

Con iniciativas como la creación de *hashtags* para crear comunidad y el impulso de campañas en redes sociales, la cadena apuesta por la búsqueda de embajadores de la marca que representen la esencia de la marca y atraiga a su público objetivo.

Ejemplo de ello fue en 2018, cuando la marca del grupo Inditex lanzó una acción protagonizada por Rosalía y una colección inspirada en el estilo personal que ha marcado la artista catalana.

“La marca presenta una altísima tasa de *engagement* gracias al contenido que genera en redes sociales”: 96.500 al mes (suma de *likes*, comentarios y *shares*), según Sprinklr Business Index. “Y

La marca presenta una altísima tasa de ‘engagement’ gracias al contenido que genera en redes sociales

eso se debe a su gran actividad en estos canales, que mantiene alimentados y los utiliza como canal de comunicación con sus clientes”, explica Interbrand.

Más allá de la intensidad de las interacciones, Pull&Bear obtiene también una de las tasas de satisfacción de sus clientes más altas con la calidad del su servicio al cliente. En particular, en el caso de Inditex esta satisfacción llega al 94%.

“No obstante, existe un margen para seguir desarrollando acciones e iniciativas de *engagement*”, prosigue Interbrand.

(Sfera)

15

La cadena de moda de El Corte Inglés todavía tiene margen de mejora en aspectos como la autenticidad,

la relevancia, la presencia o el *engagement*, aunque obtiene una puntuación positiva en consistencia.

extranjero. A cierre de 2018, la compañía operaba con 455 puntos de venta en todo el mundo, especialmente en Latinoamérica, donde sólo en el último año ha puesto en marcha casi veinte nuevos establecimientos. La firma también ha diversificado en los últimos años y, junto a su oferta de hombre, mujer y niño, ha lanzado también una nueva colección de hogar, compuesta únicamente por accesorios y elementos decorativos. Hoy en día, la cadena se ha convertido en la punta de lanza de la internacionalización de El Corte Inglés.

Sfera es la gran apuesta de El Corte Inglés para competir en el segmento la gran distribución de moda, donde en España destacan las cadeas de Inditex, de Mango o de Tendam. Después de un arranque difícil, registrando pérdidas durante casi su primera década de vida, Sfera dio un giro estratégico, añadiendo más velocidad a su oferta para competir con gigantes como Zara o Mango. La decisión dio sus frutos y en los últimos años la firma ha mejorado su facturación y su rentabilidad. Sfera echó a andar en 2001 como una cadena de tiendas monomarca independiente y, siguiendo los pasos de sus rivales, se ha instalado en los principales ejes comerciales de España y de una veintena de países en el

2001

El Corte Inglés lanza Sfera para competir con las cadenas españolas de distribución de moda.



2007

La cadena desembarca en México, convertido hoy en el mayor mercado de Sfera en el extranjero.



2009

La marca cambia de estrategia y entra en El Corte Inglés con corners.



CRONOLOGÍA

2014

La firma acelera su expansión internacional con aperturas en Latinoamérica, Oriente Próximo y Asia.



2018

El Corte Inglés se alía con Parkson y Karstadt para llevar Sfera a Malasia y Alemania.



2019

La firma diversifica con una línea de accesorios decorativos para el hogar.

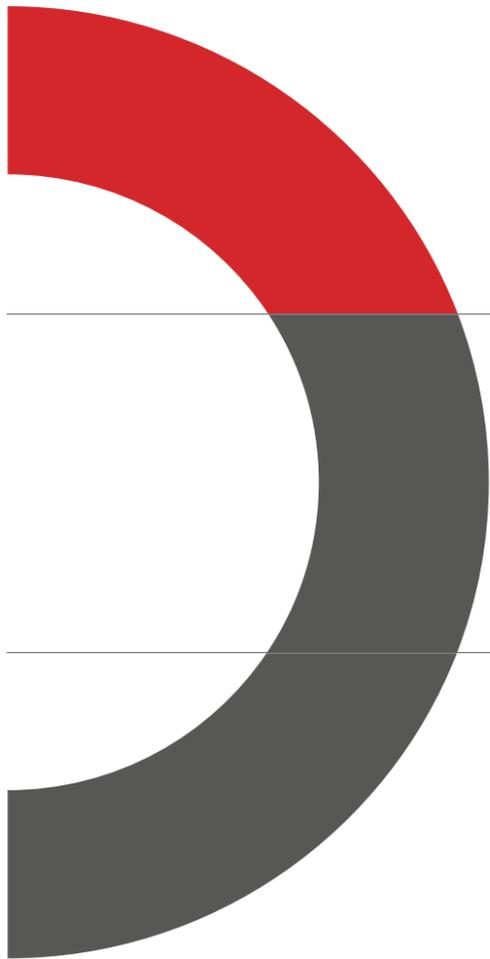


2016

Sfera lanza su tienda online en España.



AUTENTICIDAD



1

Sfera se posiciona como una marca de moda que apuesta por la calidad, la renovación constante y la variedad de sus colecciones.

2

Responde a las expectativas de los clientes a través de su propuesta de moda a buen precio.

3

No obstante, la marca carece de valores correctamente asentados que la sustenten y le aporten una autenticidad notoria.

Sfera es una cadena de moda propiedad de El Corte Inglés que basa su apuesta de valor en el producto de diseño y tendencia a precio asequible. La cadena, que también se distribuye a través de corners en los grandes almacenes de El Corte Inglés, ha mantenido una senda ascendente y ha logrado entrar en rentabilidad, después de darle una vuelta al estilo de sus colecciones durante los últimos años. No obstante, Sfera carece de valores correctamente asentados que la sustenten y le aporten una autenticidad notoria y carece, además, de una comunicación en relación a su política de sostenibilidad.

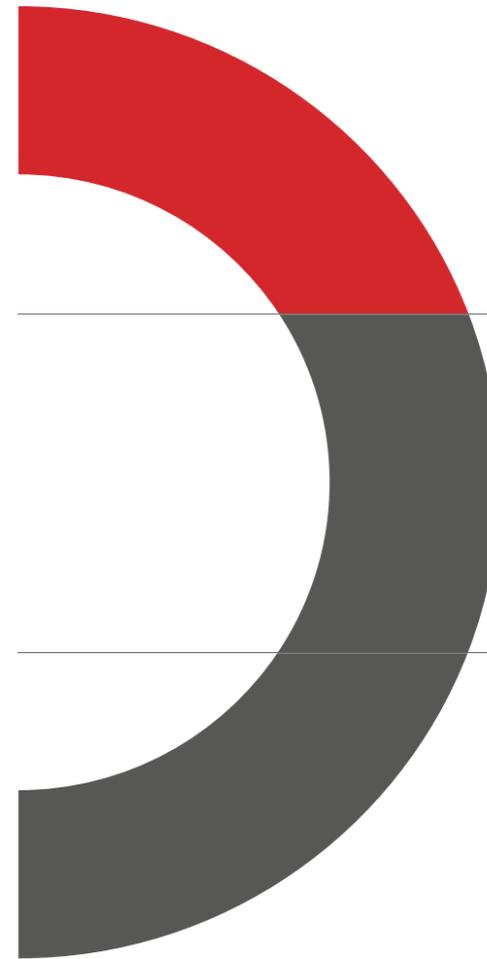
Nacida en 2001 con la voluntad de El Corte Inglés de competir con cadenas de distribución como Zara o Mango, Sfera es hoy la punta de lanza en la internacionalización del grupo español de grandes almacenes. En su página web, la firma se define como una “cadena de moda que apuesta por la calidad, la renovación constante, la variedad en sus colecciones y el servicio al cliente”. “¿El resultado? –prosigue la firma–; prendas cómodas y actuales y a un precio asequible perfectas para que el público más exigente encuentre su estilo propio”.

La cadena de moda de El Corte Inglés tuvo en sus primeros años un arranque difícil. Tras ocho años operando únicamente como cadena independiente, en 2009, el grupo decidió introducir Sfera en sus centros, como corners independientes en las secciones de mujer y niño. A pesar de abrir en las principales calles comerciales de España y contar con el tráfico de El Corte Inglés en sus centros, se mantuvo en números rojos durante varios ejercicios y lo logró las magnitudes de facturación buscadas.

No obstante, un cambio en el estilo de las colecciones durante los últimos años ha catapultado las ventas y la popularidad de la marca entre el público más joven y *fashionista*.

Aunque su giro hacia un mayor componente de tendencia ha dado sus frutos, desde el punto de vista del posicionamiento de marca la firma ha llevado a cabo una estrategia más bien reactiva, cambiando de público y ajustando su oferta al ritmo de otros operadores, y hoy continúa luchando por encontrar su voz propia propia en un espacio altamente competitivo.

RELEVANCIA



1

El aumento de la relevancia de Sfera se ve reflejado en su crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, sobre todo en Latinoamérica.

2

Sfera incorpora a sus tiendas las nuevas colecciones de moda inspirada en las últimas tendencias del mercado a un precio asequible, lo cual es valorado por sus clientes.

3

Sin embargo, la marca carece de acciones innovadoras e impactantes que ayuden a incrementar de manera notable su relevancia.

Sfera todavía tiene terreno por mejorar en cuanto a relevancia. A diferencia de otros operadores, la firma de El Corte Inglés no parece haber llevado a cabo acciones que contribuyan al impulso de su relevancia en forma de colaboraciones, campañas con personajes relevantes, eventos o alianzas con marcas de otras categorías de producto.

Sin embargo, la marca sí ha dado otros pasos, aunque de manera menos explícita, para mejorar su *awareness* entre su público objetivo. Durante el último año, algunas de las *influencers* más populares de España como Alba Díaz, Paula Ordovás o Alexandra Pereira han incluido recurrentemente prendas de Sfera en sus publicaciones en Instagram, si bien en las publicaciones no se indica que sea un contenido patrocinado.

La firma también está llevando a cabo acciones en su mejor escaparate, las tiendas a pie de calle, para lograr aumentar su relevancia y generar más tráfico en sus establecimientos con cerca de treinta renovaciones a lo largo del último año.

La compañía es el pilar de internacionalización de El Corte Inglés y su

expansión en el extranjero ha permitido también acelerar las ventas de la cadena. En 2018, Sfera se mantuvo como una de las mayores firmas de moda de España con una facturación de 426,9 millones de euros, un 4,8% más que el ejercicio anterior.

Su crecimiento se está centrando en Centroamérica, que concentró 18 de las 25 aperturas que la firma realizó en el primer semestre de 2019. Sfera opera en la región de la mano de los grandes almacenes Siman, lo que le permite responder de forma más certera y con perspectiva local a las demandas de los consumidores.

En su internacionalización, Sfera ha recurrido frecuentemente a la forma de la alianza o la franquicia y actualmente cuenta con cerca de 290 establecimientos de la mano de socios en todo el mundo.

Tras España, el mayor mercado para la firma es México, con unas ventas de 73 millones de euros en 2018 y una red de cincuenta establecimientos. En total, la cadena del grupo de grandes almacenes opera con 455 puntos de venta en todo el mundo, de los cuales 104 se encuentran en España.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca mantiene una propuesta y experiencia escasamente diferenciada a ojos de su público objetivo, en parte por su vinculación con El Corte Inglés.

2

Dada la falta de acciones llevadas a cabo por la marca, no se diferencia mucho de sus competidores.

3

No obstante, destaca el diseño peculiar de sus escaparates y la diversificación de su portfolio, lo cual ha aportado a Sfera ciertos rasgos que le diferencian del resto de *players* del sector.

Sfera compete en un segmento de mercado muy competido y en el que es difícil diferenciarse: el *mass market*. Al tratar de abordar un público masivo, es complejo contar con una identidad y una propuesta de valor muy marcada.

Desde sus inicios, El Corte Inglés trató a Sfera como una cadena independiente, desarrollando una red de tiendas a pie de calle en las que no se aludía a la casa matriz, aunque poco después terminó integrándola también en la oferta de los grandes almacenes mediante *corners*. En sus tiendas, “sus escaparates son reconocibles frente a la competencia”, explica Interbrand. En los últimos años, la firma ha ganado velocidad, adaptándose a las tendencias de la moda con más frecuencia para servir a un cliente ávido de novedades, pero carece de una voz propia que la diferencie de otros operadores de *fast fashion*.

Con el objetivo de ampliar su oferta y poder ofrecer una propuesta más diferenciada, la firma diversificó en 2018 con el lanzamiento de una colección cápsula de hogar, como ya habían hecho antes otros gigantes de la gran distribución. La primera colección fue de 33

piezas y actualmente continúa contando con una selección limitada en su página web, compuesta principalmente de accesorios como marcos o artículos decorativos.

Con todo, la firma continúa estando muy asociada a El Corte Inglés, un factor que, según Interbrand, afecta a su diferenciación y autonomía. De hecho, la compañía ha perdido independencia en los últimos años: como ya hiciera con Bricor e Hipercor, el grupo de grandes almacenes decidió en 2019 absorber la filial dentro de su sociedad principal, un movimiento pendiente todavía de aprobación por parte del consejo de administración.

Su distribución también dificulta la autonomía y diferenciación de la cadena: la marca cuenta con 430 tiendas, de las cuales la mayoría, unas 270, son franquicias, y cerca de un centenar de *corners* en El Corte Inglés.

Tampoco en redes sociales muestra un estilo muy definido: la marca se limita a publicar fotografías de sus *lookbooks* y de *influencers* con las que colabora.

CONSISTENCIA



1

Sfera es una marca consistente tanto visual como estratégicamente, siendo la apariencia de sus tiendas un factor diferencial para su público.

2

La marca mantiene una consistencia tanto en sus establecimientos como en su página web y redes sociales.

3

Sfera está presente en diferentes geografías, siempre de la mano de terceros, pero mantiene una comunicación única y centralizada.

Pese a que el grueso de su distribución es a través de socios franquiciados, la marca Sfera es consistente en todo el mundo, tanto visual como estratégicamente, siendo la apariencia de las tiendas reconocible o fácilmente identificable por el público.

Lo mismo ocurre en redes sociales, donde la marca mantiene una identidad coherente tanto en Facebook, como en Instagram y Twitter, donde a menudo comparte los mismos contenidos gráficos y emplea el mismo tipo de lenguaje.

Aunque Sfera está presente en diferentes geografías, siempre de la mano de terceros, la firma mantiene una comunicación única y centralizada, con un perfil común en redes sociales y una única plataforma de e-commerce.

Formar parte de El Corte Inglés facilita que tanto en la web del grupo de grandes almacenes como en todos sus centros la identidad sea la misma. Con todo, si hay ligeras diferencias en cuanto a la presentación del producto de niño: mientras que en la plataforma online de Sfera se recurre a imágenes de modelos, en la de El Corte Inglés se

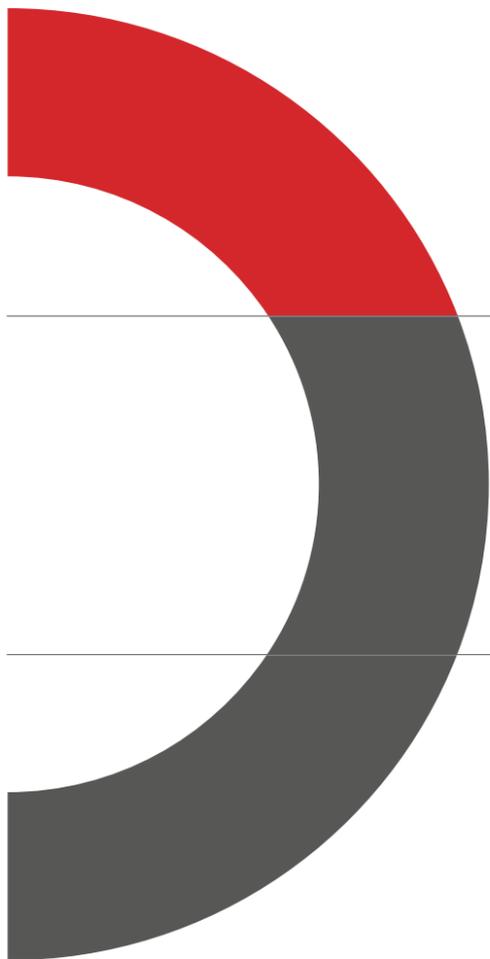
muestran sólo las imágenes silueteadas de las prendas, por lo que parte de la identidad de la marca se pierde.

A lo largo de su trayectoria, Sfera no ha sido del todo consistente, sino que ha ido adaptándose con el objetivo de tomar la senda de la rentabilidad. La compañía logró por fin entrar en números negros hace seis años, tras emprender un giro hacia una mayor rotación de producto en el que se ha mantenido desde entonces.

Además, la firma opera con varias categorías de producto, lo que a priori podría dificultar su consistencia. Sfera opera con colecciones de hombre, mujer, niño y, desde 2018, también una pequeña selección de accesorios decorativos para el hogar. En todas ellas hay una consistencia estética, tanto en la presentación en tienda como en su comunicación offline y en redes sociales.

Por último, su logotipo e imagen gráfica, que se ha mantenido casi invariables desde su fundación, contribuyen también a la coherencia de marca y a su reconocimiento por parte de los clientes en todo el mundo y en todos los soportes y canales de distribución.

PRESENCIA



1

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca es óptimo, no sólo por su vinculación a El Corte Inglés, sino por su cumplimiento en calidad-precio a ojos del público.

2

La marca goza de buena posición dentro y fuera de su categoría, dada su apuesta por expandirse internacionalmente.

3

Su presencia en redes sociales tiene espacio de mejora.

La cadena de moda española Sfera nació en 2001 comenzando a operar con tiendas monomarca y corners en los grandes almacenes de El Corte Inglés. Desde que la marca iniciara su internacionalización en 2013, su crecimiento ha ido aumentando con los años hasta extender sus fronteras a Oriente Medio, Latinoamérica y otros países europeos. Sfera ha pasado de tener 123 tiendas en febrero de 2016 a 162 en febrero de 2019. Actualmente, la marca está inmersa en un ambicioso plan de expansión nacional e internacional que la está consolidando como una firma de referencia en el mundo de la moda. A finales del ejercicio 2019, Sfera sumaba un total de 455 puntos de venta en todo el mundo, de las cuales 287 funcionan bajo régimen de franquicia. Pese a que en España se sitúa su mercado más fuerte, con 104 puntos de venta, incluidas franquicias y corners en grandes almacenes, la cadena está invirtiendo notablemente en el inmobiliario extranjero. En los seis primeros meses del ejercicio de 2019, Sfera amplió un 6% su red comercial, con veinticinco nuevos establecimientos. Dieciocho de las nuevas tiendas se ubican en la región latinoamericana. A prin-

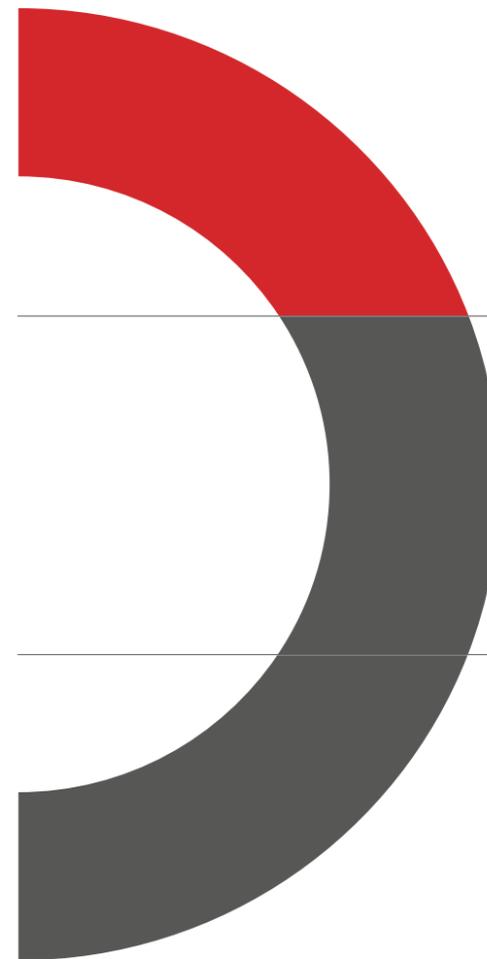
cipios de 2019 la cadena española de moda de El Corte Inglés abrió una nueva tienda en Perú, ubicada en el centro comercial Plaza Norte de Lima, la capital del país.

A finales de 2019, la cadena comenzó a operar en Panamá de la mano del gigante panameño de la distribución Félix B. Maduro e impulsó también la apertura de cuatro nuevas tiendas en Costa Rica, El Salvador y Guatemala de la mano de los centros comerciales Siman.

En el universo *social media*, pese a ser una marca internacional, no cuenta con una presencia elevada en sus canales sociales y presenta un rango de mejora. Los seguidores de la marca se encuentran, sobre todo, en Instagram con 313.000 usuarios, seguido de Facebook con 275.000 seguidores y Twitter, con 32.200.

Dada su relación calidad-precio, la marca ha logrado consolidar reconocimiento y reputación entre el público y medios. Dicha relevancia ha sido concedida gracias a su vinculación con El Corte Inglés, por lo que existe rango de mejora a la hora de presentarse como marca autónoma.

ENGAGEMENT



1

La vinculación con El Corte Inglés hace difícil llevar a cabo iniciativas que potencien la interacción con su público por sí sola.

2

Hay una escasa creación de contenido para promover un *engagement* con el consumidor.

3

Los clientes muestran un entendimiento mejorable de la marca.

La vinculación de Sfera con el gigante de los grandes almacenes El Corte Inglés hace que la generación de *engagement* por parte de la cadena de moda sea altamente complicada.

La cadena de moda joven, que cuenta con escasas acciones que promuevan la conexión con su público, se ve principalmente influida por las campañas llevadas a cabo por el grupo de distribución El Corte Inglés.

El reto de Sfera es ampliar su público objetivo posicionándose como una cadena referente para todo tipo de edades. Como iniciativa destacada, a finales de 2019 la marca decidió innovar y cambiar su estrategia de manera sutil.

Además de sacar una colección más exclusiva (*Knit Dialogs*), la cadena propiedad del grupo de grandes almacenes El Corte Inglés publicó una editorial de punto y presentó una novedad en la firma: la modelo que lo protagoniza tiene una edad muy superior a la de las modelos que suelen trabajar para la firma española. Este movimiento ha servido a la marca para posicionarse en nuevos merca-

La marca no genera 'engagement' como tal en redes sociales: sus acciones no invitan a interactuar a su público objetivo

dos, además de generar conexión con nuevos clientes potenciales. No obstante, la cadena de moda femenina no genera *engagement* como tal en redes sociales.

Con *hashtags* como #Woman, #NewCollection o #Streetstyle, Sfera no invita a interactuar a su público objetivo. Con todo ello, "dada la escasa creación de contenido para promover un *engagement* con el consumidor, los clientes muestran un entendimiento mejorable de la marca", advierte Interbrand.

SPRINGFIELD

16

Consistencia es el único se-máforo verde para la cadena de Tendam, que todavía tiene margen para desarrollar

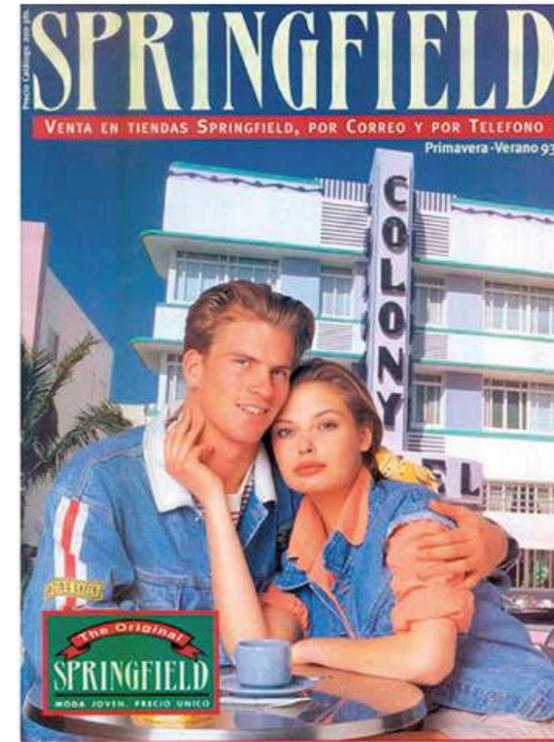
su presencia y *engagement* para mejorar su posición en el competitivo segmento de la moda joven.

alrededor del mundo. Pese a que se dirige a un consumidor joven, la marca fue relativamente tardía en su salto al canal online, lanzando su plataforma de ecommerce en 2012. Springfield es la cadena que más aporta a la facturación del grupo Tendam, con una cifra de negocio de 459 millones de euros en 2018, cerca del 40% de las ventas totales de la compañía madrileña. La sostenibilidad es ahora una de las apuestas estratégicas de la marca, a través de la colección Reconsider, compuesta de prendas fabricadas con materiales reciclados y orgánicos y lanzada al mercado en 2018.

Hombres jóvenes, urbanos y cosmopolitas. Así define Springfield su público objetivo. La marca se ha propuesto elevar su posicionamiento para diferenciarse en el complejo segmento de la moda joven. Springfield, destinada a personas de entre 25 y 35 años, echó a andar en 1988 dedicada única a hombres, y no fue hasta 2006 que dio el salto también a mujer. Con una oferta de ropa casual y precios asequibles, la firma ha cambiado varias veces su estrategia en los últimos años. Con Jaume Miquel al frente del grupo Tendam, la firma quiere ahora posicionarse en el segmento del *premium mass market*: con volumen pero un posicionamiento medio. Springfield está presente en más de setenta países con una red comercial de más de 800 puntos de venta

1988

Springfield echa a andar como una marca de moda masculina.



1991

La firma abre sus primeras tiendas en París y Lisboa.



2002

Nace el Club Springfield, que actualmente está presente en España, Portugal, Bélgica y Francia.



CRONOLOGÍA

2006

La marca diversifica y lanza su línea de moda femenina.



2010

La firma pone en marcha su tienda online, SPF.com.



2017

Springfield lanza un nuevo *claim*, As you live, como parte del reposicionamiento de la marca.



2018

La compañía lanza R[ECO]INSIDER, su primer proyecto de sostenibilidad, así como la primera colección *bi-stretch* y *body shape*.



AUTENTICIDAD



1

Springfield se posiciona como una marca de *casualwear* de estilo urbano y contemporáneo, sostenible y comprometida.

2

Responde de manera efectiva a las expectativas de los clientes a través de lanzamientos e iniciativas que refuerzan dicho posicionamiento.

3

Su compromiso con el medio ambiente se manifiesta de forma auténtica en numerosos proyectos, pero se echan en falta otros valores que den más personalidad a la marca.

Springfield es una marca de *casualwear* que ofrece moda con un estilo urbano y contemporáneo a un público masculino y femenino de una franja de edad situada principalmente entre 25 y 35 años. Algunos de los ejes de su posicionamiento son los precios competitivos y una moda asequible que sigue el concepto *easy to wear*.

La marca se define también por un espíritu europeo y por dirigirse a gente real y con actitud en su día a día. Además, trasciende el enfoque casual con el concepto *daily smart*, con el que aborda un estilo más formal.

Nacida en 1988 como marca masculina, la cadena del grupo Tendam dio el salto a la moda femenina en 2006. En 1993 inició su expansión internacional y en 2012 puso en marcha su tienda online.

Springfield también ha apostado por encima de la media por un posicionamiento muy vinculado a la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Por ejemplo, la compañía se ha aliado con Seaqual, especializada en la producción de hilo a partir de desechos de plásticos del mar, para la creación de una colección de baño.

En 2018 la marca lanzó la línea Reconsider, compuesta de prendas fabricadas con materiales reciclados y orgánicos, si bien ya desde 2012 cuenta con la línea de jeans H2o, que ahorra agua en los procesos de lavado.

Otro proyecto del concepto de Tendam en materia de sostenibilidad es Fibers, una iniciativa que promueve el uso de materias primas más sostenibles, como algodón orgánico y fibras recicladas.

La marca de moda joven busca una vinculación con el estilo de vida sostenible y lo hace a través de varias iniciativas, como la colección cápsula Salvemos nuestro Mediterráneo, impulsada en colaboración con National Geographic y compuesta por seis camisetas para hombre y tres para mujer.

También ha apostado por colaborar con personajes influyentes y comprometidos con el estilo de vida saludable. Entre las últimas campañas de la marca está Zero Gravity 100% FIT, protagonizada por la actriz y cantante española Macarena García y el modelo Lukas Pelinka.

RELEVANCIA



1

Las necesidades y deseos de los clientes se ven cubiertos, no sólo por ser la mayor marca del grupo Tendam en facturación, sino por realizar diversas campañas con personajes relevantes para su público objetivo.

2

La marca se vincula con *influencers* para reforzar su *awareness* y relevancia en la mente de los consumidores como marca sostenible.

3

También juega a su favor la relevancia de Springfield y la diversificación de su portfolio.

Springfield aprueba en relevancia, aunque todavía tiene aspectos en los que mejorar. La compañía, la décima mayor de España por facturación, con unos ingresos de 459 millones de euros en el ejercicio 2018, forma parte del grupo Tendam, el número tres de la moda en España.

La cadena es la que más aporta a la compañía, representando casi el 40% de las ventas totales. La empresa, que se dirige a un público joven, ha acelerado en los últimos años sus esfuerzos para ganar *awareness* entre este segmento de población, apoyándose en campañas con *influencers*, la creación de contenido online y una mayor apuesta por la digitalización.

En 2019, Springfield lanzó la colección Reconsider, en la que se han empleado técnicas y materiales más sostenibles como el acabado con láser para el desgaste de los vaqueros y el ozono para su oxidación, así como algodón orgánico. Para el lanzamiento de la campaña, la marca se alió con María Pombo, una de las principales *influencers* españolas, y su marido Pablo Castellanos.

La compañía también se alió con el gigante Puig para lanzar una nueva línea de perfumes *eco* creados a partir de ingredientes biodegradables.

Estos productos, que se enmarcan también bajo el paraguas de Reconsider, comenzaron a distribuirse a mediados de agosto en trece mercados internacionales.

Los nuevos perfumes se acompañaron de una campaña de 360 grados que incluyó una aplicación móvil y acciones de *gamificación* en redes sociales.

Otra de las acciones que ha llevado a cabo la marca en el último año es la campaña Zero Gravity, construida a partir de su nueva colección de pantalones vaqueros. La acción se desarrolló bajo el *hashtag* #springfieldchallenge y estuvo protagonizada por la actriz Macarena García.

Springfield también ha aumentado su relevancia con marcas y personajes vinculados a su creciente posicionamiento en materia sostenible como National Geographic o la artista Itziar Aguilera.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca ofrece una propuesta y experiencia no muy diferenciadas a ojos de su público objetivo.

2

Atiende a un cliente muy demandado por el resto de marcas de la competencia, lo que dificulta la diferenciación de la marca en ese aspecto.

3

La firma ha realizado grandes mejoras en cuanto a la realización de acciones que diferencian la marca del resto en términos de comportamiento sostenible.

Hombres jóvenes, urbanos y cosmopolitas. Aunque también viste a las mujeres, así define Springfield, la cadena del grupo español Tendam, su público objetivo. “La marca ofrece una propuesta y experiencia no muy diferenciadas a ojos de su público objetivo, ya que atiende a un cliente muy demandado por el resto de marcas de la competencia, lo que dificulta la diferenciación de la marca en ese aspecto”, sostiene Interbrand.

La moda joven es uno de los segmentos de mercado más concurridos en el *mass market*, con operadores de gran tamaño como Pull&Bear (propiedad de Inditex) o colecciones y líneas en la oferta de gigantes como el grupo sueco H&M.

Springfield salió al mercado en 1988, más de un siglo después después de la fundación de Cortefiel, la cadena principal del grupo. Con el paso de los años, Springfield ha crecido hasta el punto de convertirse en el principal concepto del grupo en términos de facturación. En 2006, la cadena comenzó su diversificación adentrándose en moda femenina.

La marca realiza acciones dirigidas a su público objetivo, es decir, los jóvenes. Uno de los últimos movimientos en este sentido ha sido el lanzamiento de un filtro de Instagram, con el que pretende mejorar la comercialización de productos y servicios, elevar la experiencia de compra y, en definitiva, generar experiencias en sí mismas. La cadena da la posibilidad a los usuarios de crear una camiseta usando el filtro MyOutfilter.

Springfield “ha llevado a cabo acciones que diferencian su marca del resto en términos de comportamiento sostenible, dado que está altamente comprometida con el medio ambiente y el uso responsable de materiales de confección”, destaca Interbrand.

El primer proyecto de sostenibilidad de la marca basado en el uso de fibras orgánicas y tecnologías sostenibles en los procesos de acabado del denim se introdujo en 2018 bajo el paraguas de la marca Reconsider. Este proyecto está centrado en dos iniciativas relacionadas con el uso de fibras orgánicas y los procesos de acabado del denim.

CONSISTENCIA



1

Springfield mantiene una imagen consistente y *look&feel* común en todos sus establecimientos, así como a través de su canal online.

2

La implementación de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente es estándar.

3

La marca ofrece una coherente y correcta experiencia a los consumidores a medida que navegan a través de canales y puntos de contacto.

Lento pero seguro. Springfield no es una marca estridente ni con golpes de efecto, pero el concepto funciona en el mercado. “Springfield mantiene una imagen consistente y *look&feel* común a lo largo de todos sus establecimientos, así como a través de su canal online, con una implementación estándar de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente”, afirma Interbrand.

“Pese no haber ningún hecho a destacar, la marca ofrece una coherente y correcta experiencia a los consumidores a medida que navegan a través de canales y puntos de contacto”, agrega la consultora.

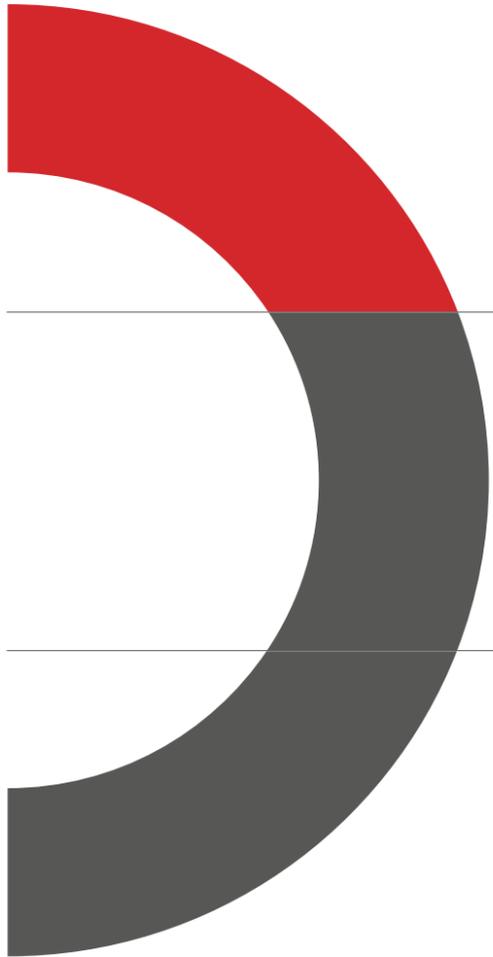
Colecciones *easy to wear* y precios competitivos son los conceptos clave que han impulsado el crecimiento y expansión de la marca.

En 1993 Springfield dio el salto internacional abriendo su primera tienda en Portugal; en 2002 nació el Club Springfield, el club de fidelización de la marca, que actualmente está disponible en España, Portugal, Bélgica y Francia con más de diez millones de socios, y en 2006 la firma diversificó con el lanzamiento de su primera colección de moda femenina.

Colecciones ‘easy to wear’ y precios competitivos son los conceptos clave que han impulsado el crecimiento y expansión de la marca

Actualmente Springfield está presente en más de setenta países con una red comercial de más de 900 puntos de venta alrededor de todo el mundo a través de tiendas propias y franquicias, así como con su plataforma de venta online. Springfield puso en marcha su plataforma de e-commerce en 2012.

PRESENCIA



1

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación es correcto, aunque mejorable.

2

Además de estar presente en numerosos países, la firma cuenta con nuevas aperturas en diversas localizaciones, lo que le aporta notoriedad y *awareness*.

3

La posición de la marca tanto dentro como fuera de la categoría es adecuada, sin llegar a estar demasiado pronunciada, con rango de mejora, sobre todo en redes sociales como Instagram.

El nivel de reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación es correcto, aunque mejorable

La compañía se ha apoyado una estrategia de comunicación que ha incluido a celebridades, y una presencia activa en redes sociales. Ejemplo de ello es la campaña llevada a cabo en 2019, en la que la marca colabora con Macarena García junto al modelo Lukas Pelinka, así como otros diferentes especialistas en danza y deporte, con la que da a conocer su nueva colección denim.

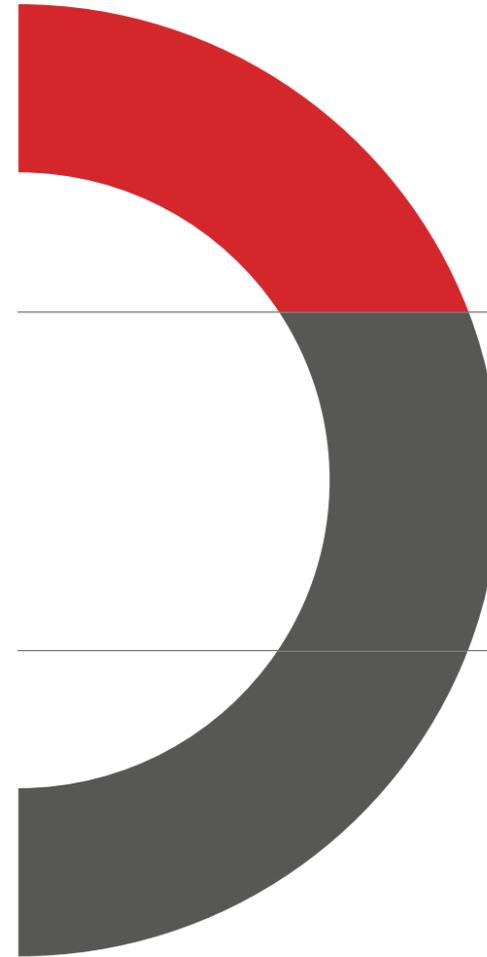
Con todo, “el nivel de reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación es correcto, aunque mejorable”, señala Interbrand. “La posición de la marca tanto dentro como fuera de la categoría es adecuada, sin llegar a estar demasiado pronunciada, con rango de mejora, sobre todo en redes sociales como Instagram”, agrega.

Presente en más de 70 países con una red comercial de más de 900 puntos de venta, así como a través de su tienda online, Springfield es una de las marcas de moda más reconocidas en todo el territorio español. Desde su lanzamiento en 1988, bajo el abrigo del grupo Cortefiel (ahora Tendam), ha conseguido ganar presencia entre un público joven y urbano.

Desde que se abriera la primera tienda en 1988, Springfield ha lanzado colecciones contemporáneas expandiéndose hacia nuevos mercados y reforzando su posicionamiento como moda casual. La firma fue extendiendo su red de tiendas con nuevas aperturas en diversas localizaciones, lo que pronto le aportó notoriedad y conciencia.

Como siguiente paso, en 1993, la marca dio el salto internacional abriendo en Portugal su primera tienda fuera de España. En 2006, año en que se convirtió en el principal concepto de Tedam por facturación, la cadena lanzó su línea femenina. En enero de 2019, la compañía abrió seis nuevas tiendas en Costa Rica y se expandió en Portugal, Italia, Grecia y Hungría.

ENGAGEMENT



1

La marca ha realizado esfuerzos por mejorar el entendimiento y participación del cliente con la marca por medio de diversas iniciativas que le aportan mayor visibilidad y grado de interacción con el público.

2

La identificación del público con la marca es mejorable.

3

La marca realiza esfuerzos para incrementar el número de acciones de *engagement*, que complementen a su club de fidelización.

La marca apuesta por vincularse con personajes relevantes para destacar entre su público objetivo

diez millones de socios.

La marca también ha puesto en marcha varios sorteos y concursos, así como el lanzamiento en septiembre de 2019 de un filtro en Instagram con el que los usuarios pueden crear una camiseta.

“No obstante -sostiene Interbrand-, la identificación del público con la marca es mejorable, existiendo esfuerzos por parte de esta por incrementar el número de acciones de *engagement*, que complementen a su club de fidelización”.

“Springfield ha realizado esfuerzos por mejorar el entendimiento y participación del cliente con la marca por medio de diversas iniciativas que le aportan mayor visibilidad y grado de interacción con el público, especialmente mediante las acciones de #SpringfieldIsYou, a través de la cual la marca facilita dicha relación con el cliente”, explica Interbrand.

Otra de las iniciativas lanzadas por la marca de moda *casual* es la campaña en redes sociales que llevó a cabo bajo el *hashtag* #ZeroGravitySpringfield, así como #SpringfieldChallenge, mediante el cual invita a los usuarios a retar la ley de gravedad usando diferentes efectos de fotografía. No obstante, su mayor arma de *engagement* es su club de fidelización, a través del cual se reciben descuentos especiales en prendas, hoteles y accesos vip, entre otras ventajas.

Para aumentar su número de afiliados, Springfield ha comenzado a involucrar a personajes relevantes para su público objetivo, tales como *influencers* de alta relevancia en las redes sociales. Activo en España, Portugal, Bélgica y Francia, el Club Springfield cuenta con más de

Stradivarius

17

Autenticidad, diferenciación, presencia y *engagement* son áreas donde la marca de Inditex tiene aún

recorrido. En cambio, en relevancia y consistencia se enciende el semáforo verde para Stradivarius.

estilo para los espíritus jóvenes que apuestan por un *look* fresco y de tendencia inspirado en el streetstyle. Las colaboraciones con artistas, *influencers* u otras marcas son, por tanto, un terreno conocido por la marca, que apuesta también por la sostenibilidad para conectar con las generaciones más jóvenes. Stradivarius es la segunda marca de moda más buscada en Google en España y una de las mayores del grupo gallego Inditex, con una facturación de 1.534 millones de euros en el ejercicio 2018, lo que representó un crecimiento del 3% respecto al año anterior.

En Madrid, Londres o Tokio, lo clientes de Stradivarius saben que están en sus tiendas nada más entrar en ellas gracias al color, el olor o la música. Inditex adquirió Stradivarius como una prometedora cadena catalana de moda femenina. Al año siguiente, empezó a operar en tres nuevos mercados internacionales y, una década después, ya contaba con 500 tiendas en el mundo. A través de gestión, internacionalización y *flagship stores*, en menos de veinte años la compañía pasó de cien tiendas en siete países a más de mil en 66 mercados. En 2017 la cadena de moda joven del grupo alcanzó mil establecimientos, con una red comercial de 996 puntos de venta. Stradivarius se posiciona como una marca de moda actual y desenfadada, una referencia de

1994

Paco Triquell pone en marcha Stradivarius en Sabadell (Barcelona).



1999

Inditex compra el 90% de la empresa por 18.019 millones de pesetas (poco más de 108 millones de euros).



2000

La firma supera la barrera de las cien tiendas.



2001

Inditex ha trasladado dos veces la sede de Stradivarius: a Sallent en 2001 y a Cerdanyola del Vallès (Barcelona) en 2017.



CRONOLOGÍA

2004

Inditex aterriza en África con aperturas de Zara y Stradivarius en Marruecos.



2005

El grupo cierra la compra del 100% de la cadena.



2009

Stradivarius amplía su oferta con colecciones de bolsos y complementos.



2017

La cadena se lanza a la conquista del hombre con Stradivarius Man, que cierra un año después, y culmina las obras de su nueva sede en Cerdanyola del Vallès.



2008

La marca aterriza en América con una apertura en Colombia.



AUTENTICIDAD



1

Stradivarius se posiciona como una marca de moda actual y desenfadada. Responde a las expectativas de los clientes a través de numerosas colaboraciones con artistas e influencers que se identifican con la marca.

2

Asimismo, se posiciona como sostenible, cumpliendo las nuevas exigencias de su público objetivo.

3

La marca tiene margen de mejora en relación a la solidez de su promesa de marca y valores, que pueden confundirse con los expuestos en otras marcas del grupo Inditex que atienden al mismo público objetivo.

Stradivarius se posiciona como una marca de moda actual y desenfadada, una referencia de estilo para los jóvenes que apuestan por un *look* fresco y de tendencia inspirado en el *streetstyle*. La cadena responde a las expectativas de los clientes a través de numerosas colaboraciones con artistas e *influencers* que se identifican con la marca. Asimismo, se posiciona como sostenible, cumpliendo las nuevas exigencias de su público objetivo.

“Pese a ello, la marca tiene margen de mejora en relación a la solidez de su promesa de marca y valores, que pueden confundirse con los expuestos en otras marcas del grupo Inditex que atienden al mismo público objetivo”, advierte Interbrand.

Las acciones que refuerzan la autenticidad de la marca son, por ejemplo, su colaboración con artistas como Sofia Ellar, que en 2018 dio un concierto en directo con motivo de la apertura de la nueva tienda de la cadena en la Gran Vía de Bilbao. Otra de las *influencers* del mundo de la cultura que han colaborado con Stradivarius es Aitana Ocaña, concursante de *Operación Triunfo*.

No obstante, más allá artistas populares en su público objetivo, Stradivarius

también ha apostado por el *cobranding* con marcas que no tienen, en apariencia, conexión con la moda. Por ejemplo, en febrero de 2019, con motivo del día de San Valentín, se asoció con la *app* de citas Tinder para lanzar una colección de camisetas. La cadena de moda joven de Inditex también se ha asociado con *Friends*, la popular serie de televisión estadounidense, para el lanzamiento de una colección cápsula.

En su búsqueda por la autenticidad, la marca ha impulsado en México un *fashion reality*, la primera serie digital de moda en la que las *influencers* son las protagonistas.

Por otro lado, como ocurre con el conjunto de las cadenas de Inditex, Stradivarius apuesta también por la sostenibilidad con políticas como las oficinas ecoeficientes para los equipos de diseño y servicios centrales en Cerdanyola del Vallés (Barcelona), o la comercialización de la línea Join Life, que integra la colección *eco* de la cadena.

Vinculado con el movimiento feminista, la empresa ha impulsado también la campaña Women Talk, en el que da voz a 16 mujeres generando un discurso sobre su peso en la sociedad.

RELEVANCIA



1

El aumento de la relevancia de Stradivarius se ve reflejado en el incremento de sus ventas.

2

Stradivarius es una de las marcas que más crece de Inditex.

3

Es un referente entre las marcas que se dirigen a un público objetivo joven gracias a sus múltiples campañas de marketing y colaboraciones con artistas, *influencers* y marcas que se relacionan, sobre todo, con la cultura pop.

Stradivarius es uno de los conceptos de Inditex más activos en colaboraciones con artistas e 'influencers'

posicionamiento. Estas colaboraciones, que impulsan la relevancia de la marca, van desde Havaianas, con una colección cápsula de calzado, a The Walt Disney, con una campaña junto a *influencers* con Mickey Mouse como protagonista.

Stradivarius es la segunda marca de moda más buscada en Google en España y una de las mayores del grupo Inditex, con una facturación de 1.534 millones de euros en 2018, un 3% más que el año anterior. Esta cifra de negocio sitúa a Stradivarius como la sexta mayor marca española por facturación y una de las más relevantes en el segmento de la moda joven, uno de los más competitivos del sector.

DIFERENCIACIÓN



1

Los establecimientos de la marca tienen un estilo característico y fácilmente reconocible por su clientela.

2

Sus innovaciones tecnológicas vienen de la mano del grupo Inditex. Existe, por tanto, un margen de mejora para fortalecer la diferenciación frente a otras marcas del grupo y del panorama nacional que se dirigen al mismo público.

3

Stradivarius emplea el neuromarketing para diferenciarse de otras marcas competidoras. Sus establecimientos tienen un olor característico y fácilmente reconocible por su clientela.

Stradivarius cuenta con margen para diferenciarse frente a otras marcas que apuntan a su mismo *target* de cliente, a pesar de contar con elementos que son propios de su propuesta de valor.

En los últimos años, la cadena de moda joven de Inditex ha apostado por la diferenciación a través del lanzamiento de nuevas categorías de producto o algunas colecciones cápsula. Por ejemplo, en 2017 Stradivarius lanzó una colección cápsula unisex en homenaje a Keith Haring, artista callejero estadounidense que falleció en 1990 y cuyos icónicos dibujos llegaron del metro de Nueva York al Muro de Berlín. Otro nombre con el que se ha asociado la firma de Inditex es el de Mister Wonderful: en septiembre de 2019, la marca de Inditex lanzó una colección de camisetas optimistas con las populares frases de la marca.

Otro *cobranding* de Stradivarius de los últimos años es el realizado con la serie de televisión *Friends*, cuya popularidad entre los jóvenes se ha extendido gracias a las plataformas de video en *streaming*. También en 2019, la marca de Inditex ha lanzado una colección de accesorios

inspirados en la *sitcom* estadounidense.

Str Trip Iceland es otro proyecto reciente de la marca para buscar la diferenciación de sus competidores. Implicando a un grupo de modelos y *bloggeras*, la marca ha organizado un viaje a Islandia para presentar la nueva colección de la firma, a través de una interficie que recuerda a un perfil de Instagram.

La marca también destaca en el uso de herramientas de neuromarketing y, particularmente, en el odotipo utilizado en sus tiendas y sus productos. Los establecimientos de la marca tienen un olor característico y fácilmente reconocible por su clientela. En el campo del perfume, la cadena diversificó en 2018 aliándose con Cristian Lay para lanzar una nueva colección.

Como marca del grupo Inditex, Stradivarius integra todos los elementos diferenciadores en relación al modelo de tienda e innovaciones tecnológicas. Un ejemplo de adopción temprana de nuevas tecnologías por parte de Stradivarius es la de gestión dinámica de colas en los probadores.

CONSISTENCIA



1

Stradivarius crea una consistencia notoria en su *look&feel*.

2

La marca cuida al máximo su estética y sus emplazamientos.

3

El empleo del neuromarketing ha ayudado a fortalecer la consistencia en los establecimientos de Stradivarius.

En Madrid, Mánchester o Tokio, el cliente que entra en una tienda de Stradivarius en cualquier lugar del mundo tiene inmediatamente una primera impresión, al percibir el olor característico de la cadena de tiendas de moda joven de Inditex. Junto al sonido, el odotipo de la cadena es fundamental en su estrategia de neuromarketing y es, además, un elemento de gran importancia para crear consistencia en la mente del consumidor.

Interbrand subraya que, “pese a que muchas marcas emplean marketing sensorial, el caso de Stradivarius es especial, ya que su fragancia es notablemente reconocida por sus consumidoras”. “No existe esta característica tan marcada en otras marcas del grupo Inditex”, prosigue.

La enseña de Inditex modificó en 2012 su logotipo para cambiar su imagen por una más ligera, perdiendo el fondo negro que tenía hasta entonces. La tradicional clave de sol que anteriormente simbolizaba la “s” de Stradivarius pasó a estar incluida en el logo de forma independiente.

Pese a que muchas marcas emplean marketing sensorial, el caso de Stradivarius es especial, ya que su fragancia es reconocida por sus consumidoras

Coincidiendo con el cambio de logotipo, en 2012, la cadena también puso en marcha un nuevo concepto de tienda, llamado The Light Box. Stradivarius explicó que se trata de un modelo de establecimiento “versátil y mutante” y en espacios diáfanos y luminosos. La consistencia en la imagen de Stradivarius también se extiende a su tienda online, que la cadena lanzó en 2011.

“Stradivarius, además de contar con emplazamientos privilegiados para sus tiendas, también cuida hasta el mínimo detalle su estética y el diseño de sus espacios, creando una consistencia en su *look&feel* notoria”, explica Interbrand.

PRESENCIA



- 1 El nivel de reconocimiento y reputación de la marca es elevado, alcanzando numerosas localizaciones y canales digitales.
- 2 La presencia en redes sociales no es mala, aunque mejorable respecto a otras marcas del grupo Inditex.
- 3 La marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría, especialmente con su público objetivo, ya que es una de las marcas consideradas más *cool/trendy* por los jóvenes en España.

Desde que Stradivarius fue adquirida por parte de Inditex en 1999, la cadena se ha convertido en uno de los conceptos insignia del grupo español de distribución de moda. Actualmente, “la marca goza de una posición prominente dentro y fuera de su categoría, especialmente con su público objetivo, ya que es una de las marcas consideradas más *cool/trendy* por los jóvenes en España”.

Inditex adquirió Stradivarius como una prometedora cadena de moda femenina. Al año siguiente, empezó a operar en tres nuevos mercados internacionales y, una década después, ya contaba con 500 tiendas en el mundo. A través de gestión, internacionalización y *flagship stores*, en menos de veinte años la compañía pasó de cien tiendas en siete países a más de mil en 66 mercados. Así, en 2017 la cadena de moda joven del grupo se acercó al listón de los mil establecimientos.

Por otra parte, la cadena es el segundo concepto de Inditex más desarrollado en España por detrás de Zara. La cadena tiene actualmente 278 tiendas en el país, frente a los 407 establecimientos del concepto

principal de Inditex.

En los últimos años ha incrementado su presencia con tiendas insignia en plazas emblemáticas. En 2016, Stradivarius puso en marcha en Oxford Street (Londres) su mayor tienda en el mundo. Dos años después repitió en Westfield White City, que se suma a la reapertura del *flagship* de la marca en Paseo de Gracia, en Barcelona, y la renovación de su tienda en el Dubái Mall (Emiratos Árabes), el mayor complejo comercial del mundo.

En Internet, Stradivarius lanzó su plataforma online en 2011 y desde entonces la compañía suma 74 mercados con presencia en la Red. Buena parte de su crecimiento en los últimos años se ha basado en su estrategia online.

En cuanto a redes sociales, pese a que la marca hace esfuerzos en su comunicación para ganar seguidores, su presencia es mejorable respecto a otras marcas del grupo. Así, Instagram se convierte en su primera red social por número de *followers*, con 5,9 millones, seguida de Facebook, con 5,8 millones, y Twitter, con 246.000.

ENGAGEMENT



- 1 La falta de diferenciación y autenticidad de Stradivarius podría ser un obstáculo para el entendimiento de la marca por parte de los clientes.
- 2 La compañía refuerza el *engagement* con sus clientes a través de personalización, servicios exclusivos, campañas y apoyo a movimientos sociales, favoreciendo la participación e identificación.
- 3 La marca posee la tasa de satisfacción con el servicio al cliente más alta del grupo Inditex.

La apuesta de Stradivarius por el ecommerce le ha situado como una de las marcas de Inditex con más relevancia en el terreno online. Además, la cadena obtiene una alta satisfacción del cliente por la calidad del servicio online ofrecido. Esta satisfacción llega al 97%, la tasa más alta del grupo gallego.

Por otra parte, Stradivarius ha optado por sumarse al *boom* de las redes sociales. Aunque nunca antes había ligado su imagen de forma tan directa a una *influencer* o personaje público, campañas como la llevada a cabo con Aitana han revolucionado la marca del grupo Inditex. Sólo en el primer mes de campaña la marca logró obtener a través de sus medios propios (Instagram, Facebook y Twitter) un valor aproximado de 1,26 millones de dólares exclusivamente derivado de su campaña con Aitana. El lanzamiento de la colección en el momento adecuado, el evento de presentación y la distribución social del contenido fueron las claves del éxito de la campaña. Gracias en buena medida a su actividad en las redes sociales, Stradivarius se sitúa en *el top 10* entre las marcas de moda más *cool* para los jóvenes españoles.

Gracias en buena medida a su actividad en las redes sociales, Stradivarius se sitúa en el 'top 10' de las marcas de moda más 'cool' para los jóvenes españoles

“Pese a que la falta de diferenciación y autenticidad de Stradivarius podría parecer un obstáculo para el entendimiento de la marca por parte de los clientes, la compañía refuerza el *engagement* con ellos a través de la personalización, servicios exclusivos, campañas y apoyo a movimientos sociales, favoreciendo la participación e identificación”, apunta Interbrand.

TOUS

18

El semáforo rojo se enciende para Tous en *engagement* y se pone en ámbar en presencia. La empresa

de joyería obtiene buena calificación, en cambio, en autenticidad, relevancia, diferenciación y consistencia.

mundo. El icono del osito ha servido a Tous para diferenciarse en el mercado, aunque el paso de los años ha dejado espacio para nuevos productos, emblemas y categorías. La marca española ha apostado por acercar el mundo de la joyería a la moda y al *mass market*, convirtiendo sus artículos en complementos de uso y renovación frecuente. La marca está inmersa actualmente en un proceso de rejuvenecimiento y, como es habitual en su estrategia, ha recurrido a los embajadores para conseguirlo: en 2019, Emma Roberts ha sucedido a Gwyneth Paltrow como reina del osito.

Ternura, pero puesta al día constantemente. Tous se ha convertido en una de las marcas españolas de moda más relevantes gracias a su oferta especializada en joyería para todos los públicos y una cuidada imagen de marca. La empresa ha logrado transformarse desde un pequeño comercio a una marca de relevancia en todo el planeta en su segmento. En 1996, ya contaba con su primera tienda internacional en la ciudad de Tokio. A principios de los dos mil, la marca democratizó el mercado de la joyería y comenzó a diversificarse. Siguiendo la estrategia de geolocalización, la marca se adapta a las necesidades locales y a día de hoy, cuenta con una presencia en más de cincuenta países a través de sus 700 tiendas en todo el

1920

Tous tiene sus orígenes en un taller de reparación de relojes liderado por Salvador Tous y Teresa Ponsa en Montblanc (Tarragona).



1930

La empresa se traslada a Manresa (Barcelona) y abre su primera tienda.



1965

Salvador Tous, hijo de los fundadores, y Rosa Oriol toman el relevo del negocio familiar.



CRONOLOGÍA

1985

Nace el osito de Tous, emblema de la marca, y comienza la expansión nacional.



1996

Con la tercera generación ya en la compañía, la firma emprende su desarrollo en el extranjero.



2000

La marca diversifica y lanza bolsos, accesorios y perfumes.



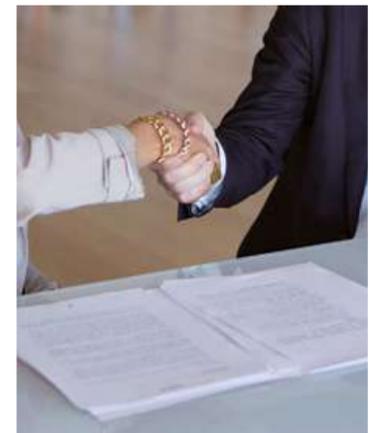
2006

Tous se sube a la ola del e-commerce con la puesta en marcha de su tienda online.



2015

La empresa abre su capital al fondo suizo Partners Group.



2018

La marca crea la Escuela Tous de Joyería y Oficios Artesanos.



AUTENTICIDAD



1

La marca responde de forma positiva a las expectativas de los clientes.

2

Ha demostrado ser una marca renovada y orientada al compromiso social, a la ternura y su expresión a través de valores como modernidad, diversión y espíritu joven.

3

Los valores sobre los que se ha construido la marca se asientan gracias a las causas sociales y colaboraciones que clarifican y reafirman el posicionamiento de Tous dentro y fuera de su sector.

Ternura, modernidad, diversión y espíritu joven son algunos de los valores de Tous, una marca con casi un siglo de trayectoria y que se esfuerza ahora por renovar su imagen y rejuvenecer su *target* de clientes. En 2019, la enseña de Manresa (Barcelona) puso en marcha la campaña *Stay Tender*, versionando el tradicional *Love me tender* de Elvis Presley.

Con la actriz y cantante Emma Robers como imagen, la última campaña de la compañía evitó contratar a otros actores y utilizó las redes sociales para recibir pequeños vídeos de personas reales en su vida cotidiana. La fotógrafa y directora de cine Diana Kunst, de sólo 27 años, fue la encargada de dirigir el *spot*.

La marca ha impulsado también varias acciones solidarias. Por ejemplo, Tous apoya todos los años la carrera Trialwalker, una competición solidaria organizada por Intermon Oxfam para recaudar donativos y movilizar a la sociedad con el objetivo de luchar contra la pobreza y en el mundo. Varios equipos de cuatro personas de la compañía recorren cada año 100 kilómetros en esta com-

petición solidaria.

Tous se caracteriza además por una alta presencia de mujeres en los órganos directivos. El 48% del equipo directivo está compuesto por ejecutivas, así como el 85% de la plantilla. La apuesta por el talento ha llevado a la empresa a asociarse con 36 centros educativos y a promover iniciativas de *employer centricity*.

En el ámbito medioambiental, la compañía trabaja en aspectos como la eficiencia energética, mientras que está comprometida en otros asuntos como la procedencia de las materias primas utilizadas en sus joyas o el *packaging* de las mismas.

Otro campo de trabajo en materia de responsabilidad social corporativa por parte de Tous es la protección del patrimonio y los bienes culturales. Por ejemplo, la empresa inauguró en 2009 su *flagship store* en Paseo de Gracia, en Barcelona, en un antiguo local joyero obra del arquitecto racionalista Josep Lluís Sert, de 1934. El local, protegido como patrimonio histórico de la ciudad, recuperó su mobiliario y disposición originales.

RELEVANCIA



1

La marca ha experimentado un aumento en sus ventas, reafirmando su alineación con las necesidades de sus clientes.

2

La firma está muy enfocada a la inversión en marca, con iniciativas que refuerzan su posicionamiento y su marcada orientación al cliente.

3

Para incrementar su relevancia en redes y con el público más joven, la marca colabora con personajes públicos notorios en campañas.

Tous ha logrado transformarse desde un pequeño comercio a una marca de relevancia en todo el planeta en su segmento. El mejor emblema de esta relevancia es su famoso osito, que se ha convertido en un icono fuertemente identificado con la marca.

La firma también ha transicionado de una marca de joyas a otra de *lifestyle*, con líneas de bolsos y complementos que también elevaron sus ventas el año pasado, aunque la joyería continúa copando el 67% de la facturación.

El canal online es uno de los pilares de Tous, tanto como motor del negocio como para la construcción de la marca. En 2018, las ventas online de la marca se elevaron un 43%.

La inversión en marca ha sido uno de los pilares estratégicos de Tous desde sus inicios, gracias a lo cual logró incrementar su relevancia a gran velocidad. En el último año, la compañía ha apostado por acercarse de nuevo a un público más joven con nuevos perfiles de emabajadoras y colaboradoras.

La firma fichó a la actriz y cantante Emma Roberts como pro-

tagonista de su nueva campaña publicitaria, mientras que en redes sociales se ha apoyado en Belinda, Ana Brenda Contreras o Paula Echevarria.

Aunque es menos habitual que colabore con otras marcas, también lo hace puntualmente, como la alianza que selló con el gigante tecnológico Samsung para el lanzamiento del Galaxy Watch Tous by Samsung, el clásico *smartwatch* de la marca coreana pero en colores rosa pastel y dorado y con el clásico oso de la compañía española. A medida que prosigue su expansión internacional, la firma tampoco ha abandonado su vinculación con el oficio artesanal de la joyería, con iniciativas como la Escuela Tous de Joyería y Oficios Artesanos y el desarrollo del proyecto Tous HEF (Enterprise Heritage).

La marca también forma parte de varias asociaciones españolas vinculadas a las marcas y el diseño: es miembro del Foro de Marcas Renombradas Españolas y en 2019 se incorporó a la Asociación Creadores de Moda de España (Acme).

DIFERENCIACIÓN



1

La firma ha buscado siempre diferenciarse del resto de empresas de su sector a través del emblemático oso.

2

Tous crea una experiencia diferencial a ojos de su público objetivo a través de la apuesta por el canal de retail.

3

También destacan las acciones que distinguen la marca del resto en cuanto a diseño, comportamientos y posicionamiento.

Un icono ha servido a Tous para diferenciarse en el mercado, aunque el paso de los años ha dejado espacio para nuevos productos, emblemas y categorías. La marca española se ha diferenciado en el mercado apostando por acercar el mundo de la joyería a la moda y al *mass market*, convirtiendo sus artículos en complementos de uso y renovación frecuente.

En 1985, en uno de sus viajes, Rosa Oriol (responsable de diseño de la marca durante años y esposa de Salvador Tous) encontró un osito de peluche en un escaparate que le llevó a pensar en los recuerdos positivos que evocan en la mente de las personas los juguetes de la infancia. Rosa Oriol decidió entonces llevar el icono del oso a la joyería creándolo en oro, dando lugar a lo que se ha convertido en el emblema de la marca, altamente reconocido y diferenciado.

El oso de Tous ha pasado ya a la categoría de icono, llegando incluso a museos. Desde hace dos años, el oso de la empresa española forma parte de la colección del Museo del Diseño de Barcelona. La pieza destaca “por su valor como icono de gran popularidad en el ámbito

nacional e internacional, además de las diferentes aplicaciones que ha tenido en soportes y objetos varios”, según explica Pilar Vélez, directora del Museo del Diseño de Barcelona.

“La marca crea una experiencia diferencial a ojos de su público objetivo a través de la realización de acciones que la distinguen del resto en cuanto a diseño, comportamientos y posicionamiento”, sostiene Interbrand. Las tiendas han constituido un elemento diferencial de Tous: si la joyería se ha caracterizado históricamente por distribuirse en espacios multimarca y hostiles al acercamiento del público por su alta seguridad, la empresa española ha acercado este segmento al gran público. Tous ha apostado desde sus orígenes por llevar el retail a la joyería y por tiendas amables y abiertas ubicadas en los enclaves más relevantes de las principales ciudades.

“El modelo de negocio diferencial de Tous se caracteriza por un alto grado de integración vertical –agrega Interbrand–; el 80% de los productos comercializados son de producción propia y se realizan artesanalmente en sus talleres”.

CONSISTENCIA



1

La marca ha comunicado su nuevo posicionamiento como marca tierna, fresca, joven y dinámica a través de una campaña de comunicación consistente en todos los canales online y offline donde opera.

2

El nuevo *look&feel* incluye unos colores más pastel y cálidos, que transmiten la ternura que desde la marca intentan trasladar junto con mensajes relacionados.

3

Tous ofrece una coherente y correcta experiencia para los consumidores en diversos canales y puntos de contacto, especialmente tras su reposicionamiento.

Emma Roberts ha sucedido a Gwyneth Paltrow como reina del osito. En 2019, Tous ha implantado una nueva campaña de comunicación y marketing con el objetivo de rejuvenecer su público objetivo. Así, la joven actriz de la serie de televisión *American Horror Story* ha relevado a la protagonista de películas como *Shakespeare in love*, imagen de Tous desde 2016.

Con esta campaña Tous ha introducido su nuevo posicionamiento, Stay Tender, con el que, según la empresa, la marca dice a todo el mundo que no deje de expresar la ternura que sienten, sin importar cómo o por quién la sientan. Modernidad, inteligencia y juventud son tres de los valores que, a juicio de Tous, comparten con Emma Roberts.

Esta campaña es el primer trabajo de la agencia Lola MullenLowe para Tous, tras ganar la cuenta de la marca de joyería a través de un concurso a finales de 2018. SCPF era la agencia creativa de la marca desde 2014.

“Tous ha comunicado su nuevo posicionamiento como marca tierna,

fresca, joven y dinámica a través de una campaña de comunicación consistente en todos los canales online y offline donde opera”, señala Interbrand. “El nuevo *look&feel* incluye unos colores más pastel y cálidos, que transmiten la ternura que desde la marca intentan trasladar junto con mensajes relacionados, como *cute never grows old o keep feeling it, stay tender*”, agrega la consultora.

Tous tiene una imagen consistente en todos los puntos de contacto con el consumidor, desde la tienda hasta la página web pasando por las acciones de marketing que realiza a lo largo del año. Esta coherencia se traslada también a sus portavoces y principales ejecutivas, las hermanas Tous, que ejercen de embajadoras de la marca en actos públicos y redes sociales.

La marca española de joyería apuesta por medios de comunicación masiva para posicionar su marca, siendo uno de los principales anunciantes en fechas clave. Por otro lado, desarrolla también acciones de nicho que coinciden con su posicionamiento, como la decoración de los árboles de Navidad de las calles de Barcelona.

PRESENCIA



1

Tous goza de reconocimiento y reputación entre el público, así como en medios de comunicación, promovidos por la longevidad y prestigio que la marca ha ido forjando con los años.

2

En las redes sociales, existe margen de mejora de cara a posicionarse más claramente en la mente del público más joven.

3

La marca goza de una posición cada vez más reforzada, tanto dentro como fuera de su categoría, debido especialmente a su estrategia de digitalización, así como a su expansión tanto a nivel nacional como internacional.

“Tous goza de reconocimiento y reputación entre el público, así como en medios de comunicación, promovidos por la longevidad y prestigio que la marca ha ido forjando con los años”, apunta Interbrand.

Los orígenes de Tous se remontan a un taller de reparación de relojes en 1920. Sin embargo, fue la segunda generación de la empresa, liderada por el matrimonio entre Salvador Tous y Rosa Oriol, la que impulsó la marca en los años ochenta bajo el concepto de lujo asequible y el impulso del retail. Pronto el emblemático oso Tous empezó a recorrer todo el mundo a través de la amplia gama de productos de joyería, bolsos, fragancias y relojes.

En 1996, Tous abrió en Tokio su primera tienda internacional y actualmente cuenta con una presencia en más de 50 países a través de sus 700 tiendas y una plantilla de 4.000 empleados.

Tous se ha convertido en uno de los diez mayores grupos españoles del sector de la moda y el principal en el sector de la joyería. La compañía se ha apoyado en su internacionalización en una potente estrategia de comunicación que ha incluido a celebridades, campañas de publicidad

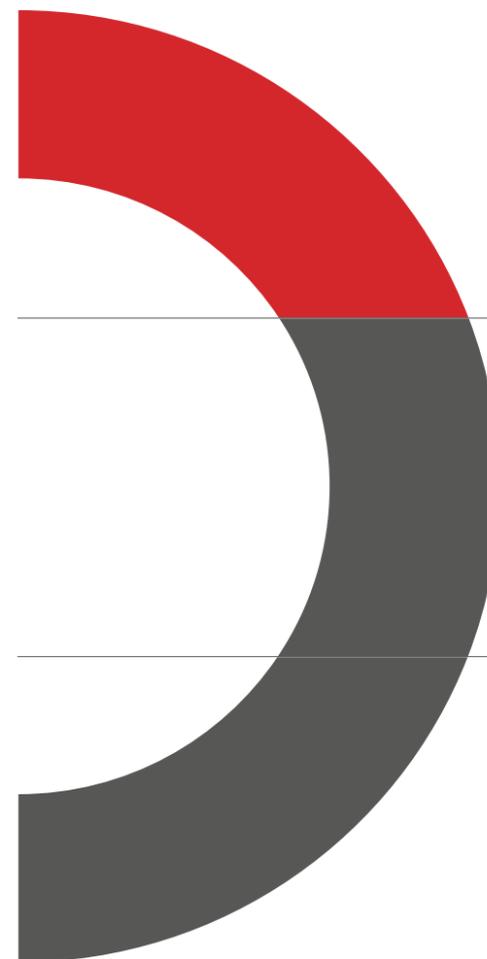
en medios de comunicación e incluso una presencia muy activa en redes sociales. Jaydy Michel, Kylie Minogue o Jennifer López han dado visibilidad a la marca a escala mundial y han ayudado a fortalecer su presencia en alfombras rojas de eventos destacados de la sociedad y la moda.

Actualmente, el 65,5% de los puntos de venta de la marca se sitúan fuera de España. En 2018, Tous conquistó nuevos mercados como Kuwait y Corea del Sur y puso en marcha un nuevo establecimiento en Praga. En 2019, continuó su plan de expansión consolidando su presencia en países como México, China, Colombia, Rusia, Israel, República Checa, Portugal y Polonia.

En 2011, la cadena de joyería estrenó en Europa su tienda virtual, después de hacerlo unos meses antes en Estados Unidos, y desde entonces su apuesta por la digitalización ha ido tomando prioridad en la marca.

En cuanto a presencia en campañas de comunicación, la compañía mantiene una estrategia basada principalmente en campañas de publicidad que se realizan durante los momentos clave del año para el retail, como la Navidad.

ENGAGEMENT



1

El nuevo posicionamiento de la marca está orientado hacia un público más joven, impulsando un entendimiento más profundo.

2

No obstante, todavía se están asentando las bases del nuevo posicionamiento, por lo que la marca tiene un amplio rango de mejora para fomentar la identificación con el nuevo *target*.

3

En este sentido, se echan en falta numerosas acciones e iniciativas de *engagement*, centradas tanto en el mundo digital como en el online, para captar y fidelizar a *millennials* y generación Z.

Una de las apuestas más identificativas de Tous en la generación de *engagement* es su apuesta por el club de fidelización, llamado MyTous, que ha aumentado progresivamente el número de afiliados con los años.

No obstante, con el tiempo la marca ha ido quedándose atrás en Instagram, la red social que más crece. Actualmente, “el nuevo posicionamiento de la marca está orientado hacia un público más joven, impulsando un entendimiento más profundo”, explica Interbrand. “No obstante, todavía se están asentando las bases del nuevo posicionamiento, por lo que la marca tiene un amplio rango de mejora para fomentar la identificación con el nuevo *target*”, agrega.

“En este sentido, se echan en falta numerosas acciones e iniciativas de *engagement*, centradas tanto en el mundo digital como en el online, para captar y fidelizar a *millennials* y generación Z”, prosigue Interbrand.

Entre las campañas llevadas a cabo por la marca en los últimos años destaca Stay Tender. A través de ella, Tous invitó a los usuarios de sus canales sociales a participar y compartir historias basadas en la

Tous es un ejemplo en el trabajo de su política de promociones en el ámbito internacional

cotidianidad de la gente real.

Desde el punto de vista de la promoción comercial y la generación de vínculos con sus clientes, Tous es un ejemplo en el trabajo de su política de promociones en el ámbito internacional. Por ejemplo, la marca española de joyería adapta sus colecciones y promociones a las festividades y días de alta actividad comercial en mercados tan diversos como España, Estados Unidos, China o Arabia Saudí.

women'secret

19

Women'secret ha sido la punta de lanza de la transformación de Tendam y es una de las marcas del grupo

con mejor puntuación en *engagement*, consistencia y relevancia y sólo un semáforo rojo, en diferenciación.

la firma sobresale en su segmento por su compromiso social con la mujer, que ha reforzado en los últimos años. La firma es, además, una de las líderes en el segmento del íntimo en España, donde compite con gigantes como Oysho, Etam y Calzedonia, y la cadena más internacionalizada del grupo Tendam. A finales de 2019, la compañía suma más de 746 tiendas en 72 países, siendo España su principal mercado, con 290 tiendas, lo cual sitúa a la firma de Tendam como la segunda por red comercial, por detrás de Springfield.

Women'secret echó a andar en 1993 y fue una de las pioneras en dar el salto a la Red, lanzando su tienda online en 2000, un año antes de poner en marcha su expansión en el extranjero. La firma se dirige a mujeres de entre 25 y 45 años que quieren sentirse guapas, cómodas y *sexys*. La marca comenzó en 2012 un proceso de reposicionamiento para ubicarse en el segmento *premium mass market*, apoyándose en nuevas colecciones y en altas inversiones en publicidad de la mano de perfiles como la actriz Elsa Pataky, así como acciones como desfiles para elevar su posicionamiento. Aunque tiene margen de mejora en diferenciación, la

1993

Nace Women'secret con la apertura de su primera tienda.



2000

La firma da el salto al online con el lanzamiento de su plataforma de ecommerce.



2001

La marca inicia su expansión internacional.



CRONOLOGÍA

2007

Women'secret lanza su club de fidelización, WOW, presente en España y Portugal.



2012

La firma emprende su reposicionamiento de la marca bajo el *claim* *Guapa, cómoda & sexy* para reforzar y afianzar su liderazgo en el mercado de íntimo.



2013

La marca crea la línea de línea de ropa interior Post-Surgery Bras (PSB) para mujeres que sufren cáncer de mama.



2015

La firma ficha a Elsa Pataky como imagen de su campaña navideña.



2018

Women'secret anuncia el lanzamiento de su primera campaña protagonizada por clientas para celebrar sus 25 años.



2019

La firma lanza la línea Honest, fabricada con algodón orgánico y materiales reciclados.



AUTENTICIDAD



1

Women'secret se posiciona como marca creada por y para mujeres, que trabaja para desarrollar una marca global capaz de mezclar feminidad, contemporaneidad y buen precio.

2

Existe espacio de mejora en el asentamiento de sus valores, que no están lo suficientemente acentuados como para diferenciarse claramente del resto de marcas que se dirigen al mismo público objetivo.

3

El apoyo de iniciativas alineadas con su posicionamiento otorga prestigio a la marca.

Women'secret es la marca de Tendam especializada en moda íntima y *homewear*. La marca se apoya sobre valores de prestigio, feminidad, contemporaneidad y buen precio. Creada en 1993, la marca señala que se dirige a una mujer de entre 25 años y 45 años que quiere sentirse guapa, cómoda y *sexy* en cualquier tipo de ocasión.

Para hacer auténtica su propuesta de valor, la marca se apoya en diversas iniciativas alineadas con su posicionamiento, desde su unión a la campaña *Girls Get Equal* de Plan International, que trabaja por la igualdad de las mujeres, al proyecto *Cosas que sí importan*, impulsado junto a Dexeus y que busca normalizar la vida de las mujeres tras una mastectomía.

Co motivo del Día Mundial Contra el Cáncer de Mama, Women'secret y el hos Dexeus Mujer lanzaron en 2018 una colección cápsula de bragas solidarias a fin de recaudar fondos destinados a financiar la lucha contra el cáncer.

La marca celebró en 2018 su 25 aniversario con una campaña en

la que quiso hacer un homenaje a todas las mujeres y destacar valores como diversidad, inclusión y autoestima. Para ello, la campaña *Muy nosotras* tuvo como protagonistas a nueve mujeres seleccionadas a través de un *casting* en redes sociales.

En 2019, con motivo del Día Internacional de la Mujer, Women'secret lanzó una pulsera solidaria con el objetivo de contribuir al empoderamiento femenino. Con el *claim Women power!*, la recaudación de la pulsera (distribuida en las tiendas de la cadena de moda íntima por cincuenta céntimos) sirvió para financiar un proyecto de educación en Bangladesh que benefició a 3.500 niñas y mujeres del país asiático.

En términos de sostenibilidad, la marca utiliza materiales como el algodón orgánico y el poliéster reciclado y cuenta con una colección, *Honest*, creada con algodón orgánico y materiales reciclados. En concreto, la colección se lanzó al mercado con tres sujetadores *bestsellers* de la marca disponibles en tres colores y un *pack* de seis bragas.

RELEVANCIA



1

Women'secret ha experimentado un incremento en las ventas del canal online, destacando entre el resto de firmas del grupo Tendam.

2

La firma realiza diversas iniciativas y alianzas estratégicas que se alinean con las necesidades de sus clientas.

3

La marca se adapta a nuevas tendencias y promueve causas sociales que encajan con su posicionamiento, desarrollando proyectos y prendas que apoyan dichos movimientos.

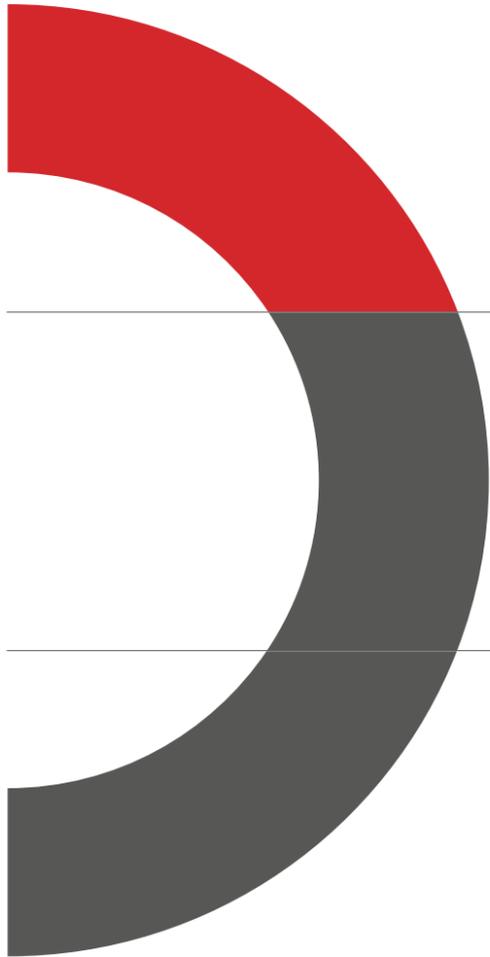
La compañía lleva tres años trabajando con Elsa Pataky como imagen de la firma

Women'secret escogió a nueve mujeres a través de sus redes sociales para que protagonizaran el *spot*.

Otro de los proyectos que han contribuido a aumentar la visibilidad de Women'secret es su implicación con causas sociales y, en particular, contra el cáncer de mama. La firma cuenta con una línea especial de sujetadores para mujeres mastectomizadas y colabora con el área de oncología Fundación Dexeus, con quien ha lanzado la campaña *A mí me importa, ¿y a ti?*, con el *hashtag* #cosasqueimportan.

Women'secret es una de las cadenas más internacionalizadas del grupo Tendam. En 2001 inició su expansión en el extranjero y, a día de hoy, está presente en más de setenta países y cerca de 700 puntos de venta. Además, la firma vende en toda la zona euro a través de su plataforma de e-commerce.

DIFERENCIACIÓN



1

La marca ofrece una propuesta y experiencia no muy diferenciadas a ojos de su público objetivo por lo que existe margen de mejora.

2

Atiende a un *target* muy común a otras marcas de la competencia, lo que dificulta la diferenciación de la marca en ese aspecto.

3

La firma ha realizado grandes mejoras en cuanto a la realización de iniciativas que diferencian la marca del resto en términos de compromiso social con la mujer.

“Creamos nuevas ideas para hacer más fácil y más feliz la vida de las mujeres, unas veces provocando emociones y otras aportando soluciones”. Así define Women'secret su misión. La cadena del grupo español Tendam se ha convertido en uno de los reyes de la guerra del íntimo en España, un segmento en el que compite con operadores especialistas como Oysho (Inditex), la italiana Calzedonia y la francesa Etam o generalistas como H&M o Primark.

La marca comenzó en 2012 un proceso de reposicionamiento para ubicarse en el segmento *premium mass market*, apoyándose en nuevas colecciones y en altas inversiones en publicidad de la mano de perfiles como la actriz Elsa Pataki y acciones como desfiles. Sin embargo, “por propuesta y producto, apenas existe diferenciación frente a otras marcas que atienden el mismo *target*, por lo que existe margen de mejora”, señala Interbrand.

“La marca sí sobresale del resto de la competencia gracias a su compromiso social con la mujer, que ha sido reconocido con el tercer puesto en la categoría *Marketing Social* de los Premios Nacionales

de Marketing 2019”, destaca Interbrand. Hace más de diez años, Women'secret comenzó su involucración en la lucha contra el cáncer de mama, impulsando iniciativas destinadas a recaudar fondos para impulsar las investigaciones para curar esta enfermedad y ayudar a quienes la padecen.

La marca de íntimo colabora con instituciones como la Fundación Dexeus Mujer. En concreto, Women'secret trabaja con esta institución desde 2013, cuando se lanzó un sujetador para mujeres operadas de cáncer de mama con unas características técnicas que se adecúan a la ergonomía de la mujer y a la sensibilidad que se produce tras la intervención.

“Pese a ser una marca consolidada en el mercado, necesita fortalecer y apuntalar su diferenciación para destacar frente a otras enseñanzas de la competencia”, dice Interbrand. “Su nuevo concepto de tienda, Bohème + Poétique, que se lleva implementando desde 2018, es un primer paso para crear una experiencia diferenciadora con espacios inspirados en los tradicionales *ateliers* de moda europea”, agrega.

CONSISTENCIA



1

Women'secret mantiene una imagen consistente y *look&feel* con colores cálidos y una estética acogedora común en todos sus establecimientos, así como en su canal online.

2

La implementación de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente es estándar.

3

El concepto de la marca está basado en la feminidad, totalmente orientado a mujeres.

Women'secret es consistente también en su apuesta por la mujer y su empoderamiento

delicadeza de la lencería y trasladan a un *atelier*”, detalla la empresa sobre el concepto.

Dirigida únicamente al público femenino, Women'secret es consistente también en su apuesta por la mujer y su empoderamiento. La marca se ha unido a la campaña *Girls get equal* de Plan International, entidad que trabaja y apoya la igualdad de niñas y mujeres.

Con motivo del Día Internacional de la Mujer, en marzo de 2019 Women'secret diseñó la pulsera solidaria Women Power, que comercializó a un precio de 0,50 euros, con cuya recaudación la compañía de íntimo ha financiado un proyecto de educación en Bangladesh que beneficiará a 3.500 niñas y mujeres.

PRESENCIA



1

Buen reconocimiento y reputación de la marca entre el público y medios de comunicación debido a sus iniciativas de índole social, así como por sus diversas campañas publicitarias y en redes sociales, especialmente Facebook.

2

Woman'secret goza de una posición prominente, aunque mejorable, dentro de su categoría.

3

Sin embargo, su presencia digital tiene margen de mejora en redes sociales como Instagram.

Women'secret se encuentra en plena expansión, con nuevas aperturas en distintas zonas geográficas en los últimos ejercicios. En 2018, el grupo Tendam impulsó la cadena de lencería femenina con 44 aperturas, con el foco puesto en crecer en las pequeñas ciudades de España y potenciar su presencia en el mercado ruso. A finales de 2019, la compañía suma más de 746 tiendas en 72 países, siendo España su principal mercado, con 290 tiendas, lo cual sitúa a la firma de Tendam por detrás de Springfield por número de puntos de venta. Asimismo, la empresa ha acelerado su internacionalización en los últimos años, con nuevas aperturas en mercados como Rusia y México.

Pese a operar en un nicho de mercado, la firma ha demostrado ser capaz de adaptarse y resonar entre consumidores de diferentes países y culturas, tanto con su colección de íntimo como de baño. Women'secret fue además la primera firma del por entonces Grupo Cortefiel en iniciar su andadura online con el lanzamiento de su tienda electrónica en el año 2000. Desde 2012, ya opera online en

una treintena de países. Desde entonces, las ventas por canales online han mantenido un constante crecimiento que se ha incrementado considerablemente para todas las marcas a lo largo de los últimos ejercicios.

Asimismo, la marca también tiene una presencia óptima en las distintas redes sociales donde opera. La firma mantiene un buen reconocimiento y reputación entre el público y medios de comunicación, a través de iniciativas de índole social, así como por sus diversas campañas publicitarias y en redes sociales, especialmente en Facebook.

No obstante, la compañía cuenta con un espacio de mejora en sus canales sociales, sobre todo en Instagram. Con 1,4 millones de seguidores en Facebook, Women'secret se sitúa como la compañía con más seguidores del grupo Tendam. En Instagram y Twitter, por su parte, cuenta con 586.000 y 53.300 seguidores, respectivamente. La marca goza de una posición prominente, aunque mejorable, dentro de su categoría.

ENGAGEMENT



1

La marca ha realizado esfuerzos por mejorar el entendimiento y participación del cliente por medio de diversos proyectos e iniciativas que fortalecen ese vínculo.

2

Los clientes muestran buen entendimiento e identificación con la marca.

3

Existen esfuerzos por parte de la marca por incrementar el número de acciones de *engagement*, como la realización de campañas en redes sociales, sorteos y un club de fidelización, entre otros.

Los clientes muestran buen entendimiento e identificación de la marca Women'secret

Otra de las apuestas llevada a cabo por su vigesimoquinto aniversario en 2018, fue la creación de una acción especial como homenaje a todas las mujeres: #muynosotras. Protagonizada por diez mujeres diferentes, la compañía generó *engagement* desde la realización del cásting al lanzamiento de la campaña a través de un proceso de selección en todas las cuentas *social media* de la compañía.

En ellos, cada una de las mujeres luce la nueva colección de Women'secret mostrando situaciones y actitudes cotidianas con su ropa íntima. Una acción que pretende que muchas mujeres se sientan identificadas. En esta campaña participaron más de siete mil interesadas, de las cuales 400 fueron preseleccionadas y 140 llegaron a la final.

ZARA

20

El buque insignia de Inditex obtiene semáforo verde en autenticidad, relevancia, presencia, *engagement*

y diferenciación. ¿En qué puede mejorar Zara? La consistencia en la aplicación de su nuevo logo.

de Zara y el escenario donde más cómoda se siente la marca, si bien la irrupción del comercio electrónico ha cambiado completamente el modelo del gigante gallego y la manera en que interactúa con los clientes de todo el mundo. La innovación, las colaboraciones y la estrategia de desarrollo internacional posicionan hoy a Zara como una de las marcas españolas de moda más relevantes en todo el mundo. Con una facturación de 18.021 millones de euros en 2018, la cadena de Inditex es la mayor compañía de moda de España y una de las mayores del mundo por cifra de negocio.

La última moda disponible para todo el mundo. Zara es, hoy en día, la marca española de moda más internacional y mantiene intactos los valores y la misión con que inició su desarrollo hace más de cuatro décadas. La buena respuesta que Zara brinda a las expectativas de los clientes se basa en un modelo de negocio mediante el que la cadena ofrece constantemente las últimas tendencias en moda a través de una red de tiendas en permanente renovación. La marca representa mejor que ninguna otra el modelo del *fast fashion* y la velocidad que caracteriza al producto de Zara está en el seno de estructura: la marca evoluciona constantemente para adaptarse a las demandas de los consumidores y apostando por la tecnología para dar respuesta a sus deseos. La tienda es el campo de juego

1963

Se planta el germen de Zara. Confecciones GOA inicia su andadura en un modesto taller de vestidos y batas.



1975

Después de doce años dedicados a la fabricación textil, Amancio Ortega abre su primera tienda en A Coruña.



1984

Zara abre su primer centro logístico, con una superficie de 10.000 metros cuadrados en Arteixo (A Coruña, España).



1988

Zara inicia su andadura internacional. La marca de Inditex abre su primera tienda en Oporto (Portugal).



CRONOLOGÍA

1989/1992

Zara cruza el charco. En 1989, la cadena abre una tienda en Nueva York. En 1990, debuta en París y en 1992 en México.



2001

Inditex comienza a cotizar en la Bolsa de Madrid. La empresa se une al Dow Jones Sustainability Index (DJSI).



2004

Zara abre en Hong Kong su tienda número 2.000 y suma ya 56 mercados por todo el mundo.



2018

Zara lanza su tienda global zara.com/ww en 106 mercados en los que la cadena no tenía tienda física.



AUTENTICIDAD



1

El nuevo modelo de organización en el que se está sumergiendo la compañía ha generado una buena respuesta a las expectativas de los clientes.

2

La marca se ha volcado en diversos proyectos de índole medioambiental y social, lo que ha conectado con sus clientes.

3

La esencia de Zara continúa siendo la misma, aquella que la catapultó a la cima y que se basa en los conceptos que definen sus tiendas: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad.

Zara, la cadena estrella del grupo Inditex, continúa manteniendo “la misma esencia que la catapultó al liderazgo mundial de la industria de la moda”, según Interbrand. Una propuesta de valor de valor basada en ofrecer a sus clientes las últimas tendencias de moda adaptadas a todo el mundo.

La buena respuesta que Zara ofrece a las expectativas de los clientes se basa en un modelo de negocio por el que la cadena ofrece constantemente las últimas tendencias en moda a través de una red de tiendas en permanente renovación. La marca representa mejor que ninguna otra el modelo del *fast fashion* y el proceso de democratización de las tendencias, hoy al alcance de los bolsillos de millones de personas en todo el mundo. De hecho, puede reclamar legítimamente la paternidad del modelo.

Además, la marca gallega se esfuerza en continuar manteniendo el liderazgo en la industria de la moda introduciendo nuevos mecanismos y procesos que en buena medida transforman su modelo de negocio. Los dos principales vectores de esta transformación son la omnicanalidad

y la sostenibilidad, dos apuestas estratégicas de Zara de cara al futuro. Las tiendas son el principal soporte de imagen de la marca, si bien la irrupción del comercio electrónico ha cambiado completamente el modelo del gigante gallego. Zara tuvo una entrada tardía en el canal online, ya que la tienda digital de la cadena no vio la luz hasta 2010. No obstante, la cadena estrella de Inditex también ha sido la que ha llegado más lejos en términos de integración entre la plataforma online y offline, en buena medida gracias a la implantación de la tecnología Rfid que permite conocer el stock real de sus tiendas.

Por otro lado, Zara se ha comprometido a ser completamente sostenible en 2025, liderando una de las transformaciones más relevantes en las grandes empresas de distribución de moda en todo el mundo. A través de Inditex, la cadena participa en el proyecto Fashion Pact junto a otra treintena de marcas globales y en los últimos años ha sido pionera en aspectos como la transparencia en su cadena de suministro, a través de una alianza con el sindicato global IndustriALL, y la incorporación de criterios sostenibles en parte de su cadena de valor.

RELEVANCIA



1

Gran encaje con las necesidades de los clientes a través de su estrategia omnicanal con el cumplimiento de la promesa que le ha llevado a colocarse como la primera marca nacional de moda por ingresos.

2

Eficacia para adaptarse de manera eficiente a los criterios de elección del público.

3

Las nuevas estrategias diseñadas para potenciar la influencia de Zara en el creciente territorio online han sumado popularidad y relevancia a la marca, convirtiéndola en la firma de moda española más consultada, tanto por hombres como por mujeres.

puntos de venta físicos.

Además, la marca ha comenzado a implementar, todavía tímidamente, un sistema automatizado de recogida de pedidos online en tienda, lo que permite evitar las colas y mejorar el servicio al cliente. De hecho, Zara ocupa el primer puesto entre las marcas mejor valoradas por su estrategia omnicanal, según Adgoclick.

Zara ha pasado de optar por un perfil más bajo en sus primeros años de trayectoria a apostar por comunicar cada vez más a menudo sus nuevos proyectos, principalmente a través de los canales digitales. De hecho, Zara es la marca de moda española más consultada en Google en España, según SEMRush, y la segunda marca de moda del país por tráfico en su web, con 5,5 millones de visitantes cada mes, según la misma fuente.

Entre estas últimas campañas se encuentran una colaboración con la maquilladora Pat McGrath para el lanzamiento de una colección de pintalabios o el proyecto Women in Art, una colección de ropa diseñada por tres mujeres artistas.

DIFERENCIACIÓN



Zara es, hoy por hoy, una de las marcas del segmento *mass market* que cuenta con una identidad más definida y eso la diferencia de sus competidores. Tiendas, colaboraciones y apuesta por la sostenibilidad son tres de los elementos de la diferenciación de la cadena estrella de Inditex. La tienda está, desde sus orígenes, en el corazón de la estrategia de Zara. El centro del negocio es la tienda, de donde el grupo consigue información para adaptar al máximo su oferta a la demanda del consumidor. El punto de venta, es por tanto, el corazón de la marca, que llega al centro de las ciudades gracias a los emplazamientos escogidos por la empresa. Grandes locales y edificios icónicos en el corazón de las principales urbes del mundo diferencian la marca Zara de sus competidores. Al tiempo, Zara renueva su concepto de tienda de forma frecuente, con mayor asiduidad que el resto de cadenas de *mass market*. En cada apertura de referencia, la empresa hace evolucionar su concepto. En España, uno de los últimos saltos adelante se realizó en 2017 con la apertura en Castellana de Madrid, al que se ha sumado otro con la reforma del punto de venta de Paseo de Gracia de Barcelona. Zara es pionera en el

1

La marca es referencia nacional en el marco de la sostenibilidad, un área en el que se ha comprometido a importantes objetivos de cara al futuro.

2

Zara es pionera en el modelo de tienda integrada y omnicanal que Inditex ha desarrollado para afrontar una nueva era del retail y de la compra online. Ha creado una propuesta y experiencia notoriamente diferenciales a ojos de su público objetivo.

3

Zara ha lanzado una nueva identidad que va en contra de la tendencia actual a la simplificación.

modelo de tienda integrada y omnicanal que Inditex ha desarrollado para afrontar una nueva era del retail y de la compra online. Por otro lado, la cadena de Inditex ha elevado su posicionamiento a lo largo de los años, algo que la ha distanciado y diferenciado de sus competidores. Nada tiene que ver el Zara de hoy con el de los orígenes. La tienda ha sido una herramienta para subir el nivel, pero también las colecciones, las materias primas y las colaboraciones. En este sentido, la cadena está apostando por alianzas con marcas con las que refuerza su propia imagen: la última de ellas es la sellada con Joe Malone, mediante la cual Zara se posiciona con fuerza en perfumería. Tanto las tiendas como el producto tienen como eje otro de los elementos de diferenciación de Zara: la sostenibilidad. La cadena se ha convertido en abanderada de la sostenibilidad, apostando por movimientos que no son utilizados como acciones de marketing sino que están en el corazón del negocio: desde tecnología para mejorar la reducir el impacto medioambiental de la tienda al desarrollo de nuevas materias primas.

CONSISTENCIA



1

Zara ha lanzado su nuevo logotipo en 2019, con el que pretende generar un mayor impacto visual y fuerza de la marca, así como dotarla de dinamismo.

2

Pese al cambio en su identidad visual, la marca no ha incorporado dicho *rebranding* de manera consistente en todas las tiendas, mostrando una implementación mejorable de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente.

3

La marca ofrece una confusa experiencia para los clientes a medida que navegan a través de canales y puntos de contacto debido a la incompleta implantación de su *rebranding*.

Zara ha renovado su logotipo por segunda vez en su historia en 2019

sus tiendas, mostrando una implementación mejorable de la marca en todos los puntos de contacto con el cliente”, prosigue. Así, la marca ofrece una experiencia no muy clara para los clientes a medida que navegan a través de canales y puntos de contacto debido a la incompleta implantación de su *rebranding*. Con una red de más de 2.200 tiendas, Zara no cuenta con un único estudio de interiorismo para sus tiendas, en las que intervienen diversos estudios en función del proyecto. El gallego Elsa Urquijo Architects es el más destacado, con la firma de tiendas como la que la cadena abrió en 2018 en Milán (Italia), la de Paseo de la Castellana, en Madrid, o la del Soho de Londres. Pese a ello, las tiendas de Zara mantienen elementos comunes en todo el mundo y pese a su diversidad conservan la consistencia de la marca en todo el mundo.

En enero de 2019, Zara sorprendió a sus clientes con un movimiento inesperado. Sin realizar ningún anuncio oficial, la cadena principal de la multinacional española Inditex renovó su logotipo por segunda vez en su historia.

Con letras en cursiva, más achatado y sombreado, el logotipo introducido es el segundo de la historia de Zara. La cadena había mantenido durante 45 años el mismo logotipo, desde 1975 hasta 2010, cuando renovó su imagen. Zara presentó su nueva imagen en su plataforma online y en la página web corporativa de la compañía.

El responsable de la creación del nuevo logotipo es Baron&Baron, un estudio de diseño basado en Nueva York y dirigido por Fabien Baron que ha trabajado para firmas como Margiela, Armani, Calvin Klein, Givenchy o Gucci.

“Con este cambio, Zara pretendía generar un mayor impacto visual y fuerza de la marca, así como dotarla de dinamismo”, señala Interbrand. No obstante, pese al cambio en su identidad visual, “la marca no ha incorporado dicho *rebranding* de manera consistente en todas

PRESENCIA



1

La marca goza de reconocimiento y reputación entre el público, así como medios de comunicación.

2

Es la marca de moda más relevante en redes sociales en España, así como la más *cool/trendy* entre sus consumidores.

3

La buena reputación y reconocimiento global de la marca han potenciado su posición dentro y fuera de su categoría.

Si Inditex es el grupo de distribución de moda con una mayor red de tiendas, su concepto estrella, Zara, se sitúa a la cabeza. La cadena goza de un alto grado de reconocimiento entre el público final y entre el público profesional, gracias a su producto, su modelo de negocio, su innovación constante y su dilatada presencia, que le lleva hoy a 202 mercados.

La primera tienda de Zara abrió en A Coruña en 1975. La ambición internacional de la compañía se hizo patente muy rápido: tras saltar a Portugal, la cadena de Inditex se instaló en dos de las capitales mundiales de la moda, París y Nueva York.

Hoy en día, Zara distribuye sus prendas en más de doscientos mercados: en 96 de ellos cuenta con tiendas propias y en el resto vende online. De las más de 7.000 tiendas del grupo Inditex, 2.251 corresponden a Zara, más del doble que la siguiente mayor cadena de la compañía, Bershka, que suma 1.101 puntos de venta.

La presencia de Zara en los mayores mercados del mundo es

relevante, con 1.335 establecimientos en Europa, 98 en Estados Unidos y 179 en China. Pero no sólo eso. Inditex anunció en 2018 su objetivo de distribuir online en todos los países del mundo, tengan o no presencia de sus tiendas físicas, en 2020 comenzando por Zara. El grupo se centra en su desarrollo tecnológico para integrar su stock online y offline y aprovechar, así, su capilaridad.

En Internet, “Zara es una de las marcas de moda más relevantes en redes sociales en el ámbito nacional, así como la más *cool/trendy* entre sus consumidores”, apunta Interbrand.

La presencia en redes sociales de la marca es la más favorable comparándola con la amalgama de marcas de moda españolas, siendo además la marca del grupo Inditex con más seguidores. Zara cuenta con más de 27 millones de seguidores en Facebook; más de 34 millones en Instagram; más de 35 millones en Instagram, y cerca de 71 millones de suscriptores a su canal de Youtube.

ENGAGEMENT



1

Zara se centra en potenciar la participación de sus clientes, empleando como herramienta principal las redes sociales, que conectan de manera efectiva con su público objetivo, además de mejorar el entendimiento que estos tienen sobre la firma.

2

Existe una elevada identificación del público con la marca y una estrecha y constante interacción a través de diversas plataformas y canales propios.

3

Es la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles a nivel nacional.

Zara se centra en dar valor a la participación de sus clientes empleando principalmente las redes sociales como herramienta de comunicación. “Canales como Instagram y, en menor medida, Twitter o Facebook, conectan a la marca de manera efectiva con su público objetivo, además de mejorar el entendimiento que estos tienen sobre la marca”, explica Interbrand.

Por otro lado, el público objetivo de Zara suele estar en constante interacción con la marca, siendo este principalmente jóvenes que hacen mucho uso de las redes sociales. Existe así una elevada identificación del público con la marca y se produce una estrecha y constante interacción a través de diversas plataformas y canales propios. Es la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles a nivel nacional, por encima de otras con gran reconocimiento.

En búsqueda de profundización en relación a sus clientes, la compañía ha incorporado una funcionalidad nueva en la *app* con la que, a partir de una foto a cualquier prenda, se permite buscar productos de catálogo que se parecen a la fotografiada. Otra iniciativa es la apertura de un

Canales como Instagram y, en menor medida, Twitter o Facebook, conectan a la marca de manera efectiva con su público objetivo

perfil de Instagram destinado a convertir a sus clientes en *influencers*. Con el objetivo de mostrar a los usuarios de la popular red social múltiples vías para combinar las prendas de sus colecciones, la firma, a través de su cuenta *Living Zara*, ha creado un espacio donde aparecen iconos de estilo y clientes para mostrar de forma semanal distintas combinaciones a partir de las últimas prendas de las nuevas colecciones. Acciones como esta la sitúan como la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles a nivel nacional, según la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) y la consultora Minsait.

FASHION

BRANDS

VITALITY



ModaEspaña
www.modaespaa.org

Interbrand

Interbrand
www.interbrand.com



Gordon Brothers
www.gordonbrothers.es

modaes.es 10

Modaes.es
www.modaes.es

FASHION

BRANDS

VITALITY