



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

Estratégia de moda:

De “mono product” a “single brand”

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Dissertação apresentada como requisito para aprovação
no Mestrado em Branding e Design de Moda na
Universidade da Beira Interior em parceria com o
Universidade Europeia Laureate IADE

Jose Trigo Rosón

M7572

Covilhã, Outubro de 2017

1. Agradecimientos

Agradezco a los profesores que nos guiaron durante los dos últimos años desde la UBI, Universidade de Beira Interior y desde el IADE, Creative University. Especialmente a la profesora Maria Madalena Rocha Pereira por aceptar ser mi coordinadora de proyecto y ofrecerme guía y fuentes de información para el desarrollo del estudio.

Una mención especial para los profesores Rui Palma, Clara Fernandes y Joao Barata por el tiempo que pasamos en Covilha. Gracias por hacernos sentir en casa, fue el mejor momento del master. Cuando más aprendimos y sin duda, la experiencia más enriquecedora a nivel personal.

También agradezco a la profesora Erica Corbellini, profesora en Bucconi School of Management, por la introducción a sus artículos que sirvieron de gran ayuda para desarrollar el trabajo debido a la falta de estudios sobre las marcas mono producto.

Por último, al Dr. Miguel Póvoas por la ayuda que me dio con la traducción a portugués del resumen de la tesis.

2. Abstracto (E)

Gestionar el éxito de una empresa es cada vez más difícil. Los estudios sobre estrategia son cada vez más abundantes y ponen el punto de mira en cada una de las empresas que se remarca en un mercado de competencia donde los expertos definen sus condiciones como las leyes de la selva. Recientemente hemos visto grandes cambios en la estructura que compone a los grandes de la moda. Los números rojos han atacado las desfasadas estructuras compuestas sobre unos valores que se desmoronan ante el reciente cambio en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones y que después de una crisis mundial cambió para siempre el comportamiento de las generaciones que ya se creían estancadas en un tipo de consumo que permitía a las marcas abusar en su producción y ensalzar unos valores propios de un elitismo tradicional.

¿Por qué en un momento de crisis las marcas están adoptando unas estructuras *mono product* y *single brand*?

¿Por qué tantas marcas adoptan estas estrategias?

¿Se adaptan estas formas de gestión empresarial a los futuros consumidores del lujo?

¿Puede la estrategia librar de un destino fatal a la moda?

Keywords: Estrategia, moda, *mono product*, *single brand*

3. Abstract (EN)

Managing the success of a company is getting more and more difficult. The studies about strategy are generous. Every company getting some attention, in a market defined as a jungle, must be in the eye of the storm for the scholars in the matter.

Recently we have seen many changes in the structure of the biggest companies in fashion. Red numbers have attacked the outdated structures built over a bunch of values which collapsed after the recent changes in consumer's behaviour.

The world crisis of the last decade changed forever the consumers, who were abused by the overproduction of a luxury industry, still supported by a traditional old fashioned elitism.

Why do brands are adopting the strategies mono-product and single brand in time of crisis?

Why are there many brands adopting these strategies?

Are these ways of managing adapted to future luxury consumers?

Can strategy save luxury industry from a fatal destination?

Keywords: Strategy, fashion, mono product, single brand

4. Abstract (PT)

Gerir o êxito de uma empresa é cada vez mais difícil. Os estudos sobre estratégia são cada vez mais abundantes e focam-se em cada uma das empresas que sobressaem num mercado de competência em que os peritos definem as suas condições como as leis da selva. Vimos recentemente grandes mudanças na estrutura que compõem os grandes nomes da moda. Os números vermelhos atacaram as desfasadas estruturas compostas sobre uns valores que se desmoronam diante da recente transformação dos hábitos de consumo das novas gerações que, depois de uma crise mundial, mudou para sempre o comportamento de uma população que já se considerava estanke num tipo de consumo que, permitia que as marcas abusassem na sua produção e demarcassem uns valores próprios de um elitismo tradicional.

Porque é que num momento de crise, as marcas estão a adoptar estruturas mono product e single brand?

Porque é que tantas marcas adoptam esta estratégia?

Estas formas de gestão empresarial adaptar-se-ão aos futuros consumidores de luxo?

Poderá a moda livrar-se de um destino fatal através da estratégia?

5. Resumo em Português

Gerir o êxito de uma empresa é cada vez mais difícil. Os estudos sobre estratégia são cada vez mais abundantes e focam-se em cada uma das empresas que sobressaem num mercado de competência em que os peritos definem as suas condições como as leis da selva. Vimos recentemente grandes mudanças na estrutura que compõem os grandes nomes da moda. Os números vermelhos atacaram as desfasadas estruturas compostas sobre uns valores que se desmoronam diante da recente transformação dos hábitos de consumo das novas gerações que, depois de uma crise mundial, mudou para sempre o comportamento de uma população que já se considerava estanke num tipo de consumo que, permitia que as marcas abusassem na sua produção e demarcassem uns valores próprios de um elitismo tradicional.

Porque é que num momento de crise, as marcas estão a adoptar estruturas mono product e single brand?

Porque é que tantas marcas adoptam esta estratégia?

Estas formas de gestão empresarial adaptar-se-ão aos futuros consumidores de luxo?

Poderá a moda livrar-se de um destino fatal através da estratégia?

As estratégias de “mono-product” e de “single-brand” são dois tipos de gestão empresarial concebidas para assegurar a vida e a sobrevivência de modo sustentável num mundo competitivo. A estratégia de “mono-product” baseia-se na utilização de apenas um produto, como forma de conseguir notoriedade. A estratégia de “single-brand” foca toda a sua energia numa só marca, de modo a não perder força a desviar o seu capital a outras submarcas possíveis.

Não existe uma estratégia clara nem completamente certa que possa levar uma empresa ao êxito, no entanto, cada caso é digno de estudo e, poder determinar o caminho que seguirão as estratégias empresariais nos próximos anos aproxima-nos do ponto de interesse de qualquer empresário.

O objectivo desta tese é proporcionar um documento no qual compreendemos a importância da estratégia, focando-nos nas tendências atuais de mercado e na sua flexão às estratégias “mono-product” e “single-brand” como forma de evoluir num terreno de competência hostil.

O conceito de estratégia mudou muito desde que os primeiros pensadores estabeleceram os seus fundamentos. Alguns dos mais destacados são: Gary Hamel, Henry Mintzberg, Michael Porter, Igor Ansoff, ou mais recentemente Peter Drucker. Cada um deles formulava uma serie de questões fundamentais para definir a essência da estratégia. Entre essas questões, os professores José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe estabelecem cinco que poderiam ser comuns a todos eles. A primeira é a ideia de que só pode existir uma estratégia quando existe um problema. A segunda questão refere que não existe sentido numa estratégia se não existe competitividade (interação bidirecional entre a organização e o meio envolvente). Também é essencial recordar que qualquer estratégia faz referencia ao futuro, e uma realidade futura é o objetivo pelo qual tomamos as decisões estratégicas que ao mesmo tempo são as que proporcionam interação e coerência.

Assim, estratégia é definida como “o processo de criação de valores que melhor concilia os paradigmas da competitividade, organizacional e de capital, justificados respetivamente pelas legitimidades do mercado interno e dos acionistas.”

Basicamente, a estratégia de marketing é que estabelece como a empresa vai vender a sua marca, produtos ou serviços, tanto a clientes existentes como potenciais. Baseia-se numa criação de uma escadaria, em que a cada degrau corresponde um objetivo que deve ser cumprido num determinado tempo. Os objetivos seguem uma ordem e, o fracasso num, descompõe a estrutura dos degraus superiores.

Os objetivos não podem ser realistas e por isso é necessária uma boa gestão estratégica na qual devemos repetir o processo de análise, formulação, implementação e controlo. Poderíamos também acrescentar o facto de que o controlo continuo e a revisão das nossas premissas de estratégia são a única forma de assegurarmos de que as estamos a cumprir, seguindo a sua devida ordem.

É sempre importante conhecer os casos de estudo para nos aproximarmos ao que deveria ser a nossa empresa. O mais importante numa primeira fase é a segmentação do

mercado. Uma vez segmentado, poderemos entender as necessidades do mercado e com ele, desenvolver um produto dirigido aos clientes. Analisar os competidores na altura em que é detetada a necessidade dos nossos clientes é importante para posicionar o produto ou serviço. Ou seja, encontrar a forma de nos diferenciarmos da competência. Esta diferenciação dar-nos-á uma posição de vantagem na hora de competir.

Uma forma de analisar a situação da nossa empresa é através de uma análise SWOT. Esta análise propõe uma leitura interna e externa da nossa empresa. Da leitura externa surgem as oportunidades e ameaças, enquanto que da interna surgem as forças e fraquezas. O resultado desta análise dá-nos as opções de estratégia

Para analisar o tipo de estratégia que queremos adotar para os empreendedores, teremos de cumprir duas premissas. Ter um produto e só uma marca.

Mono product

Durante os últimos anos, os designers emergentes viam-se obrigados a lidar com a criação de um conjunto massivo de artigos de roupa que representa um “lifestyle”. Este período de produção massiva pode ser identificado como “brand expansion” como menciona a professora Erica Corbellini, que explica este período como sendo o momento em que as marcas aproveitaram ao máximo o “cross-selling” (tipo de venda em que se oferecem diferentes tipos de artigos ou serviços ao mesmo tempo) ampliando as produções em “n” categorias e assim, maximizar as oportunidades e garantir um crescimento exponencial destas empresas.

Hoje em dia, e depois de uma crise mundial, as empresas que se podem permitir um lançamento de produção de este tipo, são somente as grandes companhias da moda. Todo este período de “brand-extension” e a criação das “flagship stores” (loja mais representativa de um conjunto, normalmente com mais oferta e com presença internacional) é um tanto paradoxo, visto que o lucro das marcas vem apenas do “core-business” (negocio que parte e se direciona desde um núcleo que alimenta o resto da cadeia) em redor dos seus produtos icónicos.

A situação de “brand expansion” chegou a um ponto em que cada vez se torna mais difícil atingir o ponto-morto (“break even” ou ponto-morto é o momento em que a diferença entre os gastos e o lucro equivale a zero), e como resultado, aumenta o risco de bancarrota.

Para os empreendedores, competir com as grandes marcas é impossível e, a tendência de mercado começou a transformar-se desde a “brand expansion” até ao “mono-product” em que um só produto atua como núcleo, o que permite às marcas chegar à especialização desejada pelos consumidores.

Single brand

A estratégia comercial single brand caracteriza-se pela utilização de uma só marca sobre todo o conjunto da empresa.

Num artigo de Mark Ritson para o brandingstrategyinsider.com o consultor situados no momento em que se publicou “The relationship spectrum” no ano 2000, pelo professor David Aaker e Erich Joachimsthaler como co-autor na revista “California Management Review”, concebemos pela primeira vez a arquitetura das marcas, não porque tenha sido um conceito inventado por eles mas por ter criado pela primeira vez uma língua franca que permite discutir a arquitetura das marcas.

O objetivo de ter uma só marca não é mais que uma revisão de “Espectro das relações das marcas” ou seja, em vez de se manter num primeiro nível com um controlo geral dos objetivos que se devem cumprir nas subsequentes marcas, o foco de atenção coloca-se agora nos pontos mais baixos, fazendo desaparecer os planos superiores e, centrando-se nas últimas filas de marcas que normalmente são as que têm mais proximidade aos consumidores.

Conclusão

Quando nos questionamos porque é que, num momento de crise, as marcas estão a adoptar uma estrutura de mono produto ou de single brand, a resposta é: As dificuldades e a mudança dos hábitos dos consumidores são os factores que pressionam a industria.

Todas as grandes empresas tiveram que se actualizar.

Se nos questionamos o porquê de tantas marcas, podemos ver que as razões não só modificaram os hábitos de compra no mundo da moda, mas também em todo o mercado mundial.

Ao analisar de perto os hábitos de consumo, descobrimos que as novas gerações querem experiências e não objectos (Deloitte, 2017, deloitte.com). No entanto, não é uma experiência demasiado clara mas que demonstra verdadeiro interesse na qualidade e na forma em que está direccionada ao consumidor.

A estratégia mono product adapta-se de facto às circunstancias. Os compradores querem marcas especializadas, marcas mono producto.

Os consumidores querem transparencia e querem também conhecer o produto através da experiência ou da forma de comunicar a marca.

As redes estão saturadas de publicidade. A sobre-produção e a tentativa falida de comunicar uma marca nova, pode prejudicar toda a estrutura de uma empresa, incluindo leva-la à bancarrota. A gestão estratégica single brand atua com o conhecimento de todos estes valores.

O facto de as marcas decidirem focar todo o seu poder na comunicação, responde deste modo às tendências do mercado de luxo do futuro.

Lentamente as marcas conseguem transmitir a ideia de viver o luxo.

Após o debate realizado pela “Camera Nazionale della moda” (Abnet,K, 2016, Businessoffashion.com) em Itália, concluímos que apenas uma mudança de estratégia fará avançar o estancado mercado de luxo italiano.

O esforço para comunicar, responde mais que nunca às necessidades dos consumidores do presente e do futuro.

Reestruturar a empresa para conseguir economizar e gerir o capital direcionado a uma melhor comunicação da marca, é a resposta à nossa questão inicial.

As estratégias estudadas respondem a uma gestão consciente do presente e do futuro.

Indice

1. Agradecimientos	2
2. Abstracto (E)	3
3. Abstract (EN).....	4
4. Abstract (PT)	5
5. Resumo em Português	6
Parte I: Metodología y Revisión de literatura.....	13
Parte II: Estrategia: De “ <i>mono product</i> ” a “ <i>single brand</i> ”	16
6. Estrategia.....	17
6.1. El concepto de estrategia.....	17
6.2. La Estrategia de marketing.....	18
6.3. Escoger una estrategia.....	19
6.4. El <i>branding</i> y la estrategia.....	20
7. La estrategia “ <i>mono-product</i> ”	21
7.1. El auge de las marcas “ <i>mono-product</i> ”	21
7.2. El consumidor paga por los mejores productos	24
7.3. Concept Store +Virtual Store.....	24
7.4. Estudio de marcas	27
8. La estrategia <i>Single Brand</i>	36
8.1. El concepto <i>Single Brand</i>	36
8.2. ¿Una marca o varias marcas?.....	38
8.3. La experiencia <i>Single Brand</i>	38
8.4. Estudio de marcas: Armani	39
9. Parte práctica	41
10. Conclusión.....	77
11. Bibliografía	79
12. Lista de figuras	81

Parte I: Metodología y Revisión de literatura

La metodología empleada en este trabajo consistirá en una primera fase de investigación sobre estrategia. Específicamente sobre la gestión empresarial de tipo mono producto y la estrategia *single brand*.

En una segunda fase validaremos los tipos de gestión indicados a través de estudios de marcas que hayan adoptado dichas estrategias.

Por último concluiremos con la resolución de las preguntas iniciales planteadas en la hipótesis.

La hipótesis surge tras la observación del deterioro de las marcas de lujo en los últimos años y sus dificultades para recuperarse después de la gran crisis económica mundial.

En los últimos años hemos visto grandes cambios en las estructuras que componen las empresas del sector textil.

La gestión empresarial o estrategia ha tomado gran importancia en los últimos años y dos de estas estrategias que han llamado nuestra atención son la *mono product* y la *single brand*.

¿Por qué en un momento de crisis las marcas están adoptando unas estructuras *mono product* y *single brand*?

¿Por qué tantas marcas adoptan estas estrategias?

¿Se adaptan estas formas de gestión empresarial a los futuros consumidores del lujo?

¿Puede la estrategia librar de un destino fatal a la moda?

Para redactar el presente trabajo nos hemos valido de una extensa bibliografía que recorre diferentes áreas de la estrategia, gestión de marcas, manuales de branding y numerosos artículos que surgen a través de la investigación en la red.

Para crear una base sólida utilizamos el *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* de los autores José Crespo de Carvalho y Jose Cruz Filipe.

Si bien hay una gran documentación en cuestión de estrategia, no hay muchos estudios sobre estrategia dentro del mundo de la moda o como se moldea el *branding* a diferentes tipos de estrategia. Uno de los libros más representativos en esta área es *Marketig Fashion, Strategy, Branding and Promotion* de Harriet Posner. A pesar de ser un libro reciente, no explora las nuevas opciones en el mundo de la estrategia como las que tratamos en el presente estudio. De todos modos, el libro de Harriet Posner tiene unas bases de marketing, *branding* y estrategia adaptados a personas no tan familiarizadas con terminologías empresariales.

En el libro *How to set up and run a fashion label*, de Toby Meadows, publicado en el 2009 nos da una vista puramente empresarial de cómo gestionar una marca de moda. Quizás muy de lejos podríamos llegar a entender que establece ciertos principios de estrategia y gestión de marcas pero sin mencionarlos explícitamente.

Encontrar estrategias un poco más específicas que el *marketing mix* (Estrategia cuyo nombre fue acuñado en la década de los 40 en Estados Unidos y tiene que ver con unas variables conocidas como las cuatro P: *product, prize, place and promotion*) se hace complicado y parece que hay pocos estudiosos que procuran y estudian casos específicos.

Internet está lleno de artículos científicos o semi científicos (no científicos pero que proceden del estudio de fuentes científicas como estudios de mercado) en los que sí que se habla de nuevas estrategias. Las revistas más conocidas son probablemente *BOF (Business of Fashion)* y *The Fashion Law*. Eso en tema de moda, pero cuando hablamos de definición de una estrategia casi cualquier empresa vale como objeto de estudio y de esas existen millones.

Entre los artículos más destacados en cuestión de marcas y estrategia, destacan los de Erica Corbellini (Corbellini, 2016), profesora de Gestión de empresas de moda en la universidad de Bocconi una de las universidades de *business* más prestigiosas del mundo según *QS World University Ranking* (topuniversities.com, 2017) Al contactar con ella conseguimos varios artículos publicados por la misma en relación al tema de interés de nuestros estudios y nos recomendó seguir investigando revistas de negocios en el mundo de la moda como las previamente mencionadas.

Parte II: Estrategia: De “*mono product*” a “*single brand*”

Introducción

Las estrategias “*mono-product*” y “*single brand*” son dos tipos de gestión empresarial concebidas para asegurar la vida y la supervivencia de modo sostenible en un mundo de competencia.

La estrategia “*mono-product*” se basa en la utilización de un solo producto como forma de conseguir notoriedad.

La estrategia “*single-brand*” enfoca toda su energía en una sola marca para no perder fuerza desviando capital hacia otras posibles sub marcas.

El objetivo del presente escrito es proporcionar un documento en el que comprendamos la importancia de la estrategia, enfocándonos en las tendencias actuales del mercado y su flexión hacia las estrategias “*mono-product*” y “*single-brand*” como forma de evolucionar en un terreno de competencia hostil.

En el presente trabajo analizamos ambas estrategias y validamos su fórmula a través de estudios de marcas que adoptan este tipo de gestión.

No existe una estrategia clara ni completamente cierta que pueda llevar a una empresa al éxito pero cada caso es digno de estudio y poder determinar el camino que seguirán las estrategias empresariales en los próximos años nos acerca al punto de interés de cualquier empresario.

6. Estrategia

6.1. El concepto de estrategia

El concepto de estrategia ha cambiado mucho desde que los primeros pensadores establecieron sus fundamentos. Algunos de los más destacados son: Gary Hamel, Henry Mintzberg, Michael Porter, Igor Ansoff o más recientemente Peter Drucker (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe, 2006). Cada uno de ellos formulaba una serie de cuestiones fundamentales para poder definir la esencia de la estrategia. Entre esas cuestiones fundamentales los profesores José Crespo de Carvalho y José Cruz Filipe (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe, 2006) establecen cinco que podrían ser comunes a todos ellos. La primera que solo puede existir una estrategia cuando existe un problema. La segunda que no tiene sentido una estrategia si no existe la competencia (interacción bidireccional entre la organización y el medio envolvente) También es esencial recordar que cualquier estrategia hace referencia al futuro y que una realidad futura es el objetivo por el cual tomamos las decisiones estratégicas que al mismo tiempo son las que proporcionan interacción y coherencia.

Así, estrategia es definida como “el proceso de creación de valor que mejor concilia los paradigmas de la competición, organizacional y de capital, justificados, respectivamente por las legitimidades del mercado, interna y de los accionistas” (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe, 2006)

6.2. La Estrategia de marketing

Básicamente la estrategia de marketing establece (Posner,2015) cómo la empresa va a vender su marca, productos o servicios tanto a clientes existentes como potenciales. Se basa en una creación de peldaños en los que cada escalón corresponde a un objetivo que debe ser cumplido en un determinado tiempo. Los objetivos siguen un orden y el fracaso en uno descompone la estructura de los peldaños superiores.

Los objetivos no suelen ser realistas y por eso es necesaria una buena gestión estratégica (Figura 1) en la que debemos repetir el proceso de análisis, formulación, implementación y control (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe, 2006). Podemos explicar el funcionamiento del esquema de la figura 1 añadiendo que el continuo control y revisión de nuestras premisas de estrategia es la única forma de asegurarnos de que las estamos cumpliendo y siguiendo en su debido orden. Por este motivo se establecen cuatro puntos definidos como análisis, formulación, implementación, control, que se repiten cíclicamente. En la fase de análisis corresponde observar y detectar problemas futuros y los objetivos finales. En la fase de formulación debemos redactar cada uno de los peldaños que componen nuestra estrategia final. El tercer punto corresponde a la acción, es decir, ejecutar nuestros medios para cumplir nuestros objetivos. Por último verificar cada una de las premisas de estrategia formuladas y cerciorarnos de que estamos cumpliendo y siguiendo el orden necesario para el éxito de nuestra estrategia.

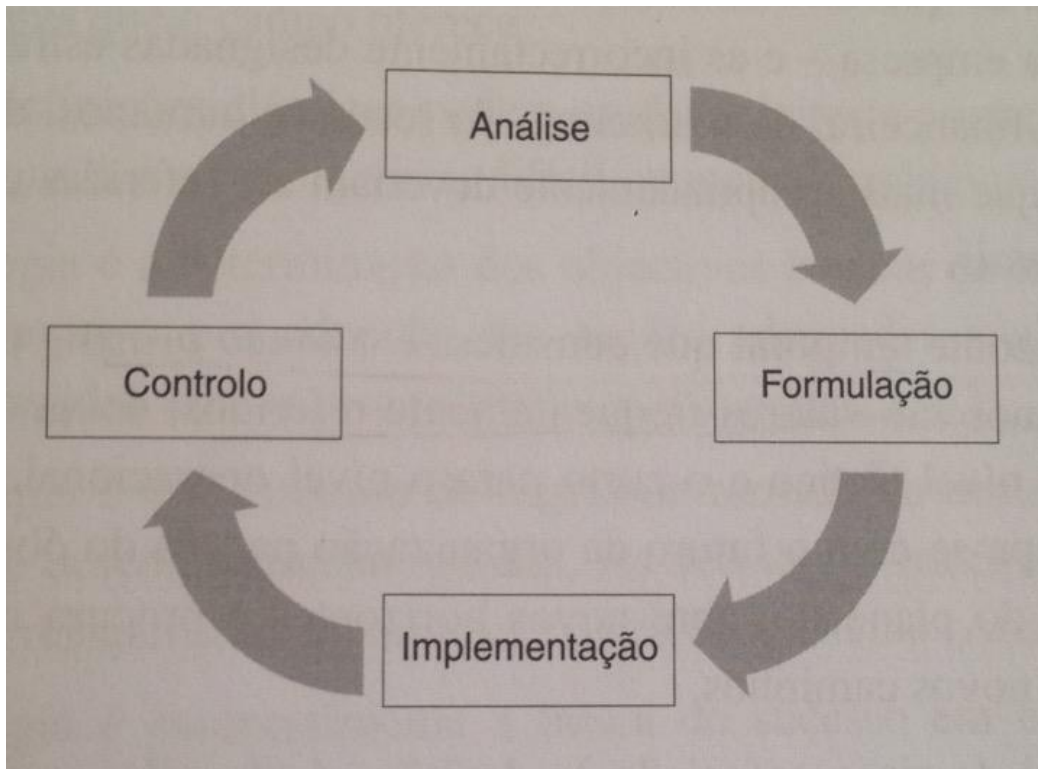


Figura 1 - Ciclo de la gestión estratégica (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe)

6.3. Escoger una estrategia

Conocer casos de estudio es siempre importante para acercarse a lo que debería ser nuestra empresa. Lo más importante en una primera fase es la segmentación del mercado lo más posible. Una vez segmentado podremos entender las necesidades del mercado y con ello podremos desarrollar un producto dirigido a ese grupo de clientes. Analizar a los competidores una vez detectada la necesidad de nuestros clientes es imperativo para poder posicionar el producto o servicio, es decir, encontrar la forma de diferenciarnos ante la competencia. Esta diferenciación nos dará una marca de ventaja a la hora de competir. Una forma de analizar la situación de nuestra empresa es a través del análisis SWOT. Este análisis propone una

lectura interna y externa de nuestra empresa. De la externa surgen las oportunidades y las amenazas y de la interna surgirán las fuerzas (triumfos) y las debilidades.

El resultado de este análisis nos dará las opciones de estrategia (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe, 2006) Y en este caso quisiéramos saber cuales son las características internas que llevan a las empresas a seguir un modelo *mono product* o *single brand*.

6.4. El *branding* y la estrategia

Una vez igualadas las capacidades de los competidores el *Branding* cumple una de las partes esenciales en la estrategia empresarial. ¿Cómo podemos definir y transmitir nuestras ventajas competitivas? A través del *branding* gestionamos los valores que transmitimos al consumidor. Engloba el nombre de la marca y su logotipo, el producto, la forma en la que lo presentamos (*packaging*), el entorno en el que se comercializa, la forma en la que se comunica, la publicidad y la reputación de la empresa (Posner, 2016) El objetivo final del *branding* es crear vínculos (emociones) y generar confianza en el cliente para aspirar a un precio más elevado.

7. La estrategia “mono-product”

La estrategia “mono-product” es el tipo de gestión empresarial que se caracteriza por vender un solo producto y que singulariza a la nueva ola de marcas que están generando una importante notoriedad en el mundo de la moda especializándose solamente en un artículo.

7.1. El auge de las marcas “mono-product”

Cuando revisamos las marcas de moda más fuertes del mercado descubrimos que en su mayoría comenzaron con un solo producto, por lo menos 50 de las 100 marcas con mayores ingresos en el sector comenzaron como marcas monoproducto (Deloitte, 2017)

Top 100 luxury goods companies alphabetical listing

Aeife SpA	72	Gefin SpA	67	Patek Philippe SA	40
Audemars Piguet & Cie	51	Gerhard D. Wempe KG	57	Paul Smith Group Holdings Limited	73
Aurum Group Limited	60	Gianni Versace SpA	52	PC Jeweller Ltd.	44
Bally International AG	68	Giorgio Armani SpA	23	Prada Group	15
Brunello Cucinelli SpA	65	Gitanjali Gems Ltd.	42	Puig, S.L.	28
Burberry Group plc	18	Graff Diamonds International Limited	53	PVH Corp.	10
Canali SpA	87	H. Stern Comercio e Indústria SA	94	Ralph Lauren Corporation	9
CFEB Sisley SA	46	Hermès International SCA	13	Raymond Weil SA	91
Chow Sang Sang Holdings International Limited	24	Hugo Boss AG	20	Renown Incorporated	48
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	4	Inter Parfums, Inc.	59	Richard Mille SA	100
Christian Dior Couture	27	Jeanne Lanvin SA	88	Roberto Cavalli SpA	83
Christian Louboutin SA	55	Jimmy Choo PLC	64	Rolex SA	12
Clarins SA	29	Joyeria Tous SA	74	Safilo Group SpA	36
Coach, Inc.	14	K. Mikimoto & Co., Ltd.	84	Salvatore Ferragamo SpA	34
Cole Haan LLC	56	Kate Spade & Company	49	San Patrick S.L.	93
Compagnie Financiere Richemont SA	2	Kering SA	7	Shiseido Company, Limited	11
Coty Inc.	21	Laboratoire Nuxe SA	90	Sociedad Textil Lonia SA	69
DAMA SpA	95	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	16	Sungjoo DGD Inc	66
Damiani SpA	97	Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	45	Swarovski Crystal Business	22
De Rigo SpA	62	Liu Jo SpA	70	Swatch Group Ltd., The	6
Dolce & Gabbana Srl	39	Longchamp SAS	54	Tasaki & Co Ltd.	99
Elizabeth Arden, Inc.	41	L'Oréal Luxe	8	Tiffany & Co.	17
Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	33	Luk Fook Holdings (International) Limited	25	Titan Company Limited	31
Estée Lauder Companies Inc., The	3	Luxottica Group SPA	5	TOD'S s.p.a.	38
Euroitalia Srl	76	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	1	Tory Burch LLC	43
Falke KGaA	78	Marcollin SpA	80	Trinity Limited	71
Fashion Box SpA	82	Max Mara Fashion Group Srl	32	True Religion Apparel, Inc.	61
Festina Lotus SA	81	Michael Kors Holdings Limited	19	Tumi Holdings, Inc.	63
Finos SpA	96	Moncler SpA	47	TWIN SET—Simona Barbieri SpA	89
Forall Confezioni SpA	98	Movado Group, Inc.	58	Ulysse Nardin SA	86
Fossil Group, Inc.	30	Mulberry Group plc	85	Valentino Fashion Group SpA	50
Frédérique Constant SA	79	OTB SpA	26	Wilby Bogner GmbH & Co. KGaA	75
Furla SpA	77	Pandora AS	35	Wolfford AG	92
				Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd.	37

Figura 2 – 100 marcas de lujo con más ingresos (Deloitte 2017)

En la figura número 2 podemos ver las 100 marcas de lujo con más ingresos ordenados alfabéticamente. La lista corresponde a una imagen del estudio realizado por la revista Deloitte en el presente año 2017 referente al mercado del lujo y a su futuro respecto al cambio en el comportamiento de los consumidores. La revista destaca que más de la mitad de las marcas de esta lista comenzaron como marcas mono producto. Al mismo tiempo resalta como diferentes generaciones definen su modo de compra y a pesar de que cada vez más los consumidores claman por experiencias, el estudio resalta que todavía hay un gran interés por el producto especializado y no fabricado en serie.

Durante los últimos años, los diseñadores emergentes se veían obligados a lidiar con la creación de un conjunto masivo de artículos de vestir que representara un “*lifestyle*”. Este período de producción masiva podría identificarse como “*brand expansion*” o así lo menciona la profesora Erica Corbellini (Corbellini, E., 2017, <http://ideas.sdabocconi.it>) que explica este período como el momento en el que las marcas aprovecharon al máximo el “*cross-selling*” (Tipo de venta en el que se ofrecen diferentes tipos de artículos o servicios al mismo tiempo) ampliando sus producciones en “n” categorías y así maximizar sus oportunidades y garantizar un crecimiento exponencial de estas compañías. A día de hoy y tras una crisis mundial las empresas que pueden permitirse un despliegue de producción de este tipo son solamente las grandes compañías de la moda. Todo este período de “*brand-expansion*” y la creación de las “*flagship stores*” (Tienda más representativa de un conjunto, normalmente con más oferta y con presencia internacional) es un tanto paradójico ya que las grandes ganancias de las marcas no vienen de otro si no del “*core-business*” (negocio que parte y se direcciona desde un núcleo que alimenta el resto de la cadena) alrededor de sus productos icónicos. En el mismo artículo especifica que la situación del “*brand expansion*” ha llegado a un punto en el que cada vez se hace más difícil llegar al punto muerto (“*break even*” o punto muerto es el punto en el

que la diferencia entre los gastos y las ganancias equivale a cero) y como resultado aumenta el riesgo de banca rota.

Para los emprendedores competir contra las grandes marcas es imposible y la tendencia del mercado ha comenzado a transformarse desde la “*brand-expansion*” hacia el “*mono-product*” en el que un solo producto ejerce de núcleo y que permite a las marcas llegar a una especialización deseada por los consumidores. En la figura 3 vemos un artículo fruto del *brand expansion* de una marca dirigida a practicantes de *skateboard*. Supreme hace ropa deportiva pero aprovechando el tirón de la marca han aprovechado para extender su firma hasta puntos inimaginables como lo es en este caso, los palillos chinos que aparecen en la imagen.



Figura 3 – Palillos chinos diseñados por la marca de ropa de *skaters*, SUPREME, un producto para completar el *lifestyle* de la marca.

7.2. El consumidor paga por los mejores productos

“La crisis ha hecho que los consumidores gasten menos pero gasten mejor” (Corbellini, E, 2016, <http://ideas.sdabocconi.it>). La relación entre calidad y precio es siempre más justa cuando buscamos los productos en una marca especializada. Para la profesora italiana la estrategia “*mono-product*” es la única forma de salvar el mercado del lujo en Italia. En un reciente artículo de la revista “*Business of Fashion*”, relataban el encendido debate organizado por la “*Camera Nazionale della Moda*” y el famoso *site* de negocios. Una de las frases que más calaron a los asistentes fue la de “la ecuación tradicional de la moda del lujo está atravesando una gran crisis” (Abnet,k,2016,Businessoffashion.com) El cambio ya ha llegado y todo un nuevo legado de marcas “*mono-product*” invade el mercado italiano. “Todas estas marcas no solo sobreviven en un mundo de negocios donde impera “*the bigger the better*” si no que sigue expandiéndose y normalmente aumentan su oferta por cada nueva temporada” (Corbelini,E,2016, <http://ideas.sdabocconi.it>)

7.3. Concept Store +Virtual Store

El éxito de las marcas “*mono-product*” radica en la forma en la que el producto es vendido y presentado al público y que probablemente hace que la concepción del mono producto actual se diferencie del de una boutique del pasado que también se dedicaba al mono producto. Por ello hoy nos atrevemos a mencionar la estrategia “*mono-product*” como algo renovado. La gran diferencia se encuentra en que estas marcas no venden sus productos en pequeñas tiendas, las venden en *concept stores*. Una *concept store* se diferencia por la experiencia de compra del consumidor. Son las luces, los colores, los materiales, la música, la fragancia, los *meeting points* (como una

pequeña librería o cafetería) y un espacio contaminador de la esencia de la marca. Hablamos de una experiencia multi sensorial. En la figura número 4 destacamos un ejemplo de *concept store* escogido aleatoriamente. Se trata de una tienda de la marca también *mono product* Jo Malone. En la imagen podemos diferenciar un espacio más social, un punto de venta, la exposición de sus productos y unos colores en todo el espacio que representan a la marca, el negro y el blanco crema.



Figura 4 – Concept Store de Jo Malone. La tienda tiene una fragancia específica, meeting point, música envolvente, todo un ejemplo de experiencia multisensorial.

Las *virtual stores* son ciertamente espacios digitales pero no por ello virtuales. La experiencia de las *virtual stores* es muy concreta y es capaz de envolver al consumidor en un ambiente que empape al cliente del placer de disfrutar una buena marca. En la figura 5 destacamos la tienda virtual de Burberry por haber sido noticia en diferentes medios de comunicación en 2012 (Theguardian.com 2012) por haber diseñado una de sus *flagship stores* de Londres, inspirándose en la *virtual store* de la marca. La adaptación de una *concept store* a una *virtual store* es bastante complicado, pues hay muchos factores que no pueden ser expuestos a través de la pantalla de un ordenador, como los olores, el tacto o ciertos sabores. Por ese motivo el haber pensado en la inversión de la inspiración, hace del caso de *Burberry* una marca destacada en el proceso de crear un espacio virtual que envuelva con la marca al propio consumidor.

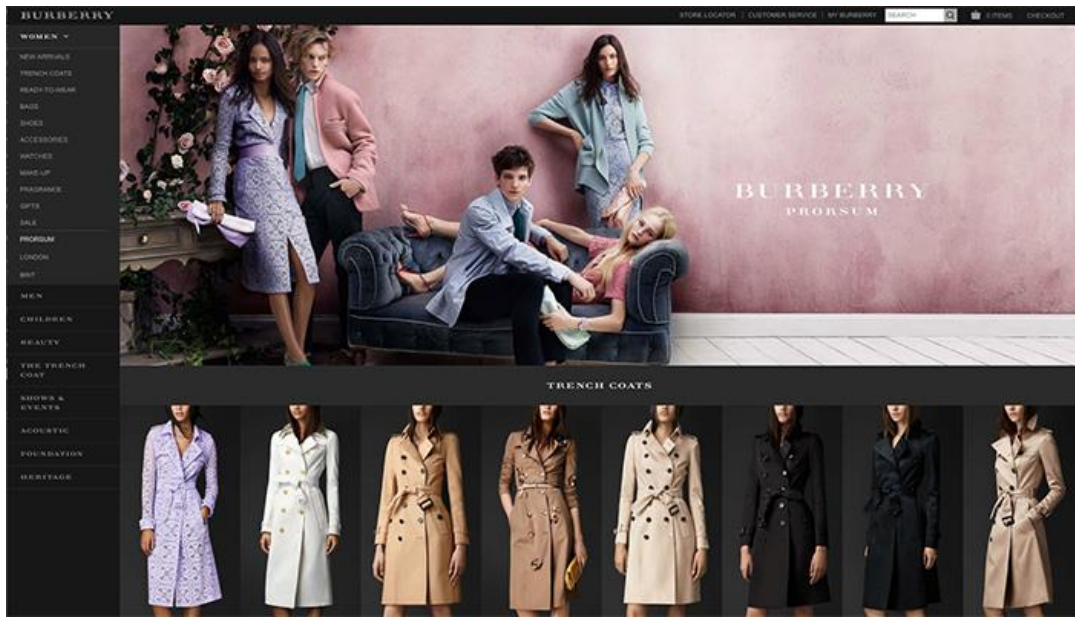


Figura 5 – Virtual Store de Burberry, conocida por la experiencia de marca que se produce al visitarla.

7.4. Estudio de marcas

Para realizar el estudio de marcas, hemos reunido diferentes ejemplos ofrecidos por diferentes artículos expuestos en la red sobre marcas mono producto y también parte de los ejemplificados en uno de los artículos sobre marcas mono producto de la profesora Corbellini (Corbellini,E,2016, <http://ideas.sdabocconi.it>) La información es en su mayoría recogida de las páginas oficiales de las marcas y de wikipedia.

Spanx: La marca de Sarah Blakely comenzó y permanece como una marca mono producto. La exitosa empresa de ropa interior (Figura 6) para mujeres consiguió colocar la empresaria como una de las jóvenes millonarias de los Estados Unidos. Según TheFashionLaw.com (TFL, 2017, www.thefashionlaw.com) la creadora siempre quiso crear un solo producto y hacer millones con esa estrategia *mono product*. Aún así señala que cada cuatro meses implementa pequeños nuevos ítems para ampliar la gama que ofrece su marca. La marca inició con una inversión inicial de 5000\$ de la cuenta de la fundadora previo al año 2000 y en el 2014 Forbes publicó que la empresa generaba 240 millones de dólares al año.



Figura 6: Anuncio de la marca de ropa interior SPANX

Havaianas: La archiconocida marca brasileña vio el éxito de la mano de la producción de chanclas (Figura 7) y que sigue incrementando su negocio año tras año. Según wikipedia, la marca comenzó en 1994 con un diseño poco sofisticado que fue siendo actualizado hasta el 2000 que las celebridades comenzaron a vestirlas y a día de hoy la marca mono producto es vendida en más de 200 mil puntos de venta.



Figura 7: Par de chanclas Havaianas

Ugg: La marca de botas de oveja nació supuestamente en Australia pero es una empresa Norte Americana y se consolidó como una de las grandes productoras del mundo. Vende un par cada ocho minutos. En el 2003 usatoday.com declaraba la marca como un éxito en ventas por su aceptación ante los grandes *retailers* americanos. Antes las vendían en primavera y hora las venden hasta por perimavera. (Grant, L., 2003, 10:23, usatoday.com)

En la figura 8 vemos una de las botas de la marca mono producto americana.



Figura 8: Modelo botas Ugg

Jo Malone: Comenzando su negocio con velas olorosas. Su éxito se hizo tan evidente que en 1999 Estee Lauder compró la empresa por una enorme cantidad de millones. Jo Malone representa una marca de lujo con elegancia que ha sabido explotar al máximo la concepción moderna de mono-producto. No solo por su intervención en la industria como una marca *mono product* pero también por su cuidado a la hora de ofrecer su producto en tiendas con espacios no solo de venta si no también de encuentro o experiencia de la marca. En la figura 9 vemos una de las velas que conforma la estrategia mono producto de la marca.



Figura 9: Vela de la marca Jo Malone

Barba Napoli: Ahora conocida en todo el mundo Barba Napoli comenzó vendiendo camisas formales en Napoles. ¿El resultado? Ahora es conocida en todo el mundo y ha ampliado su producción poco a poco hasta hacerse con colecciones completas de vestuario formal. En la figura 10 una de las camisas de la marca.



Figura 10: Camisa Barba Napoli

Tintoria Mattei: Al igual que Barba Napoli consiguieron la notoriedad gracias a la producción de camisas de hombre formales. A diferencia de su contemporánea de Nápoles, Tintoria Mattei ha conseguido internacionalizarse con su exclusiva producción de camisas. En la figura 11 vemos una de las camisas en un exclusivo envoltorio.



Figura 11: Camisa de la marca Tintoria Mattei

Saucony: Nada reciente, Saucony ha mantenido su fórmula de mono producto para ser reconocida a día de hoy como importantes productores de *sneakers* en todo el mundo. En la figura 12 vemos unas zapatillas marca Saucony.



Figura 12: Zapatillas Saucony

Golden Goose: La marca Italia de calzado veía expandir su negocio a nivel internacional en 2016. La marca que comenzó como mono producto en el año 2000, cuenta con *flagship stores* ahora mismo en París, Milán, Londres, Nueva York, Tokio, Seul, Pekín, Beirut, St.Tropez o Amsterdam. En la figura 13 unas zapatillas Golden Goose.



Figura 13: Zapatillas Golden Goose.

Church: La compañía inglesa de calzado formal ha conseguido mantener su línea de producción a través de los años. En los 90's fue adquirida por la casa italiana Prada. En la figura 14 un modelo de zapato de la marca.



Figura 14: Zapato de la marca Church's

J Brand: A pesar de localizarse su sede en Los Angeles, J Brand apareció como una marca de jeans pensados para los duros inviernos de Estonia. A día de hoy a pesar de su internacionalización, parte de la empresa sigue perteneciendo al país Estonio. En la figura 15 unos pantalones JBrand.



Figura 15: Pantalones J Brand

PT Pantaloni Torino: Con 50 años en el sector, la exclusiva marca italiana de pantalones es complicada encontrarla fuera del país mediterráneo. El nombre de la marca hace referencia a la estrategia de la marca de solo vender pantalones y a la procedencia del producto que es Torino, Italia. En la figura 16 unos pantalones de la marca.



Figura 16: Pantalones de la marca PT Pantaloni Torino.

Thinxs: La compañía Neoyorkina nacía en 2011 es responsable del éxito de ropa interior femenina que permite a la mujer no usar artículos de higiene, como los tampones o las compresas. Thinxs ha conseguido atacar desde un punto diferente de vista el millonario mercado alrededor de la menstruación femenina. En la figura 17 una imagen publicitaria de la marca.

THINX



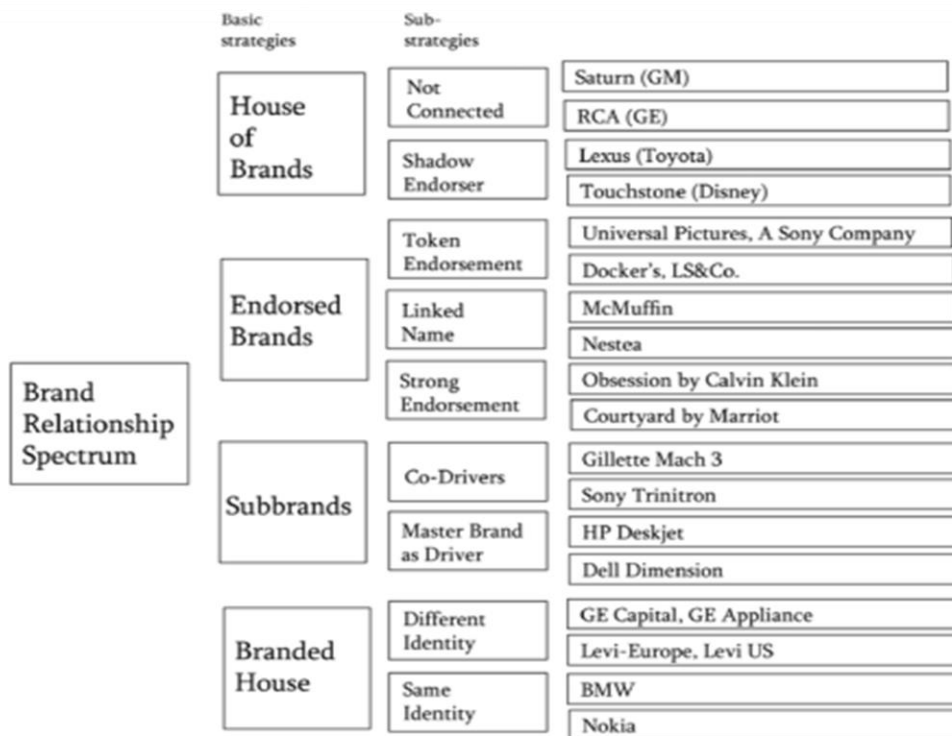
Figura 17: Anuncio de la marca Thinx

8. La estrategia *Single Brand*

8.1. El concepto *Single Brand*

La estrategia comercial *single brand* se caracteriza por la utilización de una sola marca sobre todo el conjunto de la empresa.

En un artículo de Mark Ritson para la revista BrandingStrategyInsider (Ritson, M, 2017, BrandingStrategyInsider.com) el consultor nos sitúa en el momento en que se publicó “*The brand relationship spectrum*” (Figura 18) en el año 2000 por el profesor David Aaker y Erich Joachimsthaler como co-autor en la revista “*California Management Review*” concebimos por primera vez la arquitectura de las marcas, no porque fuera un concepto inventado por ellos pero sí por estructurizarlo y crear por primera vez una lengua franca que permitiera discutir la arquitectura de las marcas.



Source: D. A. Aaker & E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, 2000a, p. 9.

Figura 18 – Brand relationship Spectrum (D.A.Aaker et Joachimsthaler, 2000)

En el cuadro (Figura 18) podemos ver como en esta relación entre marcas colocan en un nivel superior a las casas de marcas, en un segundo nivel las marcas endosadas, después las sub marcas y por último las casas con marca.

Este diagrama se volvió uno de los manuales más importantes en la gestión de marcas a principio del siglo XXI ya que por primera vez ponía en orden la forma de entender las numerosas marcas de una empresa. Ya de aquella existían empresas con numerosas marcas bajo su dominio y ahora conseguían crear una estructura que ayudaría a la gestión de estas marcas y a la forma en la que aplicar una estrategia.

El objetivo de tener una sola marca no es más que una revisión del “espectro de las relaciones de las marcas” es decir, en vez de mantenerse en el primer nivel con un control general de los objetivos que deben de cumplir las subsecuentes marcas (Lo que podría ser una estructura monolítica en la que tenemos una formación de unas marcas sobre otras), ahora el punto de atención se coloca en los puntos más bajos haciendo desaparecer los planos superiores y centrándose en las últimas filas de marcas que normalmente son las que tienen más proximidad a los consumidores.

En los últimos años muchas de las grandes marcas del mercado han movido su estrategia para convertirse en marcas únicas.

Un ejemplo importante que nos puede hacer entender la forma en la que funciona una estrategia *single brand* es el caso de Coca-Cola. Cuando Coca-cola inventó Coca-Cola Zero vio como poco a poco la sub marca ganaba más y más importancia hasta ponerse al lado de la gran Coca-Cola. ¿Qué sentido tenía mantener una marca por encima de la otra? Con la adaptación de su estrategia Coca-Cola unió a todos sus productos en uno y todas las estrategias de marketing se centraron en un objetivo, unificando costes y compartiendo beneficios. (Coca-colacompany.com, 2016)

El auge de la estrategia *single brand* viene dado por varios motivos, entre ellos los ahorros financieros que suponen, la importancia de la responsabilidad social en las empresas, el poder de la comunicación digital y el crecimiento del mundo del *retailer* (al por menor)

8.2. ¿Una marca o varias marcas?

A pesar de estar desarrollando el concepto de *single brand*, pueden surgir dudas por la continua aparición de segundas marcas de las grandes empresas. Antiguamente la forma de segmentar el mercado se calculaba con variables socio-demográficas y a día de hoy se basan en estilos de vida. A partir de esto podríamos justificar los momentos en los que sería beneficioso tener varias marcas. Inditex tiene numerosas marcas para diferentes estilos de vida, Iberia o TAP tienen ahora su homóloga Express, etc (Osorio, M, 2014, expansion.com)

La verdad es que la creación de una segunda o tercera marca tiene un valor muy costoso y no siempre se tiene éxito en la comunicación hacia el target seleccionado.

Normalmente funciona en negocios B2C (*business to consumer*) y no en B2B (*Business to business*) ya que en este último se hace muy complicada la segmentación por grupos (Osorio, M, 2014, expansion.com)

Tampoco se recomienda cuando nos referimos a un mercado como el del lujo ya que puede desprestigiar a la marca que está por encima.

8.3. La experiencia *Single Brand*

Normalmente las empresas que adoptan una estrategia *Single Brand* son empresas con una cierta madurez dentro del mercado y normalmente son usadas por negocios en los que no están interesados en diferentes categorías de productos (Que no por ello quiere decir que tengan solo un producto)

Cuando una empresa se ve con la decisión de adoptar una nueva estrategia de mercado sabemos que, el tener la opción de escoger entre una o varias marcas le puede corresponder en la mayoría de los casos, a empresas con una experiencia longeva ya que difícilmente una empresa nueva puede inmiscuirse en la aventura de lanzar y conseguir comunicar una serie variada de marcas.

8.4. Estudio de marcas: Armani

La elección de la marca Armani como ejemplo de estudio ha sido de forma aleatoria. Creemos que la marca Armani es suficientemente reconocida y que valdrá para hacer entender como una marca de lujo puede sobrevivir con una gestión empresarial de tipo *Single Brand*. A pesar de poder analizar varios ejemplos como hicimos previamente con las marcas de estrategia mono producto, ahora centraremos paradójicamente nuestra atención en una sola marca que es reconocida por su éxito en su gestión estratégica.

Armani ha sabido llevar el mismo nombre a diferentes sub marcas y ha seguido transmitiendo los valores que acarrea una empresa de lujo de sus dimensiones.

La estrategia de *branding* de Armani tiene tres niveles :

- El hombre, Giorgio Armani
- La marca pariente, Armani
- Las sub marcas de Armani

La palabra Armani nos trae directamente a la cabeza los valores de *glamour*, estilo, atractivo, experiencia, talento, sofisticación, tendencia y precisión (Martel, 2016, martelnyc.com). Son estos valores los que se transmiten de mismo modo a cualquiera de las categorías de su marca Armani. Dentro de una sola marca encontramos *Haute couture*, *pret-a-porter*, ropa de niños, productos en piel, fragancias, ropa interior, cosméticos y gafas.

Las marcas que encontramos dentro de Armani son siete en total:

- Giorgio Armani
- Armani Collezioni
- Emporio Armani
- Armani Jeans
- Armani Casa
- Armani Junior

A pesar de haber sido criticado por extender sus marcas hasta llegar al público de masas, el éxito de Armani se debe a haber abordado simplemente diferentes segmentos del mercado del lujo y nunca haber perdido calidad ni rigor en las gamas más altas de la marca. (Martel, 2016, martelnyc.com)

9. Parte práctica

En esta parte práctica profundizaremos en la creación de una marca partiendo de los principios de estrategia y *branding* establecidos en la primera parte.

El producto de moda seleccionado serán los guantes y se basa en la creciente demanda de este accesorio a partir de finales de los años 90 en el Reino Unido por la necesidad de protegerse ante el contacto constante con diferentes personas en la vida urbana y la exposición del mismo a situaciones de riesgo para su salud. La industria en total vende más guantes que nunca antes en la historia y “el creciente miedo ante las posibles pandemias solo harán que este número se incremente con el paso de los años” (Redwood, 2016)

A través de una proyección artística, la marca mimetizará la necesidad con un mercado de lujo que requiere de una actualización para su vuelta masiva al mercado de la moda.

La metodología acoge un estudio intensivo de la historia del guante en occidente así como de diferentes guías prácticas de estrategia y *branding* para la creación como objetivo de una marca sólida que represente el producto. Las fuentes primarias abordan la creación de marcas de moda como libros prácticos de *branding* o estrategia y las secundarias estudios realizados por agencias de tendencias como la WGSN y la revista *Business of Fashion*.

El resultado de la investigación se mostrará a través de la creación del complejo de comunicación necesario para la concretización de los objetivos.

9.1 Investigación

Después de una primera parte en la que estudiamos el tipo de estrategia que nosotros creemos más adecuada para una empresa de moda, decidimos crear una marca mono producto de guantes.

Las marcas mono producto se caracterizan por el conocimiento a fondo del producto que venden y por eso se hace necesario incluir un documento de investigación (secundaria al trabajo y primaria en términos de marca mono producto) en la presente segunda parte del trabajo

El desarrollo de un estudio complejo sobre la creación de una marca parte de la investigación sobre el producto. Conocer a fondo el bien que queremos vender y dar la mano a los consumidores que nos darán la llave final del gran cofre del *branding*.

Hay historias que nos aportan una visión general del escenario de los accesorios de moda y que por ello se sitúan como primera fuente para guiar nuestro trabajo. La primera fuente por ello es una amplia enciclopedia de la moda escrita por François Boucher en 1965, Historia del traje en occidente. Este libro nos aporta una perspectiva espacial y temporal inigualable. El vasto glosario que incluye la obra nos aporta una visión clara del momento y lugar en el que nace, crece y a veces muere cualquier componente de la moda.

El guante tiene una historia muy compleja pero gracias a trabajos de diferentes autores a través del tiempo, podemos ver como las primeras referencias nos llevan al antiguo Egipto, a los arqueros, a las manos de la nobleza e importantes figuras de la historia que los utilizaron para manejar y demostrar una posición en la sociedad frecuentemente distinguida.

Cualquier referencia al guante es una pista en un rompecabezas que hasta la fecha nadie ha conseguido completar. Así como otros inventos aparecieron simultáneamente en diferentes lugares de la tierra, la moda se comporta de un modo similar. Por ello, las referencias al guante en diferentes historias de otras sociedades es inmensa y si

sumamos las referencias en la literatura universal, veremos que la recolección o su estudio intensivo es casi una utopía.

Por este motivo el método de selección debe ser minucioso y obras como Historia de la moda de Bronwyn Cosgrave se convierten en importantes pistas a seguir para abrir las fronteras del conocimiento. Esta historia publicada en el año 2000 por la editorial GG resume de una forma exquisita la historia del traje desde Egipto hasta nuestros días. La forma en la que es redactada recuerda a un libro de texto y por ello la selección de la información se hace sencilla aunque resulte un poco escasa.

Pero no podemos descartar ningún libro que por su temática parezca menos interesante. Abundan las historias del traje femenino pero ¿Qué pasa con las historias de traje masculino? 100 años de moda masculina de Cally Blackman nos aporta una visión de la indumentaria de los hombres de una forma que no había sido descrita con anterioridad. También destaca por su brillante selección de imágenes que nos ayuda a ampliar nuestra librería fotográfica para organizar un esquema que todavía está en proceso de ser completado.

La historia no es nuestro único aliado. Aunque más tarde describiremos otras historias mucho más específicas en el ámbito del accesorio, necesitamos una parte técnica que nos ayude a comprender lo que es un guante y lo que no es. Algunos de los más importantes que conservamos hoy en día pertenecen a autores o artesanos británicos que plasmaron su técnica en papel y que gracias a ellos se ha permitido continuar hasta nuestros días una tradición que en Inglaterra sigue siendo casi una labor real. Incluso el mayor célebre de la historia anglosajona William Shakespeare nombró a su teatro *Globe* (cambiando la b por la v tenemos la palabra *glove*, guante), como sutil referencia al trabajo de su padre que era un artesano de guantes.

Gracias a artículos encontrados en *The finger Built methods* de Henry Wren y Denise K. Wren conocemos a detalle la construcción del dedo pulgar en un guante. Siguiendo en el campo de la artesanía Stencil Craft de Henry Cadness nos aporta una visión detallada del trabajo en cuero. Lo mismo en *A Complete guide to drawn fabric* de Kate S. Lofthouse o en el detallado estudio de los accesorios en *Ornamental Homecrafts* de Idalia B. Littlejohns.

Gracias a estos autores que destinaban su tiempo a trabajos tan específicos, tenemos trabajos como el de Isabel M. Edwards en *Practical Glove making*, donde por fin encontramos un estudio detallado de la creación del guante. El libro además contiene patrones de diferentes trabajos en piel como mocasines, manoplas, bolsas de viaje, carteras, etc.

Una vez que entendemos que los ingleses tienen gran parte del mérito en recolección de estudios intensivos sobre la labor de la creación de guantes, podemos acudir a una historia de la moda elaborada en Inglaterra y que define cada uno de los complementos de moda, no solo con detalle si no que también con un acceso a información extra gracias a la interacción que posee el libro en su edición digital. *Fashion, The Ultimate book of costume and style* de Dorling Kindersley.

La inmersión en el mundo inglés, nos lleva a una de las más famosas marcas de guantes en el mundo, DENTS. Mundialmente conocida por hacer guantes para películas como las del agente 007, James Bond o su incursión en el mundo de la series en *Dawton Abbey*. La página web de la marca contiene no solo una historia de la firma, también secretos de la creación del producto además de un eterno catálogo de uno de los accesorios más remarcables de la historia. A través del estudio de la marca accedemos a los archivos dedicados a la realeza Británica y a quienes gestionan el valor y la longevidad de la profesión de quienes hacen guantes. *The workshopful Company of Glovers of London* durante siglos han sellado las piezas más importantes de la corona inglesa.

Un libro mucho más práctico sería el de *Gloves and glove-making* por Mike Redwood. Este libro recoge el trabajo de muchos historiadores que han trabajado sobre esta profesión. Trata los materiales, los patrones o las utilidades de cada una de las piezas descritas en el documento. La forma en la que está editado se hace compleja para la realización de unos guantes pero aporta interesantes datos a tener en cuenta.

En la misma línea, destacar el trabajo de FJ Christopher en el libro *Handbook for shoe and leather processing, Be clever with leather*.

Terminando el trabajo de investigación de creación de guantes, destacamos el trabajo escrito por diferentes autores, titulado *A Guide to Making Leather Gloves, A collection of historical Articles on the methods and Materials Used in Glove Making*. En él se

recoge el testimonio de diferentes artesanos o interesados en la artesanía de este complemento de moda.

Una parte que no necesita el contraste de tanta información, sería el estudio de la perspectiva del consumidor. A través de la famosa página de estadística sobre las tendencias de compra WGSN, tenemos acceso a diferentes artículos que nos aportan todos los datos necesarios para el conocimiento de nuestros clientes y así poder desarrollar una marca que se ajuste a nuestros consumidores. Al mismo tiempo la página web ofrece la posibilidad de contrastar información, gracias a la variedad de artículos que tratan temas similares. Tras identificar nuestros clientes como la generación ALFA, encontramos diferentes trabajos que tratan el tema a describir. Algunos de los más importantes serían, Bienestar de la generación Alfa, Lujo alfa Asia y Pacífico, Influentes Alfa o Generación Alfa pequeños lujos.

En esta variedad seleccionada de artículos encontramos los valores y las tendencias de compra que tienen desde ya los consumidores a los que queremos dirigir la marca.

Finalmente atacamos los libros que guiarán el cuerpo del trabajo que serán los libros sobre *Branding*.

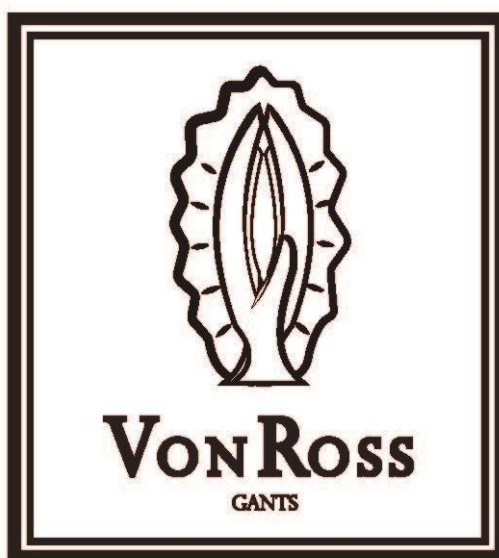
Brand de Wally Olins, concibe las marcas como referencias culturales y forma la columna vertebral de la imagen de nuestra marca. También *Consumering* de Javier Rovira completará nuestro trabajo cosechado de las páginas de la WGSN y así poder tener una visión global de unos clientes que orbitan alrededor de nuestro target.

Building better brands de Scott Lerman por último nos aporta la teoría del *branding* en un libro que soportará el peso de nuestro estudio antes de desarrollar la imagen final que definirá nuestra marca. Finalmente la metodología TXM nos dará otro enfoque a la creación de nuestra marca por ser un método reconocido mundialmente.

Con este largo encabezamiento de estudio, completamos la fase crucial de nuestro trabajo que es la investigación que permitirá concretar el éxito de nuestra proposición inicial, la creación de una marca de guantes preparada para el mercado del futuro.

9.2 Construyendo una marca

Siguiendo el modelo presentado por Scott Lerman en *Building better brands* (Lerman, S, 2013) haremos un análisis del contenido para terminar en un recipiente que contendrá todos los valores



VONROSS.STORE

imprescindibles para construir nuestra marca. Emplear dos metodologías diferentes nos acerca más a lo profundo de la marca y nos da puntos de vista diferentes.

Carácter

El carácter te hace reconocible por algo más que un logo y define todas las decisiones de la empresa.

ADN

Resilente: Transmoderno

Integrador : Provocador

Mercadológico: Vanguardista

Técnico: Sensorial

Emocional: Amistad con deseo de algo más

Resiliencia: TRANSMODERNO

¿Cómo pretendes durar en el mercado?

La transmodernidad es un término acuñado por la filósofa española Rosa María Rodríguez Magda en 1989. La globalización responde al efecto inesperado de las tecnologías de la comunicación y la nueva dimensión del mercado. TRANS- hace referencia a trascender los límites de la modernidad y transformar las convenciones establecidas hasta el momento. Habla de innovar con la forma en la que se comunica la marca y en la forma en la que llega a los consumidores y se adapta a los nuevos hábitos de consumo. La extensión del *site* VONROSS no es la tradicional .com si no que emplea el .store

Integrador: PROVOCADOR

¿Cómo vas a integrar tu marca en el mercado?

La provocación ha servido desde siempre como forma de apelar al target de la marca. El logo VONROSS utiliza dos guantes que dan forma a lo que parece una vagina. Su forma llamativa anuncia una ruptura con un modelo clásico y la apertura hacia un mundo habituado al mundo de las imágenes.

Mercadológico: VANGUARDISTA

¿Cómo se diferencia en el mercado?

El diseño único en los guantes VONROSS hace de él, un producto completamente innovador y que ofrece un cambio en la forma en la que miramos a los competidores.

Técnico: SENSORIAL

¿Qué aspecto técnico lo diferencia?

¿Por qué el guante ha de ser un accesorio que nos roba lo más básico de la naturaleza humana?

El guante VONROSS permite el abrigo del cuerpo gracias a la diferente distribución del revestimiento de pelo en su interior y posee aberturas que facilitan el contacto directo de los dedos con el mundo que nos rodea.

Emocional: AMISTAD CON DESEO DE ALGO MÁS

¿Qué ligación emocional establece con el cliente?

Los guantes VONROSS aspiran al contacto emocional. Un deseo espontáneo de amar, de tocar, de contestar un mensaje. “Solo una mano puede dar una caricia”

Arena

¿Qué es lo que haces? Responder a esta pregunta puede ser sencilla o muy complicada. Como hemos estudiado las marcas mono producto tienen un objetivo claro, que es vender su producto. En el caso de VONROSS, es una marca que vende guantes de nueva generación.

Posicionamiento

Para analizar el posicionamiento de nuestra nueva empresa es necesario acudir a la primera parte del trabajo.

SWOT

Análisis externo:

- **OPORTUNIDADES:** Al ser una empresa nueva solo puede crecer. Tiene poca competencia. La creciente demanda exige nuevos creadores especializados para suplir la demanda de los consumidores. Comenzar una marca con un producto único servirá de referencia para una industria en la que falta liderazgo.
- **AMENAZAS:** Es una empresa pequeña. Las empresas grandes pueden fácilmente saltar al mismo mercado. Gran dependencia de productores que escasean por la especialización del servicio.

Análisis interno:

- **FUERZAS (Triunfos):** Imagen sólida. Diseño único. Producto concreto. La inserción en el mercado con poca experiencia puede aportar diferencias positivas respecto a unos competidores veteranos. Al tratarse de una marca de complementos puede pasar fácilmente desapercibida ante la competencia y fácilmente compartir inversiones con otras marcas interesadas.
- **FLAQUEZAS:** Falta de inversión. Falta de equipo. -Desigualdad con respecto a la competencia que acumula muchos años de experiencia.

Resultado: El lugar donde nos encontramos es un mercado con poca competencia pero con mucha experiencia. Es un mercado falto de ideas innovadoras. El mercado de guantes es un mercado creciente pero relativamente estancado por la falta de ideas. Es un mercado de suma importancia en países de climas fríos.

Competencia

Dents: A nivel internacional, la inglesa Dents es una de las marcas más reconocidas fabricantes de guantes en el mundo entero. Famosos por la incursión de sus productos en películas como las de el agente 007 o en series como Downton Abbey.

Maison Fabre: La marca francesa podría reflejar nuestro alter ego. Una marca que se vuelca en el diseño, en la elegancia y que ha sabido caminar hacia un presente en el que no prima solo la calidad si no la experiencia de compra y la comunicación.

Cause: Una de las más importantes marcas de guantes en el mundo del lujo, producen guantes para Chanel desde la región francesa de Millau y son responsables de los famosos accesorios del artista Karl Lagerfeld.

Aristide: Aristide es una marca inglesa bastante reciente. Con un diseño surrealista se define como una de las pocas nuevas marcas productoras de guantes.

Ulyses Lisboa: Es importante reflejar a todos los niveles la capacidad que tendrá nuestra empresa de enfrentarse a sus rivales en el mercado. A pequeña escala, la tienda de guantes Ulyses, en pleno centro histórico de la capital Portuguesa, tiene una trayectoria de más de 100 años. Con un estilo un tanto conservador producen parte de su colección en el norte del país.

Experiencia

Cuando una empresa es nueva la experiencia se remite a los estudios o conocimientos de los integrantes de la empresa. Si observamos la evolución de los guantes en los últimos años con la evolución de las nuevas tecnologías, la forma de adaptar este accesorio a la utilización de todos nuestros *gadgets*, ha sido un fracaso. La experiencia vivida en países fríos nos hizo curiosos a la hora de encontrar una forma de facilitar nuestras vidas. Así mismo esos mismos guantes tenían deficiencias de diseño y no podían competir en el duro mundo del vestuario de lujo.

VONROSS se fijó en los guantes de cazador, caracterizados por tener una abertura en la parte delantera del dedo índice, como única forma de sentir el gatillo de la escopeta. En ningún momento nos mueve la violencia pero sí que nos sirvió para hacer amor de ella. Dotar a cada dedo de una abertura facilitaría el contacto y permitiría utilizar las nuevas tecnologías sin ningún problema.

De ahí sacamos el eslogan “solo una mano puede dar una caricia”

Identidad

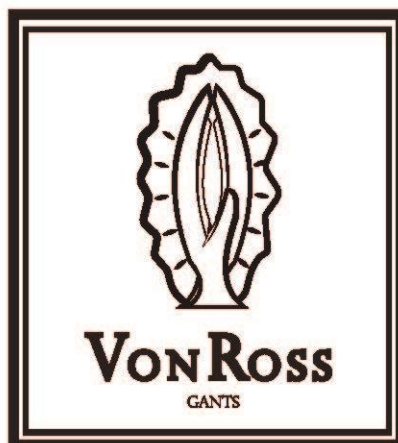
La identidad es el elemento mejor entendido y a la vez el más sobreestimado. Debemos tener claro que la identidad es lo que engloba todos los aspectos definidos hasta el momento en el proceso de creación de marca.

Conocer nuestro target nos acerca al punto final de nuestro camino. Solo un logo será la portada de nuestro *brandbook*. Como hemos mencionado antes la generación *Alpha* es nuestro target, pero no el único. Tenemos por delante *Millenials* y una Generación Z que ya prefieren experiencias a cosas (Sherman, L, 2017, Businessoffashion.com) Las nuevas generaciones cuando busquen unos nuevos guantes no van a fijarse en el que

simple y llanamente ofrece un guante, si no el que ofrece una tentación, una provocación o una aventura. Los valores sociales del futuro deben de ser representados en cierto modo en nuestra cultura como marca y por eso quisimos atacar a un sector joven pero conocedor del lujo. Queremos ofrecer una experiencia de contacto, cercanía y cariño, desde la calidad y la elegancia que exigen nuestros consumidores.

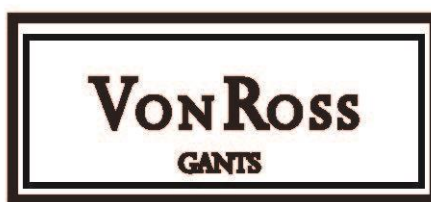
El logo de VONROSS transmite lo mundano y lo divino en una misma imagen en la que simplemente aparecen dos guantes. La comunicación de VONROSS pretende ser provocadora, elegante, sensorial y transmoderno como refleja nuestro ADN.

9.3 La metodología definitiva: TXM



IÁDE - CREATIVE UNIVERSITY & UBI - UNIVERSIDADE DE BEIRA INTERIOR

MESTRADO EM BRANDING E DESIGN DE MODA





BRANDBOOK

Dissertação: Fashion strategy for entrepreneurs: From 'mono product' to 'single brand'

Texto, design: Jose Trigo Rosón

Qualquer forma de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação desta obra só pode ser realizada com a autorização expressa do seu titular. Caso seja necessário reproduzir algum trecho desta obra, seja por meio de fotocópia, digitalização ou transcrição entrar em contato com o responsável.

Brandbook elaborado com foco no mestrado em Branding e design de moda do IADE - Creative university + UBI - Universidade de Beira Interior

Setembro 2017

VON ROSS



BRANDBOOK

El presente Brandbook pretende mostrar las características de la marca VONROSS como medio identificativo para su futuro provecho comercial.

Valiéndonos del método TXM pretendemos construir unas bases sólidas en la comunicación y representación de la marca.

Cualquier tipo de utilización de la marca deberá ser consultado siempre a través del Brandbook.

VON ROSS

BRANDBOOK

El presente Brandbook pretende mostrar las características de la marca VONROSS como medio identificativo para su futuro provecho comercial.

Valiéndonos del método TXM pretendemos construir unas bases sólidas en la comunicación y representación de la marca.

Cualquier tipo de utilización de la marca deberá ser consultado siempre a través del Brandbook.

VON ROSS

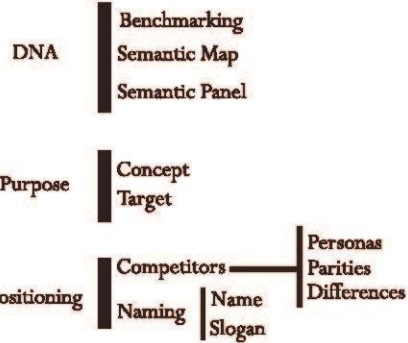
SUMARIO

	Metodología	6
	Brand DNA Process	7
	Análisis SWOT	8
	SWOT Cruzado	9
	DNA	11
	Mapa Semántico	16
	Panel Semántico	17
	Benchmark	18
	Propósito	23
	Posicionamiento	24
Competencia		27
Construcción de la marca		28
Tipografía		29
Marca Gráfica		30
Alfabeto Institucional		31
Arte Gráfico		32
Colores		33
Arte Gráfico		34
Modulación Estructural		35
Postcard		36
Packaging		37
Misión, Visión, Valores		38
Brand Equity		39
Puntos de Contacto		42
Acción Estratégica		43
Gracias		45

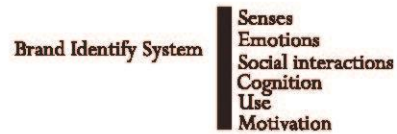
VON ROSS

METODOLOGÍA

● Think



● Experience



● Manage Strategies



VON ROSS

BRAND DNA PROCESS

El Brand DNA Process consiste en la validación de la creación del ADN de la marca. Es una metodología registrada por el Laboratorio de Orientación Genética Organizacional LOGO/UFSC desarrollado para la construcción y dirección de marcas.

BRIEFING

VONROSS es una marca mono producto de guantes de nueva generación. Dirigida a los consumidores de diferentes generaciones como los Millenials o la Generación Z y profundizando en la Generación ALPHA. Los guantes VONROSS se diferencian por un renovado patrón que permite una perfecta regulación de la temperatura y flexibilidad a la hora de poder usar nuestras manos en un mundo en pleno desarrollo tecnológico.

VON ROSS

ANÁLISIS SWOT

Oportunidades

Al ser una empresa nueva solo puede crecer. Tiene poca competencia. La creciente demanda exige nuevos creadores especializados para suplir la demanda de los consumidores. Comenzar una marca con un producto único servirá de referencia para una industria en la que falta liderazgo.

Amenazas

Es una empresa pequeña. Las empresas grandes pueden fácilmente saltar al mismo mercado. Gran dependencia de productores que escasean por la especialización del servicio.

VON ROSS

ANÁLISIS SWOT

Fuerzas

Imagen sólida. Diseño único. Producto concreto. La inserción en el mercado con poca experiencia puede aportar diferencias positivas respecto a unos competidores veteranos. Al tratarse de una marca de complementos puede pasar fácilmente desapercibida ante la competencia y fácilmente compartir inversiones con otras marcas interesadas.

Flaquezas

Falta de inversión. Falta de equipo. Desigualdad con respecto a la competencia que acumula muchos años de experiencia.

VON ROSS

SWOT CRUZADO

Amenazas-Fuerzas

- A pesar de ser una empresa pequeña, tenemos una imagen sólida que nos diferencia de empresas con más experiencia en el sector.
- Aunque las empresas mayores puedan saltar rápidamente a nuestro mercado tenemos un diseño único y un producto concreto con el que diferenciarnos de los demás.

Oportunidades-Flaquezas

- Al tratarse de una empresa nueva solo puede crecer y la falta de inversión o la falta de equipo se puede suplir fácilmente en el futuro.
- Como solo tenemos un producto la falta de experiencia con respecto a los más veteranos se puede corregir a una edad temprana.

VON ROSS

DNA

SHOP NOW
VONROSS.STORE

Resiliencia: Transmoderno

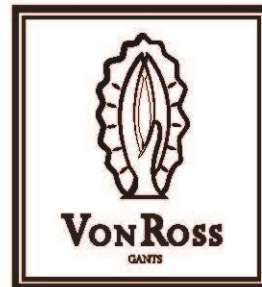
¿Cómo pretendes durar en el mercado?

La transmodernidad es un término acuñado por la filósofa española Rosa María Rodríguez Magda en 1989. La globalización responde al efecto inesperado de las tecnologías de la comunicación y la nueva dimensión del mercado, TRANS- hace referencia a trascender los límites de la modernidad y transformar las convenciones establecidas hasta el momento. Habla de innovar con la forma en la que se comunica la marca y en la forma en la que llega a los consumidores y se adapta a los nuevos hábitos de consumo. La extensión del site VONROSS no es la tradicional .com si no que emplea el .store

VON ROSS

DNA

Integrador: Provocador



¿Cómo vas a integrar tu marca en el mercado?

La provocación ha servido desde siempre como forma de apelar al target de la marca. El logo VONROSS utiliza dos guantes que dan forma a lo que parece una vagina. Su forma llamativa anuncia una ruptura con un modelo clásico y la apertura hacia un mundo habituado al mundo de las imágenes.

VON ROSS

DNA

Mercadológico: Vanguardista

¿Cómo se diferencia en el mercado?

El diseño único en los guantes VONROSS hace de él, un producto completamente innovador y que ofrece un cambio en la forma en la que miramos a los competidores.



VON ROSS

DNA

Técnico: Sensorial

¿Qué aspecto técnico lo diferencia?

¿Por qué el guante ha de ser un accesorio que nos roba lo más básico de la naturaleza humana? El guante VONROSS permite el abrigo del cuerpo gracias a la diferente distribución del revestimiento de pelo en su interior y posee aberturas que facilitan el contacto directo de los dedos con el mundo que nos rodea.

VON ROSS

DNA

Emocional: Amistad con deseo de algo más

¿Qué ligación emocional establece con el cliente?

Los guantes VONROSS aspiran al contacto emocional. Un deseo espontáneo de amar, de tocar, de contestar un mensaje. "Solo una mano puede dar una caricia"

'Solo una mano puede dar una caricia'

VON ROSS

MAPA SEMÁNTICO

único
 caliente Amistad
 Diseño Transmoderno Elegante
 Vanguardista futurista
 Lujoso Invernal
 Provocador Sensorial
 Inteligente Práctico
 tecnológico

VON ROSS

PANEL SEMÁNTICO



- 1- Amistad con deseo de algo más
- 2- Transmoderno
- 3- Provocador
- 4- Vanguardista
- 5- Sensorial

VON ROSS

BENCHMARK

Comparar para conocer el lugar de nuestra empresa en el mercado.



Amistad con deseo de algo más

Coca Cola fue cambiando los sentimientos que nos vendían según diferentes épocas pero la amistad y el deseo de algo más mueve y da éxito a la mayoría de sus campañas

VON ROSS

BENCHMARK

Transmoderno

amazon

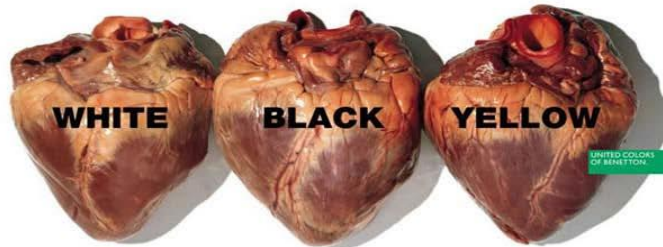
Amazon traspasó los límites de las compras online y transformó el mercado para dar inicio a una nueva era. VONROSS pretende revolucionar el mercado online también.

VON ROSS

BENCHMARK

Provocador

Benetton representa la forma en la que VONROSS quiere provocar. Provar diciendo la verdad y siendo naturales, obligando a las personas a ver natural lo que es natural.



VON ROSS

BENCHMARK

Vanguardista



Todos los detergentes quieren hacernos pensar que traen una fórmula del futuro. Sin duda alguna la marca que triunfó en consideración es NEUTREX. VONROSS no tiene miedo de ser copiada pero quiere ser reconocida como una marca vanguardista. Moda preparada para el futuro.

VON ROSS

BENCHMARK

Sensorial

Herbal Essences aseguraba tras los gemidos de una mujer, una experiencia "orgánica". Sin duda todo un ejemplo de como transmitir sensaciones a través del nombre de una marca de champú.



VON ROSS

PROPÓSITO

El propósito de VONROSS es convertir la moda de lujo en algo práctico y natural al ser humano. Saber divertirse y ser una persona corriente no tiene porque contradecir al lujo. Quien de verdad aprecia la calidad aprecia el respeto propio que tiene que ver con la comodidad y la facilidad para tener una vida en marcha.

VONROSS pretende también ser sincero e intenta no manipular a sus clientes con grandes discursos y por esa razón en su publicidad solo se anuncia el site VONROSS.store eliminando el famoso .com Toda la comunicación se hace a través de las redes y revistas y por eso no es necesario un espacio .com donde explicar lo que somos. En vonross.store está todo lo necesario y es una marca que se lucra con un producto de verdadera calidad y diseño.

El deseo último de la marca es conseguir un mundo de armonía donde la gracia de la naturalidad es para todos.

VON ROSS

POSICIONAMIENTO

El negocio de la creación de guantes no debe ser subestimado. Solo la industria de guantes de plástico cuenta con una facturación de más de 200 mil millones de Euros al año y la industria en total vende más guantes que nunca antes en la historia y el creciente miedo ante las posibles pandemias solo harán que este número se incremente con el paso de los años.

Creemos según los estudios que tenemos un producto ansiado por quienes buscan experiencias. Los guantes VONROSS no solo abrigan si no que permiten utilizar nuestros dedos, sentir, contestar un mensaje. Donde hay invierno debería de haber unos guantes que te permitieran seguir disfrutando de la vida.

VONROSS se posiciona en un mercado donde hay poca competencia pero la existente goza de mucha experiencia y reconocimiento. pretendemos vender una experiencia y no un producto.

M. Redwood, Gloves and Glove-Making, Bloomsbury, 2016, pag. 133

VON ROSS

POSICIONAMIENTO

Arquetipos

Puede ser contradictorio decir que dos de los arquetipos que se asocian a VONROSS son el hombre corriente y el héroe. VONROSS pretende facilitar la vida a la persona corriente pero que no utilizaría cualquier guante. Sabe que el guante VONROSS le permite vivir su vida de persona corriente pero transformada en un héroe.

La personalidad del explorador también se adapta a nuestra marca por no conformarse y por querer investigar, sentir con sus propios dedos y tocar. Porque un explorador es curioso.

VON ROSS

POSICIONAMIENTO TARGET

Nuestro target es la generación ALPHA. A pesar de ser una marac friendly con todo tipo de consumidores, creemos que los todavía infantes ALPHA entenderán los valores de nuestra marca de una forma especial. Porque aman el lujo, aman las experiencias, son directos y quieren trascender el mundo en que hasta ahora hemos vivido.

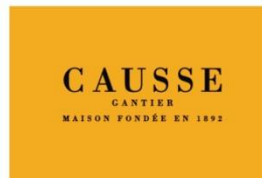


La pequeña North West, hija de Kim Kardashian y Kanye West representa el publico alvo de nuestra marca. Consumidores en potencia que disfrutan del lujo de forma natural, lo comparten y quieren vivir simplemente como el resto.

Persona

VON ROSS

COMPETENCIA

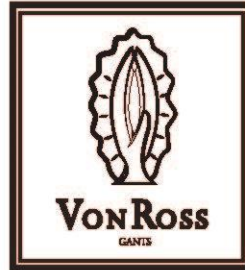


La competencia se encuentra a varios niveles. Por un lado DENTS como una de las marcas más reconocidas de guantes. Con sede en Reino Unido, presumen de vestir las manos de personajes como James Bond 007. Causse y Maison Fabre representan el mejor gusto y la tradición de la moda Francesa. Por último Luvaria Ulisses representa la competencia a pequeña escala en el corazón de Lisboa.

VON ROSS

CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA

El doble cuadro que encierra el símbolo central le da una apariencia constitucional y propia de las marcas de lujo



La posición que mantienen representa una oda a la divinidad, a la vida, al nacimiento, a la llegada de algo nuevo, al agradecimiento, a la unión, a la amistad, al amor. Siendo muy claros VONROSS cree que la vagina representa todos estos valores del mismo oso que lo hacen las manos .

Las letras varían el tamaño para facilitar la lectura, la comprensión y la memorización del mismo.

VON ROSS

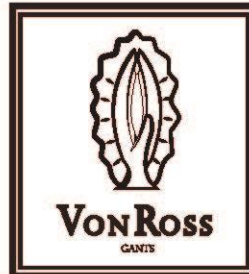
TIPOGRAFÍA

VON ROSS
GANTS

La tipografía empleada es Perpetua Titling con un trazo entre 1,6 y ,17 y la V y la R son un 39% más grandes que el resto. Y el subtítulo de GANTS un 64% más pequeño.

VON ROSS

MARCA GRÁFICA



La marca gráfica de VONROSS es mixta ya que se compone de una imagen y un nombre. La marca puede ser representada separada de la imagen pero la imagen nunca separada de la marca.

VON ROSS

ALFABETO INSTITUCIONAL

Perpetua

Tanto el alfabeto primario como el secundario son los conocidos por PERPETUA. Para la representación de la marca se utilizará el PERPETUA TITTLING y para cualquier otro propósito PERPETUA.

La fuente escogida representa elegancia, seriedad, profesionalidad, lujo, tradición y genera un gran contraste con la imagen presentada en el logo que tiene un carácter menos serio, más natural y de algún modo provocador. El grosor del trazo suaviza un poco el carácter serio y gótico de la fuente para tener así unos bordes más redondeados y orgánicos.

VON ROSS

ALFABETO INSTITUCIONAL

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890()-'[]:;!¿?#€%&/

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
12345678900-':;|¿?#€%&/

Colores



PANTONE red 0331 C



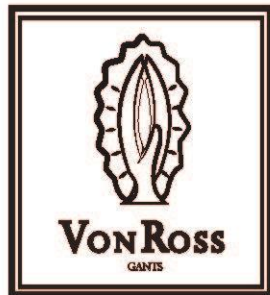
PANTONE P Process Black U

VON ROSS

ARTE GRÁFICA

Tamaño mínimo

35 mm



40 mm

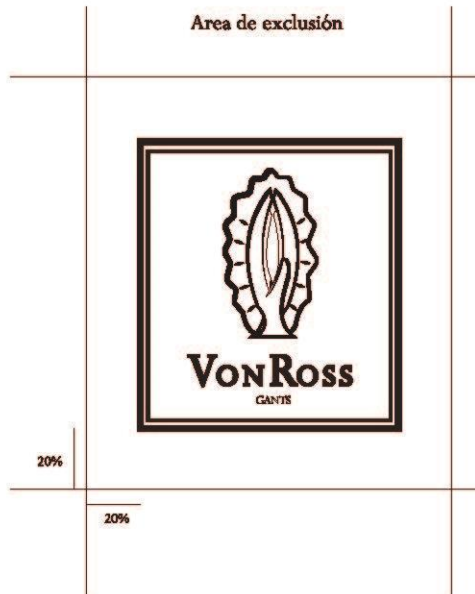
25 mm



11 mm

VON ROSS

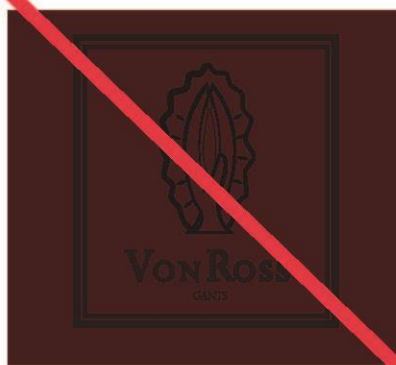
Area de exclusión



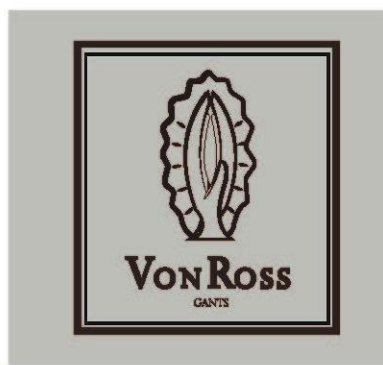
COLORES

La utilización de colores de fondo está permitida siempre que permita la perfecta legibilidad de la marca.

PROHIBIDO



ACEPTADO



VON ROSS

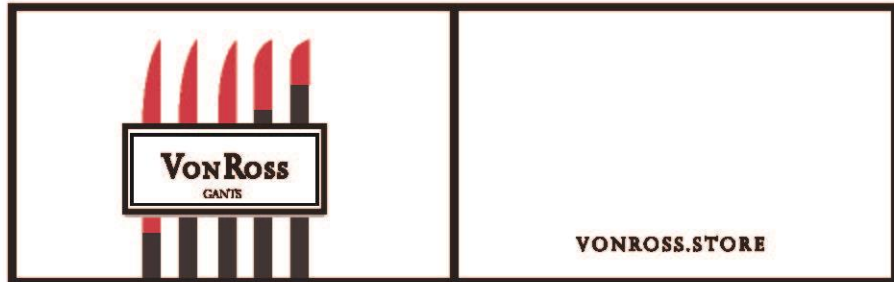
ARTE GRÁFICA

- No cambies las proporciones del logo
- No inclines el logo
- No uses elementos del logo por separado
- No pongas elementos por encima del are de exclusión
- No uses el logo en blanco.
- No uses el logo en fondos oscuros
- No uses el logo en otros colores más que el negro indicado en la sección de colores.
- No excedas el tamaño mínimo

VON ROSS

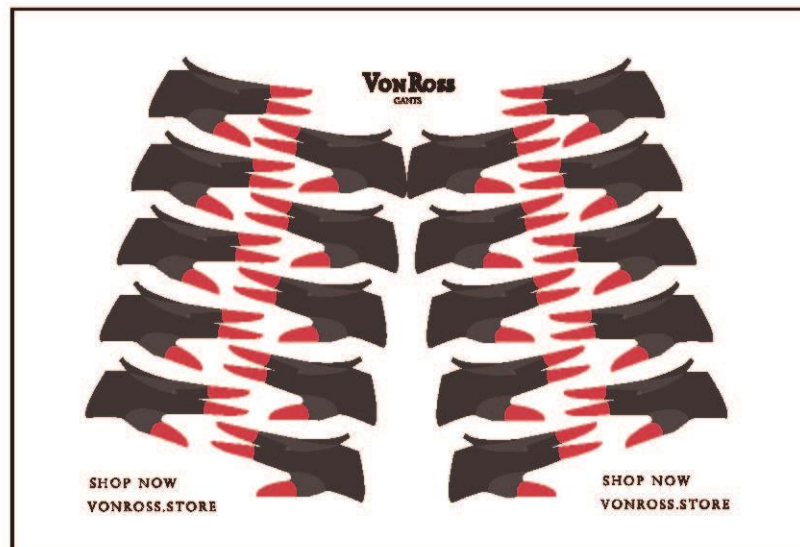
MODULACIÓN ESTRUCTURAL

Tarjeta visita



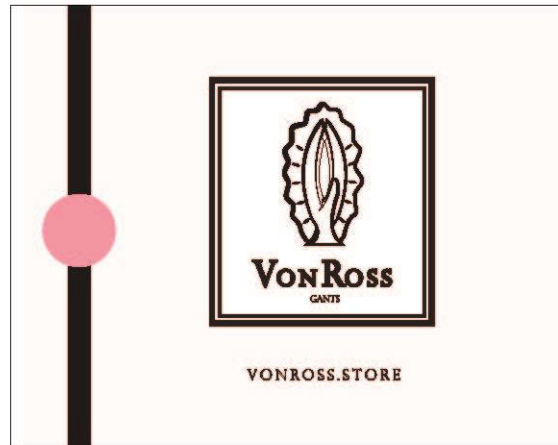
VON ROSS

Postcard



VON ROSS

Packaging



VON ROSS

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Misión

En un mundo que gira sin parar nada puede hacer que por un momento se cree la sensación de que hay tiempo. Sentirse identificado con VONROSS es sentir que siempre existe una opción. Debemos revisar la forma en la que nos relacionamos con las personas y con la tierra. ¿Quién nos iba a decir que el guante perfecto es más mano que guante? La misión de la marca es naturalizar el lujo, hacerlo visible y práctico. No es un objeto si no la forma en la que puedes ver y experimentar el mundo con él.

VON ROSS

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Visión

La visión es amplia para el futuro. Primero se trata de impactar, queremos evolucionar y convertirnos en una single brand con una selección de productos muy específica pero abandonando el mono product. Cambiar la forma en la que se experimentan las virtual stores es la forma en la que vemos el futuro. Que la web se convierta en nuestra calle favorita, en nuestra Quinta avenida donde una tienda es una tienda y la experiencia implica entender el sistema de una forma diferente. Hay algo para enseñar y podemos ver desde el presente todo lo que podemos hacer para el futuro.

VON ROSS

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Valores

CURIOSIDAD
VANGUARDIA
LIBERTAD
SINCERIDAD
AUTENTICIDAD
NATURALIDAD
AMISTAD
ESPERANZA

TOLERANCIA
BELLEZA
EXCELENCIA
LEALTAD
PASIÓN
INTEGRIDAD
ALEGRÍA

VON ROSS

BRAND EQUITY

Son muy específicos los valores tangibles que tiene nuestro producto. Crear una marca mono producto requiere de un estudio previo de gran escala. Explorar el mundo del lujo nos lleva a entender que necesita nuestro producto. Al igual que todos estos valores físicos es necesario transmitir los valores que no se ven. Nuestra idea es transmitir esos conceptos a través de publicidad muy controlada y específica como stans en eventos específicos en lugares específicos donde el consumidor aprecie los valores de la marca a través de una atmósfera envolvente. VONROSS pretende buscar al consumidor por sorpresa para que impresionar con la química en común que se puede tener en una primera cita. Buscamos espacios desenfadados de lujo. Lugares donde no existan los protocolos e impere la amistad y la búsqueda de una experiencia.

VON ROSS

PUNTOS DE CONTACTO



VON ROSS

ACCIÓN ESTRATÉGICA

Con la estrategia cerramos el círculo con el que empezamos el trabajo. Después de todo este gran estudio de estrategias y de la creación de nuestra propia marca deberíamos cuestionarnos si así como las grandes empresas optaron por una estrategia single brand para ajustar los costes y llegar a todo el público con menos esfuerzo quizás una marca nueva debería de aceptar que abordar una colección entera impide en muchos casos expandir los valores de la marca. La marca mono producto nos garantiza que si alguien va a conocer nuestra marca, conocerá nuestro producto.

El primer acercamiento a la estrategia definitiva será a través de las redes sociales, especialmente instagram donde podremos intentar publicitar-nos a través de agencia de comunicación. Siempre se utilizará el site en todas las comunicaciones y este irá directamente a la store, sin entretenimiento de "quien somos" o galerías. En la store se encontrará lo suficiente para conocer y poder hacerse con nuestro producto.

VON ROSS

ACCIÓN ESTRATÉGICA

Con la segunda ola de acción estratégica llega la promoción a gran escala. Revistas, sites especializados y experience points en los que podremos dar a conocer nuestro producto en fiestas, hoteles o en cualquier evento de tipo artístico. Llegan también las colaboraciones con las que se espera una gran inversión para hacer llegar nuestro producto a las personas indicadas. La meta sigue siendo traer a todas las personas a nuestro site.

Completada la segunda ola, llega la tercera en la que ya entran en juego los primeros clientes. Instagram será nuestra red social aliada para expandir la noticia de la primera experiencia VONROSS. Mientras preparamos una nueva colección queremos que postcards y tarjetas de visita circulen por todos los espacios dedicados a la moda para seguir recibiendo reviews de la prensa especializada. En los dossiers a la prensa de moda se incluirán las fotografías destinadas a la primera colección y como siempre el site. La siguiente temporada se espera que pueda incluir perfumes.

VON ROSS

VON ROSS

VON ROSS

GANTS

Esperamos que disfrutes de la experiencia que tienes por delante. Un mundo, una vida y muchas personas por conocer. Cada defecto en nuestro producto es una marca que solo puede llevar algo tan único como cada uno de nosotros

GRACIAS



10. Conclusión

Cuando nos cuestionamos porqué en un momento de crisis las marcas están adoptando una estructura de *mono product* o de *single brand*, la respuesta es que: las dificultades y el cambio en los hábitos de los consumidores son los que han presionado la industria. Todas las grandes empresas han tenido que actualizarse.

Si nos cuestionamos porqué tantas marcas, podemos ver que las razones no solo han modificado los hábitos de compra en el mundo de la moda, si no en todo el mercado mundial.

Cuando analizamos de cerca los hábitos de consumo, descubrimos que las nuevas generaciones quieren experiencias y no objetos (Deloitte, 2017, deloitte.com) Al mismo tiempo todavía no es una tendencia demasiado clara y si que demuestran verdadero interés en la calidad y en la forma en la que es direccionada para el consumidor.

Realmente la estrategia mono product se adapta a las circunstancias. Los compradores quieren marcas especializadas, marcas mono producto.

Los consumidores quieren transparencia y conocer el producto a través de la experiencia o de la forma de comunicar de la marca.

Las redes están saturadas de publicidad. La sobreproducción o el intento fallido de comunicar una marca nueva puede perjudicar toda la estructura de una empresa o incluso llevarla a la banca rota. La gestión estratégica *single brand* actúa con conocimiento de todos estos valores.

Que las marcas decidan enfocar todo su poder en la comunicación responde a las tendencias del mercado del lujo en el futuro. Poco a poco las marcas consiguen transmitir la idea de vivir el lujo. Experimentar las marcas.

Cuando en Italia se reunieron en la “Camera Nazionale della moda” para debatir el futuro de la moda (Abnet, k, 2016, Businessoffashion.com) pudieron ver que solo un cambio de estrategia haría avanzar al estancado mercado del lujo italiano.

Esforzarse por comunicar, más que nunca responde a las necesidades de los consumidores del presente y a los del futuro.

Reestructurar la empresa para conseguir economizar y gestionar el capital hacia una mejor comunicación de la marca es lo que responde nuestra cuestión inicial.

Las estrategias estudiadas responden a una gestión concienciada con el presente y con el futuro.

11. Bibliografía

- Crespo de Carvalho et Cruz Filipe (2016) Manual de Estrategia, Lisboa, Edições Sílabo.
- Posner, P. (2015) Marketing de moda, Barcelona, Editorial Gustavo Gili
- Meadows, T (2009) Crear y gestionar una marca de moda, Barcelona, Blume
- Corbellini, E (2016) Marchi mono prodotto: meglio soli che troppo accompagnati. Ideas.sdabocconi.it
- Abnett, k. (2016) Italian industry debates luxury equation in crisis. Businessoffashion.com
- Lerman, S (2013) Building better brands, Ohio, HowBooks
- TFL (2017) The Rise of mono-product brand, thefashionlaw.com
- Ritson, M. (2015) The rise of the one brand strategy, brandingstrategyinsider.com
- Aaker D.A. et Joachimsthaler (2000) Brand relationship spectrum, California management review
- Osorio M. V. (2014) ¿Qué es mejor: Tener varias marcas o vender solo con una? Expansion.com
- Martel (2016) Branding strategy, martelnyc.com
- Boucher, F (1965) Historia del traje en occidente, Barcelona, Gustavo Gili
- Cosgrave, B (2007) Historia de la moda. De Egipto hasta nuestros días, Barcelona, GG
- Mackenzie, M. (2009) ismos para entender la moda, Barcelona, Turner libros.
- Blackman, C. (2009) 100 años de moda masculina, Barcelona, Blume.
- Wren, H. et Wren, D. K. (1932) The finger built methods, -
- Cadness, H. (1921) Stencil Craft: Colour decoration by means of stencilling, -

- Lufthouse, S. K. (1933) A complete guide to drawn fabric, -
- Littlejohns, I. B. (2009) Recopilation. Ornamental Homecrafts, -
- Edwards, I. M. (1929) Practical glove making, Apple Store
- Kindersley, D. (2012) Fashion. The ultimate book of costume and style, Apple Store
- Redwood, M. (2016) Glove and glove making, Bloomsbury publishing
- Christopher, F.J. (2015) Handbook for shoe and leather processing, Rossetti press
- Varios autores (2015) A guide to making leather gloves, Apple Store
- Rebolledo, R. A. (2017) 5 características de la generación alfa, eleconomista.com
- Velazquez, K. (2016) Por qué es importante la generación alfa, marketing4ecommerce.com
- - (2016) Bienestar de la generación Alfa, wgsn.com
- - (2016) Lujo Alfa, Asia y Pacífico, wgsn.com
- - (2016) Influentes Alfa, wgsn.com
- - (2016) Generación Alfa pequeños lujos, wgsn.com
- Olins, W. (2004) Brand: Las marcas según Wally Olins, Madrid, Turner
- Rovira, J. (2009) Consumering, ESIC editorial
- SDA Bocconi School of Management (Julio, 2013) Erica Corbellini e Stefania Saviolo- “What defines Luxury brands today? Youtube.com
- SDA Bocconi School of Management (Noviembre 2014) Mono-product brands are the way forward, Youtube.com

12. Lista de figuras

Figura 1- Ciclude la gestión estratégica (Crespo de Carvalho et Cruz Filipe,2006)

Figura 2- 100 marcas de lujo con mas ingresos (Delotte.com 2017)

Figura 3- Palillos Chinos SUPREME (Supremenewyork.com)

Figura 4- Jo Malone Concep Store (Stylist.co.uk)

Figura 5- Burberry Virtual Store (Burberry.com)

Figura 6- SPANX (pinterest.com, 2017)

Figura 7- Havaianas (brazilianbikinishop.com, 2017)

Figura 8- UGG (n.nordstrommedia.com, 2017)

Figura 9- Jo Malone (relacionsinestres.com, 2017)

Figura 10- Barba Napoli (barbanapoli.com, 2017)

Figura 11- Tintoria Mattei (tintoriamattei.it, 2017)

Figura 12- Saucony (saucony.com, 2017)

Figura 13- Zapatillas Golden Goose (ggdb-sneakers.com, 2017)

Figura 14- Zapatos Church's (embroque.files.wordpress.com, 2017)

Figura 15- JBrand Pantalones (s7d9.scene7.com, 2017)

Figura 16- PT Pantaloni Torino (Charisma.ua 2017)

Figura 17- THINXS (menstrualcupreviews.net, 2017)

Figura 18- Brand Relationship Spectrum (D.A.Acker et Joachimsthaler, 2000)