



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León
Grado en Comercio Internacional
Curso 2017 /2018

LA MARCA COMO VALOR ESTRATÉGICO A NIVEL INTERNACIONAL
THE BRAND AS AN INTERNATIONAL STRATEGIC VALUE

Realizado por el alumno D^a Miriam Burgués Alonso
Tutelado por el Profesor D^a Carmen Rodríguez Santos

León, a 1 de Septiembre de 2018

INDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN DEL TRABAJO.....	5
2. OBJETO DEL TRABAJO	6
3. METODOLOGÍA	7
4. INTRODUCCIÓN.....	7
5. LA ARQUITECTURA DE LAS MARCAS.....	8
5.1 MODELOS DE ARQUITECTURA DE MARCA	10
5.1.1 <i>Monolítica o Branded House</i>	10
5.1.2 <i>Endosado o Endosed Brand</i>	10
5.1.3 <i>Marcas independientes o House of Brand</i>	11
5.1.4 <i>Híbrido o mixto, Hybrid Brand</i>	11
5.2 DIFERENCIAS ENTRE PORTFOLIO Y ARQUITECTURA DE LAS MARCAS..	13
6. MODELOS DE BRAND EQUITY	14
6.1 MODELO DE COSTE DE REEMPLAZO.....	16
6.2 MODELO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	17
6.3 MODELO DE PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD FUTURA.....	17
6.4 MODELO DE VALOR BURSÁTIL	18
6.5 MODELO VALUE SALES RATIO.....	19
6.6 MODELO BRANDOCTOR	19
6.7 MODELO SDR.....	20
6.8 MODELO BRAND ASSET VALUATOR (BAV).....	21
6.9 MODELO INTERBRAND	23
6.10 MODELO EQUITREND	25
6.11 MODELO EQUITYMAP	26
7. TIPOS DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO.....	26
8. DIFERENTES ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS INTERNACIONALES EN EL SECTOR DE LA MODA.....	30
8.1 MOSCHINO	30
8.1.1 <i>Breve descripción de la marca Moschino.</i>	30
8.1.2 <i>Análisis de la estrategia internacional.</i>	33
8.2 DOLCE AND GABANNA.....	37
8.2.1 <i>Breve descripción de la marca</i>	37
8.2.2 <i>Análisis de la estrategia internacional.</i>	39
8.3 CHANEL.....	43
8.3.1 <i>Breve descripción de la marca</i>	43

8.3.2	<i>Análisis de la estrategia internacional</i>	45
8.4	CALVIN KLEIN.....	49
8.4.1	<i>Breve descripción de la marca</i>	49
8.4.2	<i>Análisis de la estrategia internacional</i>	51
8.5	TOMMY HILFIGER.....	53
8.5.1	<i>Breve descripción de la marca</i>	53
8.5.2	<i>Análisis de la estrategia internacional</i>	56
8.6	INDITEX.....	59
8.6.1	<i>Breve descripción de la marca</i>	59
8.6.2	<i>Zara</i>	60
8.6.3	<i>Massimo Dutti</i>	63
8.6.4	<i>Bershka</i>	64
8.6.5	<i>Pull and Bear</i>	65
8.6.6	<i>Oysho</i>	66
8.6.7	<i>Uterqüe</i>	67
8.6.8	<i>Stradivarius</i>	68
8.6.9	<i>Zara Home</i>	69
8.6.2	<i>Análisis de la estrategia internacional</i>	70
8.7	H&M.....	73
8.7.1	<i>Breve descripción de la marca</i>	73
8.7.2	<i>Análisis de la estrategia internacional</i>	79
8.8	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS.....	80
9	CONCLUSIÓN.....	82
10	BIBLIOGRAFÍA.....	83
11	ANEXO.....	92

INDICE TABLAS, FOTOS, GRÁFICAS, TABLAS Y VÍDEOS

Figura 5.1	The brand relationship spectrum.....	12
Figura 5.2	Estrategia de un portfolio de marca vs arquitectura de marca.....	14
Figura 6.1	Esquema Brand Equity.....	15
Figura 6.2	Cómo se construyen las marcas según BAV.....	22
Figura 6.3	Estructura del modelo BAV.....	22
Figura 7.1	Mapa posicionamiento.....	27

Foto 8.1 Jeremy Scott junto a dos de sus invitadas en el desfile Otoño-Invierno 2014/2015 en Milán.	33
Foto 8.2 Tiendas de Moschino en el mundo	35
Foto 8.3 MFW TOP 5 Engagement Map.	36
Foto 8.4 Cameron Dallas, Brandon Thomas Lee, Presley Gerber, Rafferty Law, Gabriel Kane y Luka Sabbat en la campaña publicitaria de Dolce & Gabbana's SS17.	38
Foto 8.5 Instagram de Dolce and Gabbana con su destacados.....	40
Foto 8.6 Redes sociales en las que Dolce and Gabbana está presente.	41
Foto 8.7 Atención al Cliente página web Chanel.....	48
Foto 8.8 La modelo Kendall Jenner, la actriz Abbey Lee Kershaw.Campaña y la cantante Klara Kristin SS17. Calvin Klein.....	50
Foto 8.9 Equipo de comunicación Tommy Hilfiger.....	54
Foto 8.10 Tienda de Zara en Copenhague, Dinamarca.	61
Foto 8.11 Tienda Pop Up Store Zara Stratford (Londres).....	61
Foto 8.12 Shop the look by Zara	62
Foto 8.13 Clara Berry para Bershka.	65
Foto 8.14 Pull&Bear House.	66
Foto 8.15 Marc Márquez Pull and Bear	66
Foto 8.16 Oysho Yoga Workshop y Oysho Surf Workshop.....	67
Foto 8.17 Tienda Uterqüe, Madrid.....	68
Foto 8.18 Kenzo para H&M.....	76
Foto 8.19 El diseñador Jeremy Scott y la modelo Gigi Hadid para H&M.....	77
Gráfica 8.1 Año financiero de AEFPE, % total de las ventas en Euros.....	32
Gráfica 8.2 Ventas totales del grupo AEFPE 2016 y 2017.	33
Gráfica 8.3 Engagement de la marca y Redes sociales	42
Gráfica 8.4 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.	46
Gráfica 8.5 Engagement de Chanel SS18 Paris Fashion Week.	47
Gráfica 8.6 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.	52
Gráfica 8.7 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.	57
Gráfica 8.8 Engagement de la empresa con sus clientes en Facebook.....	72
Tabla 8.1 Resultados financieros anuales de AEFPE group.	32
Video 8.1 Videos promoción del desfile de D&G SS17 con artistas e influencers del momento.	38
Video 8.2 “I walked the Dolce & Gabbana Runway” Aimee Song (influencer).	39
Video 8.3 Los mejores escenarios de Chanel.....	44
Video 8.4 Inside Chanel.....	48
Video 8.5 Brooke Shield and Kate Moss in the Calvin Klein Jeans Commercial 1989.	49
Video 8.6 Gigi Hadid para Tommy.....	55
Video 8.7 Spring Summer 2018 Runway and Event.....	63
Video 8.8 Fedez para Bershka.....	64
Video 8.9 Stradivarius #thesummerexpedition 2018 Amalfi Coast.....	69
Video 8.10 In Bloom. Florist Collection SS18.	70
Video 8.11 Balmain x H&M.....	76

Video 8.12 Erdem x H&M "The Secret Life of Flowers" campaign film by Luhrmann. 77

1. RESUMEN DEL TRABAJO

Como bien lo ha reseñado la historia, las marcas exitosas y construidas de manera estratégica, son las que han perdurado y las que se mantienen vigentes en la mente y el corazón de los consumidores, lo que normalmente se traduce en sus actos de compra y de preferencia. El mundo de hoy, con mercados ultra competidos, más competitivos y globales, exige que las grandes industrias tengan una visión más amplia de la creación y consolidación de marcas y de sus productos o servicios; trabajando de manera detallada y centrándose sobre todo en la construcción de marcas a través de productos de calidad, con un precio ajustado a su medida y segmento, con adecuados canales de distribución y una impecable estrategia de comunicación y de marketing.

A través de este estudio se expondrán los diferentes modelos de arquitectura de la marca, así como la explicación y desarrollo del Brand Equity y sus modelos, los tipos de posicionamiento en el mercado, terminando con una parte más práctica, una serie de ejemplos de marcas exitosas relacionadas con la industria de la moda y su análisis en relación con su alcance, engagement y conexión con el cliente.

Palabras clave: marca, estrategias, estrategia internacional, empresas de moda, Brand Equity, arquitectura de las marcas, posicionamiento en el mercado, Moschino, Dolce and Gabbana, Inditex, H&M, Chanel, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, influencers, social media.

ABSTRACT

The successful and strategically built brands have continued and maintain in force in the mind and heart of consumers throughout history, which it is translated as choice and purchasing activity for them. Nowadays, due to ultra-competitive and global markets, big industries have to have a broader outlook of brands and their products or services, it is just a required and exhaustive studio which includes building a brand through quality products, with transformed prices related to their measure and segment, using suitable distribution channels flawless communication and marketing strategy.

This study will expose the different brand architecture models, as well as the explanation and development of the Brand Equity and its models, the types of positioning in the

market, ending with a practical part which contains some examples of successful fashion brands and its analysis according to its extend, engagement and connection with the client.

Key words: brand, strategies, international strategy, fashion companies, Brand Equity, brand architecture, positioning in the market, Moschino, Dolce and Gabanna, Inditex, H&M, Chanel, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, retail, influencers, social media.

2. OBJETO DEL TRABAJO

A través de este trabajo lo que se intentará es demostrar la importancia de la marca como una estrategia de valor a nivel internacional.

Para ello, durante el trabajo se explicarán y desarrollarán los modelos de arquitectura de la marca más importantes, los cuales, podrían ayudar a la empresa a organizar las diferentes estrategias de branding para cada una de sus marcas, identificar con claridad las relaciones y jerarquías, reducir costes de gestión, y descubrir nuevas oportunidades para futuros o actuales productos.

Por otro lado, cabe destacar la importancia del Brand Equity dentro del tema tratado, sirviendo de indicador de ventas presente a largo plazo y permitiendo conocer el valor actual que los consumidores dan a una marca, y como consecuencia generando más ventas en el futuro debido a su notoriedad. Para ello influyen en factores tales como; el conocimiento de la marca, la asociación sensorial a la marca, y la calidad percibida por los consumidores en comparación con los competidores. En este trabajo, también se tratarán de manera analítica los modelos más relevantes del Brand Equity.

Además, cómo conocer el posicionamiento de una marca dentro de un mercado, es decir, las diferentes estrategias que utilizan las empresas para posicionarse en el mercado, y los posibles errores que éstas pueden cometer dentro de este posicionamiento.

Para finalizar, mediante ejemplos con empresas del sector de la moda, se analizará su posicionamiento y el éxito de sus últimas campañas, junto con un breve análisis del alcance como marca, el engagement y la conexión con sus clientes.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo este trabajo las fuentes recopiladas son fundamentalmente cualitativas, ya que el tema del trabajo corresponde a una materia principalmente de carácter subjetivo, la marca como valor estratégico. Es por ello que la recopilación de datos de la parte más teórica ha sido a través de diferentes investigaciones previas encontradas en Dialnet, datos encontrados en Abi, páginas web tales como Launchmetrics (muy relacionada con la moda), y para la parte más práctica, a través de las páginas oficiales de las diferentes marcas, importantes revistas de moda y redes sociales de las marcas analizadas.

Para la mejor comprensión de datos numéricos como cifras de producción, exportaciones e importaciones, se incluirán gráficas, figuras o cuadros, realizados principalmente mediante elaboración propia a partir de fuentes fiables de información. El trabajo también estará dotado de numerosas imágenes que permitan dar vida en todo momento al tema que se está abordando.

4. INTRODUCCIÓN

Un buen posicionamiento de la marca para la empresa le otorga a esta una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea. Esta imagen propia se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a la audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que ayudan a posicionar correctamente una marca tienen que ser relevantes para los consumidores, ya que de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Por otro lado, en base a las “promesas” realizadas sobre los beneficios distintivos de su producto, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido en el posicionamiento de la marca. (Espinosa, 2015).

Para *Ask Your Target Mark*, empresa estadounidense líder de marketing en el sector de la moda, posicionar una marca no es algo que logren las empresas sino los consumidores. Aunque son las empresas del sector de la moda las encargadas de hacer los trabajos de campo, para analizar los comportamientos y gustos de los consumidores y de desarrollar tácticas de mercado enfocadas a incrementar sus ventas. Sin embargo, los consumidores serán los que en última instancia experimenten las sensaciones y promesas de las marcas y las coloquen en sus mentes en posición preferente.

Podríamos señalar por tanto que el posicionamiento de una marca, servicio o producto es algo mental. En *Positioning: The Battle for Your Mind*. (Al Ries & Jack Trout, 1980), se defiende la teoría de que al hablar de posicionamiento no existe ningún factor objetivo ni hechos sobre los que medirlo. El marketing concretamente relacionado con la moda simplemente juega con los deseos que los consumidores tienen en sus mentes, ofreciéndoles lo que demandan.

Para Ries y Trout, la estrategia de una marca de moda siempre debe estar orientada a mejorar el posicionamiento en el sector. Para ello es fundamental presentar la marca como algo diferente, imprescindible, único, y ser capaz de transmitir un mensaje concreto. Para estos autores, esto tiene tanta importancia, que en su opinión, si no eres el líder en el ámbito de tu negocio, lo mejor es reinventarse, crear una nueva “necesidad” en el cliente y satisfacerla convirtiéndote en el líder de la nueva categoría.(Market in House, 2017).

La marca genera un efecto en los individuos y en la sociedad a través de tres elementos imprescindibles:

- a) Lo que la marca hace: los productos o servicios que ofrece que son objeto del intercambio económico, lo que la marca es para el cliente, los beneficios tanto funcionales como psicológicos que aporta a sus clientes.
- b) El cómo lo hace y cómo lo comunica; a través de la presentación, distribución, y venta.
- c) El conjunto de lo anterior significa para los consumidores.

5. LA ARQUITECTURA DE LAS MARCAS

Un arquitectura de la marca es un “organigrama de la marca”, donde se explica la naturaleza de la relación, vinculación y los roles de todas sus marcas en los diversos

contextos en los que esté presente. Por tanto la arquitectura de la marca abarca todos los niveles de la organización de forma armónica y consistente, proporciona una serie de criterios de cara al establecimiento de estrategia de marca, es lo suficientemente flexible para hacer frente a posibles cambios y evoluciones en la ciudad y en la propia organización.(Gijón, 2016)

Por otra parte, lo que se busca con la arquitectura de marca de una organización es aportar a sus audiencias una visión más clara de su oferta.

Los objetivos de la estructura de marca se pueden resumir en seis puntos, según el manual de arquitectura de marca elaborado por el ayuntamiento de Gijón:

1. Asegurar la correcta orientación, alineación y las relaciones de la marca y de todo su sistema de identidades (oferta) hacia las necesidades del mercado, sus segmentos y sus audiencias (demandas).
2. Coordinar en un único sistema todas las identidades de la organización para una perfecta construcción de la marca y una correcta asignación de recursos.
3. Establecer un marco claro de directrices para la creación, desarrollo, expansión y gestión del uso de las marcas y sus sistemas de identidad.
4. Sirve de plataforma para el futuro crecimiento de las marcas y sus sistemas.
5. Mejor orientación del desempeño de la gestión de marca.
6. Impactar positivamente su fuerza y valor percibido por los clientes o potenciales clientes.

La construcción de la marca se consta de tres niveles.

Infraestructura: Se establecerán los fundamentos de la marca, es decir, la Identidad Institucional, la cultura organizacional y la estrategia corporativa.

Estructura: Se centrará en la gestión de la marca, incluyendo el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicación. En este nivel hay un paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción.

Superestructura: es la plataforma de los contactos de la marca con el público. La vinculación que existe entre la marca y los consumidores, entre el mercado y la sociedad.

5.1 MODELOS DE ARQUITECTURA DE MARCA

5.1.1 *Monolítica o Branded House*

“Consiste en el uso de una única marca a nivel corporativo y comercial en todos los productos, servicios y líneas de negocio”(Summa, 2018)

Con este modelo se reduce la variabilidad de marcas y se refuerza el mensaje de la marca “madre”, enviando un mensaje de marca claro para los consumidores y los stakeholders. Al mismo tiempo, hace más clara la estructura de marcas, facilitando su comprensión, además de facilitar la gestión y uso de las marcas. Otra ventaja de este modelo es que se reducen las inversiones en comunicación y la marca original es un soporte importante para los nuevos productos o servicios. El resultado es que se construye una potente y única marca con una conexión entre las diferentes áreas total positiva y negativamente, pero que en ocasiones resulta complejo extenderla a otras áreas. Un ejemplo de este modelo de arquitectura podría ser la marca Parfois, se trata de una empresa relativamente joven, focalizada en el sector retail.

5.1.2 *Endosado o Endosed Brand*

Todas las marcas son independientes pero cuentan con el respaldo de la marca corporativa y se relacionan con ella en los niveles verbal o visual. Este modelo es más sencillo y fácil de entender, ya que es más flexible que el primero, ya que se pueden lanzar diferentes submarcas con el apoyo de la marca corporativa y al mismo tiempo permite llegar a otro tipo de consumidores. Uno de los inconvenientes de esta marca es que requiere de más recursos económicos que el anterior, porque se tiene que invertir en cada submarca para posicionarla dentro del mercado, y en algunas ocasiones, no de tiene la suficiente credibilidad para extender la marca a otros segmentos de mercado, no es recomendable que la marca corporativa ampare negocios contradictorios entre sí, además existe un cierto riesgo de contagiar marcas aunque este riesgo es menor que en el modelo monolítico.

Un ejemplo de este modelo es la sociedad italiana AEFPE, fundada por Alberta Ferretti. Esta empresa actúa como respaldo al resto de las empresas que forman la sociedad. Dentro

de las empresas que forman parte de esta sociedad y que están avaladas por ella son; Cacharel, Moschino, Alberta Ferretti, Pollini, Velmar y Philosophy.

El grupo Inditex es otro ejemplo con el resto de sus marcas; Zara, Pull and Bear, Bershka, Massimo Dutti, Uterqüë, Tempe, Oysho, Zara Home y Stradivarius. Sus marcas operan independientes unas de otras, pero se respaldan entre ellas.

5.1.3 Marcas independientes o House of Brand

No existe conexión visible de las marcas con la marca corporativa, que opera sólo como holding, y cada producto o servicio es individual, es decir, conviven distintas marcas que actúan de manera independiente en base a las distintas líneas de negocio. Este modelo es el más flexible, en comparación con los anteriores, sobretodo a la hora de la compra y venta de empresas o marcas, y gracias a él se puede atraer nuevos mercados y entrar en nuevos segmentos con nuevas marcas, además las marcas se pueden aprovechar de las sinergias que se creen entre ellas. La parte negativa de este modelo es que no existe retribución a la marca corporativa, no hay economía de escala y se debe hacer mayor inversión en comunicaciones y publicidad.

Un ejemplo en la industria de la moda es LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), el líder mundial en productos de lujo, cuenta en su portfolio con marcas como MOËT&CHANDON, DIOR, AG HEUER o SEPHORA, entre otras, que operan sin ningún link a la marca corporativa.

Otro ejemplo es la empresa PVH donde se encuentran Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Van Heusen, Izod, Arrow, Speedo, Warner's, Olga y True&Co. Cada una de ellas está enfocada a diferentes target groups.

5.1.4 Híbrido o mixto, Hybrid Brand

En este modelo hay una combinación de los anteriores modelos de arquitectura en base a distintas estrategias de negocio bajo una misma marca corporativa. En este modelo es importante identificar bien los roles de cada una de las empresas. En muchos casos, se da

este modelo debido al proceso de crecimiento de una marca monolítica en base a la adquisición de otras marcas.

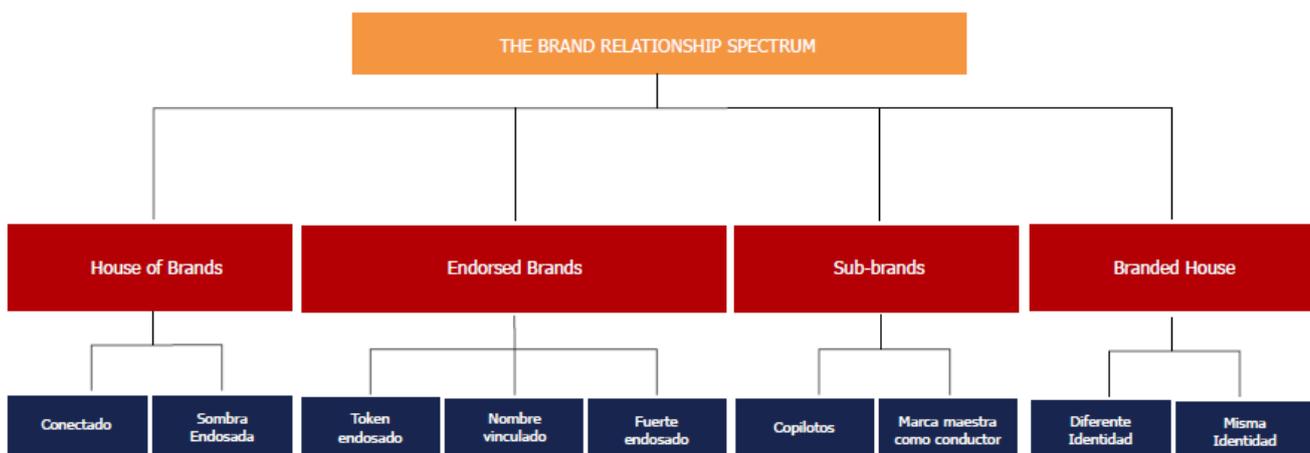
Este modelo requiere esfuerzos independientes para fortalecer cada una de las marcas y es fundamental tener clara la base del negocio y cuales son los atributos de cada una de las marcas que forman el conjunto.

Un ejemplo de este modelo es la marca Chanel que ha construido una fuerte imagen de marca que se refleja en marcas como; Chanel Perfum Beauté, Chanel K.K, Chanel Production, pero también cuenta con marcas más independientes como; Holland & Holland, Eres, entre otros. Hay una combinación del modelo monolítico y el modelo independiente.

Por otro lado la marca Levis es otra de las empresas que usa este modelo. Siendo Levis Europe y Levis US, ambas se benefician de la imagen de marca de Levis pero realizan operaciones por separado en los dos continentes.

A principios del 2000 Aaker y Joachimsthaler desarrollaron una visión más amplia, la cual llamaron “**The brand relationship spectrum**”. Idearon un sistema que aporta una visión global que puede ser utilizada para argumentar o asesorar acerca de cuál puede ser la mejor solución para cada caso.

Figura 5.1 The brand relationship spectrum



Fuente: Aaker D. A y Joachimsthaler E (2009) Figura de The Brand Relationship Spectrum. The key to the Brand Architecture Challenge.

5.2 DIFERENCIAS ENTRE PORTFOLIO Y ARQUITECTURA DE LAS MARCAS.

No se deben confundir los términos, el portfolio de una marca, que consiste en gestionar el portfolio de marcas, con la arquitectura de marca que consiste en gestionar la estructuración de marca. Es decir, en el primero las decisiones se toman desde un nivel organizacional, mientras que en el segundo se corresponden con un nivel operacional.

El Portfolio de la marca consiste en un conjunto total de etiquetas¹ que describen las proposiciones de todas las entidades de una organización, y sus inter-relaciones.

Y en cuanto a la arquitectura de la marca, se trata de una combinación y prominencia de los elementos verbales y visuales que representan una proposición específica. Juegan un papel importante las disciplinas creativas de naming y diseño, ya que aquí las características visibles del portfolio de la marca influyen directamente en la asociación de ideas que la estructura toma en la mente de la gente.

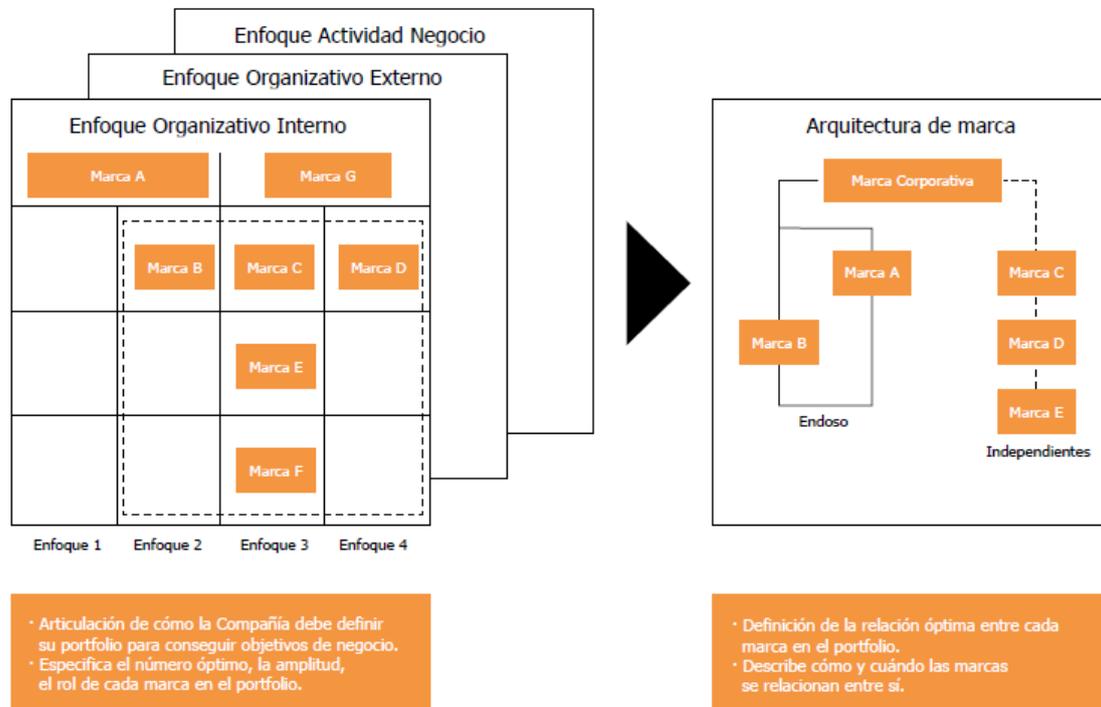
Por esto, cabe destacar que la arquitectura de las marcas influirá en el grado en que los productos o servicios de una organización se relacionan con la marca corporativa y también entre sí. Teniendo consecuencias directas frente a las reacciones de los ciudadanos con respecto a las marcas.

A este punto, entra en juego la psicología humana. El reconocimiento de una marca por parte de los consumidores, implica una aceptación inicial de la marca, y que muchos consumidores creen que pueda ser una buena marca aunque no la comprenden.

Como conclusión, no se trata de la elección de un modelo u otro, se trata de facilitar la toma de decisiones que van a ser más favorables para la organización a la hora de conseguir los retos. Dentro de esta toma de decisiones la clave será centrarse en cuestiones clave va a ser ayudar a encontrar las respuestas de una manera más rápida y eficiente, mientras se consigue un portfolio de marcas que soporta los objetivos estratégicos y conduce a un éxito más medible.

¹Etiquetas: en relación con marcas, sub-marcas, nombres de producto, variantes de los nombres y descriptores.

Figura 5.2 Estrategia de un portfolio de marca vs arquitectura de marca.



Fuente: Branward (2017), portfolio de marca vs arquitectura de marca

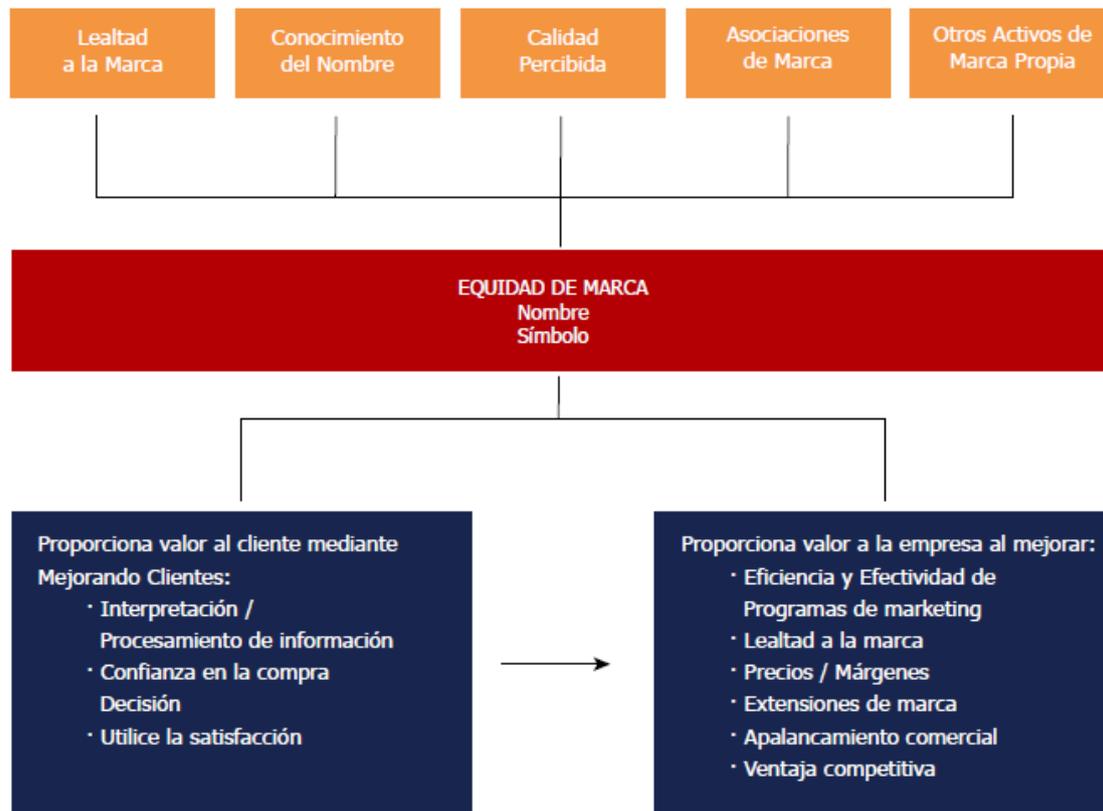
6. MODELOS DE BRAND EQUITY

El Brand Equity (o equidad de marca) es el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas con el nombre u símbolos o logos de la marca, que agregan o restan al valor proporcionado por un producto o servicio a una compañía o a un cliente de esa compañía (Aaker, 1996).

Esto quiere decir, que un consumidor percibe el *Brand Equity* como el valor agregado positiva o negativamente a un producto o servicio mediante la asociación con su nombre comercial. Es el valor inherente de una marca reconocida, partiendo del hecho de que los consumidores perciben en ella determinadas características que la hacen notoria o superior a las demás.

El *Brand Equity* permite la construcción de marcas fuertes apoyando la comunicación y enlazando las estrategias de marketing, además de generar los beneficios previamente mencionados; también fortalece los estados financieros permitiendo conocer objetivamente el valor del activo intangible. (Forero Siabato y Duque Oliva, 2014)

Figura 6.1 Esquema Brand Equity



Fuente: *Brand Equity (2001), Modelos de valuación.*

El valor de la marca se construye a partir de un conjunto de variables que conforman actitudes referentes al nombre o los símbolos que distinguen la marca. Este conjunto de variables cuando es percibida de manera positiva, desarrolla la actitud del consumidor y crean lo que se conoce como el valor de la marca. (Roldán, 2010)

La actitud del consumidor en relación con la marca se crea a partir de cuatro principales elementos constitutivos;

Conocimiento, que abarca la comprensión del producto o servicio que ofrece la marca. Promueve el reconocimiento, recuerdo e imagen de la marca. Ésta se construye en base a diferentes tipos de asociaciones que el cliente hace con la marca. Estas asociaciones son el fruto de las promesas de satisfacción que comunica dicha marca. Básicamente, el

conocimiento se relaciona directamente con la experiencia que tiene el consumidor con la marca.

Afecto, en relación con el grado de identificación que el consumidor siente hacia la marca. Está relacionado con las percepciones de calidad y popularidad que promueven el uso de los productos o servicios de esta marca.

Diferenciación, la cualidad distintiva que la marca tiene en relación con el resto y que el consumidor percibe de ésta.

Relevancia, en relación con la importancia que el cliente da a la marca dentro del conjunto de marcas de la misma categoría. A mayor relevancia, mayores serán las ventas.

Los modelos que se describen a continuación sirven para medir el valor de las marcas.

6.1 MODELO DE COSTE DE REEMPLAZO

En este modelo se tiene en cuenta los costes actuales, basándose en el que el coste de una marca sería lo que un tercero estaría dispuesto a pagar por ella. Este valor refleja todos los costes implícitos en la construcción de la marca, pero las marcas no se transfieren de forma habitual como para que exista un mercado de referencia.

Aunque por otro lado Simon y Sullivan² proponen un camino alternativo al estimar el coste de establecimiento de una marca comparable, sostenido en la fórmula de dos hipótesis.

1. El coste de lanzar una marca con éxito al mercado. Similar a la que se trata de valorar.
2. Determinar la probabilidad de conseguir ese éxito con el coste previsto.

Es decir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de Marca} = \text{Coste de desarrollo} \times \text{Probabilidad de éxito}$$

² Simon, C. y Sullivan, M. – “The Measurement And Determinants Of Brand Equity: The Financial Approach” – Marketing Science, Vol. 12 Nro. 1 –1993.

Este camino alternativo sólo sería válido en el momento del lanzamiento de una nueva marca o producto y no se podría aplicar con productos actuales. Tampoco sería aplicable en mercados donde el factor antigüedad sea determinante.

6.2 MODELO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Este modelo consiste en analizar y ponderar indicadores tales como la participación de mercado y la posición competitiva en la mente del consumidor.

La participación de mercado puede variar según la determinación del segmento objetivo. Por otra parte, la relación entre la participación de mercado y la rentabilidad no son factores lineales por lo que no permite una inferencia sobre la demanda futura.

En muchos casos, no existe una relación clara entre el posicionamiento para el consumidor y la participación de mercado, por lo que hay que buscar otro parámetro. Para ello, frecuentemente se tiene en cuenta el parámetro de la rentabilidad como el resultado del último ejercicio por la ponderación de participación entre el posicionamiento.

Este enfoque tiene muchas imprecisiones técnicas, y soporta un buen número de interpretaciones y subjetividades, pero su principal aporte es que incluye un elemento fundamental en el análisis que son la percepción y la respuesta del consumidor.

6.3 MODELO DE PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD FUTURA

Se realiza una estimación del flujo de caja (cash flow) futuros de la marca, y esto se descuenta al coste de capital de la compañía, y finalmente se aplica un factor multiplicador.

Este método es uno de los más difundidos aunque cuenta con significativas falencias; en general las proyecciones de flujos de fondo son relativamente lineales, es decir, poco se

puede saber a ciencia cierta de los futuros escenarios competitivos para la marca. Por ello, resulta complicado estimar el impacto de futuros nuevos competidores, cambio en la regulación del Gobierno, cambio en las preferencias de los consumidores, nuevas tecnologías, etc.

También, es cuestionable la valoración del cash flow de la marca independientemente de otros aspectos del negocio. Cabe la posibilidad de que el flujo de caja no dependa en su totalidad de la marca sino de las habilidades administrativas y de marketing, o de su sistema de distribución, entre otros.

6.4 MODELO DE VALOR BURSÁTIL

En este modelo se usa como base el precio de las acciones para evaluar el valor activo de la marca. Asumiendo que los mercados son racionales y ajustarán el precio de la compañía con el fin de reflejar valores futuros de la marca, de esta forma, al utilizar medidas objetivas de mercado se permite efectuar comparaciones a lo largo del tiempo y entre empresas. En este punto, se diferencia entre los activos tangibles e intangibles que forman el balance. Los activos tangibles se valúan por su coste de reposición. La diferencia entre la capitalización bursátil (precio por número de acciones) y los activos tangibles se discriminan en tres categorías:

1. Valor de la marca
2. Valor de otras ventajas competitivas respecto a la competencia
3. Factores de mercado que permiten situaciones de competencia imperfecta

En este modelo el valor de la marca se considera como función de la edad y el orden de entrada en el mercado, la publicidad acumulada y la participación actual de publicidad en la industria.

Un inconveniente de esta propuesta se encuentra en que sólo se puede utilizar en empresas que generan información pública y que cotizan en bolsa. Y tampoco se anticipa el impacto de futuros eventos de marketing, publicidad o cambios en distribución.

6.5 MODELO VALUE SALES RATIO

Este modelo es una alternativa al modelo bursátil de Simon y Sullivan propuesto por el profesor A. Damodaran³. En este, se internaliza el análisis en cada industria evaluando diferentes empresas competidoras.

El autor de este modelo afirma que, *“uno de los beneficios de tener una marca respetada y reconocida es que las compañías pueden cobrar mayores precios por los mismos productos, generando mayores márgenes de rentabilidad y aumentando el Price/Sales ratio y el valor de la firma”*

Es decir, cuanto más importante sea el premio en el precio que una empresa pueda cobrar, mayor será el valor de su marca.

Una ventaja adicional sobre el modelo bursátil, es que permite realizar estimaciones a distintos niveles de crecimiento. Y una desventaja a parte de las señaladas en el modelo anterior es que en el presente modelo no todos los mercados cuentan con productos genéricos comparables, ya que los atributos físicos como el diseño o la calidad probablemente formen parte del premio en el precio, dificultando la obtención aislada de lo que significa el valor de la marca.

6.6 MODELO BRANDOCTOR

Brandctors⁴ propone un modelo totalmente enfocado desde la óptica del consumidor. El elemento fundamental sobre el que se valora el capital marcario es la lealtad del cliente. El número y frecuencia de compra determinará el valor de la marca.

Esta afirmación se basa en estudios realizados por la consultora que han demostrado que la rentabilidad de la marca es una función dependiente del nivel de repetición de compra,

³ Damodaran, A. – *“The Dark Side Of Valuation”* – Prentice Hall – 2001

⁴ Consultora norteamericana en marketing estratégico

reduciendo el coste de marketing y aumentando la elasticidad precio de demanda para la marca.

Se entiende que los consumidores leales necesitan menos estímulos externos para realizar la siguiente compra que los menos leales y que al mismo tiempo son menos receptivos a ofertas de la competencia. Por otro lado, el aumento de la elasticidad precio de la demanda deriva de la percepción del consumidor de que la marca analizada es superior a las alternativas y no está dispuesto a asumir el riesgo de decepcionarse al elegir otra opción.

Por eso, el valor del capital marcario está compuesto por el índice de lealtad y el precio relativo respecto a la industria, según este modelo propuesto. Este nivel de lealtad se conoce a través de encuestas cerradas o paneles de consumidores.

El desarrollo del modelo permite extraer dos importantes conclusiones:

1. Los líderes de mercado no siempre tienen las marcas más valoradas, aunque la situación ideal sería que ambas coincidieran.
2. Las marcas que cuentan con consumidores leales, aquellos que estarían dispuestos a pagar un premio en el precio son evidentemente más valiosas que las marcas con precios más bajos que no cuentan con este tipo de consumidor.

Cabe destacar que la utilización de la lealtad como único factor de relevancia en el análisis es simplificar una preferencia que es más compleja.

6.7 MODELO SDR

Este modelo SDR⁵ se compone de tres aspectos. El primero son las características físicas del producto, que se pueden identificar con claridad y que son replicables, son las cuales brindan beneficios tangibles a los compradores y por lo consiguiente influyen en su decisión de compra. El segundo aspecto es el valor intrínseco percibido y asociado con la marca analizada debido a su imagen y a la transferencia de las cuales. Y el tercer aspecto sería el precio.

⁵ SDR Inc. consultora de origen estadounidense que se ha abocado a la investigación de los determinantes del capital marcario y ha desarrollado su propia metodología de valuación.

Las ventajas que presenta este modelo son que no depende de información financiera interna, ya que se basa en la percepción y valoración del consumidor, permite distinguir entre los atributos físicos, permite medir la inmersión de una marca en categorías de producto en las que no participa actualmente, permite simular los valores de marca y Brand Equity en diferentes escenarios de volumen y de precio y realizar evaluaciones de sensibilidad al precio, calidad y otros atributos.

Aunque por otro lado, como en casos anteriores no existen en todas las categorías productos genéricos, para algunas marcas la utilidad del precio no es negativa necesariamente⁶, es un modelo un tanto inestable concretamente en categorías con alta sensibilidad en los precios, y trabaja bien para categoría de producto bien definidas (por lo que habrá que evaluar cara categoría de manera individual).

6.8 MODELO BRAND ASSET VALUATOR (BAV)

El Modelo BAV⁷ se basa en cuatro pilares de evaluación para la marca, que normalmente responden a un grado diferente de involucramiento y satisfacción por parte del consumidor.

⁶ Como es el caso de Rolex o Mercedes Benz.

⁷ Consultoría y agencia internacional Young & Rubicam Inc., este modelo evalúa anualmente 13.000 marcas incluidas en más de 200 categorías de producto y con un alcance de medición en 32 países. Los datos con los que opera son obtenidos de un número superior a 100.000 consumidores entrevistados, indagando un promedio de 50 factores de percepción en cada uno de ellos.

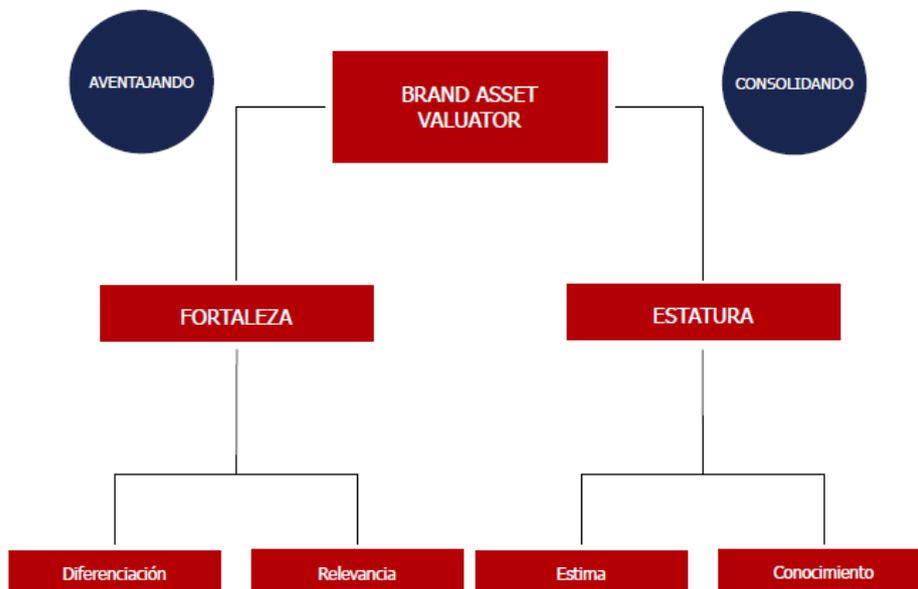
Figura 6.2 Cómo se construyen las marcas según BAV



Fuente: Brand Equity (2001) Modelos de valuación

La estructura de este modelo se puede describir con el siguiente gráfico.

Figura 6.3 Estructura del modelo BAV.



Fuente: Brand Equity(2001), Modelos de valuación

A diferencia de otros modelos, este no analiza cualitativa ni cuantitativamente a las marcas por categoría de producto, sino que se centra en el modelo sin distinción, permitiendo la posibilidad de que algunas marcas trasciendan sus mercados o categorías

específicas. Además las valoraciones cualitativas y cuantitativas no están basadas en los resultados pasados, sin más en el actual potencial percibido para una marca determinada.

De este modelo se pueden extraer unas interesantes conclusiones denominadas “Los 10 postulados del BAV” según la consultoría y agencia internacional Young & Rubicam Inc los cuales se exponen a continuación:

- La construcción de una marca es un proceso diferente a la compra de un producto.
- La diferenciación es el motor de una marca.
- La relevancia de una marca determina la penetración del mercado.
- La relevancia de una marca varía entre distintas audiencias.
- La estima y el conocimiento son el resultado de la experiencia del consumidor con la marca.
- La comunicación mundial de una marca global depende del grado de desarrollo de la marca, no de su precio.
- En la mente del consumidor todas las marcas compiten, sin importar a la categoría que pertenezcan.
- El éxito de una marca corresponde con el poder de ésta en la mente del consumidor.
- Una marca puede ser eternamente poderosa.

6.9 MODELO INTERBRAND

El modelo Interbrand⁸ tiene presente los aspectos legales, financieros y de marketing de la empresa, sigue los conceptos fundamentales de contabilidad, permite la revaloración regular de las marcas, y la valoración tanto de marcas propias desarrolladas internamente como las marcas adquiridas, obtiene información relevante para elaborar e implementar estrategias con un foco creativo.

Si se profundiza sobre la concepción de este modelo, se puede ver que considera tanto el potencial de negocio como la percepción de los clientes. El brand equity se define a través del índice de fortaleza de marca y éste está compuesto por siete factores, los cuales son

⁸ Interbrand es una consultora internacional de origen inglés que se especializa, desde hace más de una década, en la creación, valuación y desarrollo de identidad de marcas. Desde sus 25 oficinas distribuidas en distintos países y continentes, se halla inmersa en proyectos globales para Gillette, Price Waterhouse Coopers y FIFA entre otros. A nivel nacional, es representada por la firma Interbrand Avalos & Bourse desde 1998, la cual ha brindado sus servicios a empresas como American Express, Banco Río, Nabisco, Milkaut, SAVA Gancia, Nordelta y Latin Stocks

ponderados para llegar a su valuación global. Los factores cuantitativos y cualitativos propuestos son:

Liderazgo: Una marca líder tiende a ser más estable y poderosa.

Estabilidad: Las marcas que están presentes en el mercado por años, tienden a tener más consumidores leales.

Mercado: En este factor se consideran dos dimensiones: la volatilidad y crecimiento. Las marcas en mercados más estables son consideradas más valiosas que las marcas en mercados con mayor vulnerabilidad al cambio. Cuando los mercados en los que compete la marca son mercados que están en crecimiento y de tamaño considerable, son tendencialmente máspreciadas por el potencial de desarrollo que conlleva.

Internacionalidad: La presencia internacional da la posibilidad de aprovecharse de economías de escala en la producción y marketing, así como protección a cambios bruscos en los distintos mercados.

Tendencia: las marcas que se mantienen contemporáneas y continuamente renovándose tienden a ser mucho más valiosas. Además se analizan los posibles movimientos de la competencia actual, amenaza de competidores potenciales y la presión de productos sustitutivos.

Apoyo: Las marcas que reciben fuertes inversiones generan más valor que aquellas que no.

Protección: La cobertura jurídica y protección legal de la marca también son aspectos a tener en cuenta a la hora de calcular su valor.

Se puede decir que este método es uno de los más completos ya que combina finanzas, economía y marketing, aunque sea conlleve más dedicación para obtener el valor de la marca. Los puntos negativos que recibe se construyen sobre el grado de subjetividad en la definición de las puntuaciones que se les puede dar a los factores y en la evaluación de ventaja competitivas, y la ausencia de medidas de actitud del consumidor y niveles de recordación.

6.10 MODELO EQUITREND

En el modelo Equitrend⁹, alrededor de 25.000 consumidores son indagados a través de un amplio cuestionario que mide en una escala del 0 al 10 la percepción de las marcas más saliente a nivel global en tres dimensiones:

Prominencia: Es el porcentaje consumidores que tienen una opinión sobre la marca, es decir, aquellos que conocen suficientemente el producto para poder calificarlo, sabiendo identificar las ventajas y las desventajas de la marca.

Calidad percibida: Está asociada a la preferencia, la confianza y el orgullo. Va de una escala desde lo “extraordinario” hasta lo “inaceptable”. Con estas puntuaciones también se puede apreciar la percepción de calidad por los consumidores. También permite detectar los que serían potenciales consumidores.

Satisfacción del consumidor: las calificaciones de los consumidores da una perspectiva a la marca, la cual debe tener en cuenta. Ya que es realizada por usuarios habituales que la conocen de cerca y a través del tiempo.

La interacción de estas tres dimensiones se obtiene a través de un método multivariable conocido como Mapping. Este método mide gráfica y aritméticamente la tensión que existe entre las dimensiones, en función de la relevancia para el consumidor, frecuencia, es decir las veces que se repite la respuesta, y valoración de cada uno de ellos.

Este modelo permite conocer los resultados de la marca por categoría de producto, de la marca por segmento de consumidores, de selección de la marca del consumidor, sobre posibles alianzas estratégicas de marca,

⁹ La firma Total Research Corporation se dedica desde hace 25 años a la consultoría e investigación de mercado, orientando su trabajo a brindar información que permita obtener un completo entendimiento de las situaciones de mercado y un mejoramiento de los resultados del negocio. La recolección y análisis parcial de los datos se encaran desde las 7 sedes de la empresa, cinco de ellas localizadas en EE.UU., una en Londres y una en Buenos Aires. De entre sus diversos estudios se destaca Equitrend, el modelo de medición de performance, tendencia y valuación de brand equity que es realizado cada año desde 1989 en EE.UU. y desde 1993 en Argentina. Equitrend es un modelo que recurre, una vez más, a las entrevistas de campo focalizadas en la percepción del consumidor.

6.11 MODELO EQUITYMAP

“Equitymap es un nuevo método para medir, analizar y predecir el capital marcario en un producto de mercado, que es consistente con la noción de valor agregado de brand equity”¹⁰

En este modelo Brand Equity de un producto se representa por la rentabilidad incremental anual que se obtiene al comparar el mismo producto y precio de la marca, pero con mínimos esfuerzos en la construcción de esta marca.

Permite conocer la capacidad de dar a la gerencia un conocimiento sobre los componentes que forman el valor de la marca, permite la introducción de medidas de rentabilidad en el cálculo junto con la percepción del consumidor, como forma de reconocer la importancia de las corrientes de marketing y financieras, la simulación de distintos escenarios y centrarse en los componentes con mayor impacto en el capital marcario. Aunque esta propuesta posee un alto grado de complejidad y coste.

7. TIPOS DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO

“El posicionamiento inicia con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto, es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto” Ries y Trout. Es decir, el posicionamiento de marca es la percepción que tienen los clientes respecto a un producto o servicio y el objetivo final es que se sientan identificados con la marca. Una serie de variables como motivaciones, historias, imágenes y asociaciones, así como las acciones que realizan los competidores determinarán el posicionamiento. Un buen

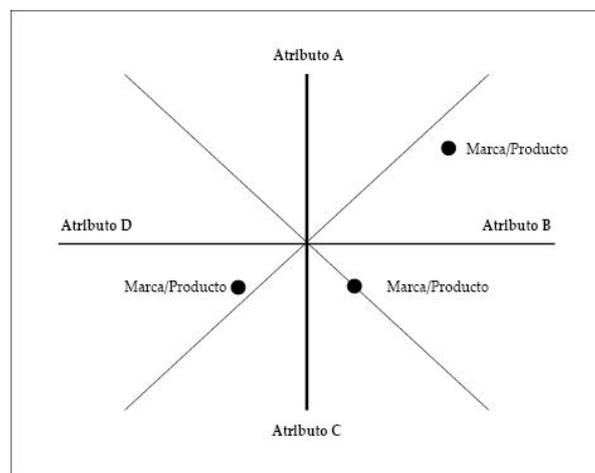
¹⁰ Srinivasan, V., Park, C. y Chang, D. – “Equitymap: Measurement, Analysis And Prediction Of Brand Equity And Its Sources” – Research Paper Nro. 1685, Univ. Stanford – Abril 2001 (Traducido por el autor).

posicionamiento marca es el resultado de un plan de marketing exitoso; cuando ha sido efectivo, será la primera opción en mente para una decisión de compra.

Una forma de simular el posible posicionamiento de una marca, es a través de una matriz de posicionamiento, que se obtiene a partir de un estudio de mercado cualitativo (target groups, entrevistas en profundidad a expertos...) o cuantitativos (análisis de correspondencias), en la que se sitúa sobre un mapa perceptual de la marca, las marcas competidoras y una serie de atributos asociados que son relevantes para el consumidor.

Gracias a este mapa se puede analizar la percepción del consumidor sobre las distintas marcas o productos del mercado, obteniendo un gráfico donde se podrá visualizar la imagen y el posicionamiento de las marcas. Estos datos se adquieren de la visualización de los fenómenos de competencia en el mercado. Con esto, se analiza cómo está la marca dentro del mercado para posicionar o reposicionar ésta en relación de la competencia, encontrar zonas interesantes para nuestra empresa dentro del mercado, y huecos donde otras marcas no hayan llegado aún; visualización del posicionamiento del ideal del mercado, se crea un punto de referencia ideal en el mapa para conocer y estudiar cuales son las marcas más cercanas y las más alejadas a este punto, y los motivos de su situación; la ingeniería de imagen, que consiste en realizar simulaciones para saber cuál sería el posicionamiento teóricamente de la marca en el caso que esta invirtiera más en recursos para el asociamiento de ésta a ciertos atributos. Este sería el mapa de posicionamiento:

Figura 7.1 Mapa posicionamiento



Fuente: *Emprendepyme.net* (2018), *Mapa de posicionamiento*

Para elaborarlo, es necesario escoger los parámetros que mejor definan la posición de la empresa o producto en el mercado. Estos parámetros pueden ser el precio, la calidad, la fiabilidad el diseño, entre otros. Hay que fijar unos valores máximos y mínimos de los parámetros que se desea analizar en cada extremo de ambos ejes. La empresa tiene que colocar en el punto del cuadrante que se acerque de manera más aproximada a su posición. Conviene subrayar que además de colocar a la empresa se tiene que colocar también a la competencia en el mismo gráfico, para ver qué posicionamiento tiene en relación al resto de compañías del sector.

Una vez que se conoce el posicionamiento de la empresa se puede clasificar según Kotler y Armstrong (2007) en relación con los diferentes tipos de estrategias de posicionamiento:

BASADA EN UN TRIBUTO: La empresa basa su estrategia en un atributo como podría ser la antigüedad de la marca, el tamaño o el know-how de sus productos. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un sólo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos. Ya que la asociación que realizan los clientes con la empresa será más clara.

EN BASE A LOS BENEFICIOS: Destaca el beneficio que produce la utilización del producto en sí. Qué beneficios se obtienen con la adquisición de ese producto.

BASADA EN EL USO O EN LA APLICACIÓN DEL PRODUCTO: Este tipo de estrategia destaca la finalidad de un producto. Se centra en el uso que le da el consumidor al producto en sí. Teniendo en cuenta cómo y dónde lo utiliza y asegurando que es el mejor en cuanto a la función que tiene que llevar a cabo. Con el tiempo este producto se vuelve líder en su uso o aplicación.

BASADA EN EL USUARIO: Esta estrategia se utiliza cuando la empresa quiere dirigirse a un target group en concreto a través de la diversificación. Un ejemplo de esta estrategia que utilizan las empresas, consiste en asociar a una celebrity o influencer con la marca, de esta manera es más fácil posicionar la marca de la empresa en la mente de los clientes o potenciales clientes que se sientan identificados o que aspiren a ser como esta celebrity o influencer.

FRENTE A LA COMPETENCIA: Se centra en la comparación de las ventajas competitivas y atributos de la empresa con las de la competencia. No siempre la empresa se puede posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:

- Líder: la compañía se posiciona en primer lugar en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.
- Seguidor o segundo del mercado: donde la empresa se presenta en el mercado como la alternativa al líder o incluso como una opción más económica.

EN BASE A LA CALIDAD O AL PRECIO: La empresa puede centrarse en la relación calidad precio o simplemente en uno de estos dos aspectos.

SEGÚN EL ESTILO DE VIDA: Este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

ERRORES DE POSICIONAMIENTO

Por otro lado existen una serie de errores de posicionamiento típicos que las empresas podrían cometer. Y que habría que tener en cuenta. Los errores son los siguientes:

Sobreposicionamiento

La imagen que transmite la empresa al consumidor es demasiado limitada o estrecha con la marca. Esto puede ocasionar que algunos clientes potenciales creen que la marca está fuera de su alcance o que simplemente no está dirigida a ellos.

Subposicionamiento

La imagen de la empresa que se transmite no es realmente fuerte e incluso podría decirse que los consumidores tienen una idea vaga sobre la marca. Por tanto no conseguiría esa diferenciación buscada. Este error ocurre cuando la marca no ha destinado suficientes esfuerzos a la difusión.

Posicionamiento dudoso

Está relacionado con los atributos o beneficios que la empresa quiere transmitir. Los consumidores no están seguros de las promesas que la marca presenta. Casos como un precio que se considere sospechosamente bajo o beneficios que el consumidor crea inverosímiles, pueden provocar rechazo.

Posicionamiento confuso

Cuando la empresa cambia con frecuencia su posicionamiento o intenta posicionarse en diversos segmentos distintos entre sí. Lo que se consigue con esto es que la imagen quede diluida en la mente del consumidor generando confusión.

8. DIFERENTES ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS INTERNACIONALES EN EL SECTOR DE LA MODA

En el siguiente apartado práctico se realizará un análisis de la estrategia llevada a cabo por una serie de empresas relevantes en el sector de la moda a nivel internacional, haciendo un pequeño análisis más concreto en los países; España, Francia e Italia.

8.1 MOSCHINO

8.1.1 Breve descripción de la marca Moschino.

La firma Moschino nació a comienzos de la década de los ochenta con la intención de crear “trajes económicos, útiles y prácticos con ese aire de desenfado e ironía que tanto necesitamos todos”. La ropa de Moschino es excesiva, extravagante, gráfica, icónica y divertida. El espíritu irreverente y contestatario fue uno de los pilares sobre los que se fundó la marca italiana Moschino y también uno de los máximos responsables de su éxito. Un éxito basado en el desasosiego del espectador y la ironía del creador. (Vogue, 2017b) Su target group se centra en mujeres entre 21 y 33 años con un poder adquisitivo medio-alto que buscan originalidad y calidad en una marca de lujo con precios asequibles.

La estrategia principal seguida por la marca en estos últimos años es la de usar marcas mundialmente conocidas e imprescindibles para la cultura pop en sus prendas, uno de los factores relevantes para el análisis de esta marca. Entre ellas están: Barbie, McDonald's, Looney Toones, Bob Esponja. Por otro lado, también se inspira para sus colecciones en elementos de la vida cotidiana como cajas de cereales y señales de tráfico y de obra. Otra táctica empleada por la marca, que cabe destacar por la cual ha sido seleccionada para su análisis, es la captación de adeptos y fans a través de su *merchandising*, que consiste en camisetas en las que se lee «La moda mata», fundas de iPhone en forma de patatas fritas de McDonald's, osos de peluche, espráis limpiacristales, espejos de Barbie entre otros, que reparte en sus desfiles a sus invitados entre los que se encuentran importantes *influencers*, *celebrities*, *bloggers*. Estos postean estos regalos, haciendo publicidad de la marca en sus redes sociales. Es el triunfo de la política “lo veo, lo quiero”. Por eso los diez primeros días después del Show es cuando alcanza su pico de ventas.

Dentro de los modelos de arquitectura se puede señalar que Moschino se circunscribe al modelo Endosado. Esta marca forma parte del grupo italiano de empresas denominado AEFPE, presidido por Massimo Ferretti, propietario de marcas como Alberta Ferretti, Moschino y Pollini, y de licencias de producción y distribución como Cacharel, Jean Paul Gaultier y Blugirl. Cada una de las marcas es independiente entre sí, formando parte del mismo sector, pero cuentan con el respaldo de la marca corporativa, que transmite y refuerza al resto de las marcas facilitando la retroalimentación y haciendo visible la fortaleza de la empresa como grupo.

Tabla 8.1 Resultados financieros anuales de AEF FE group.

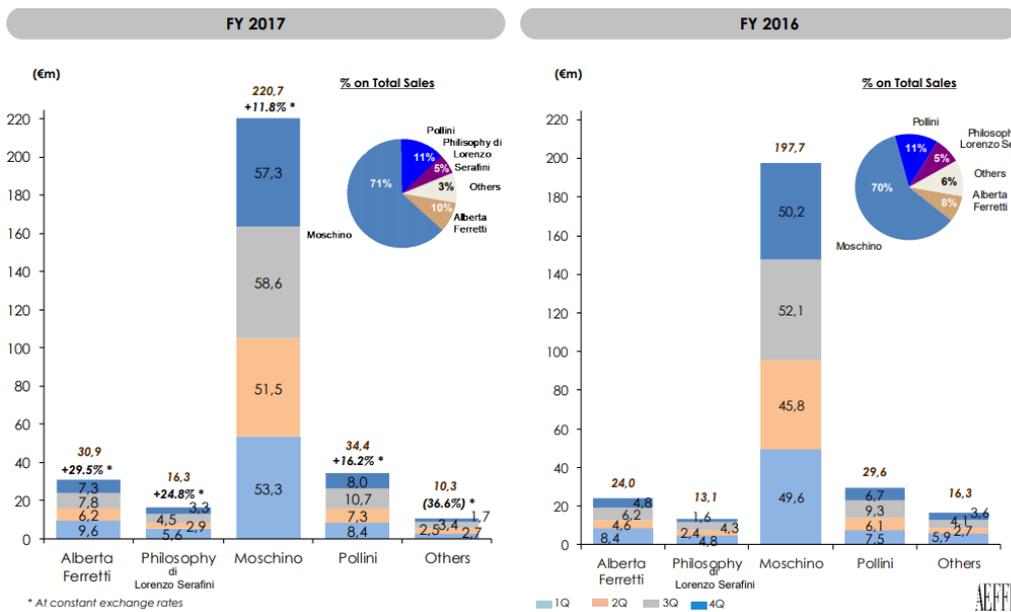
(€m)	2017A	2016A	2015A
Net Sales	312,6	280,7	268,8
% change	11,4%	4,4%	6,9%
Other Revenues	3,8	6,8	5,2
Total Revenues	316,4	287,5	274,0
% change	10,1%	4,9%	20,1%
Raw Materials Costs	(96,1)	(90,7)	(86,2)
Service Costs	(91,0)	(81,3)	(79,2)
Cost for use of third parties assets	(23,3)	(22,8)	(23,5)
Personnel	(65,3)	(63,5)	(61,1)
Other Operating Expenses	(4,1)	(4,0)	(4,7)
Total Operating Expenses	(279,8)	(262,3)	(254,7)
EBITDA	36,6	25,2	19,3
Margin (% of Net sales)	11,7%	9,0%	7,2%
Depreciation and Amortisation	(13,9)	(15,1)	(13,5)
EBIT	22,7	10,1	5,9
Margin (% of Net sales)	7,3%	3,6%	2,2%
Net Financial Income / (Expenses)	(3,7)	(1,8)	(3,0)
PBT	19,0	8,3	2,9
Margin (% of Net sales)	6,1%	3,0%	1,1%
Taxes	(7,4)	(4,0)	(1,1)
Net income before Minorities	11,5	4,4	1,70
Margin (% of Net sales)	3,7%	1,6%	0,6%
Minority Interests	(0,0)	(0,7)	(0,2)
Net Income for the Group	11,5	3,6	1,5
Margin (% of Net sales)	3,7%	1,3%	0,6%



Fuente: AEF FE (2017), Estados financieros de AEF FE

Como se puede observar a partir de los datos recogidos en la anterior tabla, los resultados anuales de la empresa en términos financieros son positivos. Se denota un crecimiento en cuanto a ventas de una media de % al año, unos ingresos para el grupo de casi 17 millones de euros y un margen de beneficio de 1%.

Gráfica 8.1 Año financiero de AEF FE, % total de las ventas en Euros.



Fuente: AEF FE (2017), Estados financieros de AEF FE

Gracias a este desglose de ventas netas por marcas y por trimestres se puede observar la importancia de Moschino dentro del grupo, siendo una de las marcas que más ventas realiza dentro del grupo en comparación con el resto, y siendo otro de los motivos por el cual esta empresa es interesante analizar. Por otro lado, se observa que cada trimestre las ventas se mantienen o se benefician de un ligero aumento pero notable aumento.

Foto 8.1 Jeremy Scott junto a dos de sus invitadas en el desfile Otoño-Invierno 2014/2015 en Milán.

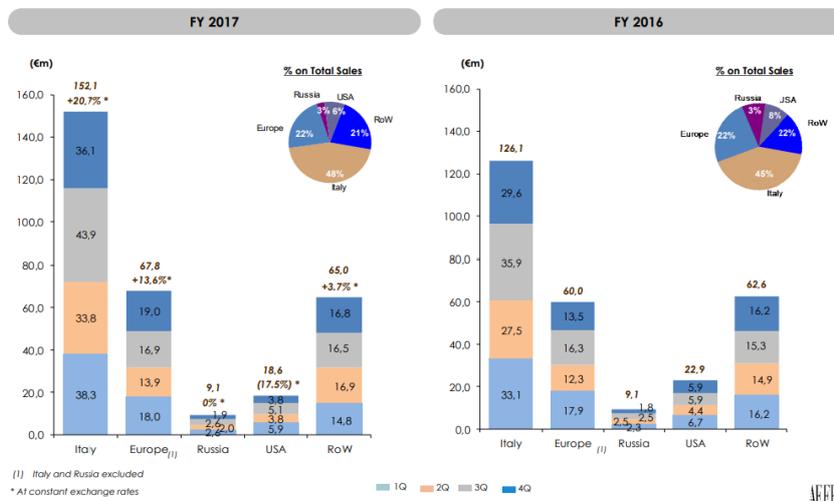


Fuente: Pinterest (2015)

8.1.2 Análisis de la estrategia internacional.

La mayoría de las ventas que realiza el grupo son en Italia ya que se trata de un grupo italiano, Europa por proximidad y Rusia afinidad del país con la marca (como demuestra el siguiente gráfico) por ello el análisis se centrará en tres países; España, Francia e Italia, debido a sus ventas entre otros factores nombrados anteriormente.

Gráfica 8.2 Ventas totales del grupo AEFfe 2016 y 2017.



Fuente: AEFfe (2017), Estados financieros de AEFfe

ALCANCE DE LA MARCA

El principal medio de comunicación que utiliza esta marca son las redes sociales debido al público joven al que se dirige la empresa. La primera cuenta que la marca abrió en una red social fue **Twitter**. Actualmente cuenta con 422,4 K seguidores en esta red. Aunque ésta ha perdido popularidad debido a la aparición de otras, Moschino tuitea todos los días, una o varias veces al día, lo que indica que sigue muy activo en esta red. Aunque no cuenta con cuentas diferenciadas para cada país, es simplemente una cuenta global para todos los países en la que la empresa está presente. Por otro lado la mayoría de tuits que la cuenta publica son retuits de otros tuits donde se ha mencionado la marca, es decir, sesiones de fotos con modelos, revistas, famosos, etc.

En cuanto a su cuenta de **Instagram**, la marca cuenta con 6,5M de seguidores, y 7.139 publicaciones. Estos datos indican que es la red social donde más interacción tiene y más alcance. En él podemos ver fotos inspiración con ropa de la marca, aunque sin enlace directo a compra. En su sección de destacados de su perfil, hay acceso directo a su fashion show disponible en cualquier momento para todo usuario de la red. Al igual que su Twitter, Moschino cuenta con una cuenta global y no personalizada para cada país. De esta manera agrupa en una sola cuenta todos los seguidores a nivel mundial, y sólo utiliza una misma vía de comunicación sin perder lo que la marca quiere transmitir. Aunque la consecuencia negativa de la cuenta global, es la pérdida de personalización o adaptación al país.

Su página de **Facebook** cuenta con 1 millón de “me gustas” y 1 millón total de seguimientos. A través de su Facebook hay acceso al conocimiento de sus eventos, sus otras redes sociales (Pinterest, Instagram, Twitter, Youtube), sus videos y su localización alrededor del mundo.

Moschino tiene **tiendas** oficiales en numerosos países alrededor del mundo. En el siguiente mapa se señalan donde se localizan las tiendas propias

Foto 8.2 Tiendas de Moschino en el mundo



Fuente: Moschino (2018) Web oficial.

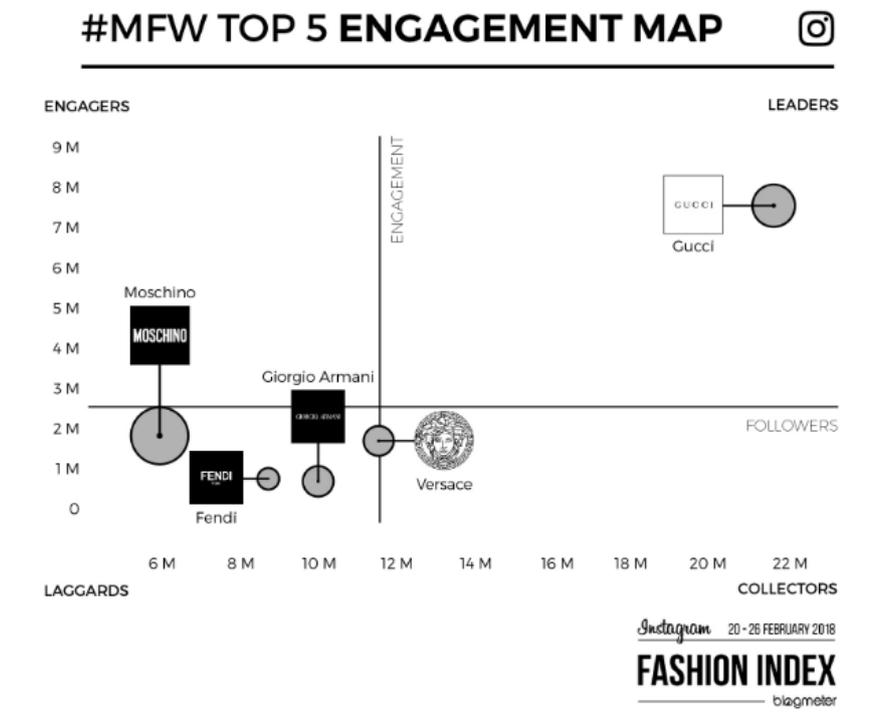
En España se observa que se encuentra en dos puntos diferentes; Madrid y Marbella. En Francia se encuentran dos de sus tiendas, una en París y la otra se localiza en Ginebra. Por otro lado al ser una marca italiana, en este país el número de tiendas propias es superior; Roma, Torino, Florencia, Milán, Catania, Monza y Capri. Esto se debe también a sus ventas siendo este país donde la empresa más factura. En todos estos países además de encontrar los productos en las tiendas oficiales, también se encuentran disponibles en tiendas multimarcas. Además en estos mismos países también está presente en importantes páginas web de venta como Zalando, Farfetch, Stylight o Shopalike.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

En todas sus redes sociales hay acceso al envío de correo directamente a la marca y a la página oficial. Aunque por ejemplo en redes como Instagram, la interacción de la empresa con los usuarios es nula, ya que no contesta a los miles de comentarios que recibe en sus redes proporcionando información a los usuarios o clientes a través de este medio. A diferencia de otras marcas, no es una marca que suela publicar instastories de manera frecuente para hacerse presente de manera directa entre sus seguidores. También sus publicaciones adquieren gran cantidad de “me gustas”.

Un claro ejemplo de las reacciones de los usuarios antes sus fotos es este:

Foto 8.3 MFW TOP 5 Engagement Map.



Fuente: Fashion Index (2018) MFW TOP 5 Engagement Map.

Durante la pasada Milán Fashion Week Moschino fue la segunda firma con engagement total después de Gucci en Instagram. Llegando a subir 87 publicaciones de la marca durante el evento.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Como empresa cuenta con una **página web oficial** en la cual se pueden encontrar todos los productos de venta online, sus políticas de envío, devolución y servicio atención al cliente, todas las tiendas que la marca tiene en el mundo, los últimos shows realizados y por supuesto enlaces directos a sus redes sociales.

Además dentro de su página web hay un apartado denominado “**customer care**” que se trata del área de atención al cliente de Moschino, donde se proporcionan respuestas sobre los términos de venta y sus servicios, ofrece información sobre los pedidos en línea, comunicación con su servicio al cliente y conexión directa con el equipo de atención al

cliente. Además de este servicio, en todas sus redes sociales hay acceso al envío de correo directamente a la marca y a la página oficial.

En relación con su página web tiene dominio comprado solamente para Italia (.it), para España y Francia utiliza el dominio internacional .com.

A través de los eventos que realiza en Facebook la marca mantiene el contacto con sus clientes y también aumenta su engagement.

8.2 DOLCE AND GABANNA

8.2.1 *Breve descripción de la marca*

Esta marca, nacida en Milán en 1980 de la mano del modisto de Domenico y el gusto y la formación como diseñador gráfico de Stefano, siempre se ha caracterizado por el exceso, inspirados en las grandes madonas, y su objetivo de renovación de la imagen *Made in Italy*. Buscando siempre su fuente de inspiración en las mujeres italianas, Italia, España y el mundo árabe.

Ha sido una de las marcas pioneras en el mundo digital. La estrategia actual que esta firma está empleando en la de impactar a la “generación millennials”. En los últimos desfiles realizados por D&G ha contado con la participación de influencers y celebrities para desfilas sobre la pasarela, en lugar de modelos tradicionales. Es por ello, el especial interés por llevar a cabo el análisis de esta marca.

Foto 8.4 Cameron Dallas, Brandon Thomas Lee, Presley Gerber, Rafferty Law, Gabriel Kane y Luka Sabbat en la campaña publicitaria de Dolce & Gabbana's SS17.



Fuente: Dolce&Gabbana Instagram (2018)

Video 8.1 Videos promoción del desfile de D&G SS17 con artistas e influencers del momento.



c84d6927-c9ce-47b0-a667-77e1dc2dfa3f.MP4



50117e84-0563-4f78-b068-49bbaf65307a.MP4

Fuente: Dolcegabanna Instagram (2018)

Cada uno de ellos publicó en sus redes sociales cada momento, desde el probador hasta el desfile, con el uso de los *hashtags* #DGMillennials y #DGFamily. Con esta acción, el desfile se convirtió en uno de los más comentados en la Semana de la Moda de Milán, y las imágenes fueron las más compartidas durante el mes de la moda. (Yiassoumi, 2017)

Todas estas acciones representan una nueva etapa para la compañía asegurando su futuro. Y reflejan un gran esfuerzo por crear un compromiso con el consumidor “millennial” yendo más allá de las alianzas entre marcas e influencers que consisten en contenido patrocinado en Instagram.

Video 8.2 "I walked the Dolce & Gabbana Runway" Aimee Song (influencer).



Fuente: Aimee Song Youtube (2018)

Dentro de los modelos de arquitectura de la marca, Dolce and Gabbana se identificaría con el modelo monolítico ya que se trata de una única marca a nivel corporativo y comercial, construyendo una imagen de marca fuerte, unida y aprovechándose de la usabilidad transversal de la marca. Dolce and Gabbana no es grupo de empresas como el anterior ejemplo o los posteriores, esta marca refuerza su imagen con una sola firma centrándose en ella.

8.2.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

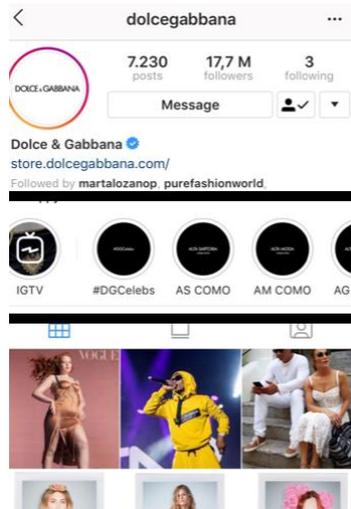
ALCANCE DE LA MARCA

Como la mayoría de las marcas internacionales de moda una de los medios de darse a conocer es a través de las redes sociales pudiendo llegar a un mayor público.

En su cuenta de **Twitter** la marca acumula un total de 5,2M de seguidores. En esta red Dolce and Gabbana publica todos los días sobre sus productos, shooting realizados, influencers que colaboran con la marca.

En **Instagram** el número de seguidores es superior llegando casi a los 18M. En comparación con sus otras cuentas, Dolce and Gabbana cuida más al detalle cada publicación. Además en sus “destacados” de Instories genera contenido con etiquetas para poder acceder directamente a lo que el consumidor desee.

Foto 8.5 Instagram de Dolce and Gabbana con su destacados.



Fuente: Dolce and Gabbana Instagram (2018)

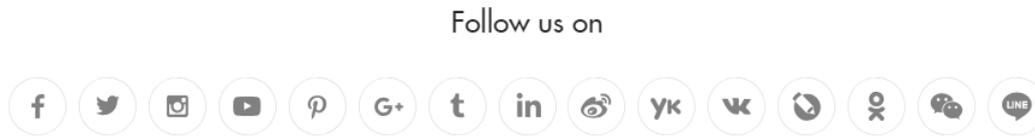
En su cuenta de **Facebook** suma un total de 11 millones de “me gustas” y un total de 11 millones de seguimientos. Con enlaces directos a todas sus otras redes, actualización de contenido diariamente, y publicación y creación de eventos de la marca para mantener el contacto y el engagement directo con los clientes y consumidores.

Cabe destacar, la marca cuenta con otro Facebook directamente relacionado con una de las tiendas que tiene en Italia (más concretamente en Milán), haciendo el contacto con la tienda más directo. No ocurre lo mismo para el resto de los países del actual análisis.

Por otro lado la **página web** de la marca es muy completa. Mantiene informado al usuario de las noticias relacionadas con la marca y no solo se limita a ser una página web donde se pueden comprar los productos, en ella explica los procesos y el porqué de sus creaciones. Involucrando más al cliente en el proceso de elaboración del producto.

La firma cuenta con más redes sociales a parte de las más populares, ya que lo que la marca intenta es mantener el contacto con su target group (principalmente los Millennials) en todo momento.

Foto 8.6 Redes sociales en las que Dolce and Gabbana está presente.



Fuente: D&G (2018), Página oficial

Dolce & Gabbana tiene una amplia red de **boutiques** distribuidas por todo el mundo, concretamente en Europa, Asia, Norteamérica y Sudamérica. En Europa tienen tiendas en Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Reino Unido, Holanda, Rusia, Suiza y Ucrania.

En Asia tienen tiendas en Arabia Saudí, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, China, India, Japón, Kuwait, Líbano, Singapur, Tailandia y Taiwán.

En América tiene tiendas en Estado Unidos, Canadá, Venezuela, México, Colombia, Brasil, Panamá, Argentina y Chile. Los tres países con mayor número de tiendas son Estados Unidos, Italia y Japón, países con tiendas en numerosas ciudades e incluso con varias tiendas en algunas ciudades.

En relación con los puntos de venta de la firma en los países a analizar, en España cuenta con 6 tiendas oficiales, además de los establecimientos autorizados para la venta de productos de Dolce and Gabbana. En Italia tiene 26 tiendas repartidas por todo el país con localizaciones estratégicas como es el aeropuerto internacional de Roma. Estas tiendas al ser tan numerosas para una marca de lujo, se han especializado en función de los productos que ofrece. Es decir, algunas boutiques solamente venden ropa para niño, zapatos y complementos o solamente ropa para hombre. En Francia se localizan 9 establecimientos de la marca.

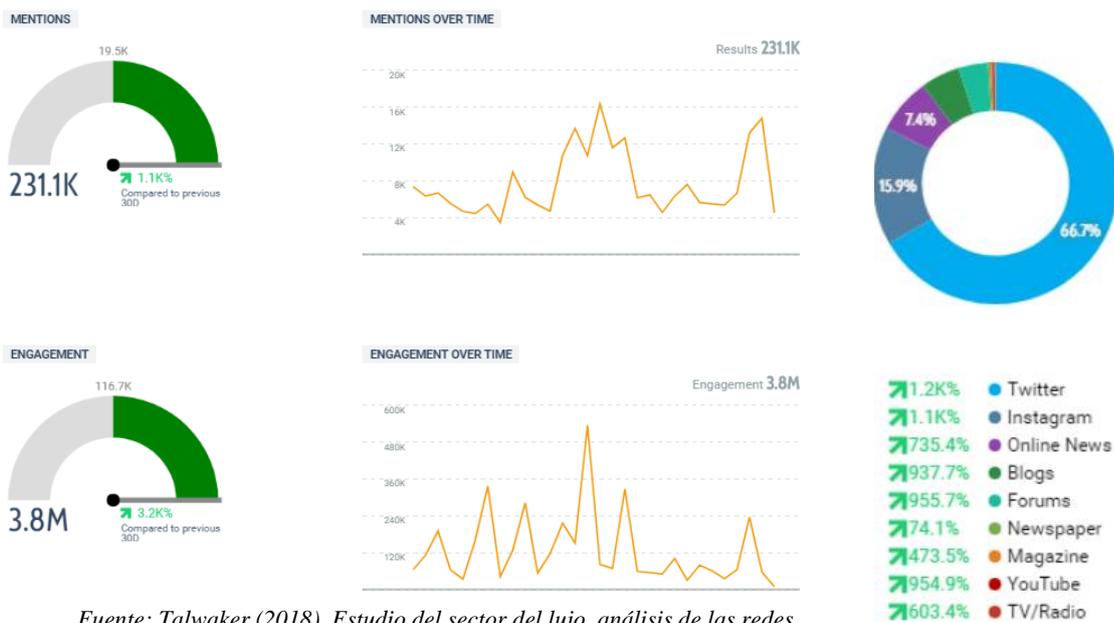
Dolce and Gabbana también utiliza **medios tradicionales** para un mayor alcance como por ejemplo los anuncios en televisión de su gama de perfumes. Estos anuncios son homogéneos para todos los países en los que la marca o el producto está presente por lo que no hay distinción entre los países a analizar.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

Dolce and Gabbana gracias a su estrategia de colaboración con los influencers ha aumentado su engagement con los clientes y con estos influencers ofreciéndoles experiencias inolvidables con los productos. Dolce and Gabbana también ha podido beneficiarse de la popularidad de estas personas para llegar a un número mayor de potenciales consumidores. La creación de los dos hasta #DGMillennials y #DGFamily han generado contenido de calidad sobre la marca a nivel mundial. Ambos cuentan con un total de 109K publicaciones en las que han sido mencionados.

Las siguiente figura muestra la cantidad de veces en porcentaje del contenido publicado por la marca y que ha sido compartido por los usuarios y observa el numero de veces que la marca ha sido mencionada y su el engagement de la marca con el cliente en 30 días analizados

Gráfica 8.3 Engagement de la marca y Redes sociales



Fuente: Talwaker (2018), Estudio del sector del lujo, análisis de las redes sociales Dolce and Gabbana.

Además gracias al restaurante que Dolce and Gabbana tiene en Italia, esta marca da la oportunidad y el paso de ir más allá creando experiencias con el consumidor. Las reservas y el menú están disponibles directamente en su página oficial. Esta idea forma parte de una colaboración que tiene la marca con Martini

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Desde todas las redes de la firma hay enlaces directos a su página web para que el cliente pueda realizar la compra de sus productos, cuenta con un apartado para servicio al cliente con su número de contacto y la localización de todas las tiendas que la firma tiene alrededor del mundo.

En relación con su página web Dolce and Gabbana tiene un dominio (.com) común para Francia y España y un dominio territorial para Italia (.it) haciendo la conexión mas personalizada con este país que con el resto.

Aunque no es una práctica muy habitual es este tipo de empresas, en el 2011 bajo el lema *D&G is D&G*, *D&G is Love*, Domenico Dolce y Stefano Gabbana lanzaron un concurso desde su página web en el que invitaban a sus fans a participar en un vídeo musical de D&G.

8.3 CHANEL

8.3.1 Breve descripción de la marca

El rendimiento de Chanel como marca, se puede considerar como alto, siendo esta marca en particular, una de las más importantes en la industria de la moda mundial he aquí la importancia e interés de su análisis. La posición de la marca en el sector del lujo también es significativa. Esto es debido al establecimiento de una cultura, alrededor de la marca. Coco Chanel, logró convencer a las mujeres de su época de que el estilo y la calidad deberían ser parte de su estilo de vida. Al mismo tiempo, a través de la marca, se logró la independencia del estilo de las formas complejas: en lugar de enfatizar en prendas pesadas y multicolores, Coco Chanel prefirió usar líneas simples y sólo dos colores: blanco y negro. Este enfoque hizo que la marca Coco Chanel se distinguiera en la mente de los consumidores. Se siguió un enfoque similar con respecto a los otros productos de la marca: la simplicidad y la innovación han sido los elementos clave de los productos de la marca hasta el día de hoy.

En relación con el nicho de mercado, no se trata de un mercado masivo. Debido a los altos precios de los artículos que elaboran y comercializan, los consumidores de esta marca son reducidos y de poder adquisitivo medio-alto.

En cuanto a sus ingresos Chanel registró unas ganancias de 1600 millones de euros el año pasado en ingresos de 9 millones de euros. Las ventas aumentaron un 11% a medida que la industria se benefició de una creciente demanda asiática.(Washington Post, 2018)

Video 8.3 Los mejores escenarios de Chanel.



Fuente: Vogue España Youtube (2013)

En relación con la arquitectura de las marcas, Chanel al igual que Dolce and Gabbana encajaría dentro del modelo monolítico. Una de sus fortalezas como marca es su imagen y todo lo que representa, ha sabido crear perfectamente una imagen dentro de la mente del consumidor y se aprovecha de ello para todas las líneas que tiene en el mercado. Este es el motivo del refuerzo de la matriz madre.

8.3.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

Chanel cambió su estrategia en 2015 sobre sus precios. Esta nueva estrategia se basa en igualar de forma progresiva los precios de sus productos a nivel mundial. Evitando la diferencia de precios entre países. Con este cambio la empresa desea reforzar la coherencia de la marca, vendiendo sus productos a sus clientes potenciales siempre al mismo precio, independientemente del lugar de donde procedan.

ALCANCE DE LA MARCA

Al igual que las marcas analizadas anteriormente, las redes sociales es el medio por el cual las firmas pueden llegar a un número mayor de potenciales clientes. En este caso Chanel acumula un total de 29,3M de seguidores en **Instagram**. Al igual que Moschino, también tiene en “destacados” de Instastories cuatro video en los cuales se puede ver el proceso de elaboración, los detalles de las prendas presentadas en la fashion week de Paris, junto con su último show. Las imágenes que sube a su Instagram son sobre todo en relación con los procesos de elaboración de sus productos, sobre joyería, la ropa y también del maquillaje, por lo tanto Chanel publica sobre todo su gama de productos en esta red. Además Chanel tiene otra cuenta de Instagram (@Chanel.beauty) dedicada en exclusiva a su línea de maquillaje. En ella muestra cómo sus clientas pueden aplicarse los productos de la marca, dándoles ideas de diferentes looks y combinaciones.

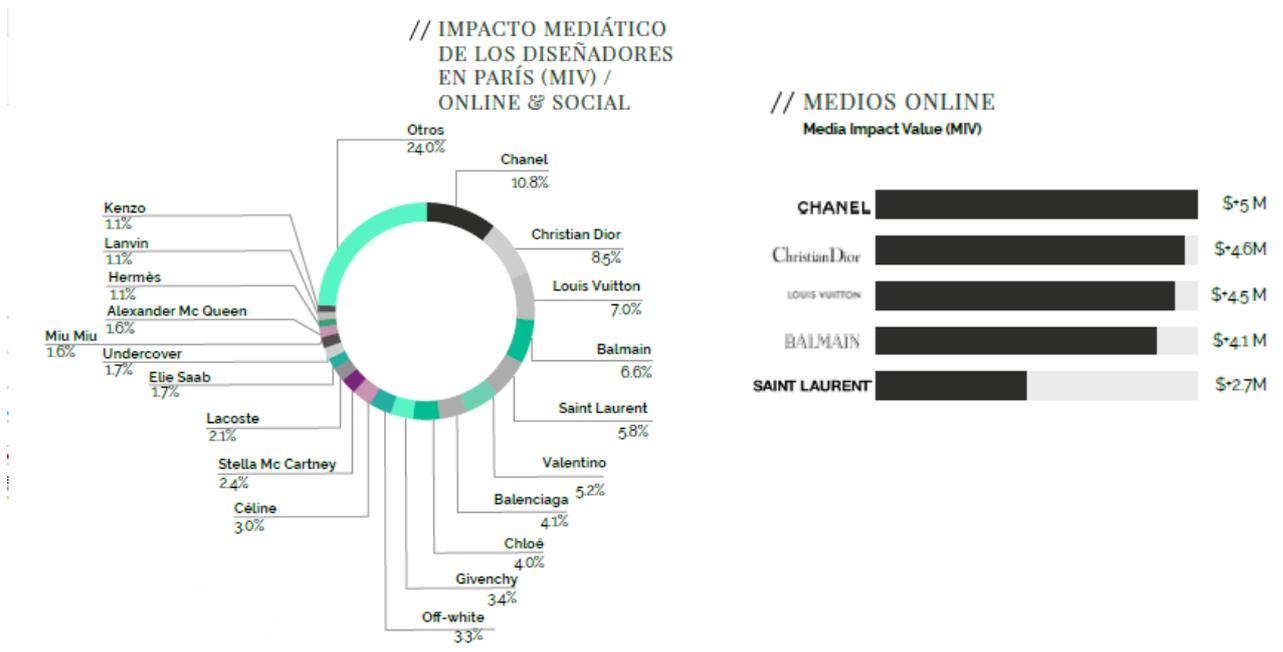
En **Twitter** el número total de seguidores es 13,2M un poco inferior al de Instagram, esta marca no está tan activa en esta red social, ya que no tuitea diariamente. Sus tuits se basan en noticias sobre la marca, la biografía de la fundadora Coco Chanel, y actualizaciones de su página web sobre nuevos productos.

Por otro lado, en **Facebook** cuenta con 21millones de “me gustas” y con un total de 21millones de seguidores. Un dato a descartar es su apartado sobre “House Rules” que el resto de marcas no contemplan en su Facebook. Donde Chanel marca una serie de pautas en relación con el lenguaje usado en las publicaciones y también en relación con protección de la privacidad y la propiedad intelectual. Chanel tampoco cuenta con un apartado sobre eventos como el resto de las páginas de las otras firmas. En cuanto al contenido publicado, esta empresa se centra en postear las imágenes que sube a Instagram, el contenido que se puede encontrar en su cuenta de Youtube y actualizaciones de su página web.

Por otro lado, Chanel posee cuentas de Facebook diferenciadas para Francia, Japón, Corea del Sur, Taiwán y Rusia, ya que son los países donde más clientes tienen. El contenido de estas cuentas es muy similar al contenido publicado en la cuenta oficial.

Como dato a destacar, en el desfile de la Fashion Week de París SS18 de Chanel tuvo el mayor porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.

Gráfica 8.4 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.



Fuente: Launchmetrics (2018), Data on runway.

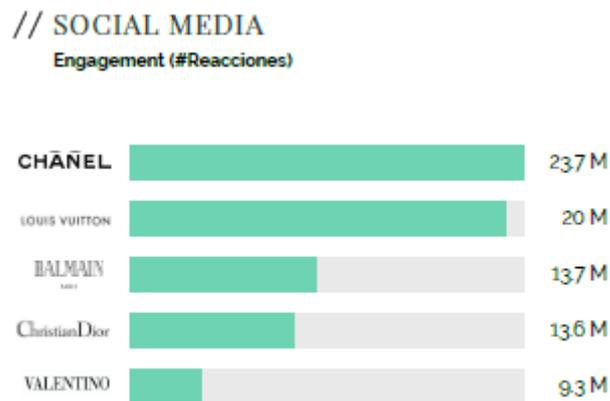
En relación con sus **tiendas** en los países a analizar, Chanel posee dos establecimientos propios en España (Madrid y Barcelona), y numerosos establecimientos adheridos donde poder encontrar sus productos. Dentro de su página web se pueden observar todos estos establecimientos donde puedes encontrar la marca Chanel. En Francia, hay un total de 20 tiendas repartidas por todo el país. Al ser una casa francesa presume de gran popularidad especialmente en este país. En Italia cuenta con 11 establecimientos.

Por otro lado, también utiliza **publicidad convencional**, como por ejemplo anuncios en televisión, vallas publicitarias y publicaciones en revistas de moda, para llegar a un mayor número de potenciales clientes.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

En el último desfile de la colección de Chanel SS18 Paris Fashion Week, la marca se posicionó como líder en la obtención de engagement con 23. 726. 332 interacciones generadas a través de 138,000 posts en redes sociales

Gráfica 8.5 Engagement de Chanel SS18 Paris Fashion Week.



Fuente: Launchmetrics (2018), Data on runway.

Además Chanel siempre ha querido involucrar al cliente con el conocimiento de cómo elaboran sus productos y crear experiencias para sus consumidores, por ello dentro la página web de la empresa se encuentra el apartado de “Inside Chanel” con un total 24 de capítulos donde explica cómo elaboran los productos más emblemáticos de la marca, de una manera cautivadora para el espectador.

Video 8.4 Inside Chanel.



Fuente: Youtube Chanel (2018)

Chanel ha creado la Fondation Chanel en la cual pone en marcha proyectos para ayudar a las mujeres y niños de todo el mundo con talleres de todo tipo desde liderazgo empresarial hasta talleres en relación con la salud y protección social.

La página web de Chanel ofrece diferentes secciones desde su página principal en función del producto que el cliente busque; alta costura, moda, joyería, maquillaje, relojería, perfumes o tratamientos de belleza

Para aumentar la experiencia y fidelización con la marca Chanel ofrece en su página una serie de consejos sobre cómo utilizar sus productos.

Foto 8.7 Atención al Cliente página web Chanel.

<p>PERFUMES / MAQUILLAJE / TRATAMIENTO</p> <p>INFORMACIÓN ></p> <p>CONSEJOS PERFUME</p> <p>CONSEJOS DE MAQUILLAJE</p> <p>CONSEJOS TRATAMIENTO</p> <p>CONSEJOS BOUTIQUE ONLINE</p> <p>RELOJERÍA / JOYERÍA</p> <p>CONSEJOS RELOJERÍA</p> <p>CONSEJOS JOYERÍA</p> <p>LA CASA CHANEL</p> <p>RESULTADOS FINANCIEROS</p> <p><small>Para más información contáctate con nosotros</small></p>	<p>FAQ</p> <p>¿CÓMO PUEDO INFORMARME DE LA ACTUALIDAD DE LOS PERFUMES Y PRODUCTOS DE BELLEZA DE CHANEL? ></p> <p>¿CÓMO PUEDO SABER EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE CHANEL? ></p> <p>¿CÓMO SE DEBE CONTACTAR CON CHANEL PARA HACER UNA SOLICITUD DE PRÁCTICAS O DE EMPLEO? ></p> <p>¿DÓNDE SE COMPRAN LOS PRODUCTOS DE CHANEL? ></p> <p>¿PODRÍAN ENVIARME UN CATÁLOGO O FOLLETO DE SUS FRAGANCIAS Y PRODUCTOS DE BELLEZA? ></p> <p>¿QUÉ DEBO HACER PARA RECIBIR CONSEJOS SOBRE LOS PRODUCTOS DE CHANEL? ></p> <p>¿QUÉ HAY QUE HACER PARA RECIBIR MUESTRAS? ></p> <p>¿SE PUEDEN COMPRAR PRODUCTOS A TRAVÉS DE SU PÁGINA WEB CHANEL.COM O POR CORRESPONDENCIA? ></p> <p>HE COMPRADO UN PRODUCTO EN INTERNET Y CREO QUE ES UNA FALSIFICACIÓN. ¿PODRÍAN HACER ALGO ></p>
--	---

Fuente: Chanel (2018), Página oficial.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Como todas las empresas, cuenta con enlaces directos desde sus redes a su página web, y dentro de su página web teléfonos de servicio al cliente, un correo electrónico con un formulario con posibles cuestiones de los clientes, y todos los puntos de venta en los cuales están presentes los productos de Chanel.

En cuanto a su página web, Chanel posee los dominios territoriales de Francia (.fr) y de Italia (.it) pero no el de España.

Por otro lado Chanel ha creado una app para el móvil enfocada al marketing experiencial, donde ofrece la posibilidad de descubrir la herencia de Chanel, las tiendas cercanas, probar sus gafas de sol de todas sus colecciones, y recibir notificaciones de cuando las colecciones llegan a tiendas y de sus próximos shows.

8.4 CALVIN KLEIN

8.4.1 Breve descripción de la marca

Calvin Klein es una marca global, estilo imperio, fundada en 1968 por Calvin Klein y por su socio Barry Schwatz. Originalmente centrada en los pantalones vaqueros, la marca se hizo popular gracias a sus polémicas campañas de publicidad.

Video 8.5 Brooke Shield and Kate Moss in the Calvin Klein Jeans Commercial 1989.



Fuente: Bairns & Tots Youtube (2007) y Miss Fiona Youtube (2011)

Brooke Shields en su adolescencia fotografiada por Richard Avedon; Mark Wahlberg posando en ropa interior; o Kate Moss en una de sus primeras fotografías, son algunas

de las imágenes que contribuyeron a hacer de Calvin Klein una de las firmas más poderosas, influyentes de la industria. (Vogue, 2017a)

La marca ha conseguido hacer de sexo uno de sus pilares fundamentales, a través de sus campañas de publicidad. Ha creado el equilibrio perfecto entre erotismo y elegancia. Aunque sus inicios se centraron en los pantalones, CK se centró en el diseño de ropa interior, llegando a ser a día de hoy la marca estrella del sector y un referente subcultural, aquí surge el interés por el análisis de la empresa.

Una de sus campañas que más polémica suscitó recientemente fue la realizada en 2016, donde bajo el objetivo de Harley Weir, modelos y actrices como Kendall Jenner, Klara Kristin, Saskia Braw o Abbey Lee Kershaw posaron sugerentes rodeadas de una estética muy cuidada. Un *belfie*, una cámara que se cuelga debajo del vestido de la actriz Klara Kristin o Kendall Jenner jugando y comiéndose un pomelo (con las connotaciones sexuales y referencias al sexo femenino pertinentes) son algunas de las imágenes de la campaña que enseña a sus protagonistas demostrando “lo que les gusta hacer” con sus Calvin Klein puestos. (S Moda, 2016). La última campaña realizada por la marca ha tenido como protagonista la familia Kardashian, una familia de influencers internacionales.

Foto 8.8 La modelo Kendall Jenner, la actriz Abbey Lee Kershaw. Campaña y la cantante Klara Kristin SS17. Calvin Klein.



Fuente: Calvin Klein Instagram(2016)

PVH es un holding de empresa que gestiona una cartera diversificada de marcas, que incluyen Calvin Klein, Hilfiger, Van Heusem, Izod, Speedo, Warner's, O lga, Geoffrey

Beene y True & Co, así como muchas otras marcas propias y con licencia, y las comercializa a nivel mundial. La cual obtuvo unos ingresos de casi 8 mil millones de euros en 2017. Por tanto dentro de los modelos de arquitectura de la marcas, tanto Calvin Klein como Tommy Hilfiger son un ejemplo de modelo independiente. Ya que no hay conexión directa entre las empresas que forman el holding.

8.4.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

ALCANCE DE LA MARCA

Calvin Klein siempre se ha centrado en un público juvenil, obteniendo su éxito gracias a la ambigüedad y minimalismo de sus prendas y usando la provocación y sexualidad en sus campañas, generando cierta polémica sobre ellas.

Siendo una marca dirigida sobre todo a los jóvenes, la empresa se centra en mantener sus redes sociales al orden del día.

La marca, con 13,5M de seguidores en su **Instagram**, actualiza a diario el contenido de esta red con fotos de sus campañas y de sus productos, y con sus instastories. En sus destacados de instastories ofrece contenido diverso desde entrevistas o el Know-How como sus desfiles o sus campañas. Además Calvin Klein usa Sponsored Ads en Instagram, es decir, entre los instastories o en timeline de los potenciales consumidores aparecen anuncios de la marca. En **Facebook** cuenta con 12 millones de seguimientos y publicaciones sobre el mismo contenido de Instagram; entrevista, campañas, shootings. En **Twitter** con 3,6M de seguidores, el contenido es el mismo que sus otras dos redes sociales, y al igual que en Instagram, tiene anuncios en el timeline entre las publicaciones de sus potenciales consumidores.

Esta marca también apuesta por **publicidad convencional**, como son los anuncios en televisión o en vallas publicitarias.

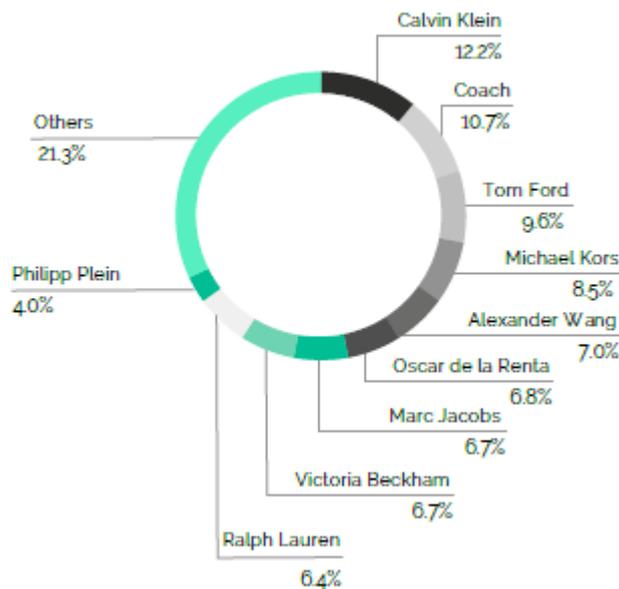
En relación con sus **puntos de venta**, en España se localizan 3 de sus tiendas, en Francia 3 tiendas y en Italia 9 tiendas. Todas ellas están especializadas en ropa interior o en vaqueros. Además de tiendas oficiales, también se pueden encontrar sus productos en tiendas multimarca y páginas web multimarca como Asos.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

En la Fashion Week de Nueva York una diversa multitud de famosos e importantes nombres del sector ocuparon la primera línea del frontrow en el desfile de Calvin Klein para ver la segunda colección de Raf Simmon: desde Lupita Nyong’o y Jake Gyllenhaal hasta Kate Bosworth, Christina Ricci y Helen Christensen asistieron al desfile. Fue una colección inspirada por las American horror stories con tintes y referencias a la serie Death and Disaster de Andy Warhol; su impacto durante la NYFW en redes sociales generó más de 23 millones de interacciones.(Launchmetrics, 2018)

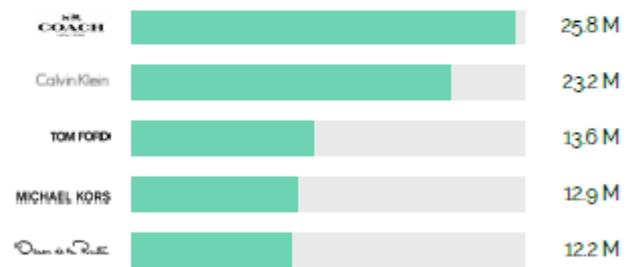
Gráfica 8.6 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.

// IMPACTO MEDIÁTICO



// SOCIAL MEDIA

Engagement (#Reacciones)



Fuente: Launchmetrics (2018), Data on runway.

Con los datos anteriores, se observa que en el engagement en las redes sociales fue de casi 24 millones de reacciones creando un impacto del casi 13%.

Por otro lado la firma se unió a ONU Mujeres y el Pacto de Naciones Unidas para promover los Principios para el Empoderamiento de la mujer, una serie de medidas que pueden y deben tomar las empresas para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Como las anteriores marcas, existen conexiones directas desde todas sus redes sociales a su página web donde se puede realizar la compra de sus productos. En su página web se pueden observar las diferentes líneas de ropa que la marca tiene y además una guía sobre las tallas y modelos de sus vaqueros, una de sus prendas estrella.

Además dentro de su página, al realizar un pedido, la página brinda la opción al cliente del seguimiento del pedido y de dar un feedback de su página para que esta pueda mejorar sus servicios por tanto se interesa por la opinión de sus clientes de una manera más directa. A diferencia de las marcas analizadas hasta ahora, Calvin Klein si posee los dominios territoriales de Francia, España e Italia. Y su correspondiente apartado de atención al cliente “ayuda e información” donde el cliente puede conectar con la empresa y saber todo acerca sus pedidos.

En su Facebook en el apartado de eventos, Calvin Klein ofrece al seguidor la posibilidad de participar en los eventos organizados por la firma.

Eventualmente la empresa realiza concursos con las universidades, concursos de diseño o concursos con otras empresas, ampliando la conexión y el nivel de involucramiento de los consumidores con la empresa.

8.5 TOMMY HILFIGER

8.5.1 *Breve descripción de la marca*

Esta marca se caracteriza por tener un estilo clásico americano que une a la perfección la cultura pop y el estilo de vida pijo de la costa Este de América. Hilfiger fue el pionero en utilizar el fenómeno influencer, aquí el porqué del interés de analizar esta marca. Tommy ha llevado el branding con influencers al siguiente nivel, con una serie de acciones totalmente innovadoras que lleva a cabo en los momentos en los que su marca está más expuesta, las pasarelas.

En uno de sus desfiles del 2014 como acción innovadora en este aspecto, la marca decidió realizar una serie de acciones en tiempo real, para que los influencers fuesen testigos y divulgadores principales de lo que estaba pasando.

Foto 8.9 Equipo de comunicación Tommy Hilfiger.



Fuente: Tommy Hilfiger Facebook (2014)

A través del Social Concierge. Un grupo de 25 personas del departamento de comunicación de la marca, se situó en el backstage cuya función exclusiva, antes, durante y después del desfile, fue la de responder a las preguntas tanto de la prensa como de los influencers en tiempo real. Esta acción generó contenidos de calidad, originales e inéditos, ya que una vez reciben la información requerida, los influencers pueden construir su propia comunicación sobre la marca y el desfile en particular, adaptando cada uno de los mensajes a sus audiencias objetivas.

First-timers Se trata de servirse de distintos influencers de diferentes áreas que no sean sólo del mundo de la moda. Invitan a personas de diferentes campos de la arquitectura, floristas, influencers gastronómicos... para que experimenten, y por primera vez, el desfile y la marca en sí misma. Esta acción se llevó a cabo mediante la colocación de una serie de pantallas conectadas entre sí durante el desfile, que retransmitían en directo lo que estos influencers compartían en sus redes y blogs, a la vez que se colgaba todo el contenido en la página de la marca "The Conversation". De esta forma se creó un flujo de noticias real time que generó la experiencia única del que ve un desfile por primera vez.

Esta acción también es muy positiva para los seguidores antiguos y nuevos de la marca, ya que están viendo la marca desde una nueva perspectiva completamente nueva.

Tommy Land, en 2017 durante la New York Fashion Week, Tommy Hilfiger lideró la conversación en Social Media gracias a su nuevo concepto de desfiles *Tommy Land*. Se enfocó el desfile hacia el universo Festival de Música, del estilo a Coachella. Toda la campaña de marketing se rodeó entorno a este concepto creando incluso Barbies de las modelos más conocidas.

Video 8.6 Gigi Hadid para Tommy.



Fuente: Fashion Channel Youtube(2017)

En lo que a branding con influencers se refiere, la marca realizó diferentes acciones que la convirtieron en marca referente del momento, en cuanto al trato con influencers.

Un ejemplo de estas acciones consistió en alquilar un avión para las modelos del desfile (trendsetters e influencers de alto nivel como Gigi Hadid). Durante el vuelo, llamado *AirTommy*, las modelos contaron su viaje y la llegada en Redes Sociales, creando nuevamente contenido único y dejando al público experimentar los previos al desfile de una forma completamente diferente.

Otra de las acciones llevadas a cabo fue la creación de una app que permitía comprar en tiempo real prendas del desfile. Todo esto y mucho más acompañado de la presencia de más de 1000 periodistas comunicando y rastreando cada detalle del evento. El desfile entero se convirtió en un show y evento de excepción que dio como resultado un eco mediático sin precedentes.

Como se ha comentado anteriormente Tommy forma parte del holding de empresas PVH al igual que Calvin Klein. Por tanto la marca encaja dentro del modelo independiente descrito en el apartado de los modelos de arquitectura de la marca.

8.5.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

ALCANCE DE LA MARCA

Como se ha podido observar Tommy con su cambio de estrategia ha empezado a dar más importancia al uso de las redes sociales y de influencers como principal medio para alcanzar el mayor número de clientes posteando cualquier movimiento de la empresa en tema relacionado con la imagen y la comunicación.

Con 8,3M de seguidores en **Instagram**, Tommy ofrece una gran variedad de instastories para sus seguidores sobre sus eventos y sobre sus campañas. Además existe una interacción de la compañía con sus seguidores, ésta contesta a los comentarios de sus seguidores. Su **Facebook**, con 12 millones de seguimientos y de “me gustas,” se podría decir que es una ampliación del contenido que se encuentra en su Instagram. Su **Twitter** acumula un total de 1,55M de seguidores y el contenido ofrecido es similar al de su Facebook.

En España Tommy tiene 17 **tiendas** distribuidas por todo el continente, 31 tiendas en Italia y 32 en Francia.

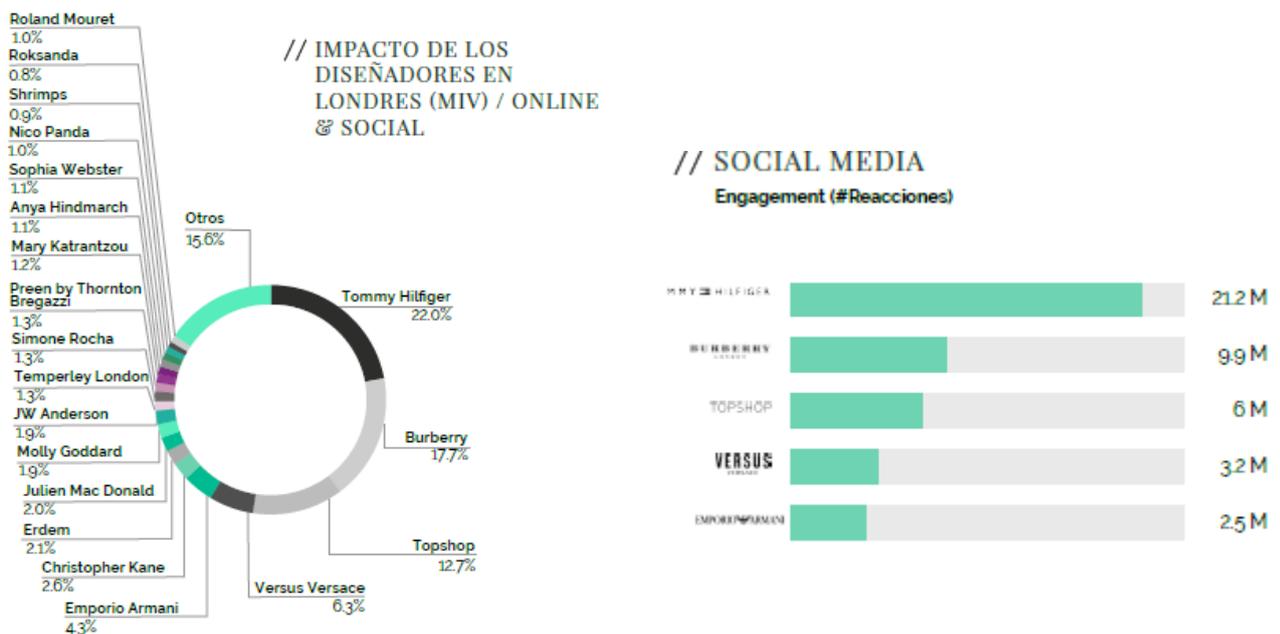
También al igual que las otras firmas Tommy utiliza vallas publicitarias para un mayor alcance de la marca.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

Tommy Hilfiger logró situarse el primero de la lista con un total de 21,280,994 interacciones sociales en la fashion week de Londres SS18. Su reciente cambio de

estrategia hacia un modelo de negocio basado en el ‘see now, buy now’, además de su colaboración con la *influencer* y modelo Gigi Hadid, impulsaron su popularidad. Cabe destacar que la colección de ‘see now, buy now’ supuso la tercera colaboración con Gigi y gran parte del interés en torno a este desfile se debió al hecho de que todas sus prendas fueron puestas a la venta inmediatamente después del mismo (Launchmetrics, 2018)

Gráfica 8.7 Porcentaje de impacto mediático a nivel social y en redes.



Fuente: Launchmetrics (2018), Data on runway.

En 1995, Hilfiger creó The Tommy Hilfiger Corporate Foundation para enriquecer el bienestar físico e intelectual de la juventud con un mayor énfasis en programas culturales y educativos que tengan un impacto en una población diversa. Hilfiger está activamente involucrado en diversas organizaciones de beneficencia y causas nobles, incluyendo el National Memorial Project Foundation de Martin Luther King Jr. en Washington, D.C. y la Liga Anti-Difamación También ha sido parte de la junta directiva de The Fresh Air Fund, un grupo con sede en Nueva York que ha estado enviando niños de bajos recursos a campamentos de verano desde 1877 y también del programa Race to Erase MS desde 1994.

En los últimos cinco años, Hilfiger también ha apoyado a Breast Health International, una organización de renombre mundial que está comprometida a encontrar una cura para el

cáncer de mama, mediante el diseño de cinco bolsos de edición limitada para beneficiar a la organización. A través de iniciativas anteriores, Hilfiger se ha asociado con las actrices Cristiana Capotondi y Claudia Gerini, con la ex primera dama de Francia, Carla Bruni, Helena Christensen, Milla Jovovich y más recientemente con Renee Zellweger. Como embajadoras del programa, estas mujeres han ayudado a recaudar fondos y a promover los bolsos de edición limitada. La mitad de lo recaudado por el bolso de edición limitada fue donado al programa “Fondo para la vida” de Breast Health International. En el 2009, la Fundación Tommy Hilfiger donó más de 2 millones de dólares a Millennium Promise, una organización sin fines de lucro fundada en 2005 para ayudar a terminar con la pobreza extrema.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Desde todas sus redes existe el acceso directo a su página web donde se pueden obtener los productos de la marca, encontrar la locación de las tiendas más cercanas, un apartado sobre la compañía y un apartado de atención al cliente. Al igual de Calvin Klein el usuario puede dar un feedback sobre la página directamente en ella. En cuanto a los dominios que la empresa ostenta, Tommy solamente cuenta con un dominio global.

En relación a los concursos organizados por la marca que involucran al consumidor, existe un acceso directo dentro de su Facebook en el apartado de “notas”, donde se pueden encontrar distintos concursos para los diferentes países. Por lo tanto, se observa aquí la diferenciación y adaptación de los países, en función de los términos y condiciones de los concursos.

Todos los eventos de la marca se pueden encontrar en su página de Facebook en la sección de eventos, desde eventos de costurización de productos hasta visita de la modelo Gigi (imagen de la marca) a una de sus tiendas.

Además Tommy cuenta con una app para el móvil desde la cual se puede realizar la compra de sus productos.

8.6 INDITEX

8.6.1 Breve descripción de la marca

Es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Tiene su sede central en el Polígono Industrial de Sabón, en Arteixo, La Coruña, España. Inditex opera casi 5.000 tiendas bajo las marcas Zara, Zara Home, MassimoDutti, Bershka, Stradivarius, Tempe, Lefties, Pull & Bear, Oysho, Úterque, Kiddy's Class, presente en 94 mercados alrededor de todo el mundo. Este grupo de empresas se caracteriza por ofrecer productos a precios asequibles en el momento adecuado, reuniendo en una única compañía los elementos esenciales para la creación de moda; diseño, fabricación, logística/distribución y venta. La clave de esta empresa es la venta de una moda fast fashion; stocks muy pequeños o casi nulos, producción de un modelo muy bajo y rotación del producto en tienda muy alto.

Inditex sigue una clara estrategia de liderazgo en costes, ya que gracias a sus economías de escala los costes por producción son muy bajos en comparación con el margen de beneficio que obtienen. Así, se genera un estímulo en el cliente que visite la tienda con cierta regularidad, y la posibilidad de encontrar nuevas colecciones cada dos semanas. Para poder refrescar la oferta continuamente, es imprescindible contar con una fabricación eficiente e integrada verticalmente que implique la distribución en tiempo récord, como es el caso de Inditex.(ESIC, 2017)

El éxito de la primera marca, Zara, permitió la expansión internacional, e incluso la salida a bolsa formando parte de índices bursátiles como Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600.

Su modelo de negocio se basa en el concepto Right to wear “*Right to Wear* es la filosofía que ilustra la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio y el modo en que concebimos nuestra actividad: nos apasiona crear moda, nos motiva satisfacer a nuestros clientes y, al mismo tiempo, buscamos que los efectos que generamos en nuestros distintos ámbitos de actuación sean positivos para nuestros grupos de interés. Por eso, pensamos y actuamos de manera responsable en todo cuanto estamos involucrados”.(Inditex, 2018a)

Por otro lado, gran parte de su éxito se debe al sistema logístico empleado, que responde rápidamente a las necesidades de los clientes. Su modelo consiste en una logística robotizada que garantiza que los desperdicios de tejido sean mínimos.

Además de la integración de la tecnología RFID¹¹, durante los últimos años Inditex se ha enfocado en la sostenibilidad de sus productos y espacios; ha creado JoinLife, ropa elaborada con fibras sintéticas procedentes de materiales reciclados, y también hace uso del reciclaje en las cajas de los envíos online. Esta estrategia de sostenibilidad se ha incorporado a todas las marcas no sólo a Zara.

8.6.2 Zara

Es una de las principales marcas de la moda rápida internacional de hoy en día. Cuenta con activos registrado por un valor de 600 millones de euros aproximadamente, y unos ingresos de 15 miles de millones de euros al año. Ofrece moda para caballero y señora, juvenil y niños. Presente en 96 mercados y 46 mercados online.

Actualmente la nueva estrategia que Zara está llevando a cabo, es el “service design”, cuya finalidad es que el cliente no salga de una de sus tiendas con una prenda bien diseñada, sino que se sienta contento de haber elegido Zara. Con esto lo que la empresa quiere conseguir es la fidelización del cliente, es decir, no vender mucho en una única visita sino que el cliente acuda con mucha frecuencia.

Otra estrategia de la empresa es por un lado el estudio de la locación de las tiendas que quiere abrir, ya que siempre busca puntos clave dentro de las ciudades, prescindiendo así de la publicidad tradicional. Algunas de sus tiendas se encuentran localizadas es sitios tan clave como, la Quinta Avenida en Nueva York, Oxford Street en Londres, Campos Elíseos en Paris, Michigan Avenue en Chicago, calle Serrano, Madrid, siendo tiendas denominadas como tiendas “Flagship”¹² Por otro, se ha producido un cambio de la dimensión de sus tiendas, ya que casi todas las nuevas tiendas que abre Zara son tiendas de grandes dimensiones, son tiendas XXL.

¹¹ La **tecnología RFID** responde a las iniciales de Radio Frecuencia Identificación, y se trata de un sistema para comunicarse sin cables entre dos o más objetos, dónde uno emite señales de radio y el otro responde en función de la señal recibida.

¹² Flagship store es un concepto de marketing experiencial. Como tal, es la tienda más importante y emblemática de una marca, especialmente si se trata de una marca lujosa o muy prestigiosa. Su arquitectura, diseño y decoración suelen ser muy especiales y tener como objetivo comunicar la esencia de la marca. La idea es crear una experiencia de compra donde arte y cultura se entremezclen con la experiencia de marca.

Foto 8.10 Tienda de Zara en Copenhague, Dinamarca.



Fuente: Ediciones Sibila (2017)

Una de las últimas tiendas, que la compañía ha abierto en Stratford (Londres), se trata de una Pop Up Store donde se ha buscado la fusión entre la esencia de una tienda física y online. Es una tienda de 200 metros cuadrados, disponible durante el mes de mayo.

Foto 8.11 Tienda Pop Up Store Zara Stratford (Londres).



Fuente: Libre Mercado (2018)

Marcando la diferencia con sus tiendas más tradicionales, este espacio temporal no cuenta con aspectos clásicos como pueden ser las cajas registradoras o los probadores. En su lugar, cuenta con una serie de innovaciones tecnológicas para el sector de la moda.

En este sentido, en vez de ir a caja a pagar, los clientes que acudan a esta tienda podrán efectuar su pago a través de cualquiera de los datafonos conectados vía bluetooth que tienen las dependientas.

Otra de las novedades tecnológicas que incluye la tienda son su espejo-pantalla mediante los cuales sus consumidores podrán saber cómo les queda una prenda. La tecnología RFID en tienda, que lleva incorporada esta pantalla, permitirá conocer las medidas reales de una persona.

Con esta pantalla, los usuarios podrán tener un asesoramiento propio y personalizado para poder saber qué ropa de la tienda les sienta mejor. Además, podrán introducir pequeños cambios en las mismas, como puede ser cambiar el color o modificar algún elemento de la prenda.

El método de compra en la pop up londinense es poco flexible. Aquellos pedidos que se realicen antes de las 14:00 se podrán adquirir en casa o en la tienda el mismo día. En cambio, los que se pidan después de esa hora, se recibirán al día siguiente.

Zara tiene en mente implementar estos avances tecnológicos en sus tiendas de todo el planeta para hacer que sus prendas se puedan comprar de forma online.

Foto 8.12 Shop the look by Zara



Por otro lado, durante dos semanas en el mes de abril, la firma española puso a disposición de sus clientes una aplicación, ZARA AR, que, una vez descargada, ZARA AR permite disfrutar de experiencias de realidad aumentada en 137 de las tiendas que tiene repartidas por todo el mundo.

Al apuntar con el móvil a escaparates vacíos y puntos localizados del interior de las superficies, dos modelos – previamente capturadas como hologramas– aparecían de la nada y se movían con naturalidad luciendo prendas de la nueva Colección Studio (la colección especial que Zara ha sacado para el verano con coloridos patrones geométricos y tejidos vaporosos).

Fuente: *El País*(2018)

Para agilizar este gesto y la propia descarga de la aplicación, la firma también proporcionó WiFi gratuito. Así los clientes evitan gastar datos de su tarifa, y pueden concentrarse en descubrir todas las funcionalidades del *software*. Otra de ellas, la opción a compra *online*,

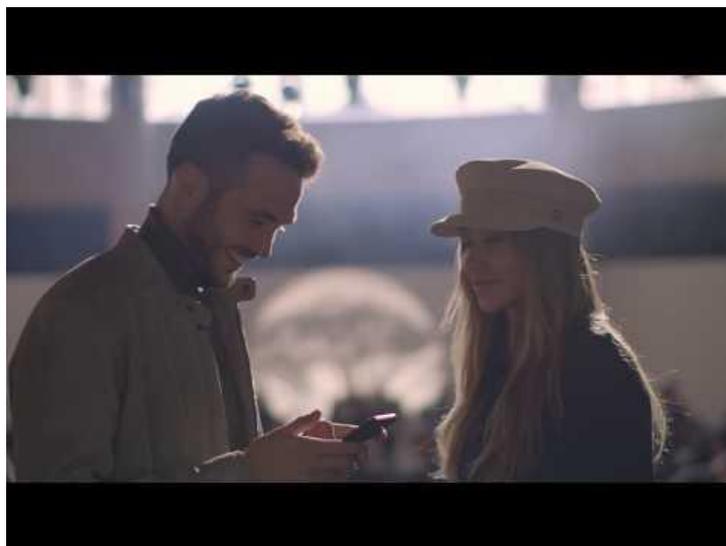
con solo un clic, seleccionando la opción Shop the look, pueden comprarse los estilismos que muestran los hologramas a través de la novedosa aplicación.(ICON, 2018)

8.6.3 Massimo Dutti.

Massimo Dutti empezó elaborando ropa masculina, hasta que en 1992 se introdujo ropa femenina. Actualmente cuenta con 790 tiendas, y está presente en más de 75 mercados y 37 mercados online. Todo en Massimo Dutti está cuidado al detalle, desde las prendas a la decoración y la arquitectura de todos sus espacios, empezando por su sede, ubicada en Barcelona, y acabando, como no, en sus tienda. Los materiales utilizados para las prendas son de más calidad en comparación con el resto de las marcas del grupo, por lo que los precios también son más elevados. Está destinada a un público más adulto y con las prendas más clásicas y atemporales del grupo Inditex, abarcando diferentes estilos, desde la sofisticación de su línea de Personal Tailoring (sastrería a medida), a otras líneas más relajadas y casual. Todas ellas ponen el acento en prendas y materiales de gran calidad, con un corte elegante y cómodo.

Para sus campañas y acciones comunicativas se vale de referentes diversos y estilosos como la belleza clásica de Poppy Delevingne o la ubicuidad de las bloggers e influencers Hanneli Mustaparta o Leandra Medine Cohen, alias Man Repeller. A diferencia del resto de las marcas de este grupo, Massimo Dutti organiza desfiles en cada temporada.

Video 8.7 Spring Summer 2018 Runway and Event.



Fuente: Massimo Dutti Youtube (2018)

8.6.4 Bershka

Esta marca cuenta con alrededor de 1000 establecimientos y está presente en 79 mercados y 35 mercados online, representa el 9% del total de los ingresos de todo el grupo. Su target group son jóvenes entre 12 y 25 años. Siempre inspirada por las tendencias del momento, y sobre todo la música. La marca tiene tres líneas principales –Bershka, BSK y Hombre– que aportan una amplia oferta de prendas casual, básicos, deportivo, vaqueros, accesorios y calzado.

Las acciones llevadas a cabo por Bershka como estrategia de marca son la realización de colaboraciones con influencers de los mercados en los que está presente, colaboraciones con otras marcas como Kappa o Converse. Y por otro lado con cantantes como Miley Cyrus o el rapero Fedez. Además en el último año, esta marca ha cambiado el concepto de sus tiendas, uniéndose más incluso a la música. Sus nuevas tiendas están inspiradas en los stages de los conciertos. Las nuevas aperturas de tiendas suponen una fiesta, donde siempre está presente un DJ o cantantes del momento junto con un gran número de influencers. Por otro lado cabe destacar el gran éxito que ha tenido su pop up store en Nueva York, con la creación de una colección específica para esta tienda, que también se podía encontrar en las tiendas más importantes que Bershka tiene alrededor del mundo.

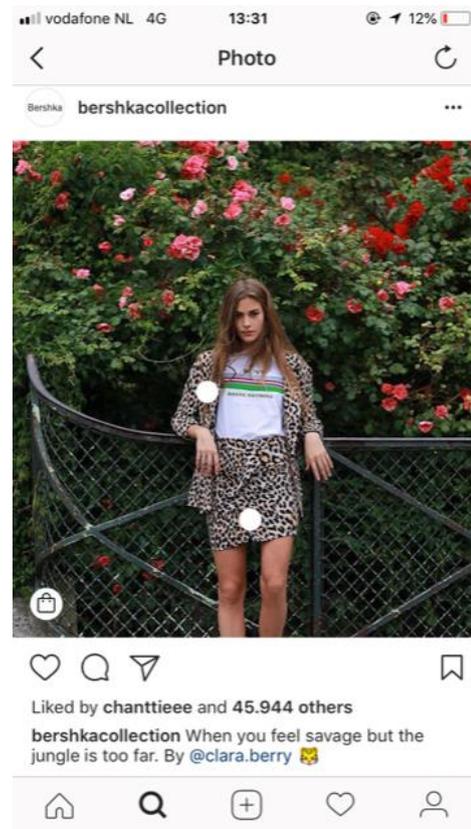
Video 8.8 Fedez para Bershka



Fuente Bershka Youtube (2017)

Foto 8.13 Clara Berry para Bershka.

Al ser una marca dirigida a los jóvenes, su presencia en las redes, sobretodo en Instagram, es elevada. Todos los días el contenido de su página se actualiza, ya sea a través de las Instastories o a través de post en esta red social. Es aquí donde podemos ver las colaboraciones directas e interacciones con los influencers, e incluso las fiestas que se realizan en las tiendas



Fuente: bershkacollection Instagram (2017)

8.6.5 Pull and Bear

Pull and Bear nace como fruto de una estrategia de segmentación de mercados iniciada por el Grupo Inditex. Fue la primera marca que Amancio Ortega creó después de Zara hace 27 años. La facturación de esta marca es de aproximadamente 1.000 millones, está presente en 77 mercados, 33 mercados online y cuenta con más de 1.900 tiendas alrededor del mundo. La moda que ofrece Pull es más alternativa y casual que el resto.

Una de las acciones llevadas a cabo por la marca con gran repercusión fue la celebración de su 25 aniversario con la inauguración de su nueva sede en Narón (Coruña) ubicada en un edificio concebido para integrarse en su entorno natural y reducir su impacto medioambiental. Para su inauguración se celebró el evento Pull&Bear House. Un festival al aire libre, aprovechando los grandes jardines que rodean e integran en el entorno al edificio, donde no faltaron conciertos de artistas punteros y la celebrities estrella del evento: Brooklyn Beckham, imagen de la marca.

Foto 8.14 Pull&Bear House.



Fuente: Eventos Plus (2017)

Una inauguración que ha reunido a más de 2.000 caras nacionales e internacionales de la industria de la moda, la cultura y el arte, junto a 100 periodistas acreditados que llegaron a Galicia en vuelos chárter de Iberia Express vinilados con el logo y colores de Pull&Bear.

Las últimas colaboraciones que podríamos destacar de la marca son las realizadas con Marc Márquez y Alex Márquez durante los dos últimos años.

Foto 8.15 Marc Márquez Pull and Bear



Fuente: Bekia Moda (2016)

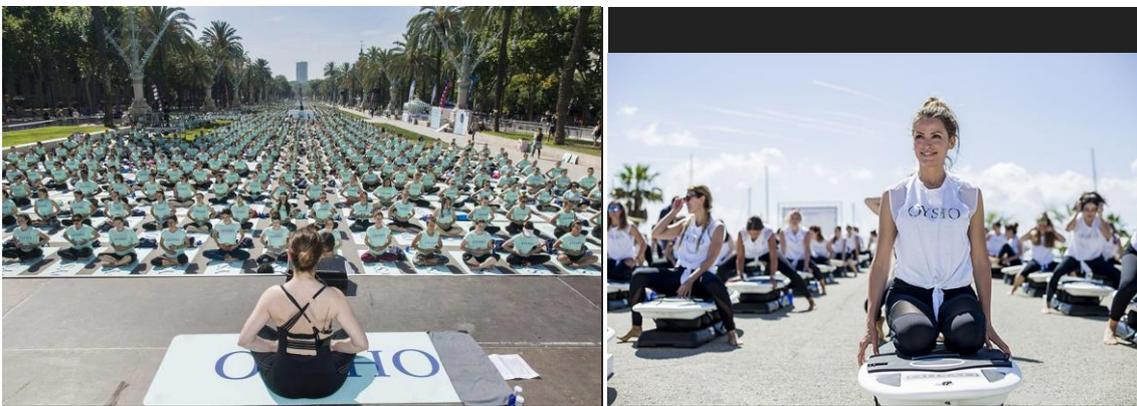
8.6.6 Oysho

Es la marca más joven del grupo Inditex. Presente en 65 mercados y 33 mercados online. Ofrece colecciones de lencería, pijamas, ropa de baño y deportiva. Sus prendas están

confeccionadas con materiales sostenibles. En esta línea y con la intención de minimizar el impacto medioambiental, la marca ha creado un espacio para dar solución a este problema de concienciación social: Oysho Wear The Change, con tal de reducir la cantidad de recursos naturales utilizados en cada una de sus piezas, mientras que potencian la confección de otros materiales reciclados o artificiales. Además, cuentan con otra serie de campañas. Una de esas programaciones que llevan a cabo es la Ecollogically Grown Cotton, para garantizar que la producción se hace de manera natural sin el uso de químicos para su crecimiento, y el programa Algodón BCI-Better Cotton Initiative- con él se proyecta un uso correcto y fuera de excesos con los productos necesarios para el cuidado y su cultivación.

Gracias a su línea deportiva, Oysho siempre ha tenido una estrecha relación con el deporte. En los juegos olímpicos de Río de Janeiro, Oysho fue el encargado de vestir al equipo de gimnasia rítmica. Por otro lado, bajo el hashtag #oyshoyoga, la marca organiza alrededor de mundo diversos eventos relacionados con el yoga y también con el surf.

Foto 8.16 Oysho Yoga Workshop y Oysho Surf Workshop.



Fuente: Oysho Blog (2017)

8.6.7 Uterqüe

Es una cadena más reciente del grupo, tiene presencia en 41 mercados y 30 mercados online. Es una marca ultrafemenina que se centra sobre todo en los accesorios y complementos. Su diseño y fabricación cumplen con los más exigentes estándares de calidad y cuidan hasta el extremo la atención al detalle. Es la marca más cara de Inditex, beneficiándose de la estrategia de integración vertical por medio de Tempe

(a empresa del Grupo Inditex que diseña, comercializa y distribuye el calzado de todas sus marcas comerciales.(Tempe, 2018))

Su target group es una mujer de 30 a 65 años con poder adquisitivo medio-alto “que buscan la calidad de un Loewe en versión asequible”.

Sus tiendas se caracterizan por ser espacios de líneas limpias y contemporáneas, con una marcada estética Mid-century, que subliman la calidad de su moda y crean una atmósfera única.

Foto 8.17 Tienda Uterqüe, Madrid



Fuente: El País (2017)

8.6.8 Stradivarius

Stradivarius es una marca de moda actual y desenfadada, una referencia de estilo para los espíritus jóvenes que apuestan por un look fresco y de tendencia inspirado en el *streetstyle*.(Inditex, 2018b)

Presente en 76 mercados y 32 mercados online, esta marca al igual que Bershka y Pull, marcas cuyo target group son los jóvenes, ofrece un contenido generado por las prescriptoras de la marca, las bloggers, creando una comunidad blogger en torno a la marca, enfocándose en el ecommcerce de los canales de comunicación y realizando un giro hacia el crowdsourcing en los canales sociales.

Un claro ejemplo de esto es #thesummerexpedition llevado a cabo por dos años consecutivos. Consiste en un viaje con influencers nacionales e internacionales las cuales postean fotos en instagram del viaje con looks de Stradivarius. Este año consistió en un viaje a la costa amalfitana con 12 influencers entre las que se encontraban internacionales como Belén Hostalet, Valentina Ferragni, o Julia Kuczynska.

Video 8.9 Stradivarius #thesummerexpedition 2018 Amalfi Coast.



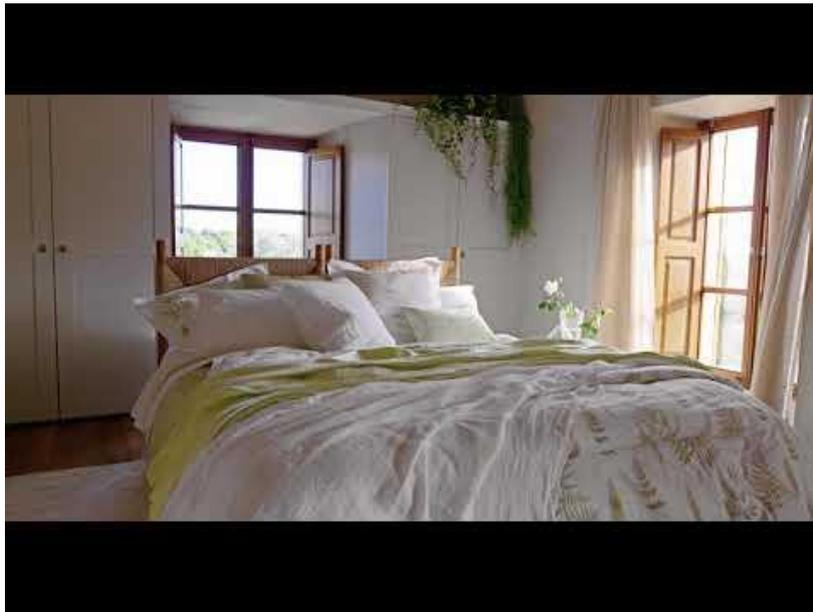
Fuente: Stradivarius Youtube (2018)

8.6.9 Zara Home

Es una cadena del grupo Inditex especializada en moda y decoración para la casa. Alrededor del 70% de sus productos son textiles, completando la oferta con objetos de decoración y menaje. Presenta diversas líneas sobre decoración: contemporánea, clásica, étnica y línea blanca. Zara Home presenta dos colecciones por temporada y actualiza sus gamas de producto dos veces a la semana. La marca combina estilos contemporáneos con otras piezas más clásicas. Además, cuenta con una línea propia de prendas de ropa y otra de productos cosméticos para el baño. Presente en 75 mercados y 37 mercados online.

Fue la primera marca del grupo en comercializar sus artículos a través de internet. Además, también fue la primera enseña de Inditex en vender online en el hemisferio sur, en Australia en 2015.

Video 8.10 In Bloom. Florist Collection SS18.



Fuente: Zara Home Youtube (2018)

8.6.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

En este caso en concreto voy a analizar Zara ya que es la marca más fuerte del grupo de Inditex.

ALCANCE DE LA MARCA

Una de las características más curiosas de este grupo es que no invierte parte de sus presupuestos en la realización de anuncios en los medios tradicionales. Como se ha anotado con anterioridad la locación de las tiendas es una parte muy importante de su marketing.

En cuanto al análisis de sus redes sociales; en **Instagram** posee 27,3M de seguidores, en destacados tiene un apartado de noticias sobre la marca y video sobre sus campañas; niños, mujer y hombre. La empresa publica fotos sobre los productos de sus colecciones y sus campañas. Además existe una interacción entre la empresa y los clientes, por tanto existe una conexión directa cliente-empresa, donde esta resuelve problemas o dudas de manera directa con el consumidor. En **Facebook** con un poco menos de seguidores en total 26Mill, al acceder a su página automáticamente se abre un chat donde puedes preguntar cualquier cosa y en poco tiempo la empresa te contesta. El contenido publicado

es similar al contenido publicado en su Instagram, se basa en la postear su producto o campaña. En Twitter con 1,3M es bastante activa, las publicaciones siguen la misma línea que en sus otras redes, es muy visual con publicaciones con fotos sobre sus campañas.

Cabe destacar que en todas sus redes la empresa realiza una atención al cliente contestando a los comentarios de los usuarios ayudándoles, a diferencia de en sus tiendas que hasta ahora la atención al cliente había sido algo más secundario. En relación a los puntos de venta Zara cuenta con numerosos establecimientos en los tres países siendo superior en España ya que es una empresa española.

Por otro lado, a pesar de su éxito, la compañía no utiliza publicidad tradicional, se centra en sus redes y en la locación de las tiendas.

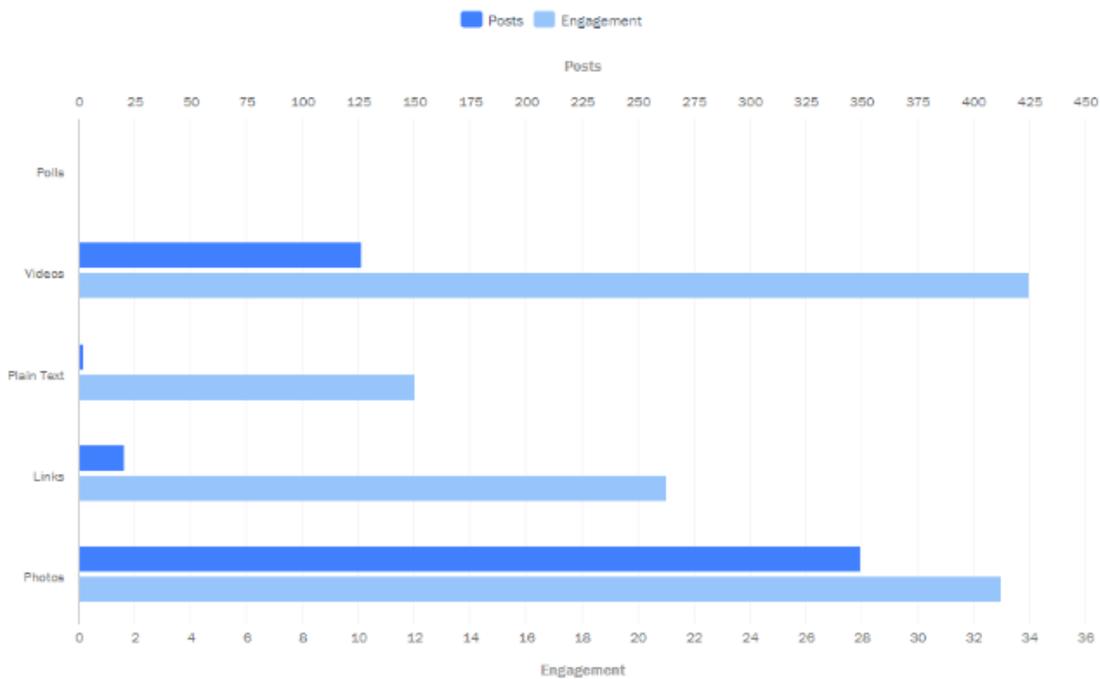
ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

Para mejorar el engagement con el cliente, Zara ha creado una app para el móvil donde ofrece acceso directo a todos sus productos y poder realizar la compra a través de ella. Además ofrece la opción de buscar la prendas en la app mediante el código BIDI que se encuentra en las etiquetas de cartón de las prendas si no hay la talla que desea el cliente poder realizar la compra a través de la app.

Con su línea Join Life Zara quiere contribuir a hacer una ropa sostenible con el medio ambiente.

Como se ha señalado con anterioridad, las redes sociales es un pilar fundamental para la empresa, a continuación se puede observar el engagement de la empresa con sus clientes en Facebook;

Gráfica 8.8 Engagement de la empresa con sus clientes en Facebook.



Fuente: Unmetric (2018), *Engagement de la empresa con sus clientes, Zara*.

Por otro lado, la empresa incorpora productos dos veces por semana. De ahí, la sección “Última semana” que se encuentra en su tienda online, con productos nuevos o que pronto van a llegar. Aquí los productos suelen agotarse rápidamente por lo que el cliente debe visitar la website con frecuencia o bien añadir el producto al carrito de compra y que Zara le avise cuando llegue la talla que desea. Muchas veces, esta técnica sirve de escaparate para posibles prendas que llegaran a tienda. Estos productos por lo general suelen ponerse pronto a la venta aunque en otras ocasiones pueden tardar más generando más deseo de compra.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

Como todas las anteriores marcas, desde sus redes hay conexión directa a su página web, para que el cliente pueda realizar la compra directamente. En su misma página existe un apartado de atención al cliente para cualquier tipo de duda o de reclamación. También en sus post en Instagram crean acceso directo a la prenda en concreto que aparece en su publicación.

En la página solamente cuenta con un dominio universal (.com) para todos los países, por lo que no hay dominios territoriales comprados para su página.

Con es muy común los concursos por parte de esta marca pero el año pasado lanzaron el concurso “wear your photo” se trataba de un concurso en el que cualquiera podía enviar una fotografía creativa, y el resultado era una colaboración con la marca en edición limitada imprimiendo la instantánea en camisetas o sudaderas de algodón, más un premio en metálico de 500 euros.

8.7 H&M

8.7.1 Breve descripción de la marca

Hennes y Mauritz (H&M) es un grupo de empresas de moda más importantes del mundo siendo también una de las más importantes en Suecia. Esta multinacional cuenta con siete marcas que son Weekday, Cheap Monday, Monki, Collection Of Style COS, & Other Stories, y Arket, que hacen un total de 4508 tiendas en 64 países. Con un total de ingresos de 21 miles de millones de euros (año 2016)

Esta multinacional sueca de ropa al por menor compañía es conocida por su rápido manejo de logística de ropa de moda para hombres, mujeres, adolescentes y niños. Está clasificada como el segundo minorista de ropa mundial, por detrás de Inditex, llevando más de la tercera mayor minorista de ropa mundial, los Estado Unido basada en GAP Inc. El equipo de diseño en Suecia oficina de la compañía controla las etapas de producción, desde la planificación de mercancías para el establecimiento de especificaciones, y la producción se subcontrata a aproximadamente 800 fábricas en Europa y Asia. Estas instalaciones se utilizan para la división horizontal del trabajo en lugar de estar integrados. (Maridueña, 2017)

H&M ha llevado a cabo muchas estrategias para el posicionamiento de la marca, algunas de ellas son las siguientes;

Ha realizado la compra de licencias como Snoopy, y Superman para sus líneas de lencería y pijamas.

Colaboraciones con diseñadores para colecciones temporales:

Karl Lagerfeld(2004), diseñador de la casa Chanel, realizó la primera colección cápsula que firmó la cadena con un diseñador. Para Lagerfeld supuso una idea muy interesante

“en términos de historia de la moda” porque según él H&M hacía de lo asequible algo deseable. Eso es moda”.

Stella McCartney (2005), la colección de la diseñadora británica recopilaba más de 40 prendas y accesorios que repasaban los diseños más exitosos de su carrera con ese espíritu característico. “Es una manera fantástica de dirigirse a un público femenino mucho más amplio” comentó la diseñadora al respecto de la colección.

Viktor & Rolf (2006) aunque la alta costura esté en el alma de su trabajo, vieron en colaborar con HYM una manera de jugar con el opuesto y la parte más democrática de la moda. En su colección incluyeron piezas básicas como vaqueros y chaquetas, pero también trajes masculinos y vestidos de cóctel.

Roberto Cavalli (2007) la esencia de excesos del diseñador italiano se tradujo en vestidos plagados de dorados, lentejuelas y trajes sastre.

Comme des Garçons (2008) la esencia de la firma japonesa se trasladó al high Street a través de piezas invernales o blusas con estampados de lunares. “Pensé que sería interesante trabajar con HYM para vender Commes des Garçons esn lugares a los que nunca se ha vendido y atraer gente que quizá no entendían Comme des Garçons” declaró Rei Kawakubo, la directora creativa de la firma.

Matthew Williamson(2009) con una colección cápsula llena de estampados y colores vivos, el diseñador marcó dos hitos: la primera vez que realizaba prendas de línea masculina y la primera vez que una de estas colaboraciones llegaba a todas las tiendas de HYM del mundo.

Jimmy Choo (2009) Vestidos, zapatos y bolsos integraban una colección festiva en la que no faltaban tachuelas, cristales y estampados animales, ADN de la firma.

Lanvin (2010) con un video viral que puso a bailar a las modelos al ritmo de Pitbull, Alber Elbaz fue capaz de acercar la sofisticación parisina a las calles de medio mundo. Cortes abullonados, drapeados y asimetrías cobraron un nuevo sentido gracias a una dosis extra de color y diversión.

Sonia Rykiel (2010) realizó dos colaboraciones con el grupo, creando una colección especial de lencería para fiestas de 2009 y una línea de punto muy colorista para la primavera de 2010. La comodidad y el estilo parisino de Rykiel se trasladaron a la calle a un precio más asequible.

Versace (2011) con coloridos estampados ochenteros, tachuelas y dorado fueron las claves de la colección de Donatella para la compañía sueca. Con precios que oscilaron entre los 20 euros de los pendientes a los 250 de un vestido, la colección tuvo un gran éxito, con largas colas de sus fans en las tiendas.

Marni (2012) “Quise crear un verdadero armario Marni actualizando los tejidos y estampados de nuestras piezas icónicas” comentó Consuelo Castiglioni, directora creativa de Marni. Y lo consiguió. Pendientes XL, estampados geométricos y brazaletes extragrandes acercaron el espíritu de la casa al público.

Maison Martin Margiela (2012). Tras los excesos de las colaboraciones de los dos años anteriores, llegó el minimalismo de Margiela. Aunque las prendas no tuvieron tanto éxito como en otras ocasiones, fueron el reflejo perfecto del espíritu misterioso de la firma.

Anna dello Russo (2012) Las extravagancias de la editora de moda más famosa quedaron plasmadas en una colección en la que el turquesa y el dorado se convirtieron en la seña de identidad de bolsos, maletas y más accesorios. Dello Russo también hizo de modelo para esta campaña.

Isabel Marant(2013) la colaboración con la francesa consiguió el éxito entre las celebrities del momento. Abrigos de corte masculino, básicos a combinar con pantalones de lentejuelas, pitillos de cuero roqueros, lanas de corte “boho” o calzado con flecos y tachuelas se convirtieron en las prendas estrella de la temporada.

Alexander Wang(2014) La colaboración más deportiva hasta la fecha llegó gracias a Wang. “Es un honor formar parte de las colaboraciones de HYM. El trabajo con su equipo es un proceso divertido y apasionante. Están muy abiertos a romper los límites y convertirse en plataforma para la creatividad”, declaró Wang. El resultado de esto fue tops deportivos, vestidos de neopreno y sudaderas oversize.

Balmain(2015) Ha sido probablemente la más exitosa de las colaboraciones hasta el momento. La #Balmaination causó furor en la calle y cientos de personas hicieron cola para hacerse con los vestidos de lentejuelas, los abrigos marineros y las camisas de raso.

Video 8.11 Balmain x H&M.



Fuente: H&M Youtube (2015)

Kenzo (2016) La colección es una fusión gigante de piezas de archivo de Kenzo de los años 70 y tal vez un poco de los 80 y nuestros propios archivos en la marca, de al menos cinco años de antigüedad. Lo que más destaca de esta colección son la cantidad de estampados, H&M nunca antes había realizado una colección con tanta cantidad de estampados.

Foto 8.18Kenzo para H&M.



Fuente: Brit.co (2016)

ERDEM(2017) una marca menos conocida que las de sus predecesores más recientes, pero no por ello menos importante en el mundo de la moda. Esta marca británica es adorada por igual por estrellas de Hollywood y expertos en la moda, es favorita de la realeza y famosa por su exquisito gusto por el romance, con hermosos estampados florales y una notable atención por los detalles. (H&M, 2017)

Video 8.12 Erdem x H&M "The Secret Life of Flowers" campaign film by Luhrmann.



Fuente: H&M Youtube (2017)

Moschino (2018) Este otoño, saldrá a la luz. Scott lanzará una colaboración única con H&M; una oportunidad de mostrar al mundo por primera vez su estética exuberante.(H&M, 2018)

Foto 8.19 El diseñador Jeremy Scott y la modelo Gigi Hadid para H&M.



Fuente: H&M (2018)

La participación de modelos internacionales en sus campañas como por ejemplo Kate Moss, Gigi Hadid y Kendall Jenner, han dado más, aún si cabe, visibilidad a la marca.

También podemos destacar sus colaboraciones con cantantes;

En 2016, salió a colección de ropa masculina de H&M Spring Icons Selected by The Weeknd, donde H&M junto con el artista, diseñaron una colección de primera para este grupo.

En 2017 el grupo junto con el cantante Justin Bieber lanzaron una línea de ropa basada en el merchandising del Purpose Tour del cantante. El target group de esta línea no era solo los fans de Justin, sino era también para aquellos amantes del Street style y la moda que se asocia a la música urbana.

H&M junto con Ace Tee crearon en 2017 una colección con tops cortos con cremallera, colores vivos y estampados de camuflaje, bodiies, sudaderas con capucha y pantalones de chándal que reflejan a la perfección el estilo de esta cantante. Esta colección se lanza globalmente en hm.com el 7 de septiembre y en tiendas seleccionadas de Alemania, Suiza, Austria y los Países Bajos.

Ese mismo año, H&M creó otra colección con Zara Larsson, con motivo de su lanzamiento del disco “So Good”.

Las colaboraciones de David Beckham con la marca, han sido numerosas desde el 2013. Su relación desde la primera campaña conjunta ha sido muy estrecha. Casi todos los años este exfutbolista crea una línea con el grupo ya sea de ropa interior como “sus imprescindibles” de la temporada.

Para la campaña de esta primavera, H&M grabó en Buenos Aires, Argentina, el vídeo de la campaña de moda de primavera de H&M que muestra el baile de la actriz Elizabeth Olsen desde un café de la zona y por las calles de la ciudad. Al baile por las calles se unen varias mujeres con gran aplomo, incluyendo top models como Imaan Hammam, Andreea Diaconu y Anna Ewers.

H&M siempre ha tenido un compromiso con y para el medio ambiente, desde el 2015, esta marca ha creado la colección H&M Conscious donde muestra su preocupación por el medio ambiente y pretende reducir los residuos textiles. Así, por cada kilo de ropa que

obtenga en sus tiendas destinará 0,02 euros a entidades locales y, además, ofrecerá un cupón de 5 euros para próximas compras. La ropa obtenida irá destinada al mercado de segunda mano en países desfavorecidos; a trapos de limpieza o a reciclado como fibras textiles.(Diario de Sevilla, 2015)

En relación con los modelos de arquitectura H&M se englobaría dentro del modelo endosado ya que H&M es un grupo de marcas independientes pero que cuentan con el respaldo de la marca corporativa, en este caso esa marca es H&M.

8.7.2 *Análisis de la estrategia internacional.*

ALCANCE DE LA MARCA

H&M mantiene una alta participación en las redes sociales. En **Instagram**, con 26,4M de seguidores, postea sus productos con enlaces directos a compra, y en su destacados se pueden ver las diferentes campañas, eventos en los que la marca ha participado (como la gala MET), colaboraciones (como la colaboración con Moschino). Por otra parte la firma responde a sus seguidores en los mismos post sobre las dudas que esto dejan en los comentarios de la misma foto, manteniendo un contacto directo y cercano con ellos.

En su **Facebook**, con un total de 35mill de seguimientos y “me gustas” hay una diferenciación por países, es decir, no es un Facebook global como en los casos anteriores, sino que cada país cuenta con el suyo propio.

En Twitter (8,5M de seguidores) sus publicaciones son sobre nuevos lanzamientos de productos, sus campañas y colaboraciones. En este caso no hay una distinción entre países, solamente existe una cuenta para todos los países en los que la marca está presente.

La marca, a diferencia de otras marcas similares a esta o su competidor más directo Zara, si ha realizado algún anuncio en televisión y normalmente hace uso de vallas publicitarias.

ENGAGEMENT DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

La marca ha creado una app donde se puede consultar su catálogo de productos desde el móvil, y también realizar la compra de estos directamente desde su app.

H&M ha fundado la organización sin ánimo de lucro H&M Foundation que tiene como objetivo acelerar el progreso necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para 2030. La misión de esta organización es impulsar cambios positivos duraderos y mejorar las condiciones de vida invirtiendo en personas, comunidades e ideas innovadoras. H&M trabaja en las áreas de educación, agua, igualdad y planeta.

Además con todas las colaboraciones nombradas anteriormente, la empresa impulsa su engagement con el cliente ya que ofrece moda de lujo a un precio más asequible.

CONEXIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE

No en todos los países cuenta con venta online de los productos. En los países analizados sí se ofrece la venta online de sus productos en su página web.

Además solamente cuenta con un dominio para su página web, y el dominio universal (.com) por lo que no tiene dominios territoriales en los países que está presente sino simplemente uno para todos.

Desde su Facebook hay acceso directo a los eventos que tiene la marca alrededor del mundo.

A veces la empresa realiza concursos y sorteos, como por ejemplo el realizado hace unos años cuando se puso en marcha el proyecto “concious” en el que se realizó un sorteo de prendas denim customizadas por Juan Pajares, Herida de Gato y Leyre Valiente.

8.8 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS

A través de este análisis comparativo de las empresas de moda se puede sacar como conclusiones lo siguiente:

- El hecho de construir un engagement con el cliente, y por lo consiguiente poner el centro al cliente está muy ligado con la cultura de la empresa, toda la organización tiene que tener muy clara la estrategia y hacia donde se quiere dirigir a lo largo de toda la cadena de valor.

- En general, todas las empresas analizadas mantienen o transmiten el mismo mensaje a través de todos sus canales, en este caso las redes sociales. Potenciando y unificando la imagen que se quiere transmitir de la empresa. Por otro lado, se podría decir que es mejor una “memoria” a corto plazo para no entrar en conflicto y una actualización constante del contenido. Es importante generar contenido diariamente y varias veces al día, manteniendo al cliente al día de todos los nuevos productos que las empresas generan y generando esa fidelización tan deseada por la empresa por parte de sus clientes. De otra manera el cliente perdería el interés o quedaría “obsoleto” o “perdido” en la mente o percepción del cliente.
- El punto anterior deriva en la importancia del perfil medio de los nuevos consumidores de estas empresas, es decir, el perfil Millennial; el cual es digital por naturaleza, crítico y exigente destacando la importancia de crear una experiencia en ellos, como Zara o Moschino, y exigentes con la personalización y nuevos valores como el cuidado del medio ambiente, política de los trabajadores presentes en la compañía H&M.
- Junto con el análisis de las redes sociales también se hace referencia a las app para el móvil, que como se ha visto durante todo el análisis no todas las empresas han desarrollado una. No supone una obligación la posesión de una app pero sí que puede llegar a marcar una diferencia en cuanto al trato con el cliente y más con la generación nueva de consumidores los cuales utilizan el móvil a diario y de manera habitual.
- El uso de influencers es cada vez mayor, con ello las empresas ganan visibilidad y además con esta acción generan un incremento de las ventas. Todas las empresas de moda internacionales cuentan o han contado con la participación de estas personas. Ya sea de manera directa promocionando su producto o de manera más indirecta brindando experiencias por parte de las firmas, o bien asistiendo a sus desfiles.
- Por otro lado ciertas empresas hacen colaboración con cantantes o deportistas generando el mismo efecto o con los mismos objetivos que el uso de influencers.
- En un mundo donde los consumidores perciben tantos estímulos e información alrededor las empresas lo que buscan es impactar al consumidor, no dejar indiferente e involucrar a éste a través de las campañas que realizan las empresas cada temporada, y cuidando cada vez más y al detalle todos sus post en redes sociales, y ofreciendo customización y atención al cliente vía online.

9 CONCLUSIÓN

A través del análisis realizado en esta investigación, se llega a la conclusión de que el concepto de posicionamiento, siendo una herramienta fundamental en los negocios, se ha fortalecido como una estrategia de diferenciación muy efectiva, ya que ante un mercado tan competitivo, no es tan importante partir de algo diferente sino manipular lo que ya está en la mente y ordenar las ideas existentes a través de una estrategia de marca para la compañía. Por ello una inversión en la estrategia de posicionamiento de la marca ayuda en el mercado a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que parezca ante los consumidores como que reúne las mejores cualidades y tributos en la satisfacción de sus necesidades. El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

Según se ha visto en el análisis de las empresas, se puede destacar que las redes sociales, las nuevas tecnologías y el marketing experiencial juegan un papel importante para el posicionamiento de marca en la mente del potencial cliente. Gracias a la promoción del producto o servicio por internet, es mucho más fácil acercar el producto al consumidor, y además de que supone un coste mínimo para la empresa, no tiene límites. Por tanto aquellas compañías que cuidan sus redes sociales están más presentes en la mente de los consumidores no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, esto se debe al cambio de comportamiento de la sociedad y el desarrollo de las tecnologías haciendo que las consumidores estén conectados y acercando la información de los productos de manera más directa y en cualquier momento. Por otro lado, gracias al engagement la empresa puede llegar a conocer los gustos y anticiparse a las necesidades del consumidor lo cual se presenta como una ventaja para la empresa. La mayoría de las decisiones de compra se basan en el sentimiento que genera el producto. Independientemente de si la empresa está dirigida a una target de adquisición elevada o a un target con un nivel adquisitivo inferior, las empresas dedican tiempo y esfuerzo a mantener el contacto con el cliente, actualizar sus redes y exponer de la mejor manera sus productos en sus respectivas páginas webs.

10 BIBLIOGRAFÍA

- ADN Studio. (2017). Branding de moda estratégico: Las marcas seducen cuando transmiten emociones | adn studio, agencia creativa de publicidad Barcelona. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://adnstudio.com/branding-de-moda-estrategico-la-marcas-seducen-cuando-transmiten-emociones/>
- AEFFE. (2018). FY 2017 Key Facts Aeffe, (March).
- Bekia Moda. (2018). Oysho - Marcas - Bekia Moda. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <https://www.bekiamoda.com/marcas/oysho/>
- Blasco Sánchez, J. J. (2010). Análisis estratégico de Zar. Recuperado a partir de http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG_Blasco_Sánchez%2C_José_Javier.pdf
- Chanel. (2018). Inside CHANEL - Venecia. Recuperado 13 de agosto de 2018, a partir de <http://inside.chanel.com/es/venice>
- Coll, M. (2016). Cómo Moschino convirtió marcas ordinarias en ropa para millonarias. *Vanity Fair*. Recuperado a partir de <http://www.revistavanitair.es/moda/articulos/el-exito-de-moschino-es-jeremy-scott/21435>
- Collado, N. (2017). Moschino, pop para las masas | Actualidad, Moda | S Moda EL PAÍS. *El País*. Recuperado a partir de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/moschino-moda-jeremy-scott/>
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga, ISSN 2027 - 1557, 4(8), 20-25.*
- Costa, J. (2011). *Construcción y gestión estratégica de la marca.*
- Costas, L. (2016). Zara estrena en Galicia su estrategia XXL - Faro de Vigo. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de

<http://www.farodevigo.es/economia/2016/08/31/zara-estrena-galicia-estrategia-xxl/1524437.html>

Diario de Sevilla. (2015). H&M y su compromiso con el medio ambiente.

Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de

http://www.diariodesevilla.es/gente/HM-compromiso-medio-ambiente_0_953905061.html

Dipole. (2018). Tecnología RFID. Recuperado 3 de junio de 2018, a partir de

<http://www.dipolerfid.es/es/tecnologia-RFID>

Elena Onofre, M., y Publicidad, I. (2015). Comercialización II TRRABAJO

PRÁCTICO FINAL. Recuperado a partir de

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/25790_85063.pdf

Emprende pyme. (2018). Mapa de posicionamiento | ¿Cómo hacer un mapa de

posicionamiento? Recuperado 18 de agosto de 2018, a partir de

<https://www.emprendepyme.net/mapa-de-posicionamiento.html>

Emprendedores. (2017). Zara: Claves del éxito de la marca española de los 15.452

millones de euros - Gestión - Emprendedores - Webs. Recuperado 15 de mayo de

2018, a partir de <http://www.emprendedores.es/gestion/claves-exito-zara-marca-global-interbrand>

ESIC. (2017). Estrategia competitiva | Caso Estrategia Empresarial: Inditex.

Recuperado 20 de mayo de 2018, a partir de

<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/estrategia-competitiva/>

Espinosa, R. (2015). Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente | Roberto

Espinosa. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de

<http://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

Evento Plus. (2016). Pull&Bear House: un festival para inaugurar la nueva sede

ecoeficiente de la marca. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de

<https://www.eventoplus.com/casos/pull-bear-house:-un-festival-para-inaugurar-la-nueva-sede-ecoeficiente-de-la-marca/>

- Forero Siabato, M. F., y Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158-168.
[http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2)
- Gijón, A. de. (2016). Manual de arquitectura de marca.
- H&M. (2018). H&M group | Sustainability. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <http://about.hm.com/en/sustainability.html>
- H&M. (2016). H&M Magazine | Inside H&M | Las últimas noticias de H&M | H&M MX. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de http://www.hm.com/mx/magazine/culture/h-m-inside/2016/10/kenzo-x-h_m_-everything-you-need-to-know
- H&M. (2016). H&M Magazine | Inside H&M | Las últimas noticias de H&M | H&M MX. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <http://www.hm.com/mx/magazine/culture/h-m-inside/2016/11/the-weeknd-teams-with-hm-on-curated-mens-collection>
- H&M. (2018). H&M Magazine | Moschino x H&M | Colaboración de diseñador 2018 | H&M MX. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de http://www.hm.com/mx/magazine/culture/h-m-inside/2018/04/moschino-and-h_m-in-designer-collaboration
- H&M. (2017). H&M Magazine | Inside H&M | Las últimas noticias de H&M | H&M MX. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <http://www.hm.com/mx/magazine/culture/h-m-inside/2017/09/ace-tee-drops-collection-with-hm>
- H&M. (2017). H&M Magazine | Inside H&M | The latest H&M News | H&M MX. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <http://www.hm.com/mx/magazine/culture/h-m-inside/2017/10/a-complete-guide-to-erdem-x-hm>

- ICON. (2018). Comprar en Zara ya no será igual: esta es su revolucionaria novedad | ICON | EL PAÍS. Recuperado 2 de junio de 2018, a partir de https://elpais.com/elpais/2018/04/11/icon/1523443632_792745.html
- Inditex. (2018). Stradivarius - inditex.com. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/stradivarius>
- Inditex. (2018). Oysho - inditex.com. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/oysho>
- Inditex. (2018). Massimo Dutti - inditex.com. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/nuestras-marcas/massimo-dutti>
- Inditex. (2018). Bershka España Empresa. Recuperado 21 de mayo de 2018, a partir de <https://www.bershka.com/es/company.html>
- Inditex. (2018). Right to Wear - inditex.com. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear>
- Inditex. (2018). Conócenos - inditex.com. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- King, S. (2011). Saab Story | Vanity Fair. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de <https://www.vanityfair.com/news/2011/11/entie-saab-201111>
- La Vanguardia. (2017). Justin Bieber y H&M, la colaboración que necesitábamos. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <http://www.lavanguardia.com/muyfan/20170904/431050825735/justin-bieber-hm-ropa-bieber-stadium-tour-purpose-tour.html>
- Larrea, D. (2016). 5 Estrategias de Tommy Hilfiger – María D. Brito-Rhor, BSBA, MBA, PhD(c). Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/09/06/5-estrategias-de-tommy-hilfiger/>
- Launchmetrics. (2018). Data of the Runway SS18.

- Llanos, P. (2018). Gigi Hadid desvela uno de los looks de Moschino para H&M. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a19847132/gigi-hadid-desvela-uno-de-los-looks-de-moschino-para-handm/>
- Madisonmk, experience marketing. (2017). Branding, el valor estratégico de la imagen de marca | Madison. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <http://www.madisonmk.com/es/blog/branding-el-valor-estrategico-de-la-imagen-de-marca>
- Mañana, C. (2016). Pull&Bear, los más jóvenes del imperio Inditex | EL PAÍS Semanal. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de https://elpais.com/elpais/2016/09/28/eps/1475013928_147501.html
- Maridueña, M. G. (2017). Con 5 estrategias, H&M logra dominar las redes sociales – María D. Brito-Rhor, BSBA, MBA, PhD(c). Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://mktadstrategies.wordpress.com/2017/02/01/5-estrategias-de-hm/>
- Market in House. (2017). Marketing moda: Posicionar una marca - marketINhouse. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://www.marketinhouse.es/marketing-moda-textil/>
- MarketingDirecto. (2018). Zara funde el concepto de tienda física y online en su nuevo establecimiento | Marketing Directo. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/zara-funde-concepto-tienda-fisica-online-nuevo-establecimiento>
- Mass, V. (2014). Elie Saab, el arte de equilibrar la belleza con los negocios • Forbes México. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de <https://www.forbes.com.mx/oda-la-belleza-o-negocio/>
- Matías, I., Profesor, E., y Barbosa, L. C. (2001). Universidad del CEMA Maestría en Dirección de Empresas " Brand Equity: Modelos de Valuación ". Recuperado a partir de <https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Esposito-MADE.pdf>

- Moraño, X. (2010). estrategias de posicionamiento | Marketing y Consumo. Recuperado a partir de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Oysho. (2018). Events | Oysho Blog - Part 2. Recuperado 26 de mayo de 2018, a partir de <http://blog.oysho.com/es/category/events/page/2/>
- Puig Falcó, C. (2016). Arquitectura de marca II: clave en la estrategia de marca | Branderstand. Recuperado 7 de junio de 2018, a partir de <http://www.branderstand.com/arquitectura-de-marca-ii-clave-en-la-estrategia-de-marca/>
- PVH. (2017). Calvin Klein. Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de <https://www.pvh.com/brands/calvin-klein>
- Roldán, S. (2010). Brand Equity. Recuperado a partir de http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/61_Silvina_Roldan.pdf
- Romero, M. (2017). El exceso para Dolce & Gabbana se llama "Alta Moda"; Recuperado a partir de https://www.elespanol.com/corazon/estilo/moda/20170710/230227112_0.html
- S Moda. (2015). Nostalgia: todas las colaboraciones de H&M anteriores a Balmain | Galería de fotos 1 de 16 | S Moda. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/todas-las-colaboraciones-de-disenadores-para-hm/100082191/image/100082206>
- S Moda. (2016). Polémica por las fotos de la última campaña de Calvin Klein | S Moda EL PAÍS. Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/calvin-klein/>
- S.A.P., E. M. (2016). La nueva estrategia de Calvin Klein para recuperar su sitio en ropa interior | Emol.com. Recuperado a partir de <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/01/27/785552/La-nueva-estrategia-de-Calvin-Klein-para-recuperar-su-sitio-en-ropa-interior.html>

- Sanmartín, D. (2016). ¿por qué triunfan tanto las campañas de calvin klein? - i-D. Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de <https://i-d.vice.com/es/article/43xvwq/calvin-klein-exito-campana>
- Sobrado, N. (2014). Las 12 tiendas de Zara más emblemáticas del mundo. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://www.tendencias.com/tiendas/las-12-tiendas-de-zara-mas-emblematicas-del-mundo>
- Summa. (2018). Las claves de la arquitectura de marca. Recuperado 15 de junio de 2018, a partir de <https://summa.es/blog/arquitectura-de-marca/>
- Tempe. (2018). Tempe Grupo Inditex - www.tempe.es. Recuperado 2 de junio de 2018, a partir de <https://www.tempe.es/es/tempe>
- The Guardian. (2018). Dolce & Gabbana's new show is declaration of love to fashion industry | Fashion | The Guardian. Recuperado 10 de mayo de 2018, a partir de <https://www.theguardian.com/fashion/2018/feb/25/dolce-gabbana-aw18-milan-fashion-week-religious-iconography>
- The WritePass Journal. (2017). Marketing and Branding Coco Chanel – The WritePass Journal : The WritePass Journal. Recuperado 12 de mayo de 2018, a partir de <https://writepass.com/journal/2017/01/marketing-and-branding-coco-chanel/>
- Trelles, D. (2015). ¿Qué es H&M? | Blogs | Gestión. Recuperado 19 de mayo de 2018, a partir de <https://gestion.pe/blog/modainc/2015/05/que-es-hm.html>
- Tendencias. (2015). Chanel, la primera marca en igualar sus precios en todo el mundo. Recuperado 13 de agosto de 2018, a partir de <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/chanel-la-primera-marca-en-igualar-sus-precios-en-todo-el-mundo>
- Tendencias. (2015). Chanel, la primera marca en igualar sus precios en todo el mundo. Recuperado 13 de agosto de 2018, a partir de <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/chanel-la-primera-marca-en-igualar-sus-precios-en-todo-el-mundo>

- Unitec. (2014). 11 Tipos de estrategias para posicionamiento de marca. Recuperado 2 de junio de 2018, a partir de <https://blogs.unitec.mx/emprendedores/tipos-de-posicionamiento>
- UniversiaKnowledge. (2012). Zara apuesta por crear una experiencia diferenciadora | MBA & Educación Ejecutiva | MBA & Educación Ejecutiva - AméricaEconomía. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/zara-apuesta-por-crear-una-experiencia-diferenciadora>
- Vicente, A. (2017). Elie Saab, el diseñador que fascina a Hollywood | EL PAÍS Semanal. Recuperado 15 de mayo de 2018, a partir de https://elpais.com/elpais/2017/02/08/eps/1486508726_148650.html
- Vogue. (2017). Calvin Klein | Vogue. Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/calvin-klein-1/668>
- Vogue. (2018). Dolce & Gabbana | Vogue. Recuperado 10 de mayo de 2018, a partir de <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/dolce-gabbana/124>
- Vogue. (2017). Moschino | Vogue. Recuperado 5 de mayo de 2018, a partir de <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/moschino/153>
- Washington Post. (2018). Chanel compartió por primera vez sus estados financieros y sorprendió incluso a los más optimistas - Infobae. Recuperado 13 de agosto de 2018, a partir de <https://www.infobae.com/america/wapo/2018/07/11/chanel-compartio-por-primera-vez-sus-estados-financieros-y-sorprendio-incluso-a-los-mas-optimistas/>
- Yiassoumi, N. (2017). *Dolce & Gabbana Y Su Amor Por Los Millennials* | Launchmetrics. Recuperado a partir de <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/dolce-gabbana-y-su-amor-por-los-millennials>

Zama, M. (2014). Los influencers en la estrategia de Tommy Hilfiger | Launchmetrics.

Recuperado 13 de mayo de 2018, a partir de

<https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/influencers-estrategia-marca>

Zara. (2018). Empresa++ Info | ZARA España. Recuperado 30 de mayo de 2018, a partir

de <https://www.zara.com/es/es/z-compania-11391.html>

Zara Home. (2018). Zara Home España | Sitio Oficial. Recuperado 26 de mayo de 2018,

a partir de <https://www.zarahome.com/ic/>

11. ANEXO

REDES SOCIALES Y APP DE LA EMPRESAS ANALIZADAS

Moschino

Instagram: <https://www.instagram.com/moschino/?hl=es>

Facebook: <https://www.facebook.com/MOSCHINO.officialpage/>

Twitter: <https://twitter.com/moschino?lang=es>

Página web: <https://www.moschino.com/us>

Dolce and Gabbana

Instagram: <https://www.instagram.com/dolcegabbana/?hl=es>

Facebook: <https://www.facebook.com/DolceGabbana/>

Twitter: <https://twitter.com/dolcegabbana>

Página web: <http://www.dolcegabbana.com/>

Chanel

Instagram: <http://www.dolcegabbana.com/>

Facebook: <https://www.facebook.com/chanel/>

Twitter: <https://twitter.com/chanel>

Página web: https://www.chanel.com/es_ES/

App Android: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.chanel.fashion.public&hl=es>

App Itunes: <https://itunes.apple.com/us/app/chanel-fashion/id409934435?mt=8>

Calvin Klein

Instagram: <https://www.instagram.com/calvinklein/?hl=es>

Facebook: <https://www.facebook.com/CalvinKlein/>

Twitter: <https://twitter.com/calvinklein>

Página web: <https://www.calvinklein.es/>

Tommy Hilfiger

Instagram: <https://www.instagram.com/tommyhilfiger/?hl=es>

Facebook: <https://www.facebook.com/tommyhilfiger/>

Twitter: <https://twitter.com/tommyhilfiger>

Página web: <https://es.tommy.com/>

App Android: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hp.wearable.tommy&hl=es>

App Itunes: <https://itunes.apple.com/us/app/tommy-hilfiger-th24-7/id1140570761?mt=8>

Zara

Instagram: <https://www.instagram.com/zara/?hl=es>

Facebook: <https://www.facebook.com/Zara/>

Twitter: <https://twitter.com/zara>

Página web: <https://www.zara.com/>

App Android: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.inditex.zara&hl=es>

App Itunes: <https://itunes.apple.com/us/app/zara/id547951480?mt=8>

H&M

Instagram: <https://www.instagram.com/hm/?hl=es>

Facebook:

https://www.facebook.com/hmnetherlands/?sw_fnr_id=2077944939&fnr_t=2&brand_redir=414854921990592

Twitter: <https://twitter.com/hm>

Página web: <https://www.hm.com/entrance.ahtml?orguri=%2F>

App Android: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hm.goe&hl=es>

App Itunes: <https://itunes.apple.com/us/app/h-m-app/id834465911?mt=8>