

# MODERN 2020

AlanCrew.

CIENT MARCAS DE MODA ESPAÑOLA PARA LA NUEVA DÉCADA

## AlanCrew.

AlanCrew es una agencia de marketing y desarrollo de marca especializada en moda, belleza y *lifestyle* con sede en Barcelona. Sito Busto, director estratégico, y Christian Beltri, director creativo, fundaron en 2017 una agencia que pudiera conceptualizar y ejecutar estrategias que ayuden al crecimiento de empresas del sector. Busto cuenta con más de 15 años de experiencia en departamentos de marketing y producto de empresas de moda y *retail*, mientras que Beltri es propietario de Conspiracy Studio, un estudio de diseño y comunicación con 13 años de vida.

### Agradecimientos

Alberto Perancho, Alejandra Nuño, Alejandro Lesaola, Ana Mejide, Ángel Romo, Beatriz Sasiaín, Begoña Peche, Belén Torregrosa, Cecilia Álvarez-Hevia, Cristina Lahoz, Estefanía Ruilope, Felix Mosquete, Helena Viscasillas, Ignacio Arribas, Inmaculada Urrea, Luis Bodes, Mercedes Valgañón, Michelle Mizes, Miriam García, Pablo Prieto, Pol Villaplana, Otti Rodríguez, Virginia Charneco.

Dirección de arte, AlanCrew.

No son todas las que están, ni están todas las que son, pero el presente informe consigue identificar a un importante número de marcas españolas con destacada proyección para la nueva década. Nuestra misión ha sido estudiar quince sectores de la moda de nuestro país para reconocer la gestión de las empresas punteras y con mayor futuro de cada uno de ellos, con el objetivo de que sirvan de ejemplo a todo el tejido empresarial.

El estudio ha partido de nuestra experiencia y análisis continuo del negocio de la moda global y nacional. De ahí que hayamos introducido en cada uno de los capítulos un artículo donde repasamos la historia de cada producto y enunciemos las principales tendencias del mercado.

Los criterios que hemos empleado para evaluar el potencial de cada una de las marcas son siete: 1. Modelo y estrategia de negocio; 2. Posicionamiento y ventaja competitiva; 3. Diferenciación e innovación; 4. Desarrollo comercial e internacionalización; 5. Gestión de marca; 6. Comunicación; 7. Interacción y compromiso con el consumidor.

Formulado como un informe independiente, nuestra intención es que la publicación llegue al mayor número de profesionales del sector, así como a estudiantes y organizaciones que promueven la moda española. Esperamos que funcione como punto inicial para el debate y el análisis de un sector estratégico para nuestro país.

Sito Busto

Consultor estratégico, AlanCrew.

# 5 INGREDIENTES DE ÉXITO PARA LA MODA ESPAÑOLA

Después de hacer un profundo análisis de la industria de la moda y haber estudiado los principales agentes del sector en nuestro país, hemos definido cinco ingredientes ganadores para el éxito de una marca española en la próxima década.

Aunque hay grandes platos que pueden cocinarse con una sola materia prima, el que logre sumar dos o más de ellas tendrá más opciones de hacerse con un hueco en el mercado. Hay que decir igualmente que no todos los puntos pueden ser igualmente defendibles con el paso del tiempo. La innovación tiene siempre una fecha de caducidad, dado que la competencia acaba haciéndose con ella; y el compromiso socio-medioambiental terminará siendo innato en cualquier tipo de organización en unos años. De ahí que el *branding*, la comunicación y el sello *made in Spain* tengan más opciones de ser una ventaja sostenible y difícil de copiar por la competencia.

## 01. BRANDING & STORYTELLING

Hoy el mercado está compuesto por un universo de relatos, no de empresas con productos. Las marcas no son tampoco lo que sus creadores puedan pensar, sino lo que el público percibe de ellas. Bajo esta premisa habría que plantearse qué porcentaje de compañías de moda de nuestro país utilizan la técnica del *storytelling* para definir su marca. La respuesta es fácil: muy pocas.

Algunas firmas de lujo fueron las primeras en incorporar la narrativa en su propuesta de comunicación, apoyadas por su historia y la necesidad de tener más *inputs* en procesos de compra de mayor implicación. Ralph Lauren, al igual que en otros aspectos como el *retail*, fue un pionero del *branding* al concebir una marca con un imaginario singular y aspiracional en los años sesenta.

La evolución en los soportes y formatos de comunicación generados a raíz de Internet ha mostrado la necesidad de crear relatos de marca. Las marcas son como las personas, y para eso necesitan tener su propia identidad. Es necesario desarrollar un imaginario que incorpore el discurso diferenciador para poder después ser llevado a la imagen y el plan de contenidos.

## 02. COMUNICACIÓN & IMAGEN

Partiendo de la propia identidad y narrativa de la marca, es necesario definir una estrategia de comunicación que cumpla con los objetivos definidos verticalmente en la compañía. Es decir, que no estamos hablando del componente creativo por delante, sino del desarrollo de un plan concreto para conseguir las metas marcadas.

Una vez que sabemos qué tenemos que comunicar, ya podemos pasar al cómo. Con la saturación publicitaria que vivimos hoy en día, es más que necesario ser innovador, tanto en mensajes como en formatos. En el caso de la moda, la P de *promotion* es especialmente importante dentro del mix de marketing. Por un lado, el componente de imagen es crucial, creando mensajes y visuales de gran notoriedad.

Y por otro, tenemos que transmitir el relato de la marca y de sus colecciones a través de la comunicación no publicitaria, pero sí persuasiva. Y aquí es donde hay grandes cambios y oportunidades con los que nos hemos encontrado en los últimos años. La original labor de relaciones públicas y gabinete de prensa ha evolucionado hasta convertir a las firmas en medios de comunicación, teniendo

Marcas españolas que destacan por cumplir con cada ingrediente:

01. TOUS, LOEWE, EIGHT & BOB, TWO THIRDS, PAPIROGA, LOOL.

02. ZUBI, CAMPER, MUROEXE, KALEOS, POMPEII, TINY COTTONS.

03. PEDRO GARCÍA, MINT & ROSE, THE NUDE LABEL, RITA ROW, HEIMAT, MALABABA.

04. ECOALF, SEA2SEE, EL NATURALISTA, BOBO CHOSSES, ALLSISTERS, BRAVA.

05. YUCCS, LOOKIERO, LOOL, PIKOLINOS, FRESHLY COSMETICS, GLEN.

una relación bidireccional con sus distintos públicos. La comunicación está presente en todos los procesos que van desde el conocimiento, pasando por la venta, hasta la postventa. Es un elemento indispensable para generar una experiencia con el consumidor.

## 03. MADE IN SPAIN

España ha sido históricamente un país productor de determinadas materias primas y productos de moda, principalmente marroquinería. Y eso es lo que hemos sabido hacer durante décadas: ser fabricantes. Pero desde mediados del siglo pasado, el enfoque de producto que imperaba en el mercado empezó a virar al de marketing. Aparecieron las marcas y nos pillaron en fuera de juego. No supimos dar el salto como los italianos, un ejemplo no solo en moda, sino también en otros sectores como la automoción o la alimentación.

Es así que, salvo contados casos, nos convertimos en un país de mano de obra para grandes operadores globales que empezaban a descentralizar sus producciones. El problema vendría cuando se fueron a buscar países más baratos de mano de obra y nos quedamos con una mano delante y otra detrás. Igualmente los talleres, o bien habían perdido el componente artesanal o se habían quedado obsoletos.

Sin embargo, una selección de firmas tradicionales y una nueva ola de marcas están cambiando el rumbo de nuestra industria. El sello *made in Spain* tiene hoy un enorme reconocimiento a nivel internacional, en mercados como el norteamericano o el asiático. Los nuevos valores que están llegando a la sociedad, ligados a la responsabilidad medioambiental, apoyan igualmente un tipo de fabricación que se ha etiquetado como *slow fashion*, donde países como Portugal y España tienen mucho que decir.

## 04. RESPONSABILIDAD SOCIO-MEDIOAMBIENTAL

De todos es sabido que la moda es la segunda industria que más contamina el planeta. El tipo de consumo que ha imperado en las últimas décadas, motivado en parte por los grandes operadores del sector y el cambio de tenden-

cias constante, ha traído como resultado que la gente se decante por la compra periódica e irresponsable de productos textiles.

Las reivindicaciones que originalmente lanzaron algunas organizaciones y marcas con poco calado, hoy han sido reformuladas por nuevas firmas con un lenguaje más fresco y efectivo. Los países más avanzados se adelantaron a defender un nuevo tipo sociedad más sostenible, que empieza a llegar con fuerza a nuestro país. El acuerdo firmado recientemente en París por una representación de empresas de la moda es el pistoletazo definitivo a una carrera por conseguir una industria más responsable.

El resultado es que la marcas deben tener un compromiso social y medioambiental con la sociedad en su misma formulación como empresa. En los próximos años esta vertiente será una ventaja competitiva en el mercado, porque hoy en día es noticia y puede generar mucho reconocimiento. A futuro, será un requisito para cualquier tipo de organización y posiblemente no funcione como un elemento diferenciador tan acusado.

## 05. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

A lo largo de la Historia la innovación ha sido un motor indiscutible del cambio en la industria y la sociedad. Es un elemento recurrente para sobresalir de la competencia, por un lado, y necesario, para mantenerse en el mercado, por otro. Llevado al terreno de la moda, la innovación tiene dos vertientes. La primera es la propia del sector, que tiene que ver con la conceptualización del producto y de su imagen, desde el mismo diseño hasta su presentación.

La segunda es la tecnológica, que afecta a los procesos de desarrollo y producción de productos. La informática trajo consigo un profundo cambio en la fabricación y gestión empresarial a partir de los años ochenta. Pero el medio Internet supuso una revolución drástica, al pasar a ser un nuevo medio de comunicación y venta para las empresas. La comercialización de bienes y servicios se vio afectada por la entrada de las *startups* y, más tarde, las empresas nativas digitales, que desarrollaron un modelo de negocio de venta directa al consumidor.

Mientras que las compañías tradicionales están centradas en sus procesos de transformación digital, en cada una de las categorías de producto de la moda española han aparecido nuevos agentes con este formato que ha conseguido adelantar a muchas marcas establecidas en muy pocos años. El precio, el tono y la cercanía que ofrecen las nuevas tecnologías han sido clave para su éxito. Su canal principal hasta hoy ha sido el *online*, pero ya están desembarcando en la calle con una propuesta omnicanal real y ganadora.

## MUJER

01. YERSE
02. MASSCOB
03. RITA ROW
04. COMPAÑÍA FANTÁSTICA
05. TEOH & LEA

## HOMBRE

06. ECOALF
07. SCALPERS
08. EDMOND STUDIOS
09. TWO THIRDS
10. BRAVA

## INFANTIL

11. MAYORAL
12. BOBO CHOSÉS
13. TINY COTTONS
14. THE NEW SOCIETY
15. THE ANIMALS OBSERVATORY
16. BONNET Á POMPON
17. TOCOTÓ VINTAGE
18. BOBOLI
19. NICOLI

## NOVIA

20. PRONOVIAS
21. ROSA CLARÁ
22. YOLANCRIS
23. OTADUY
24. BEBA'S

25. SOPHIE ET VOILÀ
26. CORTANA

## CALZADO

27. PIKOLINOS
28. EL NATURALISTA
29. CHIE MIHARA
30. PEDRO GARCÍA
31. UNISA
32. MINT & ROSE
33. NAGUISA
34. CAMPER
35. MICUIR

## DEPORTIVAS

36. MUROEXE
37. POMPEII
38. HOFF
39. YUCCS
40. MUNICH

## MARROQUINERÍA

41. LOEWE
42. ZUBI
43. HEREU
44. HEIMAT
45. M2 MALLEITER
46. MERCULES
47. MALABABA

## JOYERÍA

48. TOUS
49. SUÁREZ
50. HELENA ROHNER

51. SAN SOEURS
52. COOLOOK

## BISUTERÍA

53. UNO DE 50
54. MARÍA PASCUAL
55. P D PAOLA
56. PAPIROGA
57. PEDRUSCO

## ÍNTIMO

58. THE NUDE LABEL
59. BLACK LIMBA
60. SELMARK
61. GISELA
62. ZD ZERO DEFECTS
63. PACIFIC AND CO.
64. JIMMY LION

## BAÑO

65. DOLORES CORTÉS
66. ALL SISTERS
67. ROBIN
68. GUILLERMINA BAEZ
69. ES COLLECTION

## PERFUMERÍA

70. LOEWE
71. CARNER
72. EIGHT AND BOB
73. 27 87
74. RAMÓN MONEGAL
75. SANTI BURGAS

## ÓPTICA

76. ETNIA
77. KALEOS
78. LOOL
79. GIGI STUDIOS
80. MR. BOHO
81. SEA2SEE
82. FOLC

## RETAIL

83. BIMBA Y LOLA
84. OYSHO
85. ARISTOCRAZY
86. 3INA
87. BROWNIE
88. APODEMIA
89. CH CAROLINA HERERA
90. KAOTIKO
91. PROJECT LOBSTER
92. GALERÍA CANALEJAS

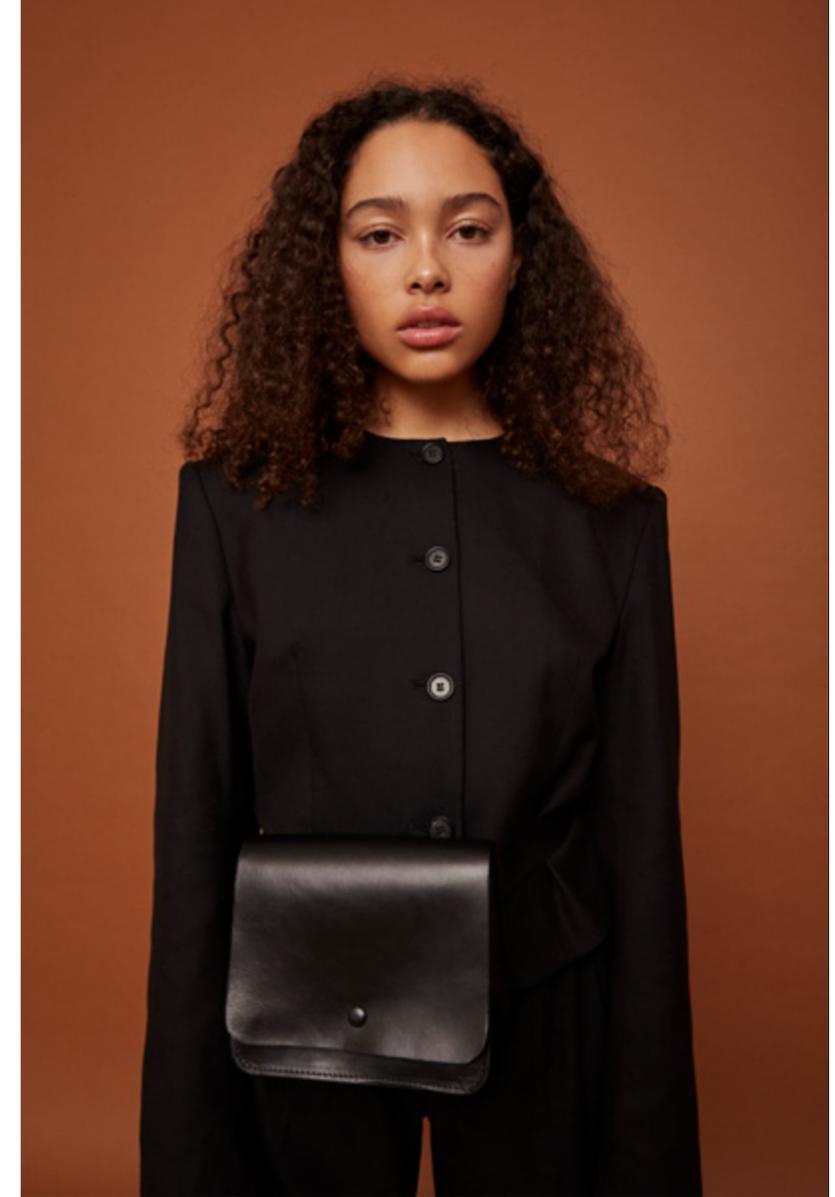
## ECOMM

93. EL CORTE INGLÉS
94. PERFUME'S CLUB
95. CON GAFAS DE SOL
96. TRADEINN
97. DEPORVILLAGE
98. LOOKIERO
99. FRESHLY COSMETICS
100. SI VAS DESCALZO

# MUJER



Yerse



Rita Row

Si el siglo XX trajo consigo la formación del sistema de la moda de la mano de los primeros diseñadores, un nuevo planteamiento en la relación con el cliente y los últimos avances en tecnología están reformulando una industria que forma parte de la cultura y es reflejo de la evolución de la Humanidad.



## Y LA MODA SE HIZO NEGOCIO

Aunque durante siglos la sociedad ha tenido una evolución en su indumentaria, incorporando distintos tipos de corrientes estéticas, muchas veces sustentadas por tesis filosóficas, religiosas y sociales, no fue hasta principios del siglo XX cuando se consolidó lo que hoy llamamos industria de la moda. Las cortes europeas habían sido los grandes centros del poder y la estética, sustentadas por la sociedad de clases, y las nuevas tendencias se esparcían gradualmente por el viejo continente y más tarde por sus colonias. Las empresas del sector de la indumentaria eran simplemente fabricantes o talleres de costura.

Sin embargo, las primeras décadas del nuevo siglo trajeron la definición del sistema actual de la moda. Una serie de nuevos creadores y empresarios se ocuparon de ello. El inglés afincado en París Charles Frederick Worth fue el primero en firmar sus prendas en una etiqueta y ser llamado modisto, elevando el estatus del diseñador al de una celebridad asociada con las clases más altas de la sociedad. También se encargaría de promover la Cámara Sindical de la Alta Costura, que hoy sigue presente como órgano regulador del top de la moda mundial.

Poiret, conocido como “el tirano de la moda”, extendió su marca a distintos tipos de productos más allá del textil, como la perfumería y la decoración. Formuló nuevas tendencias y aportó todo el glamour y la fantasía a la moda, siendo conocidas sus fiestas de disfraces como los eventos más exclusivos. Vionnet empezó a retratar sus creaciones con modelos para asegurarse la titularidad de sus diseños. Paquin organizó en el Palace Theater de Londres el primer desfile de moda, entendido como un espectáculo de presentación de una colección con música.

## DE LA ALTA COSTURA AL FAST-FASHION

De esta forma, se fueron definiendo unos patrones en el proceso comercial de la moda. Desde París, surgieron una serie de casas de moda que presentaban sus colecciones por temporadas y recibían a sus clientas en sus talleres, donde se les ofrecía un trato personal y exquisito. Pronto empezaron a abrir delegaciones en otras partes del mundo y a explotar sus nombres y creaciones a través distintos formatos.

Sin embargo, el fin de la II Guerra Mundial obligaría a reformular el modelo de negocio de estas firmas. La industrialización trajo consigo la fabricación de colecciones a gran escala y el acceso de la clase media a la moda. Algunos diseñadores como el español Balenciaga prefirieron

cesar su actividad, pero la mayoría se sumaron al carro de lo que se denominó *prêt-à-porter*. El primero de ellos sería Yves Saint Laurent, con una línea más asequible bajo estos parámetros. Se empezaron a consolidar las pasarelas internacionales y la explotación de las marcas a través de ferias, *showrooms* y filiales comerciales.

Si Francia había sido la capital de la moda de forma indiscutible en la primera mitad del siglo, otros países darían un paso adelante a partir de los años cincuenta para aportar nuevas propuestas de diseño y mercadotecnia. Estados Unidos, Inglaterra, Italia, e incluso España, empezaron a lanzar sus propios modistos. Norteamérica aportó un vestir más casual que llegaba a todo el mundo a través de las producciones de Hollywood. El conocido como *Swinging London* de los sesenta puso a la capital inglesa en el mapa, de la mano de una corriente de moda urbana.

Las primeras cadenas de moda, con un sistema vertical de diseño, fabricación y comercialización de colecciones, empezaron a hacerse con la calle en los ochenta, dando un paso más en la democratización de la moda. En ese momento, todas ellas eran de carácter local: GAP, en Estados Unidos, H&M, en Suecia, Zara, en España, o Uniqlo, en Japón. Pero el proceso de globalización y concentración en el sector hizo que pronto se rompieran las fronteras y pasaran a ser marcas globales, con tiendas en las principales capitales de todo el planeta.

## DE FABRICANTES A TODO EN UNO

Las firmas de lujo, primero, y después las marcas de moda reaccionarían ante este sistema de cadenas cuyas privilegiadas ubicaciones y sus cuidados escaparates estaban cautivando a todos los segmentos del mercado. Si durante décadas su papel se ceñía primero a la fabricación y después a aportar una propuesta estética de la mano de su imaginario singular, el siguiente paso para las marcas era adentrarse en la distribución minorista. Se dieron cuenta de que el poder estaba en manos del *retailer*: las *boutiques* multimarca y grandes almacenes, que habían sido sus socios comerciales, pero de los que tampoco querían depender. Era momento de abrir sus propias tiendas, controlando todo el proceso y transmitiendo su imagen hasta la misma venta, además de conseguir una estúpida fuente de información para adecuar sus estrategias.

Muchas marcas se decantaron por cerrar sus plantas de producción y externalizaron la fabricación de sus colecciones para centrarse en potenciar su imagen y trasladar su universo a espacios comerciales que respiraran su ADN. Ante un mercado saturado y globalizado, fue especialmente importante la inversión en crear una identidad de marca y un producto diferenciado en el mercado, que actuase como la principal ventaja competitiva y vector de desarrollo futuro.

## HACIA UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Hasta aquí, lo que ha venido imperando en el sector con más o menos cambios. Pero el nuevo siglo trajo consigo nuevas dimensiones para redefinir a las marcas de moda. Un nuevo entorno donde han aparecido empresas disruptoras con considerable éxito y donde las tradicionales tienen que adaptarse a marchas forzadas a lo que se ha denominado como “transformación digital”.

¿Qué ha pasado? Pues básicamente dos cosas. La primera, la aparición de Internet y el acelerón de las nuevas tecnologías. La red de redes ha sido un medio con vertiginosa penetración en todo el mundo; un medio donde el componente comercial es clave. Si durante años, muchas marcas lo rechazaban o lo utilizaban como un soporte más en su estrategia de comunicación, hoy es parte fundamental para su supervivencia, al generar una facturación cada vez más abultada y ayudar a tener una relación omnicanal con los clientes.

La segunda, una reformulación de los valores dominantes en la sociedad y en la industria, en parte debido a la grave crisis que hemos sufrido recientemente. La posición de las marcas de moda (y ya no hablar de las de lujo) era puramente unidireccional y prepotente. Esta postura daba en parte cierto *glamour* y poderío a las firmas, haciéndolas incluso más aspiracionales. Sin embargo, la nueva generación de emprendedores, muchos ya nativos digitales

## UNA GENERACIÓN DE MARCAS DE PERFIL *PREMIUM* HA DINAMITADO LAS FRONTERAS DEL LUJO, APOSTANDO POR COLECCIONES DE LA MEJOR CALIDAD, FABRICADAS EN EUROPA Y CON PRENDAS QUE NO SUPERAN LOS 500 EUROS.

vistiendo deportivas y camiseta, entendían que el cliente tenía que estar realmente en el centro de las organizaciones y ser tratado de tú a tú. Al mismo tiempo, se formó un nuevo tipo de consumidor con más información y que quería “menos lirili y más lerele”. Las redes sociales cambiaron en gran parte la forma de relación entre las marcas y las personas. Surgieron los valores de transparencia, primero, y de responsabilidad social y medioambiental más tarde, afectando de forma vertical a la organización y cultura empresarial.

### NUEVOS FORMATOS, NUEVAS MARCAS

Todo esto ha provocado que se diluyan muchas fronteras, como la división entre las firmas de lujo y las de diseño contemporáneo. Ha aparecido una generación de marcas de perfil *premium*, sin grandes inversiones publicitarias y con una calidad - precio intachables, que han sacado la cabeza a las de muchos diseñadores o líneas de difusión de lujo, que venían fabricándose con una calidad inferior y están últimamente en extinción. Estamos hablando de enseñas como Le 17 Septembre, Low Classic, Beaufille o, la más conocida, la húngara Nanushka, que comparten un precio medio de 500€, fabricando íntegramente en Europa con unos latentes principios éticos. Ellas están cambiando el panorama de la industria: hasta el relanzamiento por parte de LVMH de la histórica Patou se dice que irá por estos derroteros.

Otra corriente dentro de este entorno son las marcas nativas digitales, que buscan una relación directa con el consumidor final, eliminando los intermediarios habituales en el sector y apoyándose en el medio *online* para su comunicación y comercialización. Una de las más interesantes es la americana M.M. La Fleur, que empezó a desarrollar colecciones para la mujer trabajadora, incluyendo un servicio de *personal shopping* y una revista *online* para crear una comunidad de consumidoras, que pueden probar sus prendas en los *showrooms* de la marca o comprar en su tienda *online*. Las opciones de comercio electrónico, junto con el compromiso por la sostenibilidad, ha propiciado la apuesta de algunas firmas por la venta sobre pedido: a partir de una muestra, lanzan una campaña para que sus seguidores puedan cursar sus compras por adelantado, reduciendo los excedentes de producción. Laagam o Two-Thirds son algunas que utilizan este formato en España.

La penetración de las redes sociales entre la población ha traído consigo un boom en torno a las celebridades, algunas surgidas de la nada en formato *influencer*, cuyos perfiles con millones de seguidores se han convertido en una fuerte competencia para las revistas especializadas. Su notoriedad es tal que han dado fruto a nuevas marcas: Rihanna, Chiara Ferragni y Olivia Palermo han sacado sus propias colecciones, colaboraciones y tiendas vinculadas con su nombre. Llevado a nuestro país, tenemos casos similares: Cabinett, ideada por la modelo Eugenia de Silva; Slow Love, con Sara Carbonero entre sus promotoras; Tipi Ten, de María Pombo; y Dulceida.

### SPANISH FAST-FASHION

Si bien es verdad que nuestro país ha ido por lo general al rebufo de las tendencias y las marcas de moda extranjeras, con contados ejemplos de diseñares con éxito fuera



Sunad

de nuestras fronteras, en las últimas décadas ha tenido un creciente protagonismo en el sector gracias a algunas empresas de gran distribución. ¡Quién iba a decirnos que enseñas españolas estarían en las más importantes calles comerciales del mundo hace años!

Zara, y más tarde el resto de marcas del grupo Inditex, abrió la brecha con su desarrollo internacional en los años noventa. Con una propuesta más cercana a las tendencias de moda y una envidiable puesta en escena, se puso por delante de todas las cadenas internacionales. Mango le cogió el rebufo algo más tarde. Y el efecto Desigual se expandió quizá demasiado rápido y con una propuesta difícil de mantener en el tiempo, que siguen intentando depurar para consolidarse en el mercado.

Más allá de las firmas de diseñadores que se han sustentado en buena parte gracias a una pasarela local que la prensa nos ha vendido como un referente mundial, pero realmente es algo más de andar por casa, podemos tener en cuenta otra marcas con modelos de negocio más realistas. Muchas se iniciaron como fabricantes y se han sabido reconvertir en propuestas competitivas (Yerse, Naulover); otras han nacido más tarde pero defienden igualmente la calidad y producción local con la etiqueta de *slow fashion*, centrándose comercialmente en sus talleres y ferias internacionales (Masscob, Rita Row, Bleis, Sunad); y por último, las que vieron pronto el filón en las tiendas monomarca e Internet (Dolores Promesas, Esseoesse, Coosy, Nice Things, Poète, Dr.Bloom).

La segunda generación del histórico fabricante de punto Yerse ha convertido la empresa en una marca *total look* con una fuerte apuesta por la venta directa a través de tiendas monomarca y *online*.

# YERSE

Mucho ha cambiado Yerse y la industria de la moda en sus más de 50 años de vida, pero sigue aquí, con una propuesta competitiva y ganas de continuar escribiendo su propia historia. Todo empezó en los años 60, cuando un joven Lluís Generó introdujo en Cataluña las primeras tricotadoras de la época, coincidiendo con el auge de las prendas de punto en el vestuario de una España en pleno desarrollo. En 1964 fundó Fábrica de Géneros de Punto Yerse, inspirándose para su nombre en Jersey, la isla británica emplazada en el Canal de la Mancha y pionera en el uso de la lana para vestir a pescadores y agricultores.

La empresa fue uno de los grandes fabricantes de la época, comercializando su marca propia con distintas colecciones de punto. Cuando los grandes almacenes y cadenas de moda empezaron a crecer y a buscar proveedores locales, Generó aprovechó la oportunidad de aumentar su facturación fabricando para terceros, al igual que otros talleres que tenían el conocimiento y la capacidad de abastecer a estos grandes operadores.

Quizá viendo el peso que cogían este tipo de clientes y el papel como agentes de estas grandes producciones, se adelantó a la deslocalización que sucedería de forma masiva con el cambio de siglo y empezó a subcontratar parte de la fabricación de sus pedidos. En los ochenta, externalizó totalmente la confección, llegando incluso a apostar por el comercio minorista al montar una cadena de tiendas con el nombre de Gioca.

A mediados de los años noventa, el fundador dio paso a la segunda generación de la familia. Josep, el séptimo de sus ocho hijos jugaría un papel decisivo en la evolución de la empresa y en su apuesta por potenciar la marca propia. Conocida principalmente por una generación de clientas que cada vez se hacían más adultas y emplazada en *boutiques* multimarca con una imagen cada vez más obsoleta, era necesario un replanteamiento del modelo de negocio para poder ser competitiva en el mercado actual. Se tomó la decisión de dejar de fabricar para terceros y convertir a Yerse en una firma de *total look*, trabajando todo tipo de prendas de vestir y también complementos.

Compartiendo los valores de naturalidad, confort y feminidad que habían imperado en el ADN de la marca, se empezaron a desarrollar colecciones bajo una estética *casual-chic* con aire mediterráneo. Algodón orgánico, lanas de mohair, merino y cashmere o linos son las materias primas que predominan en sus prendas, con una apuesta por mantener el estándar de calidad acorde con los principios propios de fabricantes en su origen. Se pasó de hacer dos a cuatro colecciones al año, con más de 500 referencias, siguiendo el ritmo propio de las cadenas de pronto moda para ser más competitivos.

Aunque Yerse tiene una fuerte implantación de forma histórica en el negocio multimarca, con un millar de puntos de venta, su nueva hoja de ruta pasaba por desembarcar en el *retail* a través de tiendas propias. En los últimos años



1964  
FUNDACIÓN DE LA  
EMPRESA.

1970  
PARTICIPACIÓN EN  
PRIMERAS FERIAS.

1995  
CAMBIO GENERACIONAL Y  
NUEVA HOJA DE RUTA.

2008  
EMPIEZA HACER  
COMPLEMENTOS.

2011  
APERTURA DE TIENDA EN  
MADRID.

han abierto media docena de tiendas en la Península, así como *corners* en El Corte Inglés bajo explotación directa. Este mismo año han cerrado acuerdos con otros grandes almacenes en Europa donde tienen una fuerte presencia multimarca, abriendo espacios en Galeries Lafayette (Francia) y Coin (Italia).

El resultado de esta nueva estrategia ha conseguido rejuvenecer la marca y volver a ser una propuesta de valor para un perfil medio-alto de 30 años para arriba, poniéndose en primera fila para entrar en la nueva década con muchas opciones.



El clasicismo del Norte más renovado.

# MASSCOB



Mucha gente confunde, incluso en nuestro país, a Masscob con una marca francesa. Y en el fondo, tampoco les falta demasiada razón. Su estilo elegante y atemporal nos recuerda el vestir del Sur del país vecino, pero también del Norte del nuestro, de donde realmente es esta marca. Después de compartir pupitre en la facultad de Derecho de Coruña, Marga Massanet y Jacobo Cobián conocieron mundo. Jacobo se fue a Los Ángeles a hacer fotografía y Marga, a Londres a estudiar diseño en Saint Martins.

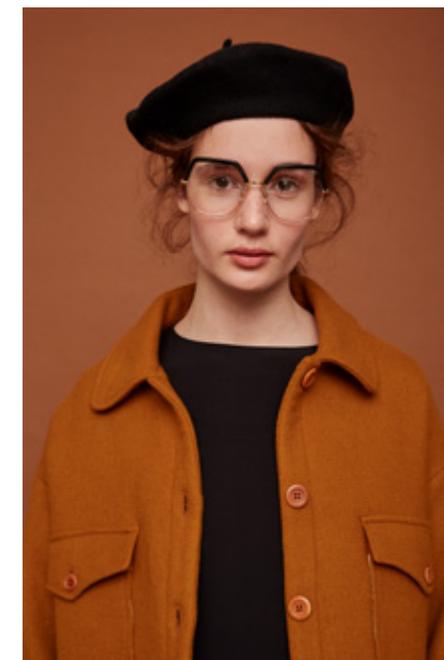
Cuando unieron sus caminos y volvieron a su ciudad natal, montaron una firma que ha tenido un crecimiento silencioso y pausado, pero siempre seguro durante todo este tiempo. Se centran en un tipo de clientela que prefiere la calidad a la cantidad, y sus colecciones revisan las prendas clásicas, mezcladas con detalles más contemporáneos. Es al aterrizar en una de sus cuatro tiendas de Madrid, Palma, Barcelona o Coruña cuando confirma el amor que la pareja deja en cada una de las cosas: espacios sencillos y minimalistas, con elementos de decoración más cálidos en formas y materiales.

Sin ningún tipo de inversor hasta el momento y con muchísimo esfuerzo, la empresa se ha ido extendiendo por distintos mercados asistiendo a ferias internacionales, siendo Francia uno de los países con mayor implantación. Exportan la mayoría de su producción al extranjero, con presencia en un total de 24 países. Es de las pocas marcas de textil español que uno se encuentra y saca pecho al encontrarla en tiendas como Merci, Barneys o Liberty.

# 02

La marca ética con alma mediterránea.

# RITA ROW



Inma Serra y Xènia Semis tuvieron el valor de emprender una marca de moda con una inversión mínima desde su ciudad natal, después de haber estudiado diseño y trabajado en empresas del sector. Idearon un personaje ficticio de nombre inglés y alma mediterránea para desarrollar una colección de corte elegante y funcional. Además del compromiso por la calidad del producto, sabían que su empresa tenía que tener una responsabilidad acorde con los tiempos que vivimos, de ahí que se describan como una marca de moda ética. Sus colecciones se confeccionan en talleres de proximidad de Cataluña, Valencia y Oporto, especializados en las distintas categorías de producto.

Lejos de poner sus ojos en España, asistieron desde sus inicios a la feria Who's Next de París, abriendo sus primeros puntos de venta en distintos países de nuestro continente. Pero fue en 2018 cuando se aventuraron a asistir a una feria en Nueva York, donde consiguieron estupendos resultados y llegaron a implantarse en 12 países. Estados Unidos, un mercado especialmente complicado para las marcas europeas, se ha convertido en uno de los destinos más sólidos de sus exportaciones. En Los Ángeles tienen un *showroom* comercial que gestiona su negocio Norteamérica. Japón, Holanda y España también tienen protagonismo en sus ventas, que han llegado al millón de euros en este 2019.

# 03

El pop español que triunfa fuera.

# COMPañÍA FANTÁSTICA

Los hermanos Jaime y María Nieto montaron en 2002 una marca de la mano de una pequeña tienda en Madrid. Planearon unos códigos de identidad fácilmente reconocibles: prendas llenas de estampados y color, junto con un tono alegre y divertido. Centraron su desarrollo comercial en el canal multimarca, para lo que crearon un equipo de agentes en nuestro país que pronto empezaron a conseguir sus frutos por la singularidad de sus colecciones. El *sell out* de las tiendas fue igualmente bueno, por lo que se dieron cuenta de que su propuesta funcionaba y tenían que sacarla al exterior.

Desde aquí han ido creciendo año tras año a doble dígito y conquistando distintos mercados hasta llegar a 15 países con un millar de puntos de venta. Bélgica, Francia y Reino Unido son los que reportan mayores ventas, pero la empresa ya ha empezado a poner sus bases en Latinoamérica, Rusia y Asia. Las importaciones suponen el 60% de su facturación, y los 350 puntos de venta en España, incluidos trece *corners* en El Corte Inglés, reportan el 40% restante.

Su comunicación fresca y de estilo pop ha cuajado también en el medio *online*, consiguiendo miles de seguidores en sus redes sociales. Son frecuentes sus colaboraciones con artistas como Miranda Makaroff o Zahara, así como *fashion films* de corte surrealista, que remarcan su lema de que la única regla es que no hay reglas. Todo esto ha ayudado a que las ventas en su tienda digital ya alcancen el 8% de su facturación.

Las producciones de la marca están descentralizadas en India y China, consiguiendo con ello situarse en un segmento de precio muy competitivo frente a las cadenas de moda, que podría dar muy buenos frutos si hicieran una mayor apuesta por su propio *retail*. Recientemente, la compañía ha creado una segunda marca en paralelo, Wild Pony, centrada en una línea de moda de fiesta a precio asequible e informal.



# 04

El nuevo proyecto de un nombre propio.

# TEOH & LEA

En el sector es por todos conocido el papel que ha tenido Josep Generó en el reposicionamiento de la empresa familiar Yerse. Desligado desde hace unos años de su gestión, y con una estancia temporal en Stradivarius, el penúltimo de esta familia numerosa de fabricantes de Sabadell volvería de nuevo al emprendimiento en 2017.

Josep refundó la compañía catalana Diktons bajo el nombre de JAP Internacional Brands y creó dos firmas de moda con sus respectivos conceptos de marca. El ejecutivo tenía la experiencia y los contactos en la industria necesarios para cosechar buenos resultados. Y así ha sido: Teoh & Lea ha conseguido en solo dos años una facturación de 1,5 millones de euros de la mano de 300 clientes multimarca en distintos países, con un 50% de sus ventas en el extranjero.

El nuevo proyecto está solamente arrancando, no cuentan aún ni con tienda electrónica. El futuro más inmediato pasa por aumentar su implantación multimarca internacional para consolidarse como una marca de referencia.



# 05

# HOMBRE



Man 1924



Edmond

Aunque España ha sido históricamente un país receptor de las tendencias de la moda masculina internacional, con excesiva influencia del estilo anglosajón, en los últimos años han aparecido un puñado de marcas que están cautivando a un nuevo tipo de consumidor local con ganas de colecciones más frescas. Con todo ello, pocas son las que podrán aterrizar con éxito en el exterior, más allá de la Península y Latinoamérica.



Oteyza

## EL TRAJE YA NO SIGUE SIENDO EL REY

La moda masculina ha sufrido un profundo cambio en las últimas décadas; mucho más visible que en el caso de la mujer, dado que el uniforme por excelencia que había predominado en las calles de las ciudades ha ido desapareciendo progresivamente. El clásico traje se ha quedado prácticamente como un código para determinadas profesiones y atuendo para eventos sociales.

¿Pero cómo hemos llegado hasta aquí? Pues haciendo un poco de historia, hay que decir que la vestimenta informal no comenzó hace tan poco. Desde hace más de un siglo, el vestuario del hombre ha ido evolucionando desde la rigidez hacia la comodidad, desde un concepto de elegancia basada en lo formal a un nuevo enfoque para definir el estilo. Las tres grandes influencias de la moda masculina han sido en gran parte las culpables de este cambio: el uniforme militar, la ropa de trabajo y las prendas de deporte.

El primer vuelco se dio con la Revolución Francesa, cuando la burguesía destronó a la realeza y supuso el fin de la ostentación y la búsqueda de la sobriedad en el vestir masculino. El siglo XIX se caracterizó por el uso de prendas austeras y apagadas, con una evolución de la sastrería dictada desde Inglaterra y Francia e implantada por el resto de países occidentales. La Gran Guerra sería otro hito con igual repercusión en la historia de la moda: la contienda supuso la unificación de clases y el abandono del código más formal, incorporando por primera vez algunas prendas de estilo más casual, coincidiendo con el inicio de algunas disciplinas deportivas que aportarían el polo o el jersey de punto.

El Duque de Windsor ha sido sin duda el hombre más elegante del siglo XX, pero también uno de los responsables del cambio en la vestimenta del hombre. Fue el primero en incorporar un tejido de campo como el *tweed* frente al chaqué y la levita que se estilaba en la *city*. Otras celebridades mundiales como el presidente J.F. Kennedy también ayudaron a implantar nuevos patrones. Con fuerte capacidad mediática, fue el mayor responsable de que los hombres dejaran de llevar sombrero o que se vistiera de manera relajada fuera de la oficina.

La nueva contienda mundial llevó aún más lejos el estilo informal, dado que los ex-combatientes continuaron poniéndose sus camisetas o pantalones chinos en su tiempo libre. Habría que sumar igualmente la revolución de los pantalones vaqueros desde los años 50, popularizados por decenas de largometrajes de Hollywood.

El golpe definitivo vendría con el cambio de siglo y la revolución digital. Ya nunca más se diferencia entre el *white* y *blue collar* que los ingleses habían denominado tradicionalmente para diferenciar entre los ejecutivos y los obreros. Si en los años 80 Armani popularizó el uso de un traje desestructurado, el *casual friday* más tarde y el *look Silicon Valley* de la nueva generación de empresarios acabaron definitivamente con el traje y la corbata, dentro de una tendencia de valores basados en la transparencia y la practicidad.

## DE LA REPOSICIÓN AL CAPRICHOS

El consumo de la moda por parte del hombre ha sido en la mayoría de las épocas de carácter puramente racional. Hasta que el traje no tenía brillos o los calcetines, un “*to-mate*”, no había la necesidad de comprar. Al vestir normalmente con uniforme, era fácil levantarse todos los días con el pack traje, camisa, corbata y zapatos, dentro de una serie de combinaciones. Llevado al ámbito industrial, esto era aún más acusado, dado que el mono o la ropa de trabajo era el día a día para el operario. Pero el aumento del tiempo de ocio, la práctica de deportes y el nuevo atuendo más informal llevó a ir aumentando su gasto en moda.

Los diferentes términos que en los últimos años se han ido acuñando (*ubersexual*, *metrosexual*, *lumbersexual* y, más últimamente, *menassange*) describen un mayor interés del público masculino por los aspectos relacionados con su imagen. Esto se ha traducido en un incremento en el gasto, con un crecimiento que será superior al de la mujer en 2022, según Euromonitor. Eso sí, la mayoría de los hombres siguen prefiriendo gastar su dinero en la tienda física antes que en la *online*: les gusta tocar y probar para asegurarse de que les queda bien. Salvo perfiles más inquietos que buscan la diferenciación y el encanto de las marcas, el grueso del mercado tiene a las cadenas de moda y grandes almacenes como primera parada para vestirse, con la correspondiente caída de las *boutiques* masculinas, que seguirán existiendo, pero centradas en la especialización y la experiencia de compra, normalmente de nivel alto.

Eso no quiere decir que el comercio electrónico se haya quedado atrás en el caso del hombre. En la última década han surgido nuevas enseñas *online* con seguidores en todo el mundo, principalmente en el segmento *premium*. Mr. Porter, Oi Polloi, End y Opumo son algunos ejemplos de *retailers* donde podemos encontrar una mezcla de estilos, desde prendas de vestir hasta otras de *streetwear*.

El caso de la americana Bonobos puede servir como ejemplo para entender la singularidad del negocio de la moda masculina. La firma fue pionera en lo que después se denominó como *digital native brands*, nuevas marcas dirigidas directamente al consumidor final a través de la venta en Internet (su fundador llegó a escribir incluso un manual en un *blog* explicando cómo hacerlo). En 2007 arrancó vendiendo pantalones con una amplia variedad de tallas y cortes, poniéndoselo bien fácil a los hombres, al que seguirían nuevas categorías de producto dentro de

## EL HOMBRE HA PASADO A SER UNO DE LOS SEGMENTOS CON MAYOR POTENCIAL DEL MERCADO, PUDIENDO SER SU CRECIMIENTO SUPERIOR AL DE LA MUJER EN LA NUEVA DÉCADA.

un estilo básico y comercial. Cinco años después concibieron un nuevo tipo de tienda, más cercana a lo que conocemos como *showroom*: espacios para probarse y comprar prendas, que más tarde recibías en casa, acercándose así al concepto de omnicanalidad. Por último, el gigante Walmart llamó a la puerta en 2017 y compró la marca, pasando a abrir *corners* dentro de sus superficies. Conclusión: póngaselo básico, póngaselo fácil, póngaselo cerca; el “sota, caballo y rey” de toda la vida.

### DÓNDE SE CUECE LA MODA MASCULINA

Si históricamente Inglaterra y Francia eran sinónimo de buen hacer y marcaban las tendencias del armario masculino, a mediados del siglo pasado esta situación empezó a

cambiar. La moda americana e italiana tenían mucho que decir a la hora de vestir a nuevo tipo de hombre que ya no solo se fijaría en el producto en sí, sino también en el imaginario de su marca.

Estados Unidos marcó un nuevo patrón en la industria en general durante el periodo de posguerra, aportando el estilo *preppy* y casual en el caso del hombre. Años más tarde un joven nacido en el Bronx neoyorkino cambiaría el enfoque de la moda. Ralph Lauren no ideó una marca de ropa, creó un universo en torno a una historia, pasando en poco tiempo a desarrollar una firma de estilo de vida que comenzó vendiendo corbatas y hoy cuenta con todo tipo de productos bajo distintas sub-marcas y segmentos de mercado. Él fue quien rompió el concepto del gran almacén de organizar el producto en torno a categorías para crear espacios monomarca con la estética y colecciones propias.

Por su parte, los italianos compartieron la misma visión comercial, pero sumaron su experiencia bajo el sello *Made in Italy*. Su éxito mundial actual parte en gran medida de la feria más importante del sector, Pitti Uomo, que se celebró por primera vez en 1971. El objetivo era crear cohesión entre los fabricantes nacionales y convocar a compradores de todo el mundo para potenciar su industria. Aportaron una sastrería más ligera, unida al glamour local, que Richard Gere inmortalizaría en la película *American Gigoló* en los 80 bajo la firma del diseñador Giorgio Armani.

Japón, con su estilo americano revisado o el propio, y los países nórdicos, con una estética más minimalista y *outdoor*, han ido creciendo igualmente en las últimas décadas comercializando sus marcas en ferias y creando una estructura comercial a nivel mundial. Y es que, en el caso del hombre, las ferias internacionales son más importantes que los desfiles de moda, que tienen mayor repercusión en el caso de la mujer.

### SÍ, SOMOS CLASIQUITOS

España ha sido y en parte sigue siendo un país marcadamente clásico en el vestir, y más aún en el caso del hombre. Estamos lejos de la informalidad americana o del italiano caprichoso y atrevido. Si a alguien ha mirado la moda española masculina es a Inglaterra, tanto para importar marcas extranjeras, como para desarrollar las propias. Es fácil entender entonces que firmas de corte anglosajón como Ralph Lauren, Gant o Hackett hayan tenido tanto éxito dentro de nuestras fronteras, y que los últimos exponentes locales, como El Ganso, Scalpers o Silbon, compartan este estilo y sigan apostando por la sastrería en parte de sus colecciones.

La industria de los paños y la sastrería, que fue tan importante en nuestro país, guarda aún algunos buenos exponentes. Podemos sacar pecho al ver como Oteiza ha sabido recuperar el sastre español, incorporando cortes, capas y sombreros a sus creaciones, que son apreciadas en todo el mundo, a pesar de ser un taller pequeño. Sus fundadores han querido juntar al gremio de artesanos, dando valor y preservando el saber hacer nacional. Carlos Castillo, alma de la marca de origen bilbaíno Man1924, es otro exponente de la renovación de la moda patria, sabiendo mezclar con mimo la sastrería clásica con un *look* más informal que ha hecho que podamos encontrarla en una selección de boutiques de todo el mundo y que haya enamorado a referentes como The Sartorialist.

Recuperando el argumento de que al hombre le gusta tenerlo fácil, es normal que nuestro país sea carne de cañón para el modelo de cadenas. A las que nacieron con un modelo de negocio vertical, como Zara, Massimo Dutti, Mango, Purificación García o Macson, hay que sumar las marcas que vieron necesario abrir su propia división de retail en paralelo con el multimarca para crecer, como es el caso de El Ganso, Scalpers, Florentino, o introducirse con espacios propios en El Corte Inglés. Los grandes almacenes siguen teniendo gran importancia en nuestro país, tanto por su número de centros en toda la geografía, como por su cartera de marcas, incluidas sus etiquetas propias como Emidio Tucci.

Scalpers



Javier Goyeneche ha sido pionero en crear una marca aspiracional de moda bajo el fuerte compromiso por la sostenibilidad y la economía circular, pasando a ser una de las firmas españolas con más proyección para la nueva década.

# ECOALF

Javier Goyeneche empezó a idear Ecoalf en los últimos años al frente de su anterior empresa, Fun & Basics, fundada cuando tenía solo 24 años. Después del éxito de esta marca de bolsos y maletas desde su creación a mediados de los años 90, la crisis le pasó factura. De hecho, lanzó al mercado antes de su cierre una línea de bolsos fabricados con tejidos reciclados. Y es que el empresario había empezado a trabajar en 2009 en un nuevo proyecto mucho más ambicioso, quizá no desde el punto de vista económico en un primer momento, pero sí desde una visión de compromiso con nuestro planeta.

Cuando comenzó a investigar sobre tejidos sostenibles, se encontró con que en el mercado solo había telas recicladas en un 15% y con un tacto pésimo, así que empezó una aventura por medio mundo para poder localizar posibles *partners* con los que poder crear hilaturas con las que fabricar prendas de la misma calidad que el resto de marcas y ser competitivo en el mercado.

Las botellas de PET fueron el primer residuo que consiguió convertir en tejido, que hoy ya es un estándar en la industria. Después vendrían dos acuerdos con puertos de Corea para dar una nueva vida a sus redes de pesca, con las que consiguieron un nylon de calidad 6.0 y el correspondiente ahorro de agua, emisiones y energía, dado que redujeron de 17 a 7 los procesos para conseguir la hilatura. Le seguirían otros materiales como los neumáticos, con los que lanzaría una colección de *flip flops* de la mano de un

nuevo colaborador, con fabricación en La Rioja. Fue entonces cuando la empresa se puso como norma fabricar sus productos en el mismo país donde se recogían y trataban los residuos, reduciendo de esta forma el coste en contaminación por el transporte.

Pero fue en 2015, con la creación del proyecto *Upcycling the Oceans*, cuando la empresa se remangó aún más y puso su foco en la contaminación que sufren nuestros mares. Goyeneche se dirigió a las cofradías de pescadores como posibles aliados para sacar del mar los desechos que constantemente la sociedad arroja a los océanos sin ningún escrúpulo. Poco a poco fue llenando los puertos del Levante con contenedores para que los barcos arrojaran todo el plástico que arrastran sus redes hasta conseguir 40 en todo el litoral español y el apoyo de Ecoembes para gestionar su tratamiento. Son más de 500 barcos los que colaboran como voluntarios de forma desinteresada con el proyecto de recuperación de la basura marina de la Fundación Ecoalf. Su repercusión fue tal que en 2017 recibió una llamada del gobierno de Tailandia para replicar el proyecto en sus costas. Ecoalf ha conseguido ser la primera empresa española en hacerse con el prestigioso certificado B Corp, el máximo reconocimiento que se da a una corporación por el compromiso con las personas y el planeta.

Las prendas de abrigo, especialmente chaquetas y chalecos plumíferos, empezaron a convertirse en el producto estrella de la marca, compitiendo en tiendas de referencia



2009  
GOYENECHÉ COMIENZA  
EL PROYECTO.

2012  
ECOALF NACE COMO  
EMPRESA.

2015  
INICIO DE *UPCYCLING*  
THE OCEAN DE LA MANO  
DE PESCADORES.

2017  
ENTRADA DE MANOR GROUP  
EN EL ACCIONARIADO.

2018  
LA MARCA CONSIGUE EL  
CERTIFICADO B CORP.

2019  
FIRMA DE *JOINT-VENTURE*  
PARA EL MERCADO  
JAPONÉS.

y en la calle con marcas americanas o italianas con un perfil más moda, como Herno, Moncler o Blauer. El reconocimiento que la firma se ha ido ganando con una persistente comunicación y presencia en los medios, con el mismo fundador como gran embajador, y un lema publicitario totalmente inspirador está consiguiendo que su *storytelling* sea su principal arma para conseguir una marca *life-style*. Sus prendas de algodón, ya sean camisetas o sudaderas, con el *Because There's Not Planet B* impreso, son cada vez más demandadas y prometen ser en breve la categoría más importante de su colección, consiguiendo igualmente ser un soporte de promoción para la marca y su misión.

En paralelo con su crecimiento en el canal multimarca internacional, a través de su presencia en ferias de moda internacionales y acuerdos con agentes en distintos países, Ecoalf ha ido abriendo tiendas propias donde poder interactuar con el consumidor y contar de primera mano su filosofía. A la de Madrid se le han sumado recientemente Barcelona, Málaga y Berlín, dado que Alemania es el segundo mercado para la compañía. Su negocio online, donde solo contemplan de momento la venta de sus productos a través de su propia website, supone el 8% de sus ventas.

Ecoalf dio su siguiente paso adelante en 2017 con la entrada del fondo luxemburgués Manor Group en el accionariado de la empresa, haciéndose con una participación mayoritaria del 65,9% y aportando una inyección de dinero que ha ayudado a profesionalizar la gestión de la compañía.

Marisa Selfa, con dilatada experiencia en el sector, se incorporó como directora general y la diseñadora Alma Aguilera pasó a ser la responsable de diseño para mujer.

Si Europa viene siendo el principal mercado de la marca, con presencia puntual en Estados Unidos, será el 2020 un año decisivo para su desembarco en Asia. En septiembre de 2019 se anunció una *joint venture* con la compañía japonesa Sanyo Shokai, con un largo historial en la introducción de marcas occidentales en el país nipón, para abordar su expansión y fijar fecha para su primera tienda en Tokyo.



Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf.

El pijito con un toque canalla.

# SCALPERS



Poco queda de aquella firma especializada en sastrería a medida y corbatas que conocimos en sus comienzos. Y es que aquel posicionamiento cercano a marcas *premium* como Hackett no era del todo viable comercialmente desde nuestro país. Viendo cómo El Ganso despegaba por aquella época, decidieron reformular la empresa con una colección de precio más accesible y prendas *sport*, y se metieron en el *retail* con su primera tienda en 2007, en paralelo con el canal multimarca.

Una docena de años más tarde, hoy la gente percibe la marca más como una cadena de moda, con ese toque pijito y cañalla de su calavera. Y más aún si contamos que han introducido colecciones de niño, mujer y niña progresivamente durante las últimas temporadas, sumando nuevos puntos de venta hasta rozar los 200 y llegar a 75 millones de facturación. Su crecimiento fuera de España pasa principalmente por Latinoamérica y Portugal o Francia en Europa, dado que su estilo es más difícil implantar en latitudes más altas.

07

La nueva tendencia de surf y motor.



# EDMMOND STUDIOS

Tenemos en Edmond Studios una marca donde se fusiona perfectamente el componente creativo con el comercial, consiguiendo un mix perfecto para tener un fuerte crecimiento en los próximos años. Por una parte, el imaginario de la firma está vinculado con una estética masculina contemporánea, inspirándose en disciplinas como el surf, el motor o el *outdoor*. Sus colecciones, dirigidas por el fundador Juan Calvente, se asemejan a las de otras marcas

californianas o nórdicas (y no tanto a anglosajonas, como suele ser habitual en nuestro país), combinando el *look* informal con prendas de corte más elegante.

Y por otra, la experiencia de su socio y responsable comercial en el proyecto, Jaime Puyol, ha traído consigo su rápido emplazamiento en el canal multimarca nacional e internacional, con presencia en 12 países a través de socios locales y varias ferias internacionales. Las ventas fuera de nuestras fronteras suponen ya el 55% de su facturación. Además, conscientes de la importancia de llevar su *storytelling* a espacios físicos, en los tres últimos años han abierto igual número de tiendas entre Madrid y Valencia, a las que esperan sumar una cuarta en Barcelona próximamente.

Su website supone el 15% de las ventas, con un exponencial crecimiento, fruto del cuidado trabajo en la comunicación con sus seguidores. Con todo ello, pretenden cerrar el 2019 con una facturación de 2,5 millones de euros, lo que supondría duplicar la cifra del ejercicio anterior. Además de la participación de Jaime Bergel, presente en otras marcas españolas de moda como Scalpers, los socios no descartan la entrada de un socio estratégico que les permita seguir creciendo a nivel internacional para convertirse en una marca global.



08

Defendiendo el mar y la sostenibilidad.

# TWOTHIRDS



Amantes del mar y del surf, Lutz y su mujer Loreto fundaron hace unos diez años TwoThirds, un nombre tan gráfico como evocador: dos tercios de nuestro planeta están cubiertos por agua y su misión era crear una marca que concienciara y fuera responsable con el medioambiente. Después de unos primeros años asistiendo a ferias, vendiendo en el canal multimarca en distintos países y abriendo dos tiendas propias, los buenos resultados del *online* y las oportunidades que tenía para hacer la empresa más sostenible hicieron que sus modelo de negocio se centrara en el comercio electrónico.

Además de desarrollar sus colecciones con materias primas orgánicas o recicladas, han apostado por el sistema de pre-venta para reducir al máximo los *stocks* y minimizar la huella medioambiental. Su producción está realizada íntegramente en talleres de Portugal, por lo que pueden pasar tiempo con sus fabricantes buscando nuevos tejidos y supervisando los procesos.

TwoThirds trabaja desde hace tiempo con Amazon como *partner* logístico, repartiendo sus producciones entre los centros del gigante *online* para gestionar los pedidos desde un solo punto de venta, con las implicaciones que tiene a efectos de logística inversa.

# 09

El estampado más *hipster*.

# BRAVA



Los fundadores de Brava Fabrics se conocieron cursando un MBA en Esade. Ramón Barbero, economista y emprendedor todo terreno, e Ivan Monells, ingeniero y experto en el negocio *online*, estudiaron el mercado masculino y decidieron crear una marca de camisas estampadas siguiendo la estética más puramente *hipster*. La diferenciación del producto en el mercado les abrió la puerta en tiendas multimarca; pero donde realmente funcionó fue en la venta *online*, que les ha llevado a abrir nuevos mercados en Europa, entrando también en distintos *marketplaces* y suponiendo el 70% de su facturación.

A las camisas les siguieron camisetas y sudaderas con motivos bordados que ayudaron a completar su colección para abrir sus tienda propias, dos en Barcelona y una en Madrid. En las últimas temporadas se han metido de lleno en la producción de comercio justo y la fabricación con materiales sostenibles, principalmente algodón orgánico.

# 10

# INFANTIL



The Animal Observatory



Tocotó

A pesar de las bajas tasas de natalidad, el segmento infantil ha despertado interés a todos los niveles, acompañado del fenómeno “Mini Me”: una nueva generación de padres *millennials* que han puesto a sus hijos en el centro de la familia, aumentando su gasto en marcas de moda.



## TODOS QUIEREN AL NIÑO

La tendencia de incluir al niño como un cliente más de rabiosa moda y el interés de las empresas del sector por diversificar para aumentar su crecimiento ha llevado a que aparezcan nuevos operadores en el negocio infantil. A las marcas puramente infantiles le han salido competidores de diversa índole. Para empezar, las marcas de diseñadores han ido extendiendo sus líneas a todos los públicos, empezando o terminando en el infantil. Es normal encontrarnos en un mismo gran almacén marcas como Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Scotch and Soda o Pepe Jeans con *corners* en cada planta, incluida la de niño. Igualmente, muchas marcas femeninas tienen colecciones para mamás e hijas, jugando con esa complicidad y atractivo comercial.

A un nivel superior, el lujo también se ha interesado por los pequeños de la casa. Respaldadas en parte por el auge del mercado asiático y de Oriente Próximo, hoy podemos encontrar muchas firmas con colecciones de niño: Gucci, Dolce & Gabbana, Marc Jacobs, Stella McCartney, Kenzo, Versace... Varias han delegado la explotación a empresas especializadas a través de licencias, especialmente en las francesas Kidiliz (Paul Smith, Kenzo) y CWF (Chloe, Lagarfeld, Marc Jacobs). Sin embargo, otras están recuperando estas concesiones para gestionar íntegramente desde la misma estructura. Burberry fue la primera en hacerlo, justificando la necesidad de lograr una mayor coherencia en sus colecciones e imagen de marca.

Las cadenas se vienen apuntando al carro desde los años sesenta. La sueca H&M y la italiana Benetton fueron las pioneras, a las que más tarde se sumarían Gap, Zara (inicialmente bajo la marca Kiddys Class), C&A, OVS y Mango. También las cadenas deportivas y supermercados tiene su correspondiente cuota de mercado, siendo en nuestro país significativos los resultados de Decathlon, Décimas, Carrefour y Alcampo. Y no podemos olvidar a las firmas deportivas: tanto en textil como en calzado, han sustituido en gran parte el uniforme de colegio de muchos pequeños.

## LICENCIAS ANIMADAS

Uno de los alicientes que tanto marcas como cadenas están utilizando en su oferta para captar al público infantil son las licencias, que aterrizan en camisetas, sudaderas y complementos en forma de colecciones cápsula. Aprovechando el ruido que generan los nuevos lanzamientos o aniversarios de los personajes de la industria del entretenimiento, se cierran contratos millonarios en exclusividad o no con empresas de moda de diversa índole y tamaño. Y es que podemos encontrar cada temporada en las tiendas a decenas de dibujos de Disney, WarnerBros, Illumination... e incluso al mismo Mortadelo y Filemón.

## HACIA LA CONCENTRACIÓN

Nos encontramos con un sector muy atomizado y no siempre fácil de rentabilizar, dado que el producto cifra poco y tiene menos margen, además de necesitar un tallaje más extenso, con los consiguientes costes en desarrollo y *stock*. Hay que sumar a esto las bajas tasas de natalidad, estando nuestro país a la cola de Europa. De ahí que la búsqueda de economías de escala para tener una mayor

## DE PRÍNCIPES A FASHIONISTAS

Si con el cambio de siglo la moda de adulto evolucionó hacia un vestir más casual, al bebé y al niño se les mantuvo vistiendo en gran medida como principitos, manteniendo el estilo de corte más clásico. Las mujeres se pusieron el pantalón y los hombres la camiseta antes de que sus hijos pudieran dejar el vestido y la camisa. En los últimos años el *look* informal se ha homogenizado en toda la familia, en gran medida por el denominado efecto *Mini Me*, un término utilizado para explicar cómo la nueva generación de padres *millennials* han puesto a sus hijos en el centro y aumentado su gasto en ropa, dando más importancia igualmente a las marcas.

Los hábitos de consumo han cambiado también en la forma de equipar a los más pequeños. Si originalmente la tienda multimarca se imponía como el principal distribuidor de ropa para este segmento, hoy su cuota de mercado se está reduciendo, a pesar de que siga siendo significativa. Es verdad que, de la misma manera que cierran tiendas de niño cada año, siempre hay padres que se animan a montar su propio comercio (muchas veces animados más por la emoción, que por la razón). Pero el gran consumo se está dirigiendo cada vez con más fuerza a las cadenas y grandes superficies, como sucede con el grueso de la industria. Igualmente el canal *online* es especialmente práctico para muchos padres. Ante el pasotismo de sus hijos para acudir a los puntos de venta, realizan sus compras en Internet, les prueban las prendas en casa y se acercan a devolver lo que no hayan acertado a la tienda física.

# EL NUEVO SIGLO NOS HA TRAÍDO UNA NUEVA OLA DE MARCAS ESPAÑOLAS DE TINTE MÁS ALTERNATIVO, QUE ESTÁN TENIENDO GRAN ACEPTACIÓN A NIVEL MUNDIAL.

prar dos empresas europeas, Kidillz y Zannier. Esto ayudará a las marcas de la primera, como Catimini, a desembarcar en el mercado asiático. Por último, en Latinoamérica, donde las empresas españolas siempre tienen más opciones de implantarse, las marcas colombianas y chilenas son las más activas del continente.

## LA PROPUESTA PATRIA

Mayoral es el líder indiscutible en nuestro país, con una importante implantación en Europa y varios mercados exteriores. Por detrás hay varias cadenas de textil. Losan, comprada por el grupo portugués Sonae, Bóboli, Gocco, TucTuc, Neck & Neck, Charanga, Cóndor y Nanos encabezan en este orden el sector.

No hay que olvidar las marcas de calzado infantil, que suelen contar con la fidelidad de muchos compradores por su aparente grado de especialización. La más destacada en facturación hoy es Pablosky, pero también podemos citar a Conguitos, Gorila o Pisamonas. Ésta última goza de un crecimiento exponencial en los últimos años. A pesar de haber nacido como una marca *online* en 2012, ha ido tejiendo una red de tiendas propias hasta llegar a la treintena.

Ante un entorno cambiante con una fuerte crisis de por medio, en los últimos años hemos visto algunas bajas o movimientos estratégicos en nuestro país. Las cadenas Trasluz y Spantapájaros no consiguieron levantar sus respectivos concursos de acreedores y acabaron cerrando. Otras han reaccionado para reforzar su posición. Es el caso de TucTuc, que se ha fusionado con Canada House; o de Charanga, que tras salir del concurso, ha creado la marca de *low cost* TopTop. Por su parte, Mayoral lanzaba este año Abel & Lula para competir con marcas de nivel superior locales como Nanos y Neck & Neck.

Con un posicionamiento diferenciado de este tipo de enseñas más comerciales, el nuevo siglo nos ha traído una nueva ola de marcas españolas de tinte más alternativo, que están teniendo muy buena aceptación a nivel mundial. Muchas de ellas son parte de la cantera catalana: Bobo Choses, Tiny Cottons, Buho, Little Creative Factory, The Animals Observatory, 1+inthefamily... Aunque centran su negocio en el canal multimarca, algunas han abierto ya puntos de venta en nuestro país, como es el caso de Bobo Choses, Tiny Cottons o Buho.

rentabilidad pase por generar operadores con mayor peso y presencia global. Hoy estamos todavía lejos de ello, dado que predominan grupos fuertes en su mercado local, con relativa presencia en su continente y extranjero. Sin embargo, en los últimos años hemos asistido a algunos procesos de compra y todo apunta a que se avencinan más.

Por volumen, las cadenas americanas son las de mayor importancia. Carter's es la empresa de moda infantil con mayor facturación del mundo. En Europa contamos con más cantidad de empresas, pero con menor tamaño: la británica Mothercare, la española Mayoral, la italiana Prenatal, la portuguesa Zippy o las francesas Īkis, Okaïdi, Orchestra y Petit Bateau, todas intentan consolidarse en nuestro continente a través del canal multimarca o tiendas propias.

El grupo chino Semir dio la campanada en 2018. Se ha convertido en el segundo *player* mundial, después de com-



The Animal Observatory

La evolución de fabricante a distribuidor ha convertido a Mayoral en un operador mundial con serias opciones para ser un *player* destacado dentro los procesos de concentración que se pronostican en el sector.

# MAYORAL

Mayoral es el fiel reflejo de una empresa familiar que se adapta al mercado con el tiempo. Aquel negocio de producción de calcetines y medias nacido en Málaga durante la post-guerra es hoy uno de los grandes operadores europeos de ropa infantil, con una capacidad latente para seguir extendiendo su oferta por distintos continentes.

El desarrollo de nuestro país en la época de los sesenta coincidió con la segunda generación al frente de la compañía. Rafael Domínguez de Gor se replanteó el modelo de negocio y se pasó de fabricante de prenda suelta a distribuidor de moda a principios de los setenta. Fueron años de fuerte crecimiento en nuestro país, convirtiéndose pronto en el mayor operador local, lo que animó a la familia a dar el salto al exterior el año de las Olimpiadas de Barcelona.

El siguiente paso vino con el desembarco en el comercio minorista en 1996. Bien sea a través de tiendas propias o

de franquicias, la marca ha ido implantándose en los grandes ejes comerciales, contando hoy con una red de 230 tiendas, 55 de ellas fuera de España. Esta división es estratégica para el grupo, que confía abrir entre 10 y 15 nuevas sucursales al año.

Su crecimiento internacional comenzó con la presencia en ferias especializadas de su sector. Primero, desarrollando una red comercial y después implantando hasta 20 filiales en todo el mundo, la marca tiene presencia en un centenar de países, sumando 10.000 puntos de venta. Europa es su principal mercado, aunque sus opciones de crecimiento pasan por una mayor penetración de la marca en América y Asia, donde ya cuenta con estructura en algunos de estos países. Dado el peso de los operadores locales, no sería de extrañar algún tipo de operación corporativa que ayudara a penetrar en estos mercados.



1941  
NACIMIENTO COMO  
FABRICANTE DE MEDIAS.

1973  
PASA A SER DISTRIBUIDOR  
DE MODA.

1992  
LANZAMIENTO EN EL  
MERCADO EXTERIOR.

1996  
APERTURA DE LA PRIMERA  
TIENDA MAYORAL.

2010  
NUEVA LÍNEA PARA BEBÉ.

2019  
CREACIÓN DE LA MARCA  
PREMIUM ABEL & LULA.

En la última década el grupo ha ido ampliando su cartera de líneas de producto. En 2010, creó Newborn, dirigida al recién nacido bajo el paraguas de la marca Mayoral. Y este 2019 ha lanzado Abel & Lula, una nueva marca independiente con el que poder competir dentro del segmento de la ceremonia y ocasiones especiales. En solo un año, la firma ha rozado los 7 millones de facturación, con presencia en 2.000 puntos de venta multimarca.

Además de su presencia como *retailer*, Mayoral ha apostado siempre por la comunicación para tener un mayor conocimiento y notoriedad entre el público. Es de las pocas marcas de moda infantil que han realizado constantes campañas de publicidad en televisión, compartiendo el “buen-rollismo” de su lema “Mayoral hace amigos” hasta el infinito y más allá.

Colecciones que hablan el idioma de los niños.

# BOBO CHOSSES

Con diez años de edad, Bobo Choses se ha convertido en la marca pionera y abanderada de la nueva tendencia de marcas catalanas de diseño. Creada en 2008 por dos diseñadoras gráficas, dieron con la tecla en su primera feria en París un año después para empezar a crear su propio universo. Cada temporada es una historia diferente la que se convierte en un cuento y el motivo de su colección de ropa y accesorios.

En esta década han llegado a todos los rincones del planeta, con presencia en 32 de países a través de medio millar de puntos de venta multimarca. Por otra parte, también

han conseguido que las grandes firmas “se inspiren” en su estética para trasladarla a sus propias colecciones.

Si bien España solo supone un 10% de sus ventas, el año pasado abrieron en Barcelona su primer punto de venta, donde también podemos encontrar prendas para los padres de sus pequeños clientes y artículos para el hogar. La marca tiene un especial compromiso con el medioambiente: sus producciones se realizan en España y Portugal, empleando materias primas como el algodón orgánico o el PET reciclado.



# 12

La marca barcelonesa que respira a Tokyo.

# TINY COTTONS

Tiny Cottons es la marca de nueva generación más activa en el *retail* en nuestro país. Después de testear el mercado con una tienda tamaño bolsillo en Barcelona, han abierto dos preciosas sucursales en su ciudad natal y han desembarcado en Madrid.

La argentina de nacimiento Bárbara Bruno y su marido Gerard Lazcano pusieron en marcha la marca en 2012, inspirándose en el espíritu cosmopolita y cultural de la Ciudad Condal, tras haber ella trabajado previamente en áreas de diseño de Adidas. Su lenguaje cercano y creativo ha encantado a muchas fieles seguidoras de nueva generación, que se han vuelto pronto fieles de la marca. Tanto que la firma ha reaccionado con una pequeña colección para mujer, bajo el mismo ADN, compartiendo muchas veces los mismos diseños.

En torno al 80% de la facturación de la empresa se realiza fuera de España, siendo Estados Unidos, Corea y Japón sus mercados más importantes. En total son 34 países y alrededor de 400 clientes multimarca, siendo una de las firmas locales con más gancho para crecer en los próximos años.



# 13

Revisando el estilo clásico con una visión más contemporánea.

# THE NEW SOCIETY



Es una de las apuestas más recientes de la moda infantil española, pero The New Society ha levantado gran expectación en el sector a nivel mundial desde su primera temporada. Después de trabajar como diseñadora de moda femenina durante 15 años para Inditex o Scalpers, la gallega Estefanía Grandio vio que el niño tenía aún posibilidades para trazar una visión más contemporánea dentro del vestir clásico.

Su oferta está centrada en desarrollar prendas atemporales con líneas sencillas y colores neutros, cuidando por delante la calidad de sus tejidos y el corte perfecto. Toda la producción de la marca se realiza de forma íntegra en talleres de Portugal.

En su primer año de desembarco comercial, asistió a las ferias de Pitti Bimbo y Playtime Paris y Tokyo, cosechando un éxito que ni ella se podían esperar. La marca ha calado especialmente en el mercado asiático, siendo Corea su país más importe, aunque están presentes en comercios multimarca de 23 países, incluyendo tiendas de culto como Smallable.

14

El nuevo proyecto de una diseñadora que vuelve a dar en el clavo.

# THE ANIMALS OBSERVATORY



Laia Aguilar y Jan Andreu unieron sus caminos en 2015. Ella había estado al frente de la firma infantil Bobo Choses durante siete años; él había introducido en nuestro país Muji hasta que los japoneses tomaron las riendas de su negocio aquí. Decidieron llevar la moda para los niños aún más allá y crearon una marca de culto para los más modernos del planeta.

De la mano de tres inversores más, la modelo Vaneza Lorenzo entre ellos, levantaron dos millones de euros para desembarcar en el mercado a lo grande. Y así lo hicieron: consiguieron unos beneficios de 4 millones en los dos primeros años de vida, alcanzando una facturación de 10 millones en este 2019, con previsiones de tres más para el 2020.

Bajo una estética de aires setenteros y el prisma de la honestidad animal y la sabiduría infantil, han entrado en 41 países con una selección de 124 puntos de venta, siendo Europa y Corea sus grandes mercados, pero abriendo brecha en China y Estados Unidos. Su colección incluye una cápsula con la marca de deportivas Reebok.

15

El *bohemian-chic* provenzal en manos qataríes.

# BONNET À POMPON



Después de varios años diseñando para mujer, primero en Francia (donde llegó a trabajar en Úngaro) y después en nuestro país, en Inditex y Cortefiel, Alejandra Sánchez-Ramade vio un nicho de mercado en el mundo infantil. Si la mayoría de las colecciones se centraban en prendas de plana o circular, su apuesta fue centrarse en el tricot, haciendo honor a los jerséis de abuela hechos a mano.

Pero no se quedó ahí, por su experiencia en empresas de distribución, tuvo claro desde el principio que el producto tenía que ir acompañado de un imaginario de marca, tanto en su imagen como en su presentación. Su estilo afrancesado y provenzal, clasificado por muchos como *bohemian-chic*, y los valores de pertenencia y amor por el hogar se plasmaron en su *flagship* de Madrid, que recuerda desde su exterior a las casas de muñecas. Junto a la buena acogida en las ferias, su primer tienda funcionó como el mejor señuelo para atraer el interés del público y de la industria.

Tal fue así que un grupo qatarí, que inicialmente propuso un acuerdo para llevar la firma a su país, acabó comprando la empresa en 2017 a su fundadora. La firma cuenta hoy con 7 tiendas en nuestro país, con presencia puntual también en El Corte Inglés, y tres sucursales en el extranjero.

# 16

La marca de estilo *vintage* más nostálgico.

# TOCOTÓ VINTAGE



El carácter romántico y nostálgico del *alma mater* de esta firma se identifican rápidamente al conocer su colección. Marta Navarro es una apasionada de buscar en mercadillos de antigüedades prendas que después actualiza con líneas más contemporáneas.

Después de jugar en la cantera de Inditex, Marta lanzó una colección de bebé, pero fue al dar el salto a niño cuando sus ventas se dispararon y el proyecto cogió más peso como empresa, facturando hoy algo más de un millón y medio de euros. Si bien en nuestro país tiene una buena implantación en tiendas multimarca, la firma cuenta con distribuidores que se encargan de los mercados de Estados Unidos y Japón, y una red de agentes comerciales en Europa. Igualmente está aterrizando en China, donde podrían tener un fuerte crecimiento en los últimos años.

En las ventas tiene especialmente peso su colección de niña hasta los 8 o 10 años, y uno de los productos que más le identifican y son *best-seller* son sus vestidos de estilo *vintage*.

# 17

Una marca lista para luchar en todos los frentes.

# BOBOLI



Boboli nació en el seno del grupo Star Textil en la década de los ochenta como una marca de ropa infantil identificada con el color y la alegría. Tras consolidarse en España, dio el salto al exterior en los noventa, donde empezó a ser una firma presente en las principales ferias comerciales del sector en Europa y, más tarde, en América y Rusia. Si en un primer momento se centró en el negocio *wholesale*, a través de acuerdos de distribución con socios locales, con el cambio de siglo se metió una marcha más y empezó a crearse una red de tiendas, bien en propiedad o a través de un sistema de franquicias, dando una mayor visibilidad a la marca y entrando a competir con las cadenas de gran distribución.

En paralelo su oferta fue extendiéndose hasta desarrollar seis líneas dirigidas a distintas edades y ocasiones: Newborn, Baby, Kids, Acqua, Soft y Chic, teniendo una gama de producto amplia con la que poder ser competitivos en el *retail* mundial. Superada la crisis, la empresa ha tenido unos años muy fuertes con un crecimiento de doble dígito que le ha llevado a implantarse en 60 países, de la mano de 1.700 clientes. España, Portugal, Italia, México, Grecia y Rusia le reportan el grueso de su facturación, donde las exportaciones generan en torno al 45% de sus ventas. Llegando los mercados occidentales a su madurez, la compañía ha empezado a poner el foco en países emergentes y en el crecimiento de su tienda *online*.

En 2014, la segunda generación de la familia se puso al frente de la empresa. Mónica y Arancha Algás asumieron de forma conjunta la dirección ejecutiva de Boboli.

# 18

Estilo *hippy-chic* de 0 a 18 años.

# NICOLI



Aunque su crecimiento lleva un ritmo pausado, Nicoli es una de las marcas con más opciones de crecimiento a través de tiendas propias, al menos en una primer fase en España. Fundada en Madrid por Fátima Ojeda en 1994, su primer espacio comercial se abrió cuatro años más tarde y desde entonces ha ido sumando poco a poco nuevos puntos de venta hasta completar la docena el año pasado en Barcelona. Es una firma que el sector mira de reojo porque tiene mucho reconocimiento por un tipo de clientela y saben que su expansión es solo cuestión de tiempo. Su estilo *hippy-chic* ha llegado también a una serie de *corners* propios en El Corte Inglés, al igual que a su propia tienda *online*.

Llama la atención el hecho de que sus colecciones hayan ido creciendo en edad hasta llegar a los 18 años, entrando a competir con otros operadores con un componente más de tendencia que el propio de la marca. Desde sus inicios, Nicoli ha tenido un compromiso especial con varias fundaciones y proyectos solidarios. Su línea *Charity T-shirts* contribuye con sus ventas a ayudar a personas con discapacidad intelectual, en colaboración con la Fundación A La Par.

# 19

# NUPCIAL



Otaduy



Bebas

España ha encontrado en la novia uno de los mejores sectores para tener un papel destacado dentro de la moda. Tanto por nuestra experiencia como por el sello *design & made in Spain*, hemos de sacar el mejor partido apostando por la internacionalización de nuevas marcas.



Sophie et Voilà

## EL BLANCO NUPCIAL

La moda nupcial está asociada intrínsecamente con el blanco. Sin embargo, esto es algo relativamente reciente: fue la reina Victoria de Inglaterra la que popularizó en 1840 este color en su matrimonio con el príncipe Alberto. Hasta entonces, los enlaces eran más sobrios y el negro predominaba en el vestuario de los novios. El velo era la pieza larga en la mujer y no la cola del vestido, como pasó después. Precisamente fue el velo la prenda de transición hacia el vestido moderno, dado que empezó a usarse en color blanco. En el caso de nuestro país, antes de la Guerra Civil, la novia iba con vestido o traje de dos piezas y mantilla negra. Después de la contienda, asumimos la nueva tendencia y se impuso el blanco.

Desde entonces el blanco se ha asociado con un símbolo de pureza. Históricamente ha sido un color propio de la riqueza, dado que siglos atrás era imposible mantener el tono original de una prenda una vez que había sido usada. Como dirían nuestras abuelas, era un color “poco sufrido” para la mayoría de la población por entonces.

El matrimonio siempre ha sido un evento social, pero esta fecha ganó aún más *glamour* gracias a la primera boda mediática mundial, la de la actriz americana Grace Kelly con el príncipe Rainiero de Mónaco en 1956. Para la mayoría de las personas es sin duda la fecha más importante en su vida, junto con el nacimiento de sus hijos, y al que se destina un elevado presupuesto familiar.

## PRÊT-À-PORTER NUPCIAL

Nos encontramos con un sector muy atomizado, donde podemos clasificar diferentes tipos de empresas según su tamaño e implantación. Un porcentaje importante del mercado sigue apostando por diseñadores de moda nupcial, una cuarta parte en el caso de nuestro país, según un estudio de Bodas.net. Muchas veces son talleres de la misma ciudad; otras, *ateliers* en capitales con prestigio en el país.

Sin embargo, la mayoría de las novias encargan sus vestidos en tiendas especializadas, ya sean multimarca o de cadenas, un modelo de negocio nacido en la segunda mitad del siglo XX al llegar el *prêt-à-porter* al sector nupcial.

Europa y Estados Unidos son los grandes generadores de tendencias de la industria, con la excepción de Oriente Medio y más concretamente de Líbano, gracias al papel de diseñadores como Elie Saab o Zuhair Murad, que precisamente están desembarcando en Occidente con su líneas de moda o incluso licencias de perfumería. Sin embargo, el futuro del mercado está en los países emergentes, ya sea por la reducción del número de nacimientos en países más desarrollados, o por el gusto ostentoso de China o Rusia. Asia podría llegar a ser casi la mitad del mercado en 2030, seguido de Latinoamérica, con una cuarta parte, repartiéndose el 25% restante entre Europa y Norteamérica.

A excepción de un puñado de grandes operadores globales, la mayoría del mercado está copado por el dominio de empresas nacionales. Las españolas Pronovias y Rosa Clará cuentan con una implantación mundial y estupendas perspectivas para seguir creciendo en los próximos años. En Estados Unidos, David's Bridal, a pesar de una situación financiera delicada, es el *player* más importante, con una red de 300 tiendas y fuerte peso en el multimarca de su país. Sin embargo, en el exterior solo cuenta con presencia en Reunido Unido. La entrada del fondo BC Partner en Pronovias hace dos años parece que marcará en gran medida el futuro del sector. Por una parte, se ha hecho con dos importantes competidores en Europa, la italiana Nicole y la holandesa LadyBird; y por otro, han diseñado una nueva hoja de ruta para ganar peso en Norteamérica y entrar en China.

España es una de las potencias mundiales, con alrededor de 700 empresas especializadas en el diseño y fabricación de vestidos y trajes de moda nupcial. Además de las dos mencionadas con mayor peso, contamos igualmente con otras muchas marcas con potencial suficiente como para afianzar nuestra posición de liderazgo bajo el sello *made in Spain*. Sin embargo, China es el mayor proveedor de vestidos de novia, principalmente por ejercer como fabricante para infinidad de marcas internacionales. Le siguen Vietnam en segunda posición, Estados Unidos y España, donde elaboramos alrededor de 750.000 piezas al año.

## EL RITMO DE LA MODA NUPCIAL

Dejando a un lado estos grandes operadores, el grueso del mercado nupcial se cuece en el canal multimarca. De hecho las grandes empresas del sector consiguen un porcentaje destacado de su facturación a través de tiendas independientes. A diferencia de la moda convencional, el comercio minorista sigue siendo clave en la comercialización de esta categoría de producto. No hay que olvidar que decantarse por el vestido más importante en la vida de una mujer supone una compra de alta implicación, por lo que el componente humano y de experiencia es decisivo. A pesar de que los multimarca de novia no tienen *stock* en su almacén, requieren de una fuerte inversión por la necesidad de ubicaciones céntricas, profesionales con dilatada experiencia y talleres para arreglar muchas veces los vestidos.

La novia sigue su propio calendario y operativa. Para empezar, las ferias tienen especial relevancia, empezando por la de Nueva York, que se celebra dos veces al año y donde se presentan unas 400 colecciones. En Europa, Essen, Milán, París y Barcelona son las pasarelas más destacadas. En los primeros meses del año, las marcas empie-

zan a elaborar sus muestrarios, que llegarán a sus puntos de venta al final del verano. Aunque se aprovisionan de tejidos y materia prima para la producción, no empezarán a confeccionar los vestidos hasta recibir los pedidos (repeticiones, como suele denominarse en el sector) en firme de los clientes.

#### NOVIA EXPRESS

A pesar de todo esto, el comportamiento de las clientas empieza a sufrir algunos cambios que serán determinantes para el definir el futuro del mercado en la nueva década. Por una parte, la novias cada vez destinan menos tiempo entre la fecha del enlace y su decisión de compra, lo que supone aumentar el riesgo por parte de las marcas, que se ven obligadas a comprar la materia prima y adelantarse en la fabricación, necesitando mayor capacidad de reacción.

Por otra parte, el nuevo perfil de novia busca un *look* más informal para su casamiento y un precio más asequible, re-ubicando el presupuesto global del evento en otras partidas, como el viaje de novios. El resultado de todo esto determinó la tendencia *boho chic* o también denominada *híster*. A caballo entre la costura a medida y la moda industrial, surgieron un tipo de firmas con precios alrededor de 1.500 euros y piezas de estilo más casual, para esas mujeres que no quieren ir tan peripuestas. Coincide además que estas firmas nacieron con el boom de las redes sociales, consiguiendo pronto destacada repercusión a nivel digital, que supone la principal fuente de información en la selección de vestido para la mayoría de las futuras novias. En España tenemos varios exponentes de esta tendencia, como Otaduy, Inmaclé, Cortana o Yolancris en su primera etapa. De hecho, esta última ha lanzado en 2019 su línea B by Yolancris, centrada en este tipo de clienta.

#### NUEVOS OPERADORES

Bajo esta premisa de una oferta más asequible y relajada, nos encontramos con nuevas firmas o cadenas de moda a ambos lados del charco que han aterrizado en la moda nupcial, incorporando algunas referencias a sus colecciones: J.Crew, Sézane, Antrophologie, Asos, H&M o la misma Reformation son algunas de ellas.

Al igual que en otros sectores, Estados Unidos ha sido pionero en implantar empresas nativas digitales especializadas en vestidos de novia y encontrar inversión para su crecimiento. Además del atractivo para los consumidores de las firmas de *direct-to-consumer*, en este caso hay que tener en cuenta la peculiaridad del cliente americano, dado que dos tercios de sus mujeres están por encima de la talla

## UN PUÑADO DE MARCAS AMERICANAS SE HAN APOYADO EN EL MODELO *DIRECT-TO-CONSUMER* Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA CONSEGUIR UNA MAYOR PERSONALIZACIÓN EN LA OFERTA.

44 y los comercios tradicionales no pasan en sus muestrarios de la 38. Lace & Liberty en cambio ofrece vestidos a medida para cualquier tipo de talla con precios entre 1.200 y 3.500 dólares. Floravere nació en 2016 permitiendo a las novias personalizar distintos elementos de sus vestidos. Por último, Anomalie ha ido más lejos a través de una aplicación que permite hacerse un vestido a medida con hasta 4 billones de combinaciones de 1.000 a 2.000 dólares. Con tres años de vida, esta marca ha levantado una ronda de inversión de 18 millones de dólares. Los cinco millones que ha conseguido Floravere han servido para aterrizar en el *offline* a través de showrooms en Nueva York y Los Án-

geles, así como a llegar a acuerdos con siete hoteles en el país para presentar su colección, que han conseguido multiplicar por seis sus ventas.

Algunas compañías tradicionales han reaccionado buscando su transformación digital. Amsale ha lanzado un concepto modular con el nombre Amsale x You con el que sus clientas pueden crear su propio vestido, tanto en su tienda *online* como en sus comercios asociados. Pronovias se ha decantado por diferenciarse con su marca Atelier, cuyos vestidos son diseñados con un estilista en algunas de sus tiendas y cosidos a mano en el taller de Barcelona o adaptados en sus oficinas de Estados Unidos.



Otaduy

Si Pronovias tenía una situación privilegiada en el sector, con la entrada del fondo BC Partners y una nueva estrategia dirigida al mercado norteamericano y chino, la empresa puede convertirse ahora en líder mundial del segmento *premium*.

# PRONOVIAS

Alberto Palatchi fue un auténtico pionero en los años sesenta al dar un nuevo enfoque al mundo de la moda nupcial. En un mercado donde el grueso de las novias acudía a talleres de modistas para confeccionar sus vestidos, el hijo del fundador de esta firma barcelonesa aplicó las nuevas tendencias en la moda y el comercio para definir su modelo de empresa.

El negocio original de la familia tiene su origen en un comercio fundado en 1922. El Suizo estaba especializado en vender encajes, bordados y tejidos de seda de alta calidad. Con la incorporación de la segunda generación, la pequeña empresa daría un vuelco en su estrategia, al pasar de proveedor a fabricante, naciendo así la marca St. Patrick, que durante décadas ha seguido activa dentro de la cartera de Pronovias. El objetivo era trasladar el modelo del prêt-à-porter al mundo de la novia, incorporando colecciones y estandarizando en cierta medida su producción, con lo que se conseguía al mismo tiempo vestidos de precio más accesible.

El segundo acierto de Palatchi sería importar el modelo de franquicia a su sector, buscando socios locales que pudieran llevar a la calle el nuevo planteamiento industrial. En la misma década, se abrirían las primeras tiendas de la firma en España. Y en los setenta vino la salida al exterior,

inaugurando su primera tienda europea en Holanda en 1977. A este país se le sumarían posteriormente Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, consiguiendo más tarde cruzar el charco y adentrarse en el mercado norteamericano. La empresa está presente hoy en un centenar de países, con 155 tiendas y un total de 4.000 puntos de venta.

A principios del nuevo siglo, Pronovias también fue innovador al incorporar mediante el sistema de licencia diseñadores nacionales e internacionales a su oferta. En 2004, se presentaron las colecciones de los españoles Hannibal Laguna, Lydia Delgado y Miguel Palacio. También los nombres de Valentino, Emanuel Ungaro o Elie Saab desfilaron en la pasarela de la marca. Manuel Mota asumió la dirección creativa de la empresa durante dos décadas hasta su fallecimiento en 2013, rejuveneciendo el estilo de las propuestas de la firma y contando igualmente con una colección bajo su nombre.

Poco más tarde fue cuando el propietario de la empresa se planteó vender un porcentaje de la sociedad para encontrar la inyección que pudiera financiar la consolidación internacional. Lo que inicialmente iba a ser una participación del 30%, acabó siendo casi la totalidad de la compañía: en 2017 se anuncia la compra del 90% de Pronovias por el fondo BC Partner por 550 millones de euros.



1922  
APERTURA DE LA TIENDA  
EL SUIZO, ORIGEN DE  
LA MARCA.

1964  
INCORPORACIÓN DE  
ALBERTO PALATCHI RIBERA.

1977  
COMIENZO DE LA  
INTERNACIONALIZACIÓN  
EN HOLANDA.

2004  
PRIMERAS COLECCIONES  
BAJO LICENCIAS.

2017  
EL FONDO BC PARTNER  
COMPRA EL 90% DE  
LA EMPRESA.

2019  
DESEMBARCO EN CHINA,  
CON TIENDA EN SHANGAI.

Los dos últimos años han servido de puesta a punto de la empresa para definir una nueva estrategia con la que conseguir ser líder indiscutible en el mercado. La nueva consejera delegada ha aportado una visión más cercana al lujo, teniendo especialmente en cuenta sus mercados prioritarios: Estados Unidos y China. En el primero de ellos, se ha re-ubicado la *flagship* de Nueva York y abierto tiendas en Houston y Miami. Le seguirán nuevas tiendas en Los Ángeles, Boston, Fidaldfia y Austin, con un ritmo de entre tres y cinco aperturas al año gestionadas desde su propia oficina en el país. En el caso de China, este mes de mayo se abrían las puertas de su primer punto de venta del país en Shangái, donde las marcas de mayor precio Atelier Pronovias y Pronovias Privee serán las principales bazas de su negocio.

En Europa el grupo se ha hecho con dos de sus competidores locales para afianzar su crecimiento en el continente. Este año compraba la holandesa Ladybird y en 2018, la italiana Nicole, un fuerte operador en su país y cuya fun-

dadora se ha incorporado a la dirección creativa del grupo para coordinar todas las marcas. Será su hija Nicole Cavallo quien coja la riendas de la dirección creativa de la marca italiana, que se centrará en un público más joven.

Con el objetivo de adecuarse mejor a los distintos mercados donde la empresa está operativa y trazar una estrategia comercial global, se ha realizado una reestructuración del conjunto de marcas propias, que ha llevado en algunos casos a un *re-branding* y la entrada de nuevos responsables creativos, buscando empoderar cada una de ellas. Además, este último trimestre se anunciaba el acuerdo de colaboración del diseñador Zac Posen con la marca White One, la línea más joven del grupo y con precios de 1.200 a 4.000 dólares. Pronovias pretende con ello seguir abriendo brecha en el mercado norteamericano y contar con más bazas para luchar contra la número uno del país, David's Bridal, que tiene un posicionamiento inferior en el mercado.

A camino entre una firma de diseño y de gran distribución.

# ROSA CLARÁ

Procedente de su hoy gran rival nacional, Rosa Clará decidió emprender camino por su cuenta abriendo una tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona en 1995. Su buena localización y una colección de vestidos más actual hizo que se corriera la voz y cosechara pronto éxito. La enseña empezó a extenderse por el territorio nacional a través del canal multimarca y la apertura de nuevas sucursales, muchas de ellas bajo el modelo de franquicia.

Fue entonces cuando la firma se apuntó al carro de los acuerdos de licencia con diseñadores internacionales de alta costura como Christian Lacroix, Karl Lagerfeld y Zuhair Murad, y los españoles Devota & Lomba o Jesús del Pozo. Esto elevó la imagen de la empresa y ayudó a su expansión exterior, estando hoy presente en 80 países, con 3.500 puntos de venta y una red de 140 tiendas Rosa Clará, donde comercializa cinco líneas de novia, fiesta y comunión. Además de Europa, tiene una buena implantación en Latinoamérica y está desembarcando en mercados como Oriente Medio y Estados Unidos.

En la última década, la empresa ha profesionalizado aún más su dirección. Procedente también de Pronovias, Manuel Cano se incorporó como consejero delegado en 2014 y este año han anunciado nuevos fichajes para hacerse cargo de los canales de *retail* y multimarca. Daniel, hijo de la fundadora y segunda generación, lleva también trabajando varios años en la empresa familiar.



21

Una de las mayores promesas de la costura española.

# YOLANCRIS

Nos encontramos con una marca que nació dentro de la novia, pero podría darnos muchas alegrías como abanderada de la moda patria. Las hermanas Yolanda y Cristina crecieron entre alfileres en la tienda de moda nupcial que su madre había abierto en los ochenta en su Sabadell natal. Dos décadas más tarde creaban su marca propia, funcionando como un tándem perfecto, repartiéndose las direcciones de diseño y gestión, respectivamente.

Aunque pronto empezaron a desfilan en la pasarela de moda nupcial catalana encarnando la tendencia bautizada como *hippie* o *boho*, fue a partir de 2012 cuando la cosa se empezó a poner seria. La firma pasó a presentar sus colecciones en la París Fashion Week, incorporándose más tarde al New York Bridal Market, siendo la primera marca española en tocar suelo americano en este certamen.

Mayor repercusión ha tenido si cabe haber vestido en los últimos años a celebridades internacionales como Christina Aguilera, Beyoncé, Lady Gaga, Shakira o Rosalía para distintos eventos de difusión mundial. Esta evolución dentro de la industria les ha llevado a poder desfilan en la semana de la Alta Costura de París este 2019 (aunque no sea en el calendario oficial, de momento), algo que solo los españoles Balenciaga o Paco Rabanne décadas atrás y Josep Font en 2009 habían conseguido. Con este recorrido a partir de la novia y la fiesta, Yolancris podrían afianzarse como una firma de moda con potencial para convertirse en una *maison* con nombre propio.



Yolanda Pérez, directora creativa.

22

Una marca para la novia más alternativa.

# OTADUY



Tras unos años vinculada a la música independiente, la donostiarra Carolina Otaduy se afincó en Barcelona con la idea de crear su firma de novia. De hecho, su nacimiento fue más o menos casual, dado que una amiga no encontraba el tipo de vestido con el que poder identificarse al llegar al altar. Y así fue como inició su negocio, desde el propio salón de su piso y atendiendo a amigas de amigas.

Otaduy es quizá el más claro ejemplo del estilo Boho, cada vez más presente en el mercado nupcial. Su inspiración rockera y artística ha llegado a un tipo de clienta que no quieren sentirse disfrazada, y se identifica con el lema #lovewarrior de la marca. Eso se traduce en colecciones donde el vestido no es siempre el protagonista, dado que faldas, pantalones, tops y sobrevestidos tienen igual peso en su portafolio. Además, el color predominante también es alternativo, dado que utilizan tejidos naturales y el resultado es un blanco roto singular. De hecho, recientemente han empezado a dar la opción de poder escoger tejidos veganos frente a los convencionales, como la seda.

A diferencia de la mayoría de las empresas del sector, Otaduy huye de estar presente en ferias y pasarelas, que conllevan grandes inversiones con un no siempre retorno deseado. Sus acciones comerciales están más cerca de incentivar su canal de distribución, realizando *trunk shows* en puntos de venta de los 10 países donde trabajan y presentando sus colecciones a *wedding planners*. La marca cuenta además con tres *showrooms* en España (Barcelona, Valencia y Madrid), donde consiguen un entorno íntimo y personalizado para transmitir la artesanía del *atelier* y la mejor experiencia para sus clientas.

Carolina Otaduy en su estudio.



# 23

Un sólido proyecto con proyección mundial.

# BEBA'S



Tenemos en Beba's un estupendo ejemplo de cómo la creación y la inversión pueden unirse en nuestro país para construir empresas con futuro. La historia comienza cuando Belén Barbero abandona su carrera como economista para formarse en Italia como diseñadora de moda. Tras coger experiencia en algunas firmas españolas como Cortefiel o Miguel Palacios, crea en 2004 su propia marca, centrada en una primera fase en la costura a medida para una clientela joven.

Tres años más tarde llegan los primeros encargos de novia, que empieza a desarrollar en paralelo con su presencia en la pasarela madrileña. Y es en 2013 cuando se produce la entrada de Ventura Pobre en el accionariado de la empresa y se potencia el negocio nupcial: se crea Beba's Dream como una línea *prêt-à-couture* y se traza una hoja de ruta para el crecimiento de la marca.

Reubicado su *showroom* al antiguo atelier de Jesús del Pozo, Beba's se subió a la Barcelona Bridal Week para empezar a desarrollar su negocio *wholesale* en España y el extranjero, con presencia hoy en 6 países de Europa y Asia. Su posicionamiento en el segmento superior, con vestidos artesanales de hasta 5.000€, conlleva una distribución selectiva en el canal multimarca, con el que pretenden ir creciendo en los próximos años para llegar a ser una marca referente a nivel mundial.

# 24

El mejor fichaje de la cantera bilbaína.

# SOPHIE ET VOILÀ



Sophie et Voilà pone sobre la mesa una propuesta contemporánea enfocada a la nueva generación de novias. Su estilo huye del romanticismo para decantarse por una línea más limpia y minimalista, defendiendo igualmente la máxima elegancia. Detrás de sus creaciones está Sofía Arribas, una arquitecta de formación que se adentró en el mundo de la moda creando tocados por encargo, para lanzar después sus primeras colecciones de textil.

Pero fue en 2016 cuando se inicia una nueva fase para Sophie et Voilà, fruto del encuentro de la diseñadora con una ejecutiva experta en desarrollar proyectos de distinta índole, Saioa Goitia. Un acertado posicionamiento del mercado y una propuesta de marca global han puesto las bases para la que puede ser un claro exponente de esa nueva hornada de marcas de moda nupcial españolas. En tan solo tres años han acudido a las ferias más importantes del sector y planteado una ofensiva comercial con la que han conseguido implantarse en nueve países, incluyendo Estados Unidos, Corea y China fuera de Europa. *Boutiques* internacionales de referencia como Loho Bride en Nueva York quisieron incluir en su selección las propuestas de la marca. Igualmente, ha sido la primera firma de moda nupcial en entrar en el *e-commerce* de lujo Moda Operandi.

Cabe destacar el centro de producción que han montado en su ciudad, donde se fabrican íntegramente tanto su línea de *prêt-à-porter*, como los vestidos a medida. En nuestro país cuentan igualmente con *showrooms* en Bilbao y Madrid.

# 25

La novia mediterránea *slow fashion*.

# CORTANA

Mallorquina de nacimiento, Rosa Esteva se trasladó a los 18 años a estudiar Bellas Artes y diseño de moda a Barcelona. Inmediatamente después empezaría a lanzar sus propias creaciones, con la apertura de su primera tienda en Palma. El nombre de la marca es el de su abuela, con la que tenía una conexión especial, del mismo modo que lo tiene con su Mediterráneo y la artesanía ancestral que pretende conservar.

Amante de las artes escénicas y de la Naturaleza, son su mayor fuente de inspiración para conceptualizar sus creaciones. Trabaja siempre con tejidos 100% naturales, siendo la seda su preferido por su ligereza y la sensualidad que desprende con el movimiento del cuerpo femenino. Todos sus vestidos están confeccionados con acabados artesanales por manos expertas de pequeños talleres locales.

Durante los primeros años, Cortana desfiló en la pasarela Gaudí para darse a conocer, pero prescindió finalmente de este medio, apostando por abrir más puntos de venta monomarca donde poder tener un trato directo con sus clientas. En 2002 le tocaría el turno a Barcelona y tres años después, a Madrid. Finalmente la marca encaró su expansión internacional con su colección de *prêt-à-porter*, estando presente en varios países.



# 26

# CALZADO



Naguisa



Pedro García

España es uno de los productores de calzado con más experiencia y calidad del mundo, pero la transformación industrial que buena parte de los fabricantes hicieron en los años setenta para atender a la gran distribución se llevó por delante buena parte de la artesanía, que hoy vuelve a ser reivindicada por una generación de nuevas marcas.



Mint&Rose

## CALZADO VS TEXTIL

El calzado tiene en sí un alto ponente de moda, tanto por ser un complemento primordial, como por funcionar con un ritmo de tendencias bastante marcadas. Sin embargo, es una categoría de producto que ha ido por detrás del textil, que ha funcionado siempre como locomotora. Históricamente hemos conocido primero la innovación en modelos de negocio de ropa antes que de zapatos: cadenas, verticalización, tiendas monomarca... siempre han aparecido antes en la vestimenta para luego ser adoptados por el sector del calzado.

Por el contrario, el calzado es un negocio menos dependiente de la explosión de tendencias de la pasarela. Muchas marcas funcionan con una acotada colección que va evolucionando y hasta pueden vivir de un mismo modelo durante años o décadas (que se lo digan a Dr.Martins, Hunter o Uggs...). Por otro lado, al vivir con ciclos de tendencias más prolongados y con una amplia penetración en el mercado, las marcas pueden asisitir a grandes picos de oscilación en ventas a lo largo de su vida.

Aunque poco a poco se va diluyendo debido a la entrada en cadenas de moda, el calzado es un producto donde el componente marca juega un papel especialmente importante en el comportamiento del consumidor. Originalmente era debido a la funcionalidad y calidad, al ser nuestro punto de contacto con el suelo y llevarlo en nuestros pies. Posteriormente fue por considerarse un símbolo de distinción en la sociedad, un producto que se diferencia claramente y que la gente quiere incluir en su armario para estar a la moda.

## LA DEPORTIVA VIÑO PARA QUEDARSE

El mayor problema para el zapato vino de su hermana pequeña, la deportiva. Si históricamente el calzado de piel con suela de cuero o goma tenía copado todo el mercado, a partir de los años cincuenta la cosa cambió, con la entrada de una vestimenta más casual. Las zapatillas dejaron de

ser un producto para practicar deporte a un calzado para el fin de semana, y a una alternativa para el vestir laboral, finalmente. Hoy está “homologado” perfectamente en la sociedad como un tipo de calzado más y pocas profesiones o perfiles de consumidor se resisten a no usarlo a diario.

Si durante un tiempo las marcas y los distribuidores aguantaron el tipo, por no ser un producto propio de su negocio ni de su imagen, la mayoría han acabado aceptando la realidad y aprovechando sus opciones comerciales. Algunas firmas han desarrollado modelos con un perfil más clásico o emplean materiales más nobles con colores sobrios, imitando al zapato de vestir. Es el caso de Hogan, que finalmente se centró en una deportiva para perfiles más ejecutivos. Otras han diversificado con nuevas etiquetas para diferenciar tipos de producto y dirigirse a un nuevo mercado.

## LOS MONSTRUOS DEL CALZADO

Aunque por lo general los grandes operadores del sector están localizados en sus propios continentes, el proceso de concentración al que tiende el mercado acabará por convertirlos en marcas globales con fuerte presencia en todo el planeta. Como sucede en otros sectores, las empresas americanas fueron pioneras y tienen un especial peso por su amplia implantación, primero local, y después internacional.

La alemana Deichman, que entró hace unos años en nuestro país, es sin embargo la empresa con mayor facturación del sector. Le sigue Belle Internacional, una compañía china que también opera con licencias de marcas occidentales. Por detrás están media docena de firmas norteamericanas: Skechers, Caleres, Wolverine (Sebago, Sperry, Hush Puppies, Merrell, Saucony...), Aldo, Deckers y Steven Madden. La inglesa Clarks se cuela con un puesto destacado igualmente en el top 10 de grandes corporaciones.

## EL MULTIMARCA PIERDE FUELLE

Históricamente el calzado se ha venido distribuyendo a través de zapaterías multimarca, haciéndose efectivo el dicho de “zapatero a tus zapatos”. Al igual que en la óptica, el consumidor prefería ir a una tienda especializada, donde le pudieran asesorar. Sin embargo, a pesar de que todavía tienen una cuota importante, la situación ha cambiado progresivamente con la entrada de nuevas generaciones y la aparición de operadores de gran consumo.

Al igual que había sucedido con el textil, empezaron a aperecer las primeras cadenas de calzado verticales. Primero en Estados Unidos con mucha antelación a Europa y, especialmente, a España. Pero también aquí llegaron, como Fosco, posteriormente absorbida por Merkal. Por lo general se centran en un producto de precio de entrada o nivel medio, trabajando con grandes volúmenes.

La siguiente vuelta de tuerca, y esta sí que está suponiendo un duro revés para el sector más tradicional, ha sido la incorporación de esta categoría a las cadenas de moda. Inditex fue una de las pioneras, creando pronto una empresa dentro del grupo especializada en marroquinería. Tempe, con sede en la cuna de calzado en España, desarrolla las colecciones de calzado para todas las marcas de la casa desde Alicante, incorporando las últimas tendencias de moda con múltiples colecciones. C&A, Kiabi o Mango también lo han aprovechando para aumentar su facturación, completando el *total look* en sus colecciones. En agosto de este 2019, Esprit firmaba un acuerdo con Dei-

chmann para incorporar a sus tiendas una línea fabricada por el gigante alemán. En el caso de nuestro país, el sorpaso de las cadenas a las tiendas independientes se dio hace apenas unos años, en una tendencia que se venía venir desde lejos.

## EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA PRODUCIDO EL SORPASO DE LAS CADENAS A LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS EN NUESTRO PAÍS, SIENDO LAS DE MODA UN NUEVO OPERADOR EN CONSTANTE CRECIMIENTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO.

### AGARRARSE AL MONOMARCA

La reacción de las grandes marcas que dependían del canal *wholesale* estaba clara. Si el multimarca caía, ellos iban detrás: había que estudiar nuevas formas de distribución para mantener ventas y seguir creciendo. La española Camper fue una de las pioneras en este terreno. En 1981 abrió su primera monomarca en Barcelona, donde además podía transmitir su concepto de imagen de marca y hablar por primera vez de tú a tú con el consumidor. Clarks y Timberland, centenarias marcas anglosajonas, también apostaron por el *retail*, al igual que algunas nuevas firmas ya nacidas en los noventa, como Geox.

Más recientemente varias firmas españolas se han apuntado al carro: Lottusse, Pikolinos, Unisa, Lodi, Hispanitas, Callaghan... Por así decir, fue su segunda transformación en su modelo de negocio. La mayoría empezaron con el oficio como fabricantes, después potenciarían su marca y, por último, incluirían el comercio minorista en su estructura, para lo que han tenido que fichar talento con experiencia en *retail* y comercio electrónico.

### LA NUEVA OLA DEL CALZADO ESPAÑOL

Pero no todas las empresas de nuestro país han sabido dar el salto del enfoque de producto al de marketing o llegaron demasiado tarde. Al igual que el vino o el aceite, España es una potencia mundial como productor de calzado. El problema ha sido que, a diferencia de Italia, Francia o Estados Unidos, nos hemos quedado en un país de mano de obra para terceros, al igual que Portugal.

Como hoy pasa con China, Marruecos o Brasil, en los años setenta fueron muchos los importadores que trabajaron con fabricantes del Levante español por la buena relación calidad – precio que ofrecíamos. Un importante número de fábricas se adaptaron a esos procesos industriales de gran escala e hicieron mucho dinero; pero el problema vino después, cuando la producción se trasladó a China. Muchos se quedaron en fuera de juego y otros habían perdido la base artesana del oficio.

Tardaron en salir nuevos emprendedores con planteamientos centrados no solo en la calidad, sino también en la mercadotecnia. Algunos de ellos apostaron por la distribución, creando cadenas de tiendas con marca propia fabricada en Asia, muchas veces para poder ser más competitivos en el mercado. Merkal es la más importante hoy en día, con 230 sucursales y más de 130 millones de facturación. Ulanka le sigue con más de 100 puntos de venta y 116 millones; Marypaz, con 203 tiendas; Tino González, con 62; y Cuplé, con una centena.

La nueva revolución industrial que ha traído de la mano Internet ha propiciado un nuevo escenario para la moda. Muchos nuevos proyectos han adelantado por la derecha a las marcas tradicionales. Bien por estrechar lazos con el consumidor final o bien porque han aplicado nuevas tecnologías, como la personalización, han conseguido una amplia masa de seguidores y éxito comercial. Al tener la fabricación dentro de nuestras fronteras, las barreras de entrada son reducidas. Algunas de estas *pure players* hoy han abierto tiendas propias como canal complementario. Es el caso de Micuir y sus famosos botines, del calzado infantil de Pisamonas o el de caballero de Glent, que ha desarrollado una herramienta de medición en 3D que permite digitalizar el pie y realizar encargos a medida. Uniqshoes permite personalizar hasta 30 modelos de sandalias, zapatos y botas desde su página web o *showroom*.

Al mismo tiempo, siempre hay un mercado nicho pero con potencial mundial para marcas con una historia y una colección singular detrás, y más si tienen el aliciente del *made in Spain*. Dentro de la tendencia de vuelta a la artesanía tradicional, han aparecido nuevas firmas que darán que hablar en los próximos años: Mint&Rose, Naguisa o Ball Pagés se han sumado a la veterana Castañer en defensa de la alpargata de yute. Álvaro González, que había diseñado para firmas como Tod's, Valentino o Jimmy Choo, ha apostado por su parte por las sandalias de piel.



Naguisa

Mint&Rose



El espíritu trabajador y optimista del fundador de Pikolinos ha derivado en la creación de una marca con mensaje y un producto diferenciador que han conseguido abrir las puertas de medio mundo, estando hoy el proyecto en manos de la segunda generación.

# PIKOLINOS

El empujón que Juan Perán necesitaba para lanzarse finalmente a emprender se lo dio la marca Paredes. Allí trabajaba a principios de los años setenta, hasta que fue despedido. Con un piso recién comprado y un bebé en camino, se armó de valor y se puso por su cuenta. Todavía recuerda el consejo del vecino que le enseñaba contabilidad por la noches: vale más ganar tres pesetas en un negocio propio que cinco en uno ajeno.

Pero no fue hasta 1984 cuando dio en el clavo con el lanzamiento de Pikolinos. Perán introdujo en el mercado un producto totalmente diferente a lo establecido en aquellos momentos. Un tipo de zapato con pieles tintadas al natural y puntadas gruesas, que daban un aspecto más casual y de estilo *vintage*. 35 años más tarde la marca sigue utilizando el mismo tipo de piel, más cara de producir, pero que le ha abierto las puertas a medio mundo. De hecho, este tipo de acabado ha sido también recogido por otras marcas ilicitanas y españolas para desarrollar colecciones similares.

Su producción sí que se ha tenido que llevar en gran medida fuera de España hace una docena de años para poder seguir siendo competitivos. Pikolinos fue probando en Rumanía, Portugal y acabó finalmente en China fabricando el

70% de los dos millones de pares que produce cada año.

El componente sostenible en el tratamiento de la materia prima despertó el interés de algunos mercados más concienciados con el medioambiente, como Alemania y Holanda, y ayudó en el inicio de su expansión internacional en los noventa.

En esta aventura le acompañó desde el principio su primo Antonio, ocupándose de la parte de gestión y organización de la compañía. Ambos apostaron por crear una empresa donde se optimizaran constantemente los procesos operativos, para lo que adaptaron la metodología empresarial japonesa *Kaizen*, estudiada por escuelas de negocios de todo el mundo y que tiene a Toyota como su principal referente. Rebautizaron a nivel coloquial la fábrica de Elche como *Pikokaizen*, buscando la mejora continua en su actividad. La empresa ha sido también igual de innovadora en todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social corporativa. Se propusieron con el cambio de siglo acabar con el uso de papel dentro de sus oficinas y no pararon hasta conseguirlo en 2002.

Cinco años más tarde, Perán le encargó a su primo la constitución de una fundación que fuera más allá de apor-



1984  
NACE LA MARCA PIKOLINOS.

2002  
CONSOLIDACIÓN PROYECTO PAPEL 0.

2006  
APERTURA FILIAL AMERICANA EN MIAMI.

2007  
COMPRA DE LA MARCA MARTINELLI.

2007  
CONSTITUCIÓN DE FUNDACIÓN JUAN.

2016  
JUAN MANUEL PERÁN ASUME LA PRESIDENCIA.

tar fondos a diversas causas, desarrollando también proyectos propios. Se centra hoy en día en la integración de discapacitados, atender a personas dependientes y ayudar a la infancia. En plena crisis, ante la delicada situación de muchos vecinos alicantinos, promovió la idea de "Empresas Solidarias", llegando a juntar a setenta compañías de la provincia para aportar alimentos a familias sin recursos. Su proyecto más sonado vinculando fundación y empresa fue la colección que se desarrolló varias temporadas con una tribu Maasai Mara en Kenia, donde las familias se encargaban de fabricar los adornos que cubrían las sandalias.

En 2016 la segunda generación de la familia se puso a los mandos de la empresa. Los hermanos Juan Manuel, Rosana y Carolina, que estaban involucrados con la compañía desde hace años bajo un protocolo de sucesión, asumieron los cargos de presidencia, vicepresidencia y dirección de marca, respectivamente. En paralelo el fundador quiso desde hace tiempo contar con un profesional externo para dirigir la compañía y asesorar en determinadas áreas. Después Georges Bassoul, que estuvo seis años como primer ejecutivo, el ex-Desigual Manuel Jadraque le relevó hace un par de años.

Con una facturación supera los 110 millones de euros, Pikolinos hoy vende el 75% en el exterior, con una fuerte implantación en Europa y presencia en América y Asia a través del canal multimarca. En los últimos años ha empezado a construir una red de tiendas monomarca, con unos 30 puntos de venta en España y otros 20 repartidos en distintos países.



Calzado con compromiso socio-medioambiental.

# EL NATURA- LISTA



El grupo The Art Company se adelantó con el cambio de siglo a toda la corriente de marcas con compromiso social y medioambiental cuando creó El Naturalista. Tal fue así que, tanto por filosofía como por producto, se le veía como una firma de estilo *hippy* en España y tuvo que centrar su crecimiento primero en el exterior.

Desde su inicio, la compañía ha tenido presente las tres "P" de personas, producto y planeta. Personas, porque destina parte de sus beneficios a sufragar proyectos solidarios; producto, porque defienden la mejor calidad y confort; y planeta, porque ha incorporado las últimas novedades en materias primas responsables con el medioambiente. Sus colecciones se inspiran en otras culturas y comienzan siempre por la suela, con la que consiguen dar una singular identidad a sus modelos. Son muy identificativas también sus pieles de curtición semi-vegetal, que le dan a sus zapatos un acabado único.

A pesar de que es la marca del grupo riojano que más factura, 45 millones de euros, y de contar con 3.000 puntos de venta en todo el mundo, su primer intento con el comercio monomarca no llegó a cuajar. Abrieron tiendas y *corners* en distintos países, quizá sin una estrategia definida, y el experimento vino a menos poco después. Con la entrada recientemente de un especialista en *retail*, la empresa ha trazado una nueva hoja de ruta que pasa por abrir tiendas El Naturalista, por una parte, y tiendas multimarca explotadas a través de franquiciados, donde podemos encontrar las tres enseñas del grupo.

# 28

La marca de autor de estilo *vintage*.



Chie Mihara, directora creativa.

# CHIE MIHARA



Con orígenes japoneses y criada en Brasil, Chie Mihara se trasladó a Nueva York para estudiar y empezar su carrera profesional en varias firmas de calzado, entre ellas, la internacional Charles Jourdan. Poco después aterrizó en Elda, cuna de la industria española y conoció a su marido, que, junto a su cuñado, han sido promotores de la marca. Se sirvieron de la antigua fábrica de suelas familiar y empezaron a desarrollar una colección con una visión internacional, mano a mano con los operarios del taller.

El estilo de la diseñadora se caracteriza por su aire *vintage*, con un predominio de tacones medios, colorido y combinaciones de texturas nada previsibles, con un resultado femenino y divertido. Tiene una especial atención en un segundo nivel la comodidad; de hecho, Chie Mihara trabajó un tiempo en una compañía de calzado ortopédico, donde aprendió a respetar la anatomía del pie. En ningún momento sigue las tendencias de la moda, si no que es más un marca para un público concreto que busca piezas especiales.

La empresa ha ido creciendo a buen ritmo hasta implantarse en 30 países, con 600 puntos de venta. Es el multimarca el canal por excelencia para ellos, buscando relaciones estables y duraderas con socios locales. Europa y Estados Unidos son sus mercados más importantes por facturación, aunque también tiene presencia en Japón, Corea, Australia y Oriente Medio, donde quieren conseguir una mayor penetración, junto con China.

# 29

El calzado de lujo *made in Spain*.

# PEDRO GARCÍA



Nos encontramos con la tercera generación de una familia que ha vivido por y para el calzado. La última de ellas ha vuelto a poner a esta firma en el lugar que le correspondía a nivel mundial, reivindicando el *savoir faire* español. Su fundador empezó fabricando calzado para hombre y niño, y fue su hijo Pedro García Vidal quien en los años setenta llenó dos maletas de muestras y se fue a Estados Unidos a vender, algo totalmente inusual en aquella época, y más para una empresa española. Durante años, estuvo en las baldas de los grandes almacenes norteamericanos, pero dar el siguiente paso requería una inversión imposible de alcanzar en aquel momento.

El guante lo recogieron en 1992 sus hijos Mila, hoy directora general de la marca, y Pedro, que estudió diseño en Nueva York, donde conoció a su mujer y *tandem* creativo. Conociendo la realidad actual del mercado, se dieron cuenta que la prioridad era convertir a un fabricante en una marca, apostando por un posicionamiento e imagen diferenciadora. La colección tiene sus propios *best-sellers* con reconocimiento mundial, como el raso deshilachado o sus inconfundibles sandalias.

A partir de ahí empezaron a implantarse en el mercado internacional. Primero, en Italia y después en el resto del continente para pasar después a Asia y a Estados Unidos,

que es el mercado más importante con diferencia para la empresa. Lo curioso es ver cómo nuestro país representa menos del 10% de sus ventas, que dice mucho sobre el consumidor frente a las marcas de nuestra tierra. En total, cuenta con unos mil puntos de venta en el mundo y una *flagship* en Madrid, que funciona también como laboratorio para probar novedades.



# 30

Pensada para América y triunfando en Europa.

# UNISA

Unisa fue concebida a finales de los años setenta por dos empresarios con dilatada experiencia en la fabricación y creación de marcas de calzado, Carlos Musso y Antonio Porta. En un principio, era una firma destinada al mercado estadounidense, al igual que otras de origen español de la época, dado que era un mercado donde se apreciaba la calidad de nuestra piel y el consumidor estaba dispuesto a pagar por ello.

En 1989 se plantea la opción de crear una colección para el mercado europeo, acondicionada a los gustos del viejo continente: más refinada y original, sin renunciar a la comodidad. Y la cosa caló pronto en países como Alemania y

Francia, por lo que se decidió apostar más a fondo por este mercado. La oferta ha ido creciendo con los años e incorporándose una línea para niña.

Además de contar con una fuerte implantación mundial en el multimarca, desde hace unos años y ante la caída de la cuota de mercado de su canal principal, han empezado a abrir tiendas monomarca: 15 en España y 16 más entre Francia, Bélgica, Luxemburgo e Italia. Igualmente se está potenciando su comercio electrónico, donde el consumidor tiene la opción de personalizar una selección de modelos con distintos tipos de pieles y colores.



# 31

Del yute a la piel reivindicando la artesanía.

# MINT &ROSE



La creadora de Mint&Rose vive a caballo entre Madrid y San Diego. Allí fue a estudiar, conoció a su pareja y también se dio cuenta del potencial del producto *made in Spain* en Estados Unidos (que aparece destacado en sus cajas). Inicialmente la marca se concibió para el mercado americano, pero el destino le llevó igualmente por otros caminos.

La firma tiene un *storytelling* basado en la cultura mediterránea y la artesanía española. Y qué mejor producto que las tradicionales alpargatas para materializarlo. Para diferenciarse en el mercado, fueron un poco más allá y le dieron un toque más lujo e incorporaron un colorido novedoso para aquel momento, consiguiendo el interés de muchos compradores.

En 2015, ella y su equipo, que incluye su padre, hermana y marido, se pararon y replantearon el negocio: decidieron dar un pasito más e introdujeron sandalias y bolsos en su oferta. El crecimiento de la empresa ayudó a incorporar talento especializado en diseño y producto, ejerciendo Monti de directora creativa para dar una imagen integrada a toda la colección. Mint&Rose está presente en 28 países, con especial presencia en Estados Unidos, México, Panamá, Bélgica, Portugal y España, donde también tiene dos tiendas propias en Madrid y Barcelona.



# 32

La alpargata española de diseño.

# NAGUISA



Claudia Pérez y Pablo Izquierdo detectaron en 2011 una tendencia hacia lo autóctono, la sostenibilidad y los materiales naturales. Dejaron sus trabajos en su Salamanca natal y se afincaron en Cataluña, aprovechándose de la ayuda de Barcelona Activa, un centro de formación para emprendedores del Ayuntamiento de la ciudad. Pusieron encima de la mesa un marca especializada en alpargatería, pero con una visión más contemporánea y de moda. Tenían claro que necesitaban un concepto diferenciador en el mercado por encima de la calidad innata del producto. Desde el principio sus colecciones fueron bien acogidas por compradores de tiendas y clientes, y el proyecto se fue afianzando.

A partir del quinto año de actividad, la empresa dio un paso más al empezar a incluir zapatos de rejilla en sus colecciones, siempre con esa estética mediterránea y con el sello de fabricación española. La colección de invierno, que era su gran asignatura pendiente, verá la luz el próximo invierno, aunque se han adelantado con una pequeña cápsula este 2019.

A través de la ferias de moda de París, primero, y recientemente la especializada en calzado de Milán, han ido sumando clientes y mercados, llegando sus exportaciones al 70% de su facturación. Actualmente trabajan en unos 20 países de Europa, Asia y América, siendo con diferencia Corea el más importante.

# 33

El calzado urbano para los más creativos.

# CAMPER

Camper es una fusión de dos visiones mediterráneas: la campesina, de su isla natal, y la barcelonesa, que le aporta el diseño y la modernidad. En plena Transición, la saga de zapateros Fluxá presentó una nueva marca con un concepto alejado de su matriz. Se trataba de una colección más informal con una narrativa poco convencional, bajo un tipo de humor inteligente.

La firma ha sido pionera en varios frentes. Uno de los más representativos fue su apuesta por la tienda monomarca desde los años ochenta. Su expansión coincidiendo con la Barcelona olímpica trajo sus frutos poco más tarde. El lanzamiento del modelo Pelotas fue el mirlo blanco que llevó a la compañía a otra dimensión. Los japoneses se enamoraron de esa mezcla de zapato y deportiva inspirado en el calzado deportivo de las primeras décadas del siglo pasado, y Camper se volvió global, teniendo hoy 400 tiendas en todo el mundo, con una cifra de negocio que ronda los 190 millones de euros.

Sin embargo, el discurso *slow fashion* que predicó durante años bajo el lema *Walk, don't run* evolucionó hacia una marca más vanguardista e incluso *streetwear*. A pesar de la espectacularidad de sus publicidades, la marca ha perdido en cierto modo esa conexión con el gran público. Quizá el relanzamiento que están emprendiendo de su famoso modelo con punta redonda pueda volver a unir diseño y ventas para llevar a la firma mucho más allá.



# 34

Del *showroom* a la tienda a pie de calle.

# MICUIR

Después de pasar una temporada en Latinoamérica trabajando en el sector, Elena Peña regresó a España con ganas de lanzarse como emprendedora. Decidió abandonar un primer proyecto colectivo para lanzarse en solitario y crear una marca de marroquinería en 2017. Micuir se ideó como una firma de complementos que defendía la producción española bajo una filosofía *ecofriendly*. Este compromiso por el medioambiente se traduce en primer lugar en la selección y el tratamiento de sus materias primas. La producción se realiza en talleres artesanos de la provincia de Alicante, reduciendo al mínimo las emisiones en transporte.

El primer punto de venta se planteó como un *showroom* comercial en un piso del barrio de Salamanca de Madrid. Desde allí fue captando la atención de conocidos y clientes, con un fuerte apoyo en las redes sociales y revistas de moda. Sus *Punky Boots*, unos botines tipo Chelsea, fueron toda una sensación: al eliminar los perfiles de goma de los lados, conseguía alargar la pierna y tener un producto más diferenciado. Este modelo estrella supone el 33% de las ventas de Micuir. Después del calzado se ha lanzado una línea de bolsos y complementos. En su fabricación trabajan con pieles naturales que se reciclan del sector alimentario y se tiñen a mano en bañeras de agua con color, tomando el mismo tono sus forros de algodón.

El siguiente paso para la marca ha sido la apertura de su primera tienda a pie de calle en Madrid, amplificando aún

más el éxito, y confirmando sus opciones para seguir creciendo en nuestro país a corto plazo y en el exterior, a futuro. Es singular el peso su comercio electrónico, que supone el 70% de su facturación, siendo las grandes capitales de España y Portugal el destino del grueso de sus envíos.



Elena Peña, fundadora.



# 35

# DEPOR- TI-



Muroexe



Hoff

Las deportivas son el producto de moda más asociado a la cultura popular de nuestros días. Una categoría sustentada por la creación de grandes relatos de marca, la comercialización masiva global e inversiones millonarias en la comunicación más vanguardista para conseguir ser siempre joven y aspiracional.

# VAS



Hoff

#### UN INVENTO FORTUITO

El origen de las zapatillas deportivas está ligado a las compañías de neumáticos del siglo XIX. Aunque ya existían algunos modelos de calzado cuya suela era elaborada con goma, fue el fabricante Goodyear quien inventó casi de forma fortuita lo que hoy se conoce como “vulcanizado”. Mientras desarrollaba una cartera resistente al agua para la compañía de correos estadounidense, le cayó de forma accidental una mezcla sobre una estufa caliente, consiguiendo un material que recuperaba su forma original aunque se estirase. El término de esta innovación vino de la mano de su competencia inglesa Hancock, en honor al dios romano del fuego. Esta nueva tecnología fue recogida pronto por disciplinas deportivas de la época, como el cricket y el tenis.

Charles Goodyear Jr. unió fuerzas con otra compañía del sector americana para lanzar juntos Keds, bautizando el calzado con el nombre *sneakers*, queriendo destacar lo silencioso que era su producto al pasar de hurtadillas al lado de alguien. Con su lanzamiento en 1917 consiguieron la primera deportiva de gran consumo. Le seguirían otras compañías como Dunlop, con un otro modelo para las masas con el que Fred Perry ganó tres títulos de Wimbledon; y Converse, que se asociaría con el jugador de baloncesto Charles H. Taylor para promover su hoy omnipresente All Star.

El antes y después de la II Guerra Mundial también supuso un cambio en el calzado a la hora de vestir, especialmente en América. Las zapatillas de lona pasaron a ser un calzado casual y de moda para los jóvenes, con presencia en grandes éxitos cinematográficos, como fue el caso de “Al Este del Edén”, donde James Dean vestía con vaqueros, camiseta blanca y cazadora corta roja. Durante esta época se fraguaron nuevas marcas que hoy ocupan los primeros puestos en ventas: la inglesa de origen Reebok, la americana New Balance, las alemanas Adidas y Puma, y la japonesa Onitsuka Tiger, todas ellas vinculadas especialmente con el atletismo.

La última en llegar sería Nike. Iniciando su actividad como distribuidora de Tiger para el mercado americano, en 1971 su primer empleado ideó el nombre de Nike, diosa griega de la victoria, y el conocido icono de la marca. Un año después sacaron a la calle su primer éxito comercial coincidiendo con las olimpiadas de Munich: una zapatilla cómoda para el entrenamiento que pronto se vería igualmente en las pistas de baile en una amplia variedad de colores, que hizo las delicias de los *babyboomers*. A finales de la década, Vogue citaría a las deportivas de atletismo como un símbolo de estatus, al ser calzadas por celebridades del mundo de la música, el cine y la moda.

El boom del aeróbic y del *fitness* impactó de lleno en los inicios de los ochenta. Era la primera vez en la Historia que la gente común hacía este tipo de deportes y pasar tiempo en el gimnasio era lo más de lo más para ejecutivos y amas de casa, indistintamente. Los conocidos videos de Jane Fonda tuvieron su réplica nacional con la gimnasia de Eva Nasarre en TVE. Los grandes beneficiados de este fenómeno fueron las marcas deportivas, especialmente Reebok y sus acolchadas deportivas en blanco con velcro.

#### 1984, AÑO UNO

Todo cambió a mitad de los ochenta cuando Nike se propuso llevar definitivamente las zapatillas de la cancha a la moda y la cultura popular. En 1984 fichaban a un joven Michel Jordan, al que diseñaron unas deportivas de bota revolucionarias, incorporando los colores del equipo de los Red Bulls y no cumpliendo con la normativa de la liga. Su correspondiente prohibición por parte de la NBA supuso la mejor campaña de promoción para la marca. Dos años más tarde, fueron más allá: la nueva Jordan II era *made in Italy* y con un precio superior a los 100 dólares, algo inaudito en esta categoría hasta entonces. La calle la recibió como una fusión de equipamiento deportivo, cultura *hip-hop* y diseño de moda.

Mientras tanto, Run DMC, uno de los iconos del nuevo sonido *hip hop*, subía a las listas de éxito *My Adidas*, vistiendo el modelo Superstar sin cordones. Los alemanes recogieron del cielo el maná y firmaron con la banda neoyorquina. La deportiva se había convertido definitivamente en un icono para la cultura urbana, que desde entonces se asociaría con marcas y modelos en sus diferentes variantes de expresión a través de movimientos artísticos: rockers, punkies, raperos, skaters, grunges... Todos incorporaban en su uniforme las deportivas del momento o recuperaban viejas glorias.

#### BIENVENIDA A LA OFICINA Y AL LUJO

El final de siglo trajo consigo la ruptura definitiva de los códigos establecidos hasta el momento en la moda y el lujo respecto al calzado. En 1995, Hogan lanzaba su línea *premium* de deportivas para vestir y Camper popularizaba su modelo Pelotas. Un año más tarde, Prada incluía un modelo de *sneakers* en su colección *Sport*. Y la cosa llegó aún más lejos: Hermès, la casa de lujo de corte más clásico por antonomasia, sacó al mercado su primera deportiva.

Los ejecutivos más avanzados empezaron a llevar deportivas conjuntadas con prendas de vestir para el *casual friday*, un atuendo que con los años pasó a ser el día a día de la oficina. Esta suma de factores hizo de las zapatillas

un producto con presencia en todos los niveles de precio y fuera asumida por la sociedad como un tipo de calzado más, en detrimento del zapato tradicional.

A un nivel de precio intermedio, las marcas de moda incorporaron esta nueva categoría a su oferta, bien con el diseño y comercialización directa dentro sus colecciones, o bien a través de licenciarios especializados en el sector, como puede ser el caso de Pepe Jeans o Diesel.

## LA REVENTA SE HA IDO CONVIRTIENDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN UNA JUGOSA TARTA VALORADA EN 1 BILLÓN DE DÓLARES, A LA QUE LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN QUIEREN HINCARLE EL DIENTE.

### COLECCIONISMO Y REVENTA

A principios del nuevo milenio las marcas empezaron a buscar nuevas fórmulas para seguir creciendo, haciendo creíble su imagen en todos los segmentos del mercado. Ello desembocó en el desarrollo de colecciones diferentes según la categoría de cada *retailer*; la creación de sub-marcas, con las que entrar en determinados colectivos o de-

portes; y la colaboración con artistas y marcas *hype* del momento. Fue el caso de la línea Nike SB (acrónimo de *skateboarding*), que en 2005 hizo una edición limitada de 150 pares con la neoyorquina Staple. En el día de su estreno comercial provocó largas colas en la calle, obligando a la policía local a intervenir para poner orden, con la correspondiente difusión del fenómeno en todos los medios. Hoy ese modelo está por encima de los 12.000€ en la reventa.

El original nicho de la compra-venta de deportivas se ha ido convirtiendo en los últimos años en una jugosa tarta valorada en 1 billón de dólares, según Business Insider, a la que los grandes grupos de distribución quieren hincarle el diente. En sus inicios, los aficionados utilizaron eBay y Craigslist como puntos de encuentro *online* para la reventa de sus deportivas. A raíz de las dudas sobre la autenticidad de los productos, aparecieron tiendas de depósito como Flight Club, Sole Stage o Stadium Goods, y posteriormente *marketplaces* digitales como StockX o Goat.

Ante el interés generado y su innovador modelo de negocio, hemos visto movimientos corporativos en los dos últimos años. FarFetch adquirió Stadium Goods por 250 millones de dólares en 2018. Flight Club fue comprada por Goat, y este 2019 la cadena Foot Locker entraba en el accionariado de esta última, invirtiendo 100 millones de dólares. Lo curioso es ver cómo muchos jóvenes han entrado en el negocio de las subastas a través de una aplicación en su móvil, generando sustanciosos ingresos para sus bolsillos.

### LOS GRANDES OPERADORES

A principios de siglo, los dos principales *players* dieron un paso adelante: Nike compró Converse y Adidas se hizo con Reebok, concentrando aún más el mercado en torno a estas dos empresas. El top 10 de marcas por facturación se completa con el grupo VF (Vans, North Face o Timberland), New Balance, Asics, Skecher o Puma, que en su día fue comprada por una división deportiva creada por el grupo de lujo Kering, pero de la que ha ido desprendiéndose para centrarse en la parte alta del mercado.

Ojo, que la sorpresa en la próxima década la pueden dar las marcas chinas. Anta, Li Ning y Xtep tienen entre ceja y ceja occidente para convertirse en marcas globales. La primera es la que está más cerca de ello, contando en su país con una profunda implantación a través de tiendas propias, vendiendo más incluso que Nike dentro de sus fronteras.

El siguiente paso de las grandes marcas pasa por desarrollar su estrategia de acercamiento al consumidor, buscando un modelo de negocio más vertical. Eso supone, por un parte, la concentración de su distribución en menos intermediarios (en España Nike ha escogido a la riojana Flip-Flop para gestionar el canal multimarca); y por otra, la apuesta por la venta *online*, donde el futuro viene en gran parte de la mano de la personalización. Nike y Adidas han sido pioneras en la fabricación a la carta a través de Internet, donde el cliente puede hacer cientos de variantes a su gusto de muchos modelos de sus colecciones.

### QUÉ PAPEL PUEDE JUGAR NUESTRO PAÍS

Si durante la década de los 70 y 80 las marcas de calzado deportivo nacionales tuvieron reconocimiento y éxito en nuestro país, la entrada de nuevos agentes internacionales fue reduciendo su popularidad y cuota de mercado. La

única forma de mantenerse frente a una competencia con grandes campañas de marketing, el apoyo de conocidos deportistas y una fuerte inversión en tecnología fue apostar por otros deportes minoritarios o en el vestuario industrial. Joma, J'Hayber, John Smith, Paredes o Yumas han quedado en un segundo nivel, aunque algunas sigan teniendo implantación internacional de la mano de deportes como el fútbol sala, balonmano, pádel o baloncesto. Kelme fue adquirida este 2019 por su socio chino y puede tener opciones de un relanzamiento que le vuelva a colocar en el mapa. El relanzamiento de Munich por la nueva generación familiar sí que consiguió ponerla de nuevo de moda como marca de moda, aunque el grueso de su facturación internacional siga viniendo del calzado técnico.

Más popularidad han tenido otros proyectos cercanos al vestir casual, con deportivas retro y de lona, aunque normalmente como éxitos acotados en el tiempo, como un efecto puramente de moda. La riojana Victoria vivió hace 15 años un corto resurgir entre los jóvenes con la entrada de su nuevo propietario, y hoy se mantiene estable con el apoyo del segmento infantil. El Ganso pegó un auténtico pelotazo con sus zapatillas blandas, que financiaron en gran medida al crecimiento de la marca en otras categorías y su expansión de *retail*. El relevo lo ha cogido Pompeii, que después de ganar popularidad en las redes sociales y éxito en su *ecommerce*, ahora le toca consolidarse a través de tiendas físicas y una posible expansión internacional.



Muroexe

Bajo su imaginario extraterrestre y vanguardista, Muroexe se ha posicionado como la marca de calzado ideal para el vestuario de oficina del nuevo siglo, combinando tejidos innovadores y suelas con la máxima comodidad.

# MUROEXE

Lejos de las múltiples iniciativas más o menos convencionales de deportivas que han aparecido en los últimos años en nuestro país, los dos fundadores de Muroexe idearon una marca con un planteamiento novedoso a nivel de producto y de imagen que no ha dejado indiferente a nadie: su primer lanzamiento en 2013, un producto que formalmente la gente lo percibía como una fusión de deportiva y calzado, o te encantaba o te parecía una "marcianada".

Y en el fondo, ese era en parte el objetivo de Esme y Rodrigo. Bajo su lema #DoTheFuture formularon un imaginario innovador y tecnológico para concebir la zapatilla del futuro. El modelo Atom recordaban las últimas novedades de marcas internacionales, con tejidos ligeros parecidos al neopreno, pero con un tratamiento más minimalista en este caso. El objetivo era conseguir un calzado para que perfiles alternativos de la población pudieran vestir con su traje o sus chinos para ir a trabajar de lunes a viernes a la oficina o con unos vaqueros, el fin de semana. Llevado a la típica matriz de posicionamiento de marketing, Muroexe se codeaba entre las marcas deportivas (Nike), las de diseño (Camper) y las que apostaban por un zapato cómodo y funcional (Geox).

La marca arrancó puramente en Internet en España y Alemania, aunque se posicionó puntualmente en una selección de puntos de venta multimarca de nuestro país, aquellos que pudieran entender un producto que en aquel momento lejos estaba de ser algo comercial. Prestaron especial atención a que el público lo conociera a través de las

redes sociales, pero también a través de las versiones digitales de medios de comunicación, bien a través de spots de corte vanguardista o de reportajes donde se hablaba de la marca: querían ser noticia.

La cosa funcionó, así que empezaron a trasladar su singular ADN a nuevos modelos. En 2016 vio la luz Materia, su segunda deportiva con un perfil algo más masculino, al que seguirían variantes en bota, sandalias, chancas... hasta desembarcar en 2017 en los complementos. El boom de las mochilas en todas sus variantes ponía en bandeja diseñar bolsos con el mismo tejido que su calzado, una propuesta similar a lo que por aquel momento la marca nórdica de chubasqueros Rains había hecho con éxito.

Los resultados eran positivos y la empresa tenía que pasar al siguiente nivel, por lo que hicieron una primera ronda de financiación en la que se dio entrada a JME Venture Capital. Vino con ella la apertura de sus primeras tiendas: la de la calle Fuencarral en Madrid y, posteriormente, las de Bilbao, Pamplona, Logroño y Málaga, éstas en régimen de franquicia.

El canal *online* sigue siendo la punta de lanza de Muroexe, comercializando sus productos en medio centenar de países del mundo. Junto a España y Alemania, Francia, Estados Unidos, Portugal y Holanda son sus mercados con mayor penetración, muchas veces en paralelo con acuerdos de distribución *offline* junto con socios locales. Los fundadores defienden el crecimiento de la compañía con un apoyo decisivo en los canales propios, allí donde pue-



2013  
SALIDA AL MERCADO CON EL MODELO ATOM.

2017  
PRIMERA RONDA DE FINANCIACIÓN.

2017  
APERTURA DE TIENDA EN LA CALLE FUENCARRAL DE MADRID.

2017  
EMPIEZA A FABRICAR MOCHILAS.

2019  
CREACIÓN DE FILIAL EN ESTADOS UNIDOS.

2019  
AMPLIACIÓN DE CAPITAL VÍA EQUITY CROWDFUNDING.

den tener un mayor control de su imagen y recoger información para seguir afinando su negocio. Y es que es normal ver en su web y redes sociales encuestas a seguidores, a los que les piden su opinión sobre futuros nuevos productos de la marca, consiguiendo igualmente mayor empatía por parte de los clientes que les han seguido en estos años, los mismos que con su boca a boca van transmitiendo el discurso de la marca, ejerciendo como prescriptores con enorme valor.

Si el año 2018 se cerró con una facturación superior a los 3 millones de euros, habiendo vendido más de 200.000 pares desde sus inicios y teniendo crecimientos interanuales de más del 35%, el objetivo de la empresa para este 2019 sería poder llegar a los 5 millones de euros y superar los 6 millones en 2020. Este año lo han cerrado igualmente con una nueva operación corporativa: han conseguido cerrar la mayor ronda de financiación por capital invertido vía *equity crowdfunding* y por número de inversores en España, mediante aportaciones privadas de más de 1.200 inversores y la práctica totalidad de sus socios actuales. Gran parte de estos recursos se destinarán a su desembarco internacional, con aperturas en Lisboa y Amsterdam antes de que termine el presente año.

El arranque de la nueva década pasará por consolidar su posición en nuestro país, así como potenciar su estrategia internacional. Junto al *online*, seguirán aumentando su di-

visión de *retail*, donde contemplan abrir en los próximos meses nuevas tiendas propias. Además de seguir investigando nuevos materiales para estar siempre a la vanguardia tecnológica, en su hoja de ruta está igualmente aumentar su línea de producto a nuevos accesorios y, finalmente, al textil, donde lo más lógico sería adentrarse en la categoría de prendas de abrigo.



Esme Martín y Roberto Heredia.

La marca con más chispa del panorama nacional.

# POMPEII



Pompeii nos recuerda a otras marcas madrileñas que cultivaron un rápido éxito en sus inicios, al ponerse de moda entre un público más pijito, trasladándose después al resto del país, como sucedió con El Ganso o Fun & Basic. Con una inversión mínima, se fueron a un fabricante y produjeron unas zapatillas de lona con cordones de cuero que supieron mover en el *online* con un lenguaje fresco y divertido.

Cinco años más tarde, la marca se ha ido extendiendo y cogiendo volumen. Primero, con colaboraciones con otras firmas como Scalpers, y después, con su implantación en El Corte Inglés y la apertura de cuatro tiendas propias hasta hoy. Su objetivo para España sería contar hasta con 20 puntos de venta monomarca. Para ello, cerró el año pasado una primera ronda de financiación, donde captó un millón de euros. Su expansión internacional está planteada a través de acuerdos con *retailers* europeos, habiendo puesto también ya un pie en latinoamérica, concretamente en México.

Con el objetivo de cerrar este año con 5 millones de facturación e introducirse en otras categorías de moda, la duda está en saber si la marca puede replicar su efecto *wow* local en otros mercados. De momento, Portugal es el primer país para aplicar la misma fórmula de éxito, con un *ecomm* específico para el país vecino.

# 37

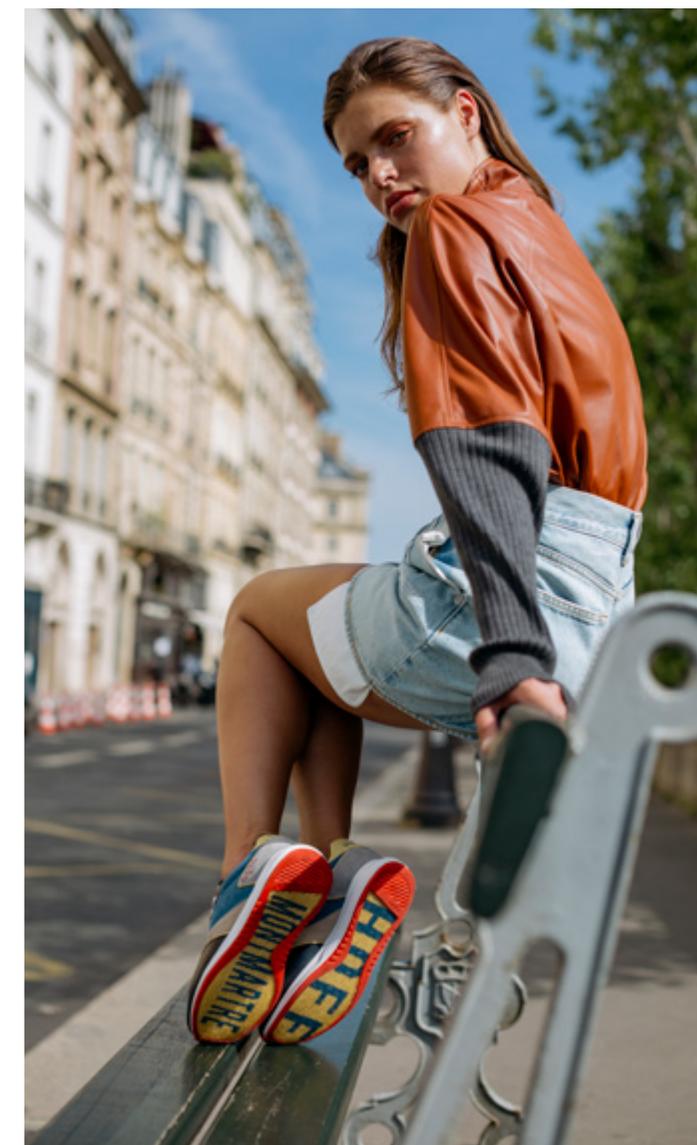
La mejor combinación de color para vestirse en deportivas.

# HOFF

La visión de los fundadores de Hoff sabe casar el nuevo escenario comercial digital con los canales de distribución tradicionales. Aunque empezaron como *pure player*, vendiendo únicamente en Internet, han ido tejiendo su red comercial para ir ganando peso en el *wholesale* y se plantean además abrir su propia tienda *flagship*, donde poder comunicar el universo de la marca y servir de laboratorio. Si hoy el 60% de sus ventas procede de su tienda *online* y 40%, del multimarca, su objetivo será invertir esta proporción a corto plazo. Un gran impulso internacional vendrá en la primera temporada de la década, dado que la firma estará presente en las 23 tiendas que Anthropologie tiene en Europa.

El estilo de Hoff está más cerca de las marcas de moda que de las de zapatillas de deporte. Renuncian a la logomanía y se centran en una colección caracterizada por sus suelas estampadas y su combinación de colores. Si en los tres primeros años ha sido una marca 100% femenina, en 2020 se abrirán igualmente al hombre, manteniendo el ADN de la marca.

La mayoría de nosotros hemos conocido la marca gracias a su apuesta por la comunicación en redes sociales. Lejos de invertir en los cada vez más caros *influencers*, han optado por una estrategia de vinculación a largo plazo con celebridades, con estupendos resultados.



# 38

La tradición artesanal reformulada para el confort de nuestros pies.

# YUCCS

Aunque apenas cuente con un par de años de vida, Yuccs tiene todos los ingredientes para ser un referente internacional con sello español. Tras pasar por las filas de Camper, Pablo Mas inició un plan de investigación de la mano del Instituto Tecnológico Textil AITEX para crear un tejido original e innovador. Sorprendentemente recuperó una materia prima tan importante en la historia del textil como es la lana merina (raza también *made in Spain*, por cierto). Igual de natural y biodegradable son sus plantillas, que están fabricadas con aceite de ricino y que completan un producto fabricado íntegramente en nuestro país. Este posicionamiento de transparencia y compromiso local lo diferencian de Allbirds, la marca americana que igualmente utiliza la lana y que ha pegado el bombazo en el *online*.

Pero es que, además de conseguir un producto totalmente sostenible, Yuccs quiere ser el calzado más cómodo del planeta. Y así lo reza su eslogan *Comfy people, moving forward*, pasando a ser su gran propuesta de valor para competir en el mercado.

La acogida en su lanzamiento tuvo tal éxito que 3.500 pedidos se quedaron en la lista de espera, correspondien-

tes a clientes que voluntariamente quisieron esperar hasta dos meses y medio, entendiendo la filosofía *slow fashion* de la marca. Los objetivos de ventas para este 2019 son alcanzar los 10.000 pares, llegando al millón de facturación. El comercio electrónico será su principal canal comercial, aunque la intención es combinarlo con el multimarca e incluso se planten la apertura de una *flagship* en la capital española.

Su reciente ronda de financiación de 300.000€ les ayudará a expandir la marca a nuevos mercados. Alemania fue el país escogido para su primera incursión internacional, al que seguirán otros europeos, dado que la intención es hacerse fuertes en nuestro continente.



Pablo Mas, fundador de Yuccs.



# 39

El mejor representante patrio de calzado deportivo y urbano.

# MUNICH

Múnich es quizá la única enseña española que puede ponerse en el mismo escenario de las grandes firmas internacionales, por su implantación tanto en equipamiento deportivo, como en el calzado urbano. Aunque sus orígenes se remontan a 1939, fue en 1964 cuando se constituye con su marca actual. Durante décadas fue especializándose en determinados deportes nicho como el fútbol sala, el balonmano y, más recientemente, el pádel.

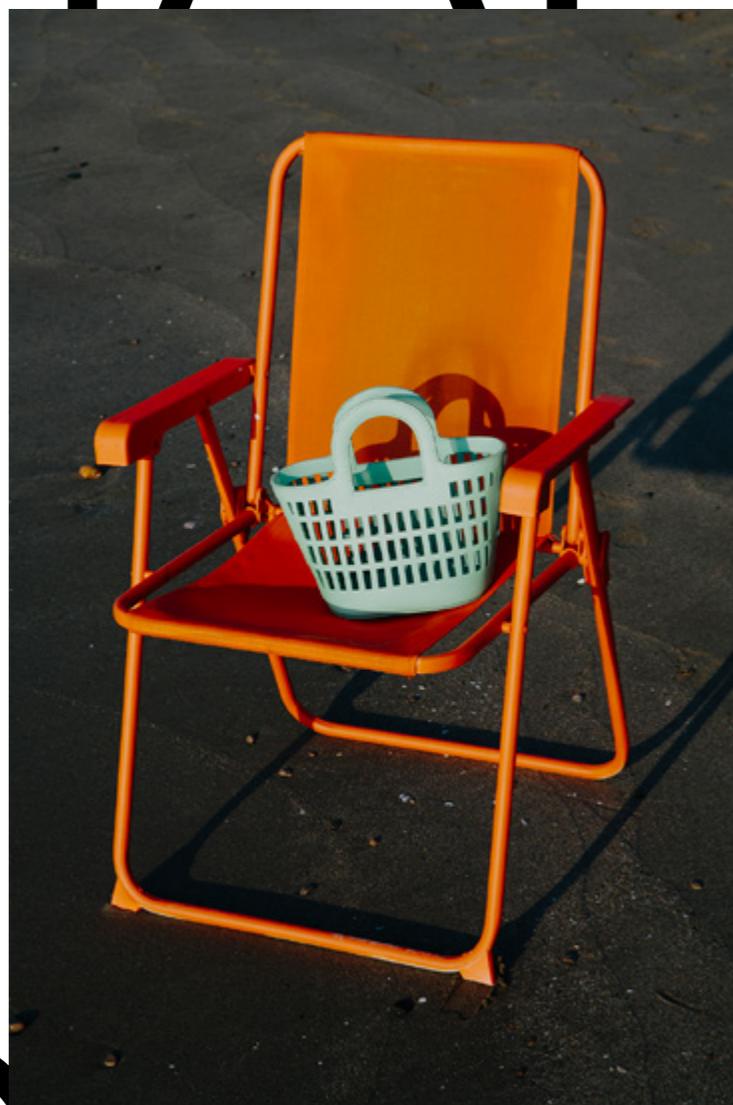
Pero fue a principios de este siglo cuando los hermanos Xavier y David Berneda cogieron las riendas del negocio familiar y relanzaron la marca. Consiguieron poner de moda sus *sneakers* entre el público joven, trasladado su éxito a otros mercados como el italiano, y elevando el reconocimiento de la firma. Ello le ha ayudado a aumentar su oferta a otras categorías de producto, bien directamente o a través de licencias. El calzado deportivo constituye la principal fuente de ingresos para la empresa en el exterior, suponiendo el 70% de sus ventas internacionales.

Aunque su comercialización está centrada en el multimarca, durante estos últimos años han ido tejiendo una red de 18 tiendas propias en nuestro país, que suponen una cuarta parte de los 40 millones de facturación del grupo.



# 40

# MARRRO-



Hereu



Hereu

Después de décadas siendo el producto estrella de las firmas de lujo y moda, al bolso le ha salido un gran competidor: las deportivas se pelean por ser el nuevo símbolo de estatus para el consumidor. Al igual que el calzado, España tiene un puñado de marcas que defienden la artesanía para hacerse un nombre en el exterior.

# QUINERÍA



DeMellier

## EL COMPAÑERO DE VIAJE

Aunque el uso del bolso se remonta a la época de los egipcios, el desarrollo comercial de esta categoría de producto no llegaría hasta finales del siglo XIX. Nacería siendo un accesorio puramente funcional, dado que originalmente las prendas de vestir no contaban con bolsillos. Se idearon para ello pequeños contenedores que se colgaban del cinturón, a modo de lo que hoy denominamos riñonera. A partir del siglo XVII aumentó el interés entre el público femenino, dado que a muchas jóvenes del mundo occidental se les educaba en la técnica del bordado y realizaban sus propios bolsos de mano. A principios del XIX se pondrían de moda los *pouchettes*, unas carteras con motivos geométricos, con lo que pasó a ser un complemento que no tenía que llevarse conjuntado con la ropa y ganaba entidad por sí mismo.

Sin embargo, el verdadero cambio vino en paralelo con el boom del ferrocarril, propiciado por la revolución industrial, y el aumento de las disciplinas deportivas. Además de baúles y maletas de viaje, las casas de marroquinería empezaron a desarrollar bolsos con armazón de madera o metal de dimensiones más reducidas para que los pasajeros pudieran llevarlos consigo, a diferencia de los anteriores, que se cargaban directamente en el portaequipajes. Junto con aficiones más clásicas como la hípica, los nuevos deportes surgidos con el cambio de siglo, caso del cricket y del tenis, necesitaban igualmente de sacos para llevar las equipaciones. Los primeros bolsos de Hermès fueron ideados para llevar las sillas de montar o las mantas de los caballos. La misma mujer del propietario de la *maison* francesa encargó expresamente en los años veinte un bolso donde pudiera llevar sus pertenencias, para lo que se fabricó en tamaño más reducido una de las referencias del catálogo, el 'Haut a Courroies'.

## ICONO DE ESTATUS

La prosperidad después de la II Guerra Mundial catapultó al bolso a la categoría de icono dentro del vestir femenino. Las firmas de lujo vieron un enorme filón y relanzaron algunos de sus modelos gracias al tirón de alguna celebridad o idearon nuevos modelos de acuerdo con las tendencias de la época. Los cuatro ejemplos más claros son el Speedy de Louis Vuitton, el 2.55 de Chanel, el Kelly de Hermès y el Jackie de Gucci. En el caso de estos dos últimos, fue-

ron re-bautizados aprovechando el correspondiente tirón de dos de sus respectivas clientas a finales de los 50 y principios de los 60: la princesa de Mónaco y la mujer del presidente americano JF Kennedy. Las revistas de papel *couche* y el nuevo medio televisivo ayudaron a difundir el poder que empezaba a tener este complemento como símbolo social.

Este tipo de productos eran especialmente exclusivos en aquella época. Solo podían optar a ellos las clases más pudientes de la sociedad; el lujo era entonces un segmento nicho y elitista, lejos de lo que hoy en día conocemos. Sin embargo, los diseños que estas firmas dictaban se iban democratizando hasta llegar a las clases medias de la sociedad a través de una oferta más asequible. Los fabricantes presentaban colecciones cuyos modelos bebían de las tendencias de las grandes casas de moda y marroquinería. En nuestro país, el modelo Amazona de Loewe ha sido de los más copiados históricamente, por ejemplo.

A pesar de ello, si excluimos a las casas de lujo y a las firmas locales de piel, el grueso de los bolsos que se comercializaban en el mercado por entonces y durante bastantes décadas después no tenían una marca como tal. Simplemente contaban con la etiqueta o el timbrado a fuego del nombre del fabricante. La amplia mayoría de la sociedad compraba todavía sus bolsos de diario o de cocktail en tiendas especializadas en este producto o en zapaterías, así como en grandes almacenes, siendo el principal argumento de venta su diseño, funcionalidad o calidad. Puntualmente algunos fabricantes se aventuraban a llegar a acuerdos de licencias con casas de moda para explotar una categoría de producto que por entonces poco les interesaba a las firmas de textil, dado que eran principalmente negocios monoproducción.

## DE ACCESORIO A ESTRATÉGICO

Todo cambió en los años noventa, cuando se empezó a conceptualizar un nuevo tipo de modelo de empresa de lujo de la mano de los dos grandes rivales del sector, el señor Arnault y el señor Pinault, creadores de los grupos LVMH y Kering. Louis Vuitton tenía un profundo reconocimiento por sus artículos de viaje y bolsos, y empezaba a ver los buenos resultados en ventas de sus productos, que además eran fáciles de reconocer en la calle por sus singulares estampados. Cuando Tom Ford y Domenico De Sole cogieron las riendas de Gucci, trazaron una hoja de ruta magistral, pero igualmente atrevida para devolver el esplendor a la firma italiana. Visitaron a todas las tiendas franquicias y socios con licencias que estaban vigentes y se "cargaron" a los que no estaban en línea con la nueva estrategia de la empresa. Por una parte, necesitaban activar la imagen de marca con un nuevo lenguaje publicitario, pero por otro, tenían bien claro que el calzado y, especialmente, los bolsos iban a ser su punta de lanza. Y para ello identificaron el ADN de la casa y lo amplificaron en sus nuevas colecciones con estupendos resultados.

De la noche a la mañana, todas las casas de lujo reaccionaron y se enfocaron en dar el mayor peso posible en esta categoría. Estábamos entrando en la época dorada del *It Bag*. El listado de modelos que han gozado del éxito de este fenómeno durante casi tres décadas supera la veintena de referencias. El Lady Dior, confeccionado en honor a la princesa Diana se creó en 1995. Le seguiría la Bagette de

Fendi dos años más tarde, el City de Balenciaga en el 2000, al igual que el Bowling de Prada. Mulberry se puso en primera fila con el Gisele, primero, y el Alexa, años más tarde. Givenchy volvió a ganar en popularidad gracias a su bolso Antigona. Y nuevas firmas de moda como Proenza Schouler o Stella McCartney se apuntarían un tanto con sus PS1 y Falabella, respectivamente. El “tráfico” de diseñadores especializados ha sido destacado en estos años: Phoebe Philo es el artífice de Paddington de Chloé y también del Luggage o el Trapeze de Céline, por ejemplo. Stuart Vevers

## LOS PORTALES DE REVENTA DE BOLSOS SE HAN CONVERTIDO EN UN TERMÓMETRO PARA CONOCER EL VALOR DE LAS MARCAS, COSA QUE HAN APROVECHADO ALGUNAS FIRMAS PARA RE-EDITAR MODELOS CLÁSICOS.

pasó de Mulberry a Loewe y más tarde a Coach, como un valor seguro en la creación de “pelotazos” comerciales.

En paralelo asistimos por entonces a una democratización del lujo a diferentes niveles, principalmente con sus licencias en perfumería y óptica, pero también con un nuevo fenómeno de consumo: las jóvenes ejecutivas empezaron a mezclar ropa de cadenas de gran distribución como Zara con un bolso de lujo en su brazo. Este producto pasó a ser el mejor regalo o auto-regalo para una nueva generación de mujeres, argumentando que mejor tener uno o dos bolsos buenos, que comprar varios más asequibles.

### LAS DEPORTIVAS PISAN FUERTE

El escenario ha empezado a cambiar de forma insospechada en los últimos años. La fiebre de las deportivas y su aceptación como complemento de vestir al igual que el resto del calzado ha llevado a que el consumidor ponga igual atención en sus pies. Con el cambio de siglo las zapatillas ya no están presentes solo en las colecciones de marcas de deporte, sino que han desembarcado en las de moda y lujo, lo que ha propiciado algo que podríamos definir como las *It Sneakers*. Valentino, Gucci o Balenciaga son algunas de las firmas que hoy tienen la gallina de los huevos de oro en esta categoría.

Hay otras dos razones para la caída del bolso de lujo: por una parte, la mochila está imponiéndose por su practicidad y ligereza, con marcas de estilo *outdoor* con precios asequibles (Kaken de Fjallraven, Herchel, Sandqvist, Rains). Y, por otra, hay un nuevo tipo de público que se decanta por bolsos menos ostentosos y de marcas independientes, que están siendo bienvenidos también por los *retailers* más avanzados. A nivel internacional, podríamos hablar de Jacquemus, Staud o Wandler; y a nivel nacional, de Malababa, Beatriz Furest o Mércules.

### CADENAS Y ONLINE

La evolución en el comercio minorista y el auge del poder de las marcas ha llevado a un cambio en la distribución de gran consumo. Las tiendas tradicionales de bolsos han ido desapareciendo de forma vertiginosa ante la incorporación de esta categoría en las cadenas de moda y la aparición de otras especializadas en complementos a distintos niveles de precio. Llevado esto último al terreno español, sería el caso de Bimba y Lola, Misako o Paco Martínez.

Pero al mismo tiempo, gracias a que el bolso es un producto sin talla y fácil de comprar, ha habido un fuerte movimiento hacia el consumo *online*, ya sea utilizando el canal de forma complementaria al negocio multi o monomarca por parte de las firmas tradicionales o con la aparición de infinitas nuevas enseñanzas *direct-to-consumer*. Al encontrarnos en un país fabricante de piel y ser un producto que no requiere grandes producciones, las barreras de entrada para montar un negocio de este estilo son bajas. Con todo ello han aparecido algunas propuestas de interés para el mercado, como Lonbali, TitaMadrid, The Code o Carla López.

El medio Internet ha potenciado consigo el negocio del alquiler o reventa. Marketplaces como The RealReal han ido ganando peso en la red, siendo un termómetro para conocer el valor de las marcas en el mercado. Hasta un 44% de los consumidores de lujo consultan el precio de un producto de segunda mano antes de comprarlo. Quizá por ello las marcas han tomado nota para volver a sacar al mercado modelos que casi 20 años después se han convertido en clásicos, si pensamos en el Saddle de Dior o la Baguette de Fendi.

### EL PODER DE LA ARTESANÍA

¿Y qué papel juega nuestro país en este entorno? Definitivamente, uno destacado. Con centros de producción repartidos entre Ubrique, Toledo o Levante, la tradición artesana de la piel sigue vigente en España, con muchas

opciones de crecer. Son varias las publicaciones que han dado a conocer a un pueblecito perdido en el sur de la Península y que fabrica bolsos para la mayoría de casas de lujo europeas.

En mercados como Japón o Estados Unidos, cualquier pieza de piel con el *made in Spain* tiene de por sí un reconocimiento y, más ahora, que imperan los valores asociados a la artesanía local. Firmas apenas conocidas dentro de nuestras fronteras como Steve Mono, Lautem o Hereu están presentes por todo el mundo. También otros emprendedores se han asentado en España para estar cerca de sus centros de producción, caso de M2 Malletier, o fabrican en su tierra natal a pesar de llevar en el logotipo la ciudad donde se diseña. La catalana Mireia Llusia-Lindh fundó hace nueve años DeMellier, una firma de bolsos con un estilo muy londinense y con varios miembros de la Familia Real británica como clientes, que se fabrica en talleres de Ubrique.



Steve Mono

Mércules



La entrada de JW Anderson, asumiendo la dirección creativa integral hace seis años, ha traído consigo una acertada renovación de la legendaria firma española, poniéndola de nuevo en el mapa dentro del nuevo concepto de lujo contemporáneo.

# LOEWE

La marca de lujo por excelencia de nuestro país está viviendo su segunda época dorada. Su éxito y popularidad actual solo es comparable con la que vivió a finales de los años sesenta y setenta, época en la que dejó de ser una casa de regalos y marroquinería para adentrarse en el mundo de la moda y empezar su expansión internacional.

La historia de la *maison* es apasionante a varios niveles. Sus inicios se remontan a un pequeño taller en el Madrid más castizo, que se hermanaría con un alemán asentado en la ciudad a mediados del siglo XIX. Su fama fue creciendo en la capital española y más tarde en su sucursal de Barcelona. En 1905 el rey Alfonso XVIII le entrega el título de Proveedor de la Casa Real, iniciando una relación aún presente en nuestros días. Llama la atención cómo los distintos sucesores del negocio familiar supieron apostar por el *retail* y adelantarse en la implantación de sus tiendas en los nuevos ejes comerciales más elitistas del momento según iban creciendo las ciudades. En Madrid, por ejemplo, de la calle Príncipe se mudaron a la glamurosa gran vía de la post-guerra, y más tarde, a Serrano, a finales de los cincuenta.

Conscientes del papel que las firmas de moda y lujo tienen con la cultura, las diferentes generaciones de la familia Loewe se han querido rodear de grandes profesionales del arte y el diseño, dejando un legado de gran valor a la sociedad, que más tarde se plasmaría igualmente en la Fundación Loewe. El primero de ellos sería el arquitecto catalán Javier Carvajal, un profesional con reconocimiento a nivel mundial, y que proyectó la tienda del barrio de Salaman-

ca madrileño, creando un oasis de vanguardia y diseño. Le seguiría el responsable artístico más longevo de la *maison*, Vicente Vela. Él puso su firma al anagrama comúnmente conocido como "el cangrejo", que vio la luz en 1970. Pintor, grafista y ceramista, su obra se extendió también a todo el desarrollo de seda que se emprendió en la década.

También en los setenta la casa daría sus primeros pasos en el *prêt-à-porter*, donde diseñadores con destacado reconocimiento posterior pasaron por sus talleres, como es el caso de Karl Lagerfeld o Giorgio Armani. El mayor emblema de Loewe vería la luz en 1974 como parte de una colección totalmente innovadora. Estamos hablando del bolso Amazona, que rompió con los estándares del momento: era un bolso con cierta estructura, pero blando, sin forro, con las costuras por fuera y mucha más capacidad de lo normal. De hecho, era parte de la línea Ante Oro, centrada en el mundo del viaje y donde este icono aparecía en dos tamaños.

El desembarco internacional empezaría en la calle Bond Street de Londres en 1963. Diez años más tarde vendría Japón, siendo de las pioneras en introducirse como firma de lujo europea en el país nipón, antes que Louis Vuitton, incluso. Este mercado superaría más tarde al nacional en la facturación de la empresa.

La época más oscura de la firma comenzó en los ochenta, cuando las dos ramas de la familia trazaron diferentes caminos, y Rumasa acabó por coger el control de la empresa. La intervención sobre del holding por parte del Gobierno y su re-privatización dejó a la familia solo con un 2% de la sociedad. Los nuevos accionistas decidieron cerrar la

tienda que recientemente se había abierto en la 5ª Avenida de Nueva York, frenando la expansión en Norteamérica y dejando a Loewe en una difícil situación.

Tras llegar un acuerdo de colaboración con el grupo LVMH en 1987 para la expansión internacional, nueve años más tarde se cerró la venta de la empresa al grupo francés, en el momento en que se produjeron distintas operaciones y disputas corporativas en el mundo del lujo por parte de las dos grandes corporaciones actuales, LVMH y Kering.

El objetivo de Bernard Arnault era relanzar la casa española y eso pasaba por el fichaje de un diseñador internacional y desfilarse en la pasarela parisina. Sin embargo, los dos primeros directores creativos poco consiguieron: Narciso Rodríguez desarrolló una línea más minimalista, pero apenas conocía el mundo de la piel; y José Enrique Oña Selfa, se centró igualmente en desarrollar la colección de *prêt-*

*à-porter* de mujer. La empresa no era rentable y se llegó a rumorear sobre una posible venta, algo que el grupo sí efectuó en el caso de otra de sus marcas, Christian Lacroix.

A la tercera fue la vencida. Después de poner a Mulberry en lo más alto, Stuart Vevers se estableció en Madrid en 2008 y se le dio poder para supervisar todas las categorías de producto. La marca se centró en la marroquinería y la cosa volvió a funcionar. Loewe empezó de nuevo a verse en los medios especializados y tiendas multimarca del mundo. Pero fue infinitamente mejor cuando el inglés se fue a Coach y Jonathan Anderson cogió las riendas de toda la marca en 2013, incluida la puesta en escena, el *retail*. El secreto del irlandés ha sido modernizar la marca a nivel global, empezando por identificar los valores de cultura y artesanía españolas, no desde una visión barroca, sino más sencilla y contemporánea. Ello trajo consigo un re-branding de la marca y la conceptualización de la tienda *flagship*. Casa Loewe, inspirada en lo que podría ser un espacio de un coleccionista, se abrió primero en Madrid, después en Tokyo y recientemente en Londres, volviendo a estar la firma en Bond Street; este caso, y parece que es un paralelismo con la nueva vida de la firma, en New Bond Street. Lanzado en 2014, el bolso Puzzle se ha convertido en el nuevo emblema de la marca, aunque han tenido igual impacto otras categorías, como la moda masculina.

Y es que el diseñador ha sabido casar perfectamente su faceta creativa con el desarrollo comercial de la compañía, sirviéndole para tener un puesto en su consejo. Los resultados no han tardado en llegar: las ventas en 2018 ascendieron a 236 millones de euros, con unos beneficios de más de 9 millones, duplicando los del año anterior. Asia representa ya la mitad del negocio, pero su implantación en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica puede igualmente crecer en la nueva década, superando las más de 200 tiendas que la marca tiene hoy en 28 países. Y es que lo mejor está por llegar, si hacemos caso al comentario de Anderson de que nos encontramos al 20% de lo que puede conseguir la marca.



1885  
ENRIQUE LOEWE PONE SU  
APELIDO A LA MARCA.

1963  
INICIO DE EXPANSIÓN  
INTERNACIONAL.

1970  
VICENTE VELA DISEÑA EL  
ANAGRAMA.

1996  
LMVH COMPRA LA FIRMA  
ESPAÑOLA.

2013  
JW ANDERSON ASUME LA  
DIRECCIÓN CREATIVA.

2016  
APERTURA DE LA PRIMERA  
CASA LOEWE.



Cuando el *engagement* llega a la venta.

# ZUBI



El gran valor de la marca de las hermanas Zubizarreta va mucho más allá de su producto: han sabido crear una comunidad femenina que comparte un estilo de vida actual, gracias en gran medida a su estrategia de comunicación. Lo que en 2012 arrancó con una línea de bolsos estampados en torno al concepto del viaje, hoy es una firma que ha metido su patita en el textil y tiene un grandísimo potencial para poder ser una de las enseñas españolas más destacadas.

Durante estos años de vida, han ido desarrollando una estrategia de contenidos singular y muchas veces innovadora. Como sucede con varias marcas de nueva generación, Elena y Mercedes son protagonistas y comisarias de la comunicación de la marca, funcionando como sus mejores prescriptoras. Fueron pioneras en España con la creación de un *podcast* para una enseña de moda. 'Charlando con Zubi' invita a amigos y personajes de interés a contar sus experiencias inspiradoras para los seguidores.

Su *pouch* estampado sigue siendo el producto estrella y gran culpable de volver de su primera feria en París con 3.000 piezas en pedidos. Aunque el mercado español es el más importante, venden en un total de 10 países a través de boutiques multimarca, que suponen el 20% de su facturación. El 40% de sus ingresos viene de lo que fue todo una sorpresa para ellas: su tienda en la calle Zurbano de Madrid. Concebida inicialmente como un *showroom* - oficina, localizada en un buen barrio, pero lejos del eje comercial,

su éxito les obligó a trasladar sus ordenadores y herramientas de trabajo para dejar espacio a la tienda. El resto de las ventas provienen de su tienda *online*, que pretenden seguir potenciando para llegar a cualquier parte del mundo con su producto *made in Spain*.

El arranque de la nueva década vendrá marcado por su desembarco en el textil. Sus dos primeras colecciones han conseguido buena aceptación entre sus clientas, por lo que tienen un gran camino para convertir a Zubi en una marca *total look*.



Las hermanas Zubizarreta son el alma y la voz de la marca.

# 42

La artesanía española revisada para el nuevo siglo.

# HEREU



José Luis Bartolomé y Albert Escibano se conocieron trabajando en Tempe, la división de piel de Inditex en Alicante; pero volarían a otros países europeos para continuar con sus carreras profesionales hasta encontrarse en Londres y decidir apostar por una marca de marroquinería con los valores de su Mediterráneo natal. En la capital inglesa montaron su primer *showroom*, recogiendo pedidos de calzado en templos como Beams y Opening Ceremony.

Fue entonces cuando decidieron volver a nuestro país y abrir su oficina en Barcelona, desde donde es más fácil controlar los procesos de producción de talleres en Toledo y Alicante. De la mano de una agencia de ventas en Europa y un nuevo *showroom* en Nueva York, afianzaron su presencia en los más lujosos grandes almacenes del mundo, así como portales exclusivos como Matchesfashion.com y Net-A-Porter.

Su colección de bolsos, que revisa igualmente elementos formales tan propios de nuestro país jugando con pieles y rafias, ha sido todo un bombazo y se ha convertido en el 70% de sus ventas. Los próximos años pasarán por el afianzamiento de la marca, siempre con una visión contemporánea de la tradición marroquinera *made in Spain*.

# 43

Un proyecto ligado a la responsabilidad cultural.



# HEIMAT ATLÁNTICA

Muchos fuimos los que conocimos Heimat Atlántica a través de las redes sociales o alguna revista de moda y nos quedamos con la boca abierta. Hacía tiempo que no veíamos un bolso tan original y diferente a lo que normalmente encontramos en el mercado: una maletín de cestería con asas, decorado con una figura de porcelana de Sargadelos.

Montserrat Álvarez es la responsable de este hoy pequeño pero internacional fenómeno. En 2014 se hizo este tipo de bolso para uso personal y, ante tantos comentarios de compañeros y amistades, decidió dos años más tarde crear Heimat Atlántica, dejando una más que interesante trayectoria profesional en estudios de diseño industriales de París tras especializarse en historia de la arquitectura.

La peculiaridad de sus bolsos es tal que no le hizo falta acudir a los cauces comerciales del sector. Muestrario en mano se plantó ante compradores de grandes *concept stores* y almacenes: "fue llegar y besar el santo". Estar en Colette y Moda Operandi le sirvió para que se corriera la voz por todo el mundo hasta llegar hoy a 30 puntos de venta, emplazados especialmente en Asia, Estados Unidos y Francia, con una estrategia de distribución muy exclusiva

por dos razones: centrarse en acuerdos sólidos con *retailers* de primera fila y buscar un crecimiento orgánico con un producto *slow fashion*. Además, el peso de su venta *online* es muy significativo, llegando a representar el 30% de sus ventas.

La evolución de la marca pasa por nuevos materiales y categorías de negocio, siempre con la misión de recuperar antiguos oficios tradicionales bajo un prisma de responsabilidad social y cultural.



Montserrat Álvarez

44

El lujo discreto del no logo.



# M2 MALLEITER



Nos encontramos con una marca con base en Barcelona, pero que apenas es conocida en nuestro país, a pesar de que sus carteras están a la venta en destacados almacenes de todo el planeta, siendo Estados Unidos su mayor mercado. Después de coincidir en la Parson School of Design de Nueva York, las colombianas Melissa Losada y Marcela Vélez se afincaron en la Ciudad Condal para crear una marca de bolsos de lujo totalmente alejada de la logomanía imperante en la mayoría de firmas.

Amantes de la arquitectura y la escultura, definieron un ADN de producto en torno a los conceptos de sobriedad y limpieza de líneas. El nexos en común es su asa metálica, una pieza a la que llegaron después de un largo proceso de investigación sobre los instrumentos médicos medievales. Toda su producción se fabrica íntegramente en España, concretamente, en un taller de Alicante y su precio medio ronda los 1.000 euros.

Su implantación comercial se debe en gran medida a conseguir ser parte del vestuario de varios asistentes en una semana de la moda de París. Los editores de las cabeceras de moda se quedaron prendados de sus creaciones y se lanzaron a la búsqueda de la marca detrás de estos singulares *clutches*. Queda por ver el posible desarrollo que pueda tener en los próximos años, afianzándose como firma nicho o ampliando a nuevas líneas o categorías de producto.

45

Marroquinería con inspiración en el lejano Oeste.

# MERCULES



Mercules se sitúa en una franja de mercado desde hace tiempo conocida como "lujo accesible", con bolsos fabricados en España a precios entre los 150 y 250 euros. En este posicionamiento podemos encontrar varias marcas en nuestro país; sin embargo, la presente viene acompañada de un peculiar imaginario que gira en torno a la estética *folk* y del lejano Oeste, que le hace más cautivadora y chic. De ahí que sea normal encontrarnos en sus productos tachuelas, flecos y su peculiar flecha india. Este universo es el propio de su fundadora y directora creativa, Mercedes Gallego, una bilbaina formada en Dior, Loewe o Massimo Dutti antes de volar por su cuenta en 2011.

Anterior a todas las iniciativas más recientes de marcas nativas digitales, empezaría a comercializar sus colecciones de la manera tradicional, tomando posición dentro de *boutiques* de moda de precio medio-alto, asistiendo a ferias en París y presentando en varios *showroom* europeos. La distribución ha llegado ya a 9 países, con Japón como principal mercado de exportación.

En paralelo, la empresa ha abierto dos puntos de venta físicos en nuestro país, uno en Getxo, Bilbao, y otro en Madrid, donde podemos encontrar otros productos como mantas, pequeña marroquinería y sus primeras incursiones en el mundo del calzado.



# 46

La marroquinería que ha pasado a primera división.

Ana Carrasco, directora creativa.



# MALABABA

La firma de marroquinería madrileña nació después de que los amigos de su directora creativa, Ana Carrasco, le animaran a apostar por lo que realmente le apasionaba, dejando atrás su carrera como farmacéutica. En la aventura le acompañó su marido, que abandonaría su puesto en una aseguradora para llevar la gestión de la empresa. Su apuesta por un tipo de acabados más naturales en las pieles de sus bolsos y la defensa de la artesanía española les sirvió para ser descubiertos en las ferias internacionales.

Empezaron a afianzarse en Francia, Inglaterra, Japón o Estados Unidos con un producto de lujo accesible y anti-logomanía. Pero llegó la crisis y su facturación bajó un 40%: había que re-formularse. La solución vino de la mano de la venta directa a través de tiendas propias y comercio electrónico. Poco tiempo después abrirían su primera sucursal en Madrid, con una estética *vintage* innovadora para aquella época, que llamaba la atención del consumidor. En paralelo montaron un taller interno de desarrollo de producto, algo que muy pocas empresas en nuestro país mantienen y que supone el alma de la firma, donde se conservan día a día los valores de artesanía, creando nuevos productos o haciendo pedidos personalizados.

2017 trajo consigo el segundo punto de inflexión para la marca. La apertura de una tienda en el eje del lujo madrileño fue la punta de lanza de un nuevo plan estratégico. En su flagship de Serrano 8 se planteó un tipo de tienda más sofisticada, manteniendo el ADN de la firma en la conceptualización del espacio y la selección de sus materiales. Los resultados han sido más que positivos, dado que han conseguido que el 70% de sus resultados procedan de

turismo, constando la mejor acogida de su producto por parte del público extranjero. Además de bolsos, otras categorías se han sumado progresivamente a la oferta, siendo hoy el calzado su producto estrella. Igualmente hay que destacar la progresión en el canal *online*, dado que sus ventas suponen el 30% de la facturación total de la empresa.



# 47

# JOYERÍA

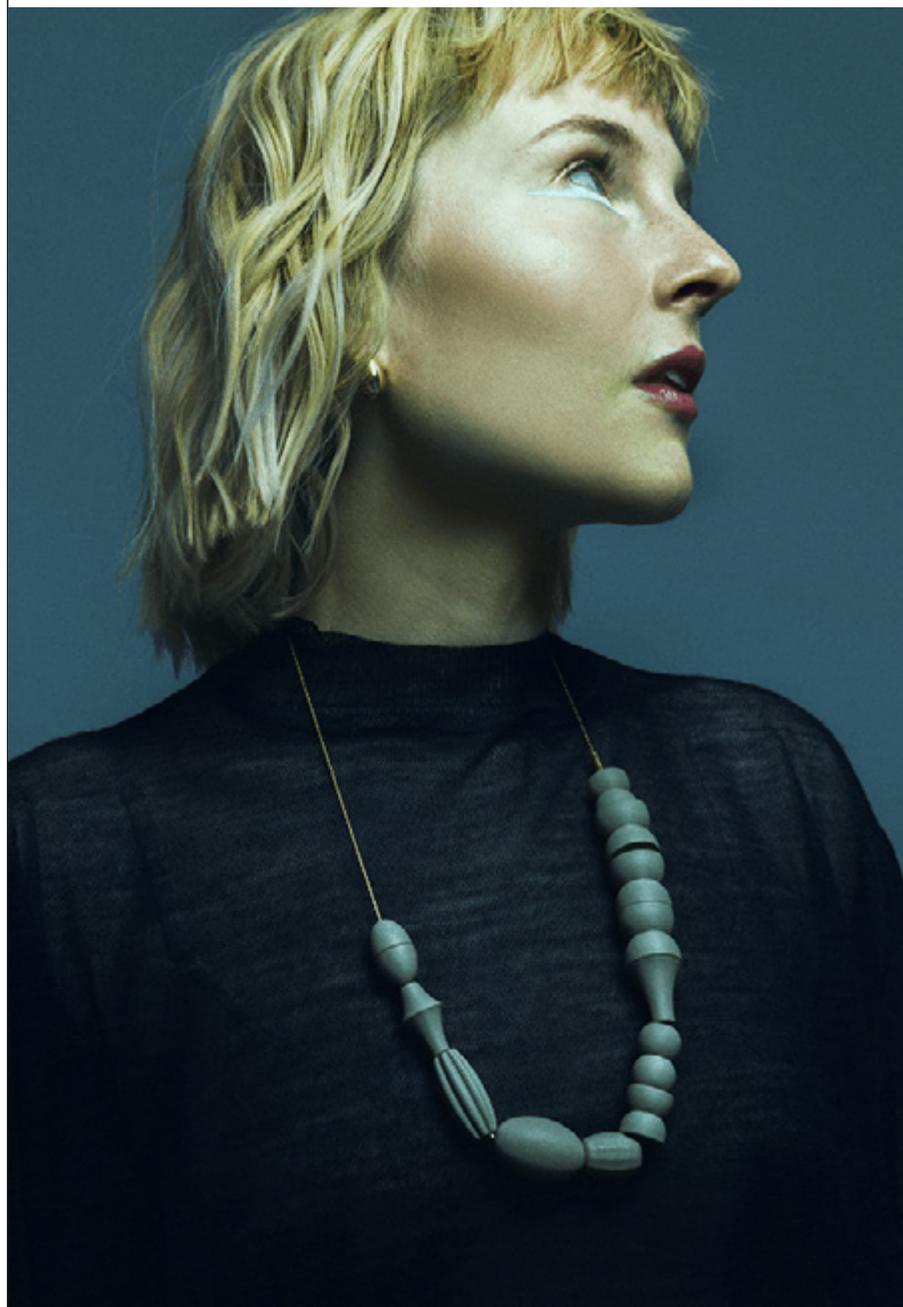


Sansoeurs



Helena Rohner

Aunque es la categoría que mejor representa al lujo, la joyería sigue en buena parte siendo un negocio local, a pesar de que los grandes grupos están invirtiendo en la internacionalización de su cartera de marcas. Se sirven para ello de colecciones más contemporáneas y de la relojería, el producto más reconocible y rentable del sector.



Helena Rohner

## DE TALISMÁN A SÍMBOLO SOCIAL

La industria de la orfebrería ha estado ligada históricamente con la exclusividad y el lujo. Lejos de ser un producto funcional y necesario como sucede con la ropa o el calzado, desde sus orígenes ha tenido como objeto cubrir necesidades de pertenencia, reconocimiento y auto-realización. Su nacimiento está intrínsecamente ligado a la historia de la civilización. Ya en la Prehistoria, los cazadores se colgaban del cuello dientes o huesos de sus presas a modo de trofeo y como talismán. Con el descubrimiento del metal en la Edad de Bronce, se empezó a trabajar y moldear para ser usado como amuleto o identificador de la posición social dentro de la comunidad.

Fue a partir del antiguo Egipto cuando cobra una especial importancia y protagonismo en la indumentaria como complemento, tanto por su connotación puramente estética como por sus fines protectores y mágicos. Se incorporan piedras preciosas y aumentan de tamaño en correspondencia con la posición social y económica. Las siguientes civilizaciones que forjaron el mundo occidental emplearían la orfebrería adaptándolo a sus propia cultura. Con el inicio del comercio proveniente de Oriente, se incorporan materiales entonces desconocidos y de mayor valor, con el componente añadido de su escasez, aumentado su aura como artículo de lujo. Como podemos apreciar en los cuadros de la época, fue en el Renacimiento cuando se popularizó el uso de grandes colgantes y broches montados con gemas de color para combinar con la ropa.

Como no, las cortes absolutistas de Europa dieron especial relevancia a la joyería en su vestuario, colaborando con talleres locales que importaban piedras preciosas de todo el mundo para montar las piezas más exclusivas del reino. Pasada la Revolución Francesa, fue el emperador Bonaparte el protagonista de revivir su grandeza y convertir a París en la capital mundial de la joyería.

## MARCAS INTERNACIONALES

Como en la mayoría de sectores, el siglo XIX trajo consigo la fundación de las primeras casas de joyería contemporánea. En el caso de las grandes capitales, los talleres tenían como clientes a la clase aristocrática y la alta burguesía,

implantando sus puntos de venta en las calles más distinguidas de la ciudad. De esta época son Chaumet, Tiffany, Cartier, Chopard, Boucheron, Piaget, Bulgari o De Beers.

Pero esta profesión estaba igualmente presente en cualquier tipo de ciudad, con un destacado consumo como regalo, ligado a las celebraciones familiares y religiosas, y constituyendo un gremio de gran importancia dentro del comercio local.

Aunque hoy conozcamos muchas de estas marcas, no fue hasta bastantes décadas más tarde cuando se empezaron a implantar en otros países y darse a conocer como firmas internacionales. Esto se debe en gran medida a que era y sigue siendo un sector de ámbito muy local, con operadores nacionales con peso en su propio mercado. Otra razón es que es el producto de moda que menos se ha etiquetado como marca históricamente, siendo su diseño, complejidad y materiales los encargados de aportar valor.

La creación de los grandes grupos de lujo actuales a partir de los años noventa, empezó a cambiar este panorama. LVMH, Kering y Richmond se hicieron con muchas de las firmas legendarias del sector, de la misma manera que pasaba con casas de marroquinería y de diseñadores. Ellos fueron los encargados de comenzar su implantación a nivel mundial y seguir los patrones de la moda para llegar a un público mucho más amplio. Potenciaron el imaginario de cada marca y desarrollaron un ADN identificativo en sus colecciones para que fueran reconocidas y deseadas por las nuevas generaciones de la clase media-alta.

Aún así, a día de hoy su cuota de mercado es muy reducida. Un dato demoledor de este fenómeno es ver que los diez mayores grupos de joyería solo consiguen llevarse el 12% del mercado. De ahí que dentro del proceso de concentración que se dará en el sector, veamos nuevas marcas que se consolidarán a nivel global por su propia cuenta o la entrada de grupos especializados. Tal es así que en los últimos años hemos visto cómo LVMH se hacía con Bulgari en 2011, Kering compraba Pomellato dos años más tarde y Richmond, la histórica marca italiana Buccellati este 2019.

## EL RELOJ ES ESTRATÉGICO

Con la entrada del nuevo siglo, las firmas de lujo de moda también pusieron sus ojos en esta categoría de producto, no solo por sus cuantiosos beneficios, sino también por la connotación aspiracional que aporta a su imagen. Chanel, Louis Vuitton, Dior, Gucci o Hermès lanzaron sus colecciones de joyería pasando a ser una factible competencia para las casas de joyería tradicionales. Si bien es verdad que las firmas de moda pueden igualarles en cierto modo con su diseño, la joyería tiene algo donde difícilmente podrán llegar la moda: la relojería.

La relojería es la división que da más prestigio por el componente técnico y de ingeniería. Y es especialmente significativo en el caso de los modelos masculinos, dado que acostumbran a llevar más complicaciones (mecanismos como cronómetro, calendario lunar...). Esto supone la mayor barrera de entrada hoy, tanto para las firmas *premium* de moda como para las marcas locales que intentan salir de sus fronteras.

La importancia del reloj es tal que podemos decir que las casas de joyería viven en un porcentaje muy alto de la venta de esta categoría. Las marcas y sus distribuidores, porque hoy es el producto más demandado por el público final. La suerte de los comercios minoristas de joyas está marcada

hoy por las firmas que puedan vender, normalmente en exclusiva, en su ciudad. No poder tener en su escaparate Rolex, Cartier, Chopard, Panerai, Hublot, Montblanc o Patek Philippe supone la crónica de una muerte anunciada. Y así podemos ver en nuestro país cómo el negocio se está con-

## HA DEJADO DE SER UN PRODUCTO DE REGALO PARA SER UN COMPLEMENTO DE MODA PARA LA VIDA DIARIA, AUMENTANDO EL INTERÉS DEL CONSUMIDOR POR PRODUCTOS MÁS SENCILLOS A CABALLO ENTRE LA JOYERÍA Y LA BISUTERÍA.

centrando en un pequeño número de céntricos comercios especializados, con el correspondiente cierre de las joyerías de barrio. Su desaparición también es debido al auge de las marcas de bisutería, con mayor imagen de marca y presencia en centros comerciales o tiendas propias.

### BIENVENIDO SEA EL AUTO-REGALO

Algunos tenemos aún en la cabeza aquel capítulo de 'Sexo en Nueva York' donde el personaje de Samantha Jones, una reconocida relaciones públicas de Manhattan, no espera a que nadie le regale una joya, sino que es ella la que decide darse el mejor capricho para una mujer. Y es que el consumo de joyería también está cambiando con las nuevas generaciones. Se ha roto su asociación directa con el regalo y con las ocasiones especiales. Igualmente el tipo de producto que el público demanda está lejos de las piezas barrocas de joyería de nuestras abuelas. La mujer ha dejado de ser florero para tomar parte activa en la sociedad, con una mayor presencia en la vida laboral, por lo que prefiere piezas más pequeñas y sencillas.

Todo ello ha traído consigo la ruptura de las barreras entre la joyería y la bisutería. Por una parte, muchas firmas han sacado líneas con precios más asequibles; y por otra, han aparecido cuidadas marcas de bisutería fina que utilizan oro laminado o piedras semi-preciosas, con buena acogida comercial en la calle. Sin embargo, algunos operadores se han desprendido de sus divisiones de precio medio para centrarse en la parte más alta del mercado, donde además hay una tendencia hacia productos más personalizados y exclusivos.

### DESTINO TURÍSTICO Y DE COMPRA

Por la situación propia de nuestro país, España nunca ha sido un gran mercado para la joyería, al igual que otros países del sur de Europa. Sin embargo, al ser uno de los principales destinos turísticos del mundo, las marcas de lujo han ido abriendo tiendas en ciudades como Madrid, Barcelona o Marbella, y llegando a acuerdos con joyerías en las ciudades más importantes de nuestro territorio, especialmente para la comercialización de sus colecciones de relojería.

Históricamente muchas de estas marcas han aterrizado en la Península de la mano de algunos minoristas que empezaron a importar nuevas marcas y operar como distribuidores o agentes locales. Es el caso de Suárez con Patek Philippe o Grassy, con Bell & Ross o Bréguet.

Dentro de la concentración que se ha dado en nuestro territorio, han empezado a sacar la cabeza algunas marcas de *retailers* que vienen aumentando su presencia con nuevas tiendas o espacios propios en algunos centros de El Corte Inglés. Destacan especialmente Suárez y Rabat a nivel nacional, que han pasado a ser firmas de joyería con fuerte reconocimiento por su desarrollo de colecciones propias e inversión en imagen. Otras han apostado por crear marcas privadas que conviven en sus puntos de venta junto con las firmas internacionales, reportando mayores beneficios. Es el caso de Misui, de Unión Suiza, que también vende en otros países. También fue el caso de la enseña española que tiene un papel destacado como operador a nivel mundial, Tous, moviéndose a caballo entre la joyería y la bisutería.

Por último, estarían las marcas de joyería local centradas en el diseño y dirigidas al negocio multimarca dentro y fuera de nuestras fronteras. Entre las más conocidas, podemos citar a Helena Rohner, Sansoeurs, Anil Arjandas o Paloma Sánchez.



Tous

Las últimas campañas de Tous han vuelto a recuperar la ternura propia de su identidad de marca y la complicidad con el cliente, presentando un mensaje creíble para todos los públicos y edades.

# TOUS

Con un discurso tan sencillo, pero a la vez tan emotivo como es la ternura encarnada por un osito de peluche, Tous se ha ganado el corazón de millones de clientes en todo el mundo en las últimas décadas. Su éxito es el resultado de más de medio siglo de trabajo de una familia que se atrevió a romper las barreras entre la alta joyería y la bisutería de gran consumo.

Aunque el origen del negocio data de 1920, cuando el abuelo de Salvador Tous empezó en la profesión como aprendiz de relojero, no fue hasta 1965 cuando se gestó la empresa. Aquel año, la tercera generación de la familia, que había abierto una relojería en Manresa, se casó con la hija de otro comerciante de la ciudad y tomaron el relevo del negocio. La inquieta y creativa Rosa Oriol montó en la trastienda un pequeño taller de joyería, donde empezó a hacer algunas piezas. Estudiando el sector se dieron cuenta de que había un hueco de mercado por debajo de la joyería tradicional de precios prohibitivos. Decidieron probar con una colección de diseño a un precio accesible, con motivos divertidos y fáciles de llevar.

Y es a principios de los ochenta cuando finalmente dan un giro a su empresa para centrarse en un concepto joya-moda. A mediados de esa época, en un viaje a Milán, Rosa se quedó mirando un oso de peluche de un escaparate, recordando la vinculación que todos hemos sentido de pequeños con este personaje. Decidió llevarlo a la co-

lección y, casi sin saberlo, creó el icono de la marca y su gallina de los huevos de oro. Ese mismo año abrían su primera tienda fuera de su ciudad natal, en Lleida, y cuatro años más tarde aterrizarían en Barcelona. A partir de ahí empezó el crecimiento exponencial de la compañía.

En 1992, las cuatro hijas del matrimonio se incorporaron a la empresa, hoy ocupando cada una distintos puestos directivos en áreas de diseño y gestión. El éxito en España ayudó a financiar la expansión internacional. Japón, Estados Unidos y Alemania fueron los primeros destinos al final de la década. En el 2000 decidieron diversificar y crear una línea de marroquinería, replicando los motivos de sus colecciones en los bolsos. La acogida por parte del público fue espectacular. Tous era la marca de moda en nuestro país. Le siguieron dos licencias, una de óptica de la mano de la italiana DeRigo, y otra de perfumería, con Perfumes y Diseño. La firma conseguía con ello convertirse en una marca horizontal multi-producto.

Sin embargo, su penetración en nuestro país fue tal que hubo pronto una saturación en el mercado. Además, los productos de la marca aparecieron en muchos mercadillos por culpa de las múltiples falsificaciones. Aquellas clientas que presumían de marca con sus pulseras y bolsos acabaron por aparcarla. Mucho de su público encontró nuevas firmas más exclusivas, como fue el caso de la línea CH Carolina Herrera, cuyos bolsos pasaron a tener lista de



1965  
SALVADOR Y OLGA  
HEREDAN EL NEGOCIO  
FAMILIAR.

1980  
LANZAN UNA LÍNEA DE  
JOYERÍA DE MODA.

1985  
NACE EL OSO ICONO DE LA  
MARCA.

1992  
INCORPORACIÓN DE LA  
NUEVA GENERACIÓN.

1996  
INICIO DE LA  
INTERNACIONALIZACIÓN.

2015  
ENTRADA DEL FONDO  
PARTNERS GROUP EN EL  
ACCIONARIADO.

espera. Tous seguía creciendo, pero el público español la veía más como una marca masiva de bisutería o de regalo para comuniones y bautizos. Sus *corners* de El Corte Inglés tuvieron que poner marcadores para que el cliente sacara número y esperara su turno.

En 2004, año en que abrieron tiendas en París y Nueva York, decidieron atacar al mercado Americano, donde hoy tienen un gran presencia. Aparecerían las primeras filiales en México, Miami y después sucesivamente en Moscú o Shangai, desde donde se coordinan los distintos continentes donde está presente.

Ya bajo la presidencia de una de las hermanas, Alba Tous, se empieza a renovar la marca y afianzar el abastecimiento, con la compra de talleres de marroquinería y la ampliación de sus oficinas y talleres de producción. Se realiza un nuevo concepto de tienda más actual que se empieza a implantar en todo el mundo.

La imagen de marca volvió a latir gracias a una comunicación más cuidada y el fichaje de embajadoras internacionales con más o menos acierto. Desde Eugenia Martínez de Orujo en 1997, que ayudó a afianzar la marca en España, han pasado distintas celebridades con más o menos conexión con nuestro país o los valores de la marca. En 2011, con el fichaje de Gwyneth Paltrow la marca dio en el clavo,

primero porque recuperó el discurso de ternura propio de su identidad, y segundo porque la actriz estadounidense encarna perfectamente este papel. Este 2019, se han decantado por un perfil más joven, la cantante y actriz Emma Roberts, con una campaña que acentúa su lado más amoroso, utilizando de hecho la canción 'Love me tender' del mismo Elvis Presley. Pero lo que es más, nos ha presentado un tipo de marca para todos los públicos, edades y relaciones, al más puro estilo Ralph Lauren.

La familia tomó una crucial decisión en 2015: quisieron dar entrada a un fondo de inversión para ayudar al crecimiento mundial de la marca. Después de una negociación fallida con L Capital, brazo del grupo LVMH, fue Partners Group quien se llevó el gato al agua y compró el 25% de la compañía por 150 millones de euros.

Los últimos movimientos se han centrado en el fichaje de varios directivos que ayuden a consolidar el crecimiento en distintas áreas. Entre ellas, la digital: su tienda electrónica ha tenido un incremento del 43% en el año 2018, suponiendo el 8% de las ventas de la compañía y estando presente en 19 países. También han abierto en Barcelona un *hub* digital, donde pretenden desarrollar distintos proyectos tecnológicos innovadores que ayuden a la transformación y adaptación de la empresa.

La marca que saca pecho frente a las firmas internacionales.

# SUÁREZ

Suárez es hoy en día la firma española de alta joyería más importante en nuestro mercado. Como es normal en el sector del lujo, esta reputación se cuece a fuego lento a lo largo de décadas. La segunda generación de una pequeña joyería bilbaína apostó por ampliar el negocio en el ensanche comercial de la ciudad vizcaína, primero, y después desembarcar en la calle Serrano de Madrid en los ochenta.

Su futuro pasaría por reconvertir su apellido en una firma de joyería, como fuerte operador local y codeándose con las grandes enseñanzas internacionales. A ello contribuyó su apuesta por el diseño de colecciones propias y por su

inversión en marketing y comunicación. La firma empezó a trabajar con embajadoras de renombre y estar presente en las revistas de moda y sociedad.

En 2003 desembarcan en el Paseo de Gracia de Barcelona y empiezan a abrir espacios propios en una selección de centros de El Corte Inglés de ciudades más pequeñas, bajo un nuevo concepto de interiorismo con identidad propia. Lejos de probar su salida fuera de nuestras fronteras, la empresa formuló una nueva marca entre la joyería accesible y la bisutería que podría tener muchas más opciones para expandirse a nivel mundial, Aristocrazy.



# 49

La constante innovadora de la artista del volumen.

# HELENA ROHNER

Helena Rohner es el máximo exponente del diseño de joyería española, con una carrera de 25 años a sus espaldas. Desde su juventud desarrolló su curiosidad por jugar con volúmenes, acercándose poco a poco al arte de la orfebrería. Canaria de nacimiento y de padre suizo, tras terminar Ciencias Políticas en Londres y vivir un año en Florencia, se centró en desarrollar todo su potencial creativo.

Sus piezas se caracterizan por la pureza de sus volúmenes y la sencillez de sus líneas. Ha sido una innovadora constante en el uso de nuevos materiales. Sobre la base de la mezcla del oro con la plata, ha trabajado la porcelana, la madera, el ganchillo o el vidrio, además de piedras semipreciosas. Su último descubrimiento vino de la mano del 3D, colaborando con un estudio bilbaíno durante dos años para lanzar una colección elaborada con dextrosa, azúcar extraída del maíz, la remolacha o el trigo.

Sus formas escultóricas han llegado, además de a tiendas de 14 países, a las *boutiques* de varios museos y a otras serie de productos de diseño industrial a través de colaboraciones puntuales.



# 50

Joyería contemporánea para la generación *millennial*.

# SANSOEURS

Sansoeurs es una marca que se ha desmarcado de las decenas de propuestas de bisutería que han aparecido en nuestro país en los últimos años. Las hermanas Cristina y Estefanía Sánchez quisieron hacer una marca de joyería de verdad, donde el oro y el diamante están muy presentes, con un precio elevado para la mayoría de consumidoras de su generación.

Una, arquitecta, y la otra, especializada en finanzas han ido forjando durante estos años una marca que se ha ganado el reconocimiento internacional entre boutiques de moda de nivel alto. Su producción se realiza en pequeños talleres de su Coruña natal y llegan hoy a 19 países de todo el mundo.

Su estilo es minimalista y contemporáneo, con finas piezas que se pueden llevar a diario. Sus creaciones más interesantes son fruto del juego de Cristina con hilos de oro, a los que va dando formas asimétricas y a veces imposibles, para ocupar espacios en las orejas lejos del pendiente convencional.



51

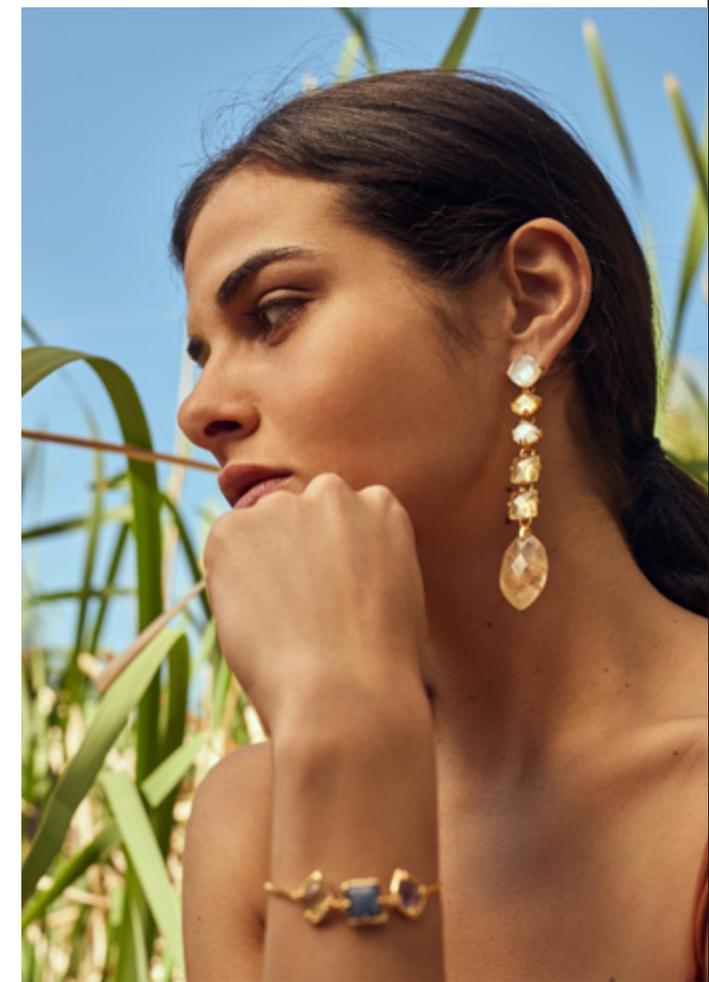
La apuesta por las piedras engarzadas.

# COOLOOK

Coolook surgió hace más de diez años como un proyecto de joyería adaptable al cambio de tendencias, accesible para cualquier tipo de consumidor. La ex-periodista de origen mallorquín Mar Maldaguer apostó desde el principio por una colección de piezas de gran tamaño, realizadas con piedras naturales de color, montadas sobre plata bañada en oro champán. A pesar de que muchos conocidos le recomendaban reducir el volumen de sus anillos, ella sabía que era su gran diferenciación en el mercado. Le añadiría otros elementos distintivos que recuperó de sus recuerdos de la infancia, el color turquesa del Mediterráneo y el perfil de una rana.

La diseñadora forma parte de una familia propietaria de la empresa de vidrio soplado más importante de España, con un establecimiento en la isla con cientos de años de antigüedad. Allí empezó a vender sus joyas hasta que decidió abrir su primera tienda en la calle Barquillo de Madrid en 2014, a la que le seguiría más tarde su *flagship* en Serrano. La marca comenzó a ser conocida en la capital y en las revistas de papel *couche*: algunas celebridades como Isabel Preysley empezaron a llevar sus pendientes, el producto más vendido con diferencia de la firma. Pero la sorpresa fue mayor cuando la reina Letizia apareció en el ¡Hola! con una de sus creaciones.

A partir de entonces, se han sucedido las aperturas en España y Latinoamérica, algunas en régimen de franquicia con socios locales. MyCoollook, una colección de joyas intercambiables y extensibles lanzada en 2016, se ha convertido en el producto estrella de la marca, dado que permite al cliente participar en el diseño y adaptarlo a la vestibilidad de cada momento. La compañía ha lanzado recientemente dos colecciones cápsula para concienciar y colaborar con causas socio-ambientales: el calentamiento del planeta y la falta de agua en países en desarrollo.



52

# BISUTERÍA -



Pedrusco



Uno de 50

La apertura de tiendas monomarca y el desembarco a través del medio *online* han sido las mayores bazas para los operadores de éxito, en un sector atomizado y con muchas opciones cuando se potencia el conocimiento de marca.

# RIA



Pedrusco

#### EL PATITO FEO

Aunque durante varias épocas se le consideró como la hermana menor y pobre de la joyería, hoy en día la bisutería goza de estupenda fama como complemento de moda. Se ha llegado de hecho a diluir la línea que separa una de la otra, en el caso de las piezas fabricadas de forma artesanal y con chapados en oro o plata.

Durante el reinado de Napoleón en Francia se empezó a estandarizar el uso de materiales más corrientes para determinados productos. Se empleaba, por ejemplo, las escamas de pez recubiertas de vidrio en vez de perlas o cañafleos de concha en vez de piedras semi-preciosas. Fue cuando surgió el término de “bisuterero” para diferenciarlo del profesional “joyero”, según los materiales que empleaba cada uno.

#### AHORA YA ES CHIC

Coco Chanel fue pionera en el empleo de bisutería en vez de joyas preciosas en los años veinte. Sus famosos collares de perlas sintéticas, hoy parte de la identidad de la marca, cogieron un nuevo estatus dentro de la sociedad. La época dorada del cine americano trajo consigo un derroche en el vestuario de las actrices, incluyendo maravillosas piezas de joyería que la creciente clase media soñaba con tener. A falta de poder pagarlo, siempre se podía comprar la bisutería que replicaba aquellas piezas a precios asequibles.

Según avanzaba y se aceleraba el ciclo de la moda, el uso de bisutería era más justificado. Los años 60 y 70 trajeron diseños más acentuados, coincidiendo con una moda que aceptaba materiales sintéticos en prendas de vestir y complementos.

La bisutería moderna se fabrica con una mezcla de materiales como el zinc, el aluminio, el magnesio y el cobre. Su composición permite la fabricación por inyección mediante moldes y en largas producciones, con una alta precisión y reproducibilidad de detalles. Sobre esta base se pueden cromar y chopar para dar infinitas posibilidades de diseño.

#### EL RETAIL COMO RECLAMO

Al igual que la joyería, la bisutería ha sido uno de los productos de moda donde más tarde ha entrado el enfoque de marketing y el desarrollo de marca. Y parte del éxito de las grandes firmas internacionales del sector fue debido a su apuesta por la apertura de tiendas monomarca. El público identificó pronto a estas enseñanzas, que aportaban mucho más valor sobre los fabricantes tradicionales, con lo que se hicieron pronto con el mercado. En nuestro país hemos visto desde hace décadas varios ejemplos: desde Tous, pasando por Uno de 50 o Luxenter, a las últimas en aparecer: Aristocracy y Apodemia. Todas están teniendo un fuerte crecimiento, quedando de manifiesto el hueco en el mercado para este tipo de modelos de negocio.

Pero hay una nueva generación de marcas con la misma estrategia de contacto directo con el consumidor, pero centradas en Internet. Las *pure players* han aprovechado las opciones de difusión de las redes sociales y de las *in-*

*fluencers* de turno para ganar popularidad sobre las nuevas generaciones. Las de más éxito suelen tener una oferta de precio asequible y su negocio se centra en el volumen. María Pascual y P D Paola son los dos mejores exponentes de este fenómeno en España.

## LAS PURE PLAYERS HAN APROVECHADO LAS OPCIONES DE DIFUSIÓN DE LAS REDES SOCIALES Y DE LAS INFLUENCERS DE TURNO PARA GANAR POPULARIDAD SOBRE LAS NUEVAS GENERACIONES.

#### DIFERENCIARSE PARA DEJARSE VER

A pesar de la cierta concentración que está experimentando el sector de la mano de estos grandes grupos y operadores *online*, la reducidas barreras de entrada que existen en el sector ha propiciado la aparición de nuevas marcas de forma constante, dado que muchas veces empiezan como una afición con más o menos duración en el tiempo. Suelen tener un componente artesanal, con pequeñas producciones hechas a mano en casa o en pequeños talleres de proximidad.

Muchos de estos nuevos proyectos, buscando conseguir un hueco en el saturado mercado, han apostado por materiales más diferenciados, como la cerámica, la madera o distintos tipos de plástico. Es el caso de Julieta Álvarez, Pedrusco, Apre Ski o Papiroga, que suelen vender boutiques de moda y complementos.

De ediciones limitadas a marca para masas.

# UNO DE 50

Uno de 50 es una de esas marcas de amor - odio por su peculiar diseño: o te encanta o no te gusta nada. Pero lo que es innegable es que es una de las empresas españolas de moda con mayor proyección de los últimos años. Su origen se remonta a un pequeño proyecto de bistería que la diseñadora Concha Díaz del Río ideó bajo el concepto de colecciones limitadas de 50 piezas por modelo.

José Azulay, presidente de la compañía, había crecido en Melilla y aterrizado en Madrid en los años noventa. Con una visión prodigiosa para los negocios, creó una marca de relojes de precio de entrada, Select. Ni corto ni perezoso, se cogió un avión y se plantó en Hong Kong para reunirse con un fabricante. Ante las altas cantidades que le pedía, decidió hacer una colección con mucha variedad de color sobre un mismo modelo. La cosa funcionó desde el principio, pero no era algo que le fascinara personalmente.

Fue entonces cuando conoció Uno de 50 y le engachó tanto el concepto como el tipo de producto que, por su peculiar aleación de metales, cada pieza tenía un acabado diferente. Firmó un contrato con su creadora y en 2001 se hizo con la propiedad de la marca. Dejó la gestión de Select en manos de familiares y se centró en su nueva aventura. Empezó a tejer una red comercial en el canal multimarca y a

ocuparse personalmente de todas las áreas de la empresa.

El gran cambio vino cuando empezó a abrir tiendas propias. El público encontró un producto diferente con un enfoque de moda bajo el paraguas de pequeños, pero atractivos espacios monomarca. Empezaría entonces su expansión nacional en grandes ciudades y centros de El Corte Inglés, a la que le seguiría la internacional. Estados Unidos, donde la empresa tienen una filial, factura hoy tanto como España, ambos con un 40% de las ventas.

Pero esto solo es el principio. En los dos últimos años han firmado acuerdos de franquicia con socios locales de Rusia y China, dos mercados extratéticos para el crecimiento. En el primero ya cuenta con media docena de tiendas, y en China han firmado un acuerdo con el distribuidor de Armani y Dolce Gabanna, con el objetivo de abrir entre 30 y 40 establecimientos en tres años. En el mismo mercado ha reforzado su presencia en el *online* con Tmall Global, de Alibaba. También tienen el foco en Sudamérica, donde acaban de recuperar el control de la gestión de México y están presentes en varios países. En total, Uno de 50 tiene un centenar de tiendas propias y 2.500 puntos de venta multimarca.

# 53



1995  
CREACIÓN DE LA MARCA  
POR CONCHA DÍAZ.

2001  
JOSÉ AZULAY ADQUIERE  
LA EMPRESA.

2008  
MIAMI, PRIMERA TIENDA  
FUERA DE ESPAÑA.

2013  
EXPANSIÓN POR ASIA,  
JAPÓN Y RUSIA.

2012  
APERTURA EN EL SHO DE  
NUEVA YORK.

2017  
NUEVA IMAGEN  
CORPORATIVA DE LA  
MARCA.



La marca de bisutería de las *influencers* españolas.

# MARÍA PASCUAL



Después de estudiar interiorismo en Saint Martins, la joven María Pascual habló con su padre y le dijo que quería apostar por la bisutería. Reunió los pocos ahorros que tenía y viajó hasta la India para encontrar un proveedor que consiguiera los estándares de calidad. Fue su padre quien le echó una mano desde el principio en la parte administrativa, instalando sus “oficinas centrales” en el mismo salón de casa.

María dio con la tecla y el momento ideal para cautivar a las primeras *influencers* españolas, que por aquel momento estaban empezando y tenían más disponibilidad para conocer pequeñas marcas, con las que simpatizaban. Fue el caso de Sara Escudero y Dulceida, hoy la celebridad más importante nacional en las redes sociales, que apostaron por la marca de la catalana. Siguiendo el formato de otras *pure players* del sector, lanzaron colecciones cápsula que ayudaron a conocer la marca entre el público más joven.

# 54

El perfecto mix entre el *online* y el *offline*.

# P D PAOLA



Hace cinco años, cuando Paola Sasglugas empezaba a diseñar piezas de bisutería como *hobby*, su hermano Humbert, con experiencia en finanzas, se dio cuenta de que aquello podía ir más lejos. Y así surgió la marca: con una inversión mínima y la combinación entre un perfil creativo y otro, de gestión. El objetivo era trasladar la joyería tradicional a la mujer actual, en este caso sin depender demasiado de las tendencias y apostando por colecciones con *storytelling* propio.

Su comunicación en el medio *online* y redes sociales ha sido crucial para darse a conocer y cautivar a su público, defendiendo siempre el empoderamiento de la mujer bajo los valores de fuerza, confianza y valentía. Donde sí siguen las pautas del *fast-fashion* es el calendario de colecciones, presentando hasta ocho durante todo el año, intentado sorprender constantemente al consumidor con novedades.

Pero a diferencia de otras marcas centradas únicamente en la venta electrónica, P D Paola apostó también por el canal *wholesale* en su estrategia comercial. Hoy están presentes en 600 puntos de venta, principalmente en países europeos, con una facturación que podría llegar a los 8 millones de euros este año. En el caso de España han cerrado un más que interesante acuerdo con City Time, la empresa que gestionaba hasta hace poco el negocio de Pandora en nuestro país, y que seguro copará el mercado. También tienen espacios en algunos centros de El Corte Inglés, que ayudan a una mayor visibilidad de la marca bajo su propio mobiliario. A través del *online*, empiezan a abrirse camino en Estados Unidos y Asia, que serán mercados estratégicos para la firma a medio plazo.

# 55

El mundo por montera para defender la alegría de la mujer.



Estefanía de Oliveira y Leire Urzaiz, fundadoras de Papiroga.

# PAPIROGA

Desde su desembarco en el mercado, Papiroga ha trazado una propuesta innovadora a dos niveles: por un lado, definió una filosofía de marca alejada de los rígidos clichés femeninos y se postuló como dinamizador del estado de ánimo de las mujeres de todo el mundo, a través de la alegría y el “buen-rollismo”.

Este espíritu inconformista se trasladó a un segundo nivel: el desarrollo de complementos alejados de las tendencias imperantes, convirtiéndose en una firma visionaria (y también copiada). Fueron pioneros en el uso de materiales como el plexiglás, la resina o el algodón y en su apuesta por los maxi collares y pendientes. Si a esto le sumamos su llamativa paleta de colores, tenemos como resultado una marca que resalta por encima de la masa en el sector.

Su fórmula ha dado fruto desde el pistoletazo de salida, duplicando su facturación en los seis primeros años y creciendo a doble dígito después. Papiroga se puede encontrar hoy en tiendas de 15 países de varios continentes, siendo

Japón su principal mercado, y teniendo a China entre ceja y ceja para los próximos años. Su negocio *wholesale* supone la mitad de sus ventas, mientras que la otra mitad proviene del canal *online* y de su tienda propia en Madrid.



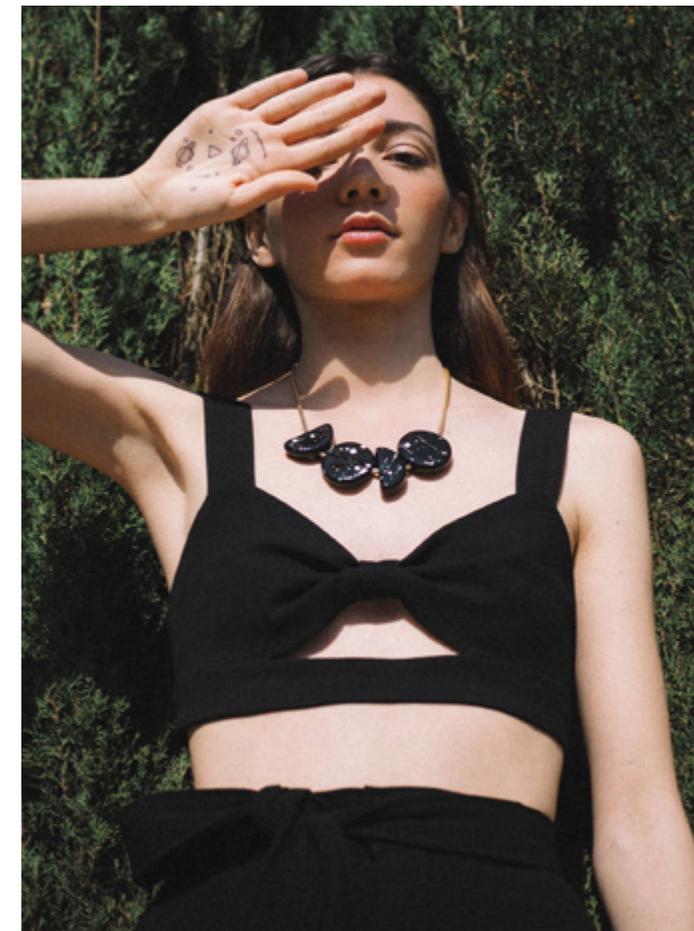
# 56

Una nueva vida para la cerámica.

# PEDRUSCO

Dentro de la tendencia de vuelta a la cerámica artesanal, Pedrusco es uno de sus mayores exponentes junto con Julieta Álvarez o Andrés Gallardo. Irene Trincado siempre se había movido en torno a la creación. Su abuela y su madre se dedicaban a la moda infantil y ella trabajaba como estilista en un canal de televisión autonómico. Después de compaginar durante dos años su profesión con la afición de hacer piezas de porcelana desde su casa, decidió tirarse a la piscina y montar formalmente su empresa.

Las colecciones de la artista bilbaína se caracterizan por sus formas orgánicas y líneas sencillas, jugando con distintos tipos de acabados y combinaciones con metal. Sus piezas son demandadas por su singularidad por marcas y diseñadores para estar presentes en sus catálogos o desfiles. Las ventas de la marca han ido creciendo desde nuestro país a otros mercados europeos, con entrada ya en Norteamérica de la mano de un *showroom* local.



# 57

# ÍNTIMO



The Nude Label



Jimmy Lion

Las cadenas de moda y ropa interior están cogiendo peso a marchas forzadas frente a los fabricantes tradicionales, que se ven obligados a unir fuerzas para mantener su posición, teniendo ambos a las nuevas marcas que apuestan por la inclusión y la sostenibilidad como un nuevo competidor a tener en cuenta.



Boxer Union

#### ORIGINALMENTE MASCULINA

Es curioso ver cómo una prenda que inicialmente está escondida debajo de nuestra ropa puede reflejar el desarrollo de la humanidad, estando asociada directamente con el poder, la moda y la sexualidad imperantes en cada época.

Lo primero que llama la atención, y mucho, es conocer que la mujer no llevó ropa interior inferior durante décadas, pues originalmente el calzón fue un invento destinado principalmente al varón. Los primeros ejemplos descubiertos proceden del antiguo Egipto, donde se empezó a utilizar el lino para confeccionar los primeros calzoncillos de hombre. Este tejido y el algodón más tarde empezaron popularizarse y su uso se extendió en la época romana, apareciendo prendas que protegían la piel y ayudaban a cuidar la higiene. Estas materias primas marcaron el colorido original de esta categoría de producto, que no se teñiría hasta mucho más adelante.

La Edad Media trajo consigo una nueva prenda que se extendería por siglos como lencería básica para la mujer y el hombre: las *chamises*, una tónicas que se llevaban por debajo del resto del vestuario. Tanto en uno como en otro, no se portaba ningún tipo de prenda por debajo. Se entendía que los genitales tenían que estar al aire, y más en el caso de la mujer. Estos camisonos se fueron ciñendo al cuerpo en el caso del varón, generando con el tiempo lo que hoy conocemos como *culotte*.

#### LA OPRESIÓN DEL CORSÉ

Es en la Edad Moderna, coincidiendo con el absolutismo europeo, cuando se extiende el uso del corsé, el gran opresor de la mujer hasta principios del siglo XX, con puntuales excepciones como la Revolución Francesa o el Imperio Napoleónico. Los corpiños de finales del XVIII pretendían ceñir el cuerpo de la mujer y elevar la postura. Posteriormente se creó una versión para abrochar por la parte delantera. Pero fue en la época victoriana cuando se llegó al extremo: la figura en forma de 'S' desplazaba el pecho y los hombros hacia delante, mientras la cadera y las nalgas iban en sentido contrario, con los consecuentes problemas

de salud que trajo asociados. A diferencia de los anteriores corpiños, esta figura en forma de reloj enfatizaba los pechos femeninos.

Hasta las colonias europeas, especialmente, América llegó esta moda. Todos recordamos a la "señorita Escarlata" agarrada a la cama mientras su criada le apretaba el corsé. Fue en Estado Unidos donde se patentó el primer acercamiento al sostén, que se enganchaba desde los hombros. Y en 1914, Mary Phelps inventa finalmente el sujetador moderno a partir de dos pañuelos y un cordón, que se volvería producto de masas en el periodo de entreguerras gracias a su uso por las actrices de Hollywood. Los diseñadores de alta costura de principios de siglo Paul Poiret y Madeleine Vionnet contribuyeron a eliminar igualmente el corsé, proponiendo otras creaciones que daban más libertad al cuerpo femenino.

Según fueron acortándose y ajustándose los vestidos y las faldas al contorno de la mujer, las bragas y enaguas fueron reduciéndose en tamaño. Fue cuando empezó a usarse la faja para moldear una figura más recta y esbelta.

#### DE UNA A DOS PIEZAS

Mientras tanto, el hombre fue igualmente evolucionando su ropa interior. Los llamados *union suits*, que cubrían de una pieza desde la muñeca hasta los tobillos con una abertura posterior se cortaron en dos para dar paso, por un lado, a la camiseta, y por otro, al calzón, que fue acortándose hasta llegar a la rodilla. Y más disminuyó aún debido a la Gran Depresión de 1929. En los años treinta la firma Jockey inventaría el *slip*, que gozó de cierta popularidad hasta la II Guerra Mundial, cuando se impone el boxer como atuendo de los soldados aliados que iban al frente.

Los *boxer shorts* consistían en una variante de los pantalones que los púgiles usaban en los años 20. Fue el propietario de Everlast, una marca de artículos para la práctica de este deporte, quien sustituyó la banda de piel para anudar el calzón a la cintura por una cinta de goma, consiguiendo mayor flexibilidad y libertad de movimiento.

#### LA MUJER EXHUBERANTE

En la época de los años cincuenta se empiezan a emplear nuevos materiales sintéticos como el rayón, el látex y la lycra, dando muchas más posibilidades a la hora de moldear los sujetadores o ajustar las prendas al cuerpo. La diseñadora Ida Rosenthal, con su marca Maidenform, se hizo popular cuando lanzó al mercado un sostén de copa que hacía que los senos adquirieran forma en punta, a modo de misil. Nuevamente actrices americanas como Marilyn Monroe ayudaron a explotar una silueta con un *look* más exuberante y seductor, gracias a la mayor presencia del escote en los vestidos.

Sin embargo, los revolucionarios años sesenta idearon un nuevo tipo de mujer y figura cercana a la vivida en los años veinte, donde el pecho era mucho más plano y natural. En 1964 la marca Exquisite contrata a Rudi Gernreich, que inventa un sujetador acorde con los nuevos tiempos: el *No-Bra*. Se trataba de una sostén llevado a la mínima expresión, donde se eliminaban los aros y cualquier tipo de entreteja. Pretendía respetar ante todo la silueta de cada mujer, un producto totalmente acorde con los últimas tendencias del sector hoy en día.

Dentro del ciclo propio de la moda, los noventa volvieron a traer al sujetador armado, que esta vez se reinventaría como *push-up*, para realzar el pecho femenino. La marca Wonderbra sería la responsable de esta nueva tendencia que ha durado hasta la primera década de nuestro siglo. Gran parte del éxito de la firma se debe al fichaje de sucesivas celebridades y a grandes inversiones en publicidad a nivel mundial.

## LA ROPA INTERIOR ES UNA DE LAS CATEGORÍAS DENTRO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DONDE LAS MATERIAS PRIMAS ORGÁNICAS Y SOSTENIBLES ESTÁN TENIENDO MAYOR CALADO.

### COMPRAR LO QUE NO TENGO

Quien realmente se llevó el pato al agua fue Calvin Klein. Al igual que en otros sectores de la moda, los fabricantes de ropa interior se dieron cuenta del poder que tenían las firmas de diseñadores en la calle. Habían creado marcas tan notorias y aspiracionales que tener su licencia suponía una grandiosa ventaja competitiva en el mercado. El diseñador americano desarrolló una línea afín a su estilo minimalista, con un tipo de modelos para sus campañas más contemporáneo. Si Wonderbra tiraba de las super-models, Calvin Klein se decantó por el nuevo perfil de mujer, encarnado en Kate Moss.

El peso de las licencias de diseñador es hoy especialmente significativo en el hombre, un cliente más marquista. Rara vez un fabricante tradicional ha conseguido poder hacer sombra a Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Paul Smith o Zegna.

El tirón de marcas como Calvin Klein o Armani, que se han decantado por un estilo más técnico y moderno, ha llevado al auge del *boxer brief* en el armario masculino. Decenas de deportistas han sido protagonistas de las campañas de este tipo de calzoncillos ajustados. Incluso el mismo CR7 ha lanzado su propia colección de íntimo. No han faltado en cambio la aparición de marcas que defienden al clásico boxer de tela, incorporando estampados y colorido para actualizar el original. The Cool Cactus, Boxer Union o Peter's son algunas de las españolas.

### FIN DEL REINADO DE LOS ÁNGELES

En los últimos años la industria de la lencería ha pegado un vuelco importante. Nuevos agentes han aparecido por varios frentes y los grandes grupos del sector ven peligrar su reinado. Los fabricantes históricos están acelerando los procesos de integración para hacerse más sólidos a nivel global. Es el caso de Hanesbrands, que ha comprado la europea DBApparel (Dim, Unno, Abanderado) y la australiana Bras N Thing. Naked Brand Group se fusionó en 2017 con Bendon Limited para ayudar a su expansión conjunta.

El medio Internet ha traído una nueva ola de competidores con una visión *direct-to-consumer*. Su poder no radica solo en la venta directa al consumidor final, sino en los valores propios de estas marcas nativas digitales. Al potenciar una moda inclusiva, desarrollan colecciones con un tallaje más largo e incluyen una variedad de tonos de piel hasta ahora imposible de encontrar. Firmas como Lonely, The Nude Label, Lively, Negative Project y hasta Savage x Fenty (la marca de la cantante Rihanna) potencian el confort y la naturaleza del cuerpo, construyendo una amplia comunidad en torno a sus redes sociales. Tanto marcas como cadenas se han sumado al *athleisure* con líneas de producto dirigidas a practicar deporte, que es uno de los nichos de mayor crecimiento dentro del sector.

Ante esto, poco puede hacer el operador más importante norteamericano. Victoria's Secret se enfrenta a una fase de reconversión, lejos de su imagen habitual. Su primer paso fue la cancelación del desfile de sus ángeles, donde imperaba un tipo de modelo regido por los más estrictos cánones de belleza.

Además, la ropa interior es una de las categorías dentro de la industria donde las materias primas orgánicas y sostenibles han tenido un mayor calado. Tal es así que nos podemos encontrar en todos los mercados con varias marcas de reciente creación que apuestan por un producto eco, recogiendo muy buenos resultados, quizá porque el consumidor lo considera un plus más, añadido al clásico 100% algodón: Wama, Thunderpants, Etiko, Pact, Mighty Good Undies, Organic Basis, Le Buns... En el caso de España, podemos citar a The Nude Label, ZD Zero Defects o Baelle.

### MEJOR EN CADENA

Las cadenas especializadas en ropa interior tienen cada vez más presencia en Europa, en detrimento de las mercaderías multimarca, con distintos operadores locales que

van cruzando fronteras e instalándose en países vecinos, a través de filiales y franquiciados. En nuestro país, además de las marcas locales Women'secret y Oysho, contamos otros operadores con fuerte implantación. El grupo Caldezonía tiene 370 puntos de venta de su propia marca; 190, de Intimissimi; y 90, de Tezenis. La francesa Etam, especializada en corsetería, cuenta con 66 tiendas, y la italiana Yamamay, con 12.

Igualmente, el tráfico que generan los operadores de moda de gran distribución es consecuentemente aprovechado para vender sus propias colecciones de ropa interior, especialmente en el caso de hombre y niño. Ante este panorama las marcas españolas han empezado a reaccionar con la apertura de su propia red monomarca, como es el caso de Selmark o de la *start up* Black Limba.

### CALCETINES A TODO COLOR

En esta última década hemos asistido a un fenómeno sonado e impensable dentro de la categoría de calcetería. La sueca Happy Sock se desmarcó del clásico mercado en color negro, gris y marino, y planteó una marca llena de alegría y motivos gráficos, poniendo su comercialización primero en el canal de moda. Hasta entonces solo firmas puntuales como Paul Smith se atrevían con el color de esta forma. Su éxito ha sido imparable y ha transformado el sector de arriba abajo. Cientos de marcas han salido con propuestas similares, muchas de ellas con el modelo *direct-to-consumer* aprovechando Internet, y las clásicas se han tenido que adaptar a marchas forzadas. En España, podemos citar a Naivë, Jimmy Lion, Pacific Co., Socketines o Sockaholic como algunas de estas marcas de nueva generación.

The Nude Label



Buscando desexualizar la ropa interior femenina.

# THE NUDE LABEL



Poca gente en nuestro país conoce esta marca de íntimo, pero es una de las más nombradas por prensa y expertos internacionales dentro de la nueva generación de firmas del sector. Su propuesta está en línea con la original del *No-Bra* de los años sesenta: sujetadores llevados a la mínima expresión, que prescinden de aros, de rellenos y cualquier otro elemento superfluo, para ser un producto del día a día. Sus fundadoras reivindican el cuerpo y los valores femeninos, buscando desexualizar la ropa interior en la mujer.

Clara Roperó y Ana Alemany, se conocieron en Londres mientras realizaban estudios de moda. Allí mascaron un proyecto acorde con su visión de la moda, y que les pudieran tele-transportar de nuevo a su Valencia natal. Allí montaron su estudio en 2013 y allí fabrican sus colecciones, de la mano de un taller familiar cercano. Para ello han apostado por el mejor algodón orgánico que han conseguido finalmente en Portugal, para crear un producto sostenible desde una visión de resistencia frente a las prendas que no duran más de una temporada por su escasa calidad.

A pesar de trabajar entre naranjos y debajo de su querido sol mediterráneo, su visión fue global desde el principio. Aunque aún cuentan con una distribución bastante atomizada, están presentes en tiendas de 18 países de Europa, América y Asia, además de en una selección de tiendas de referencia *online*.



El *direct-to-consumer* con pinta de nueva cadena.

# BLACK LIMBA



Esta joven empresa de íntimo femenino ha conseguido plasmar en su posicionamiento comercial y de marca las nuevas tendencias del mercado. Se sumaron a la ola de inclusión y apostaron por una mujer más natural, destacando el atributo de valentía. Traducido a la 'P' de producto, significaba centrar su colección en el *bralette*, un sujetador sin aros de metal y menos armado. También han incorporado una línea deportiva, una categoría propia de la nueva generación *millennial*, con un destacado crecimiento en el mercado.

Arrancaron de la mano de una agencia de marketing digital, que apoyó su primera ronda de financiación y les dio los resultados marcados como para seguir sus planes en el canal físico. Una segunda inyección de 1,5 millones de nuevos inversores les llevó abrir una tienda en la misma calle Fuencarral de Madrid. Le han seguido acuerdos con El Corte Inglés y los almacenes mexicanos Palacio del Hierro. Por último, han metido ya el pie en el mercado internacional, donde han abierto su primera tienda en Portugal, y están planificadas nuevas aperturas para el nuevo año.

Sin lugar a dudas, Black Limba tiene todas las papeletas para convertirse en una nueva cadena de íntimo española, con grandes oportunidades de crecimiento, posiblemente a través de la fórmula típica del sector, la franquicia.

# 59

Renovarse ante la agonía del cliente minorista.

# SELMARK

Amador Pérez se decantó por el íntimo en el inicio de la Transición española porque veía que era un sector menos volátil que el textil de moda. Tal es así que en aquellos años bastaba con fabricar tres o cuatro modelos en los colores básicos para estar en el mercado. En estos más de 40 años, el íntimo ha cambiado mucho; tanto que ha pasado a ser un complemento de moda y está viviendo los mismos procesos de transformación.

La segunda generación de la marca, que se incorporó a la empresa en los años noventa, asumió que el futuro estaba en la venta en el exterior, para lo que diseñó un plan de internacionalización progresivo. Un cuarto de siglo más tarde, y después de la asistencia a ferias y búsqueda de socios locales, esta empresa de Vigo está presente en medio centenar de países, aunque sus ventas fuera de España no llegan todavía al 40% de su facturación, que asciende a unos 20 millones de euros. Son perfectamente conscientes de que el pequeño comercio está en caída libre y tienen que plantear una estrategia comercial acorde con el futuro del comercio, que pasa por incrementar su posición en el *online* y abrir tiendas monomarca, como ha empezado hacer en los últimos años.

El crecimiento ha pasado también por ampliar su cartera de productos, que van desde la lencería a la ropa interior de diario. Su línea Selmark Care está centrada en productos donde el confort y la salud son protagonistas. Esto significa poner especialmente atención en artículos hipoalérgicos y protéticos. En la última década han incorporado el baño a su oferta, desarrollando 15 colecciones cada temporada. Su producción se reparte entre fábricas de España, Portugal y Túnez.



# 60

Con 25 años de vida y cercana al público *millennial*.

# GISELA



Con 25 años de historia, esta marca malagueña con una facturación superior a 15 millones de euros se está adaptando a las nuevas generaciones para consolidarse como una de las marcas independientes españolas mejor preparadas para los próximos años.

Su oferta se ha ido ampliando con el tiempo, desarrollando distintas colecciones bajo sub-marcas. En el extremo superior se encuentra la línea Suit, con un posicionamiento propio de firmas de lencería, donde encontramos prendas más elaboradas y sofisticadas. Moments es una gama media para un uso más diario, donde se incorporan las últimas tecnologías. Move se centra en prendas para la práctica de actividades deportivas y gimnasio. Y finalmente, Play es la línea más joven, donde se trabajan licencias y prendas más sencillas.

Gisela está implantada en más de 30 países, con una red que supera los 2.000 puntos de venta multimarca. En España tienen además presencia en varios centros de El Corte Inglés. Aunque ha abierto una tienda en su Málaga natal y una franquicia en Serbia, la estrategia de venta directa está centrada en el canal *online*, para la que está desarrollando una inversión en comunicación digital con la que pretende llegar a una generación más *millennial*.

# 61

La vuelta a los valores que le hicieron nacer.

# ZD ZERO DEFECTS

Desde su creación en la segunda década del siglo pasado, esta firma de ropa interior con sede en la cuna del textil catalán, ha vivido los correspondientes vaivenes de la moda. Sin embargo, ser fieles a sí mismos es lo que les ha llevado a mantenerse en el mercado. Aunque a primera vista es una marca de íntimo tradicional y aparentemente clásica, tienen todos los ingredientes para sacar pecho en el mercado dentro de los valores y tendencias que empiezan a imperar.

Y es que, los cuatro pilares que fijaron al crear la empresa están hoy más presentes que nunca: materias primas óptimas, producción artesana, innovación y calidad. Nada tiene que envidiar a las nuevas marcas que se creen pioneras en la producción sostenible: ZD trabaja con algodones orgánicos e hilo de Soja para confeccionar íntegramente en España sus prendas, que tienen de por sí una larga vida. Centrados durante décadas en el hombre, el auge de tejidos naturales en la moda femenina, les ha animado a extender su colección hacia la mujer.

El reto sin lugar a dudas hoy está en darse a conocer y aumentar sus ventas en el exterior. Este proceso empezó hace cuatro años, invirtiendo en ferias y la organización de una red de agentes internacional. A día de hoy ya están presentes en Portugal, Francia e Italia, poniendo el foco en Europa para la próxima década. De momento cuentan con 800 puntos de venta, que se complementan con sus primeros pasos en el *online*, que suponen de momento el 4% de sus ventas.



# 62

El calcetín más *streetwear*.

# PACIFIC AND CO.



Las creadoras de Pacific and Co. presentaron hace seis años una marca de calcetines que se diferenciaba de todo el aluvión de nuevas enseñas que aparecieron después de la pionera Happy Socks. Tanto su producto como su imagen iba más allá de una marca divertida. Se posicionaron

dentro de la corriente del *streetwear*, con diseños muchos más transgresores y creativos. Su técnica era alternativa: a diferencia de los calcetines de *jaquard*, donde el dibujo se realiza cuando se cose la misma prenda con un máximo de unas 200 puntadas, su producto se realiza partiendo de un calcetín liso, que funciona como un lienzo en blanco, para estampar directamente sus diseños.

Fueron pioneros en Europa con esta nueva técnica, que la americana Stance había empezado utilizar poco antes. Desde el principio han colaborado con otros diseñadores y marcas para crear colecciones de gran riqueza visual. Recientemente ha visto la luz una cápsula con marcas de cereales, que se presentan en el *packaging* original de las mismas.

Además de estar presentes con distribución en once países del mundo, su tienda *online* cuenta con un peso especial en sus ventas. El objetivo de hecho para los próximos años es potenciar este canal, para lo que son constantes los cambios en su web y condiciones de compra, intentando dar más facilidades al consumidor desde cualquier parte del planeta. Pacific and Co también se ha reforzado este 2019 en el digital a través de acuerdos con *marketplaces* europeos como Zalando. En paralelo, la firma está trabajando para conseguir que su producto pase a ser fabricado con materiales 100% reciclados.



# 63

El mayor referente español de la nueva generación de calcetines.

# JIMMY LION



Mientras estudiaban un master en Nueva York en 2014, Felipe Cortina y Álvaro Gomis decidieron apuntarse a la fiebre del calcetín de diseño con una marca donde primara la calidad a buen precio. Con esta premisa ya existían otras marcas en el mercado, sin embargo, su éxito vino de la diferenciación de sus colecciones. Sus calcetines iban más allá de los diseños geométricos e incorporaban motivos figurativos como animales, cosa que encantó a un público joven (y no tan joven) y que recuerda a las corbatas de estampados locos que funcionaron en los años ochenta y noventa.

Los fundadores de la marca volverían a Madrid, pero mantuvieron una oficina en Estados Unidos, desde donde

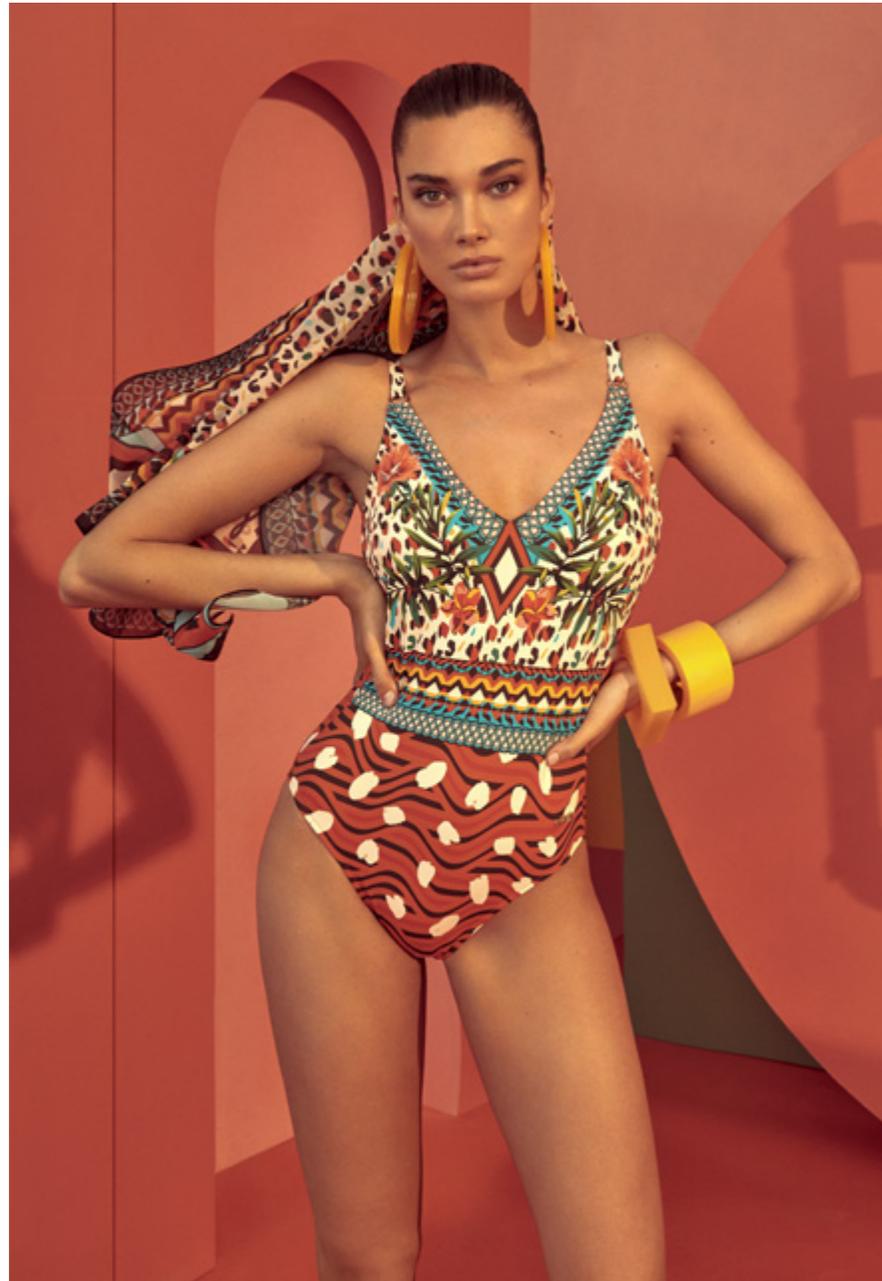
se sirven los pedidos de países de su área de influencia. El almacén de España se encarga del mercado europeo, por su parte, y México, donde acaban de entrar hace un año, tiene su propia operativa. En total, la marca trabaja en 16 países a través de más de 400 puntos de venta.

En 2018 Jimmy Lion dio un paso más y abrió su primera tienda en Madrid, que servirá como piloto para la apertura de otras ya planificadas en España, como Barcelona. El negocio tradicional supone el 50% de sus ventas; la otra mitad se realiza a través de Internet. Además de su tienda *online*, está presente en *marketplaces* como Zalando o El Corte Inglés.



# 64

# BAÑO



Dolores Cortés



Robin

La aparición del veraneo trajo consigo la popularización de un nuevo tipo de prenda que ha evolucionado hacia la más mínima expresión y se ha incluido en todas colecciones de las firmas y cadenas de moda como artículo estrella para las campañas de primavera verano.

## EL INVENTO DEL VERANEO

La aparición del traje de baño vino de la mano del invento del veraneo en Europa, una actividad de recreo solo al alcance de las casa reales y familias de la aristocracia, en un principio. La Reina Victoria y el príncipe Alberto de Sajonia acudían a la isla de Wight, en el sur de Inglaterra, a tomar lo que se conoció como “baños de mar”. El *Gran Tour* se popularizó entre las clases más pudientes, especialmente a partir de la aparición del ferrocarril. Consistía en viajes al sur de Europa, Francia e Italia normalmente, para disfrutar de las buenas temperaturas al lado del mar. En el caso de España, la realeza se refugiaba del caluroso verano madrileño en las costa cantábrica, acudiendo puntualmente a Biarritz, donde veraneaba la emperatriz Eugenia. Isabel II inauguró los veraneos en San Sebastian en 1845 y la alta sociedad le siguió a continuación.

El vestido de baño en un primer momento consistió en una adaptación del vestuario femenino y masculino de la época, que en el caso de la mujer incluía falda y medias. En las primeras décadas del siglo XX se simplificó gracias a la tendencia en la moda de un estilo menos encorsetado. Pasaron a ser entonces prendas de una sola pieza en punto de algodón o lana, que cubrían el pecho y las piernas hasta casi las rodillas. En los años treinta, cuando en España ya las clases medias acudían a disfrutar de las playas, se extendió el bañador moderno. En el caso de los hombres, se eliminó la parte superior, tomando la forma de los pantalones de otras disciplinas deportivas como el boxeo o el fútbol.

allSisters

## EL BOMBAZO DEL BIKINI

Aunque ya se había inventado en Estados Unidos el bañador de dos piezas, que era usado por las actrices de Hollywood para posar en las revistas, fue en 1946 cuando cayó la bomba. El francés Louis Réard tuvo que acudir a una *stripper* para conseguir que desfilaran con su creación. Fue ella quien puso nombre al bikini, al declarar que iba a ser tan explosivo como las pruebas nucleares que por entonces realizaba el gobierno americano en el Pacífico.

Sin embargo, no tuvo verdadero éxito hasta el principio de los años sesenta, coincidiendo con una nueva generación que también se atrevería con la minifalda. El nylon se había empezado a utilizar en la confección de bañadores, por lo que la prenda ya se ceñía mejor al cuerpo. En Europa, el bikini se bautizó como Saint Tropez, porque era destino para cantantes y actrices como Jane Birkin o Brigitte Bardot. En la Península estuvo prohibido hasta final de la época, aunque acabaría llenando nuestras costas de la mano de las famosas suecas.

## DE LA BRAGA AL BOARDSHORT

También en esa época, la marca australiana Speedo, que llevaba fabricando bañadores deportivos desde finales de los veinte, ideó un nuevo tipo de bañador masculino. El modelo en forma de ‘T’ replicaba la braga femenina, y defendía la libertad de movimientos. El primer osado en llevarlo fue detenido por indecente en Bondi Beach en 1961. La compañía española Turbo cogería el testigo de este tipo de bañador a continuación. De ahí que se extendiera su nombre comercial para denominar a dicha prenda en España. El atractivo de los deportes náuticos, y especialmente

del surf, hizo que firmas californianas y australianas marcaran las nuevas tendencias en el baño masculino. Quiksilver popularizaría la bermuda estampada en tonos flúor en los años ochenta, y más tarde, junto con otras marcas como Rip Curl o Billabong, los *boardshorts*, un modelo más largo que usaban los aficionados a esta disciplina.

# LAS MARCAS CALIFORNIANAS Y AUSTRALIANAS DE SURF HAN MARCADO LA TENDENCIA EN EL BAÑO MASCULINO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS.

## DE LA PLAYA A LA PASARELA

En las últimas décadas el bañador ha ido asociándose cada vez más a la moda. Aunque muchas firmas de ropa interior comercializan colecciones de baño, han ido apareciendo marcas especializadas en esta categoría. Igualmente, las firmas de diseñadores han extendido su *total look* a un producto que ofrece mucha libertad creativa y donde la marca es uno de los grandes reclamos de venta.

El área de Asia Pacífico es el mercado con más volumen a nivel mundial. Le sigue Europa en segundo lugar, seguido de Norteamérica. La mujer es sin lugar a dudas el mayor consumidor de ropa de baño, dado que acostumbra a renovar su armario cada verano.

Al igual que en el íntimo, el baño es un producto donde hay una mayor apuesta por la innovación. Además de la búsqueda de nuevos tejidos técnicos que favorecen su elasticidad y el secado rápido, últimamente han aparecido colecciones con prendas que protegen de los rayos UV. Y claro, surgen igualmente marcas con el sello sostenible como valor diferenciador, que utilizan tejidos procedentes de materiales reciclados como el Econlyl.



Lo fue en principio un prototipo artesanal de un bañador elástico es hoy una compañía consolidada en el sector a nivel internacional y cuya tercera generación quiere volver a renovar a través de una nueva marca dirigida al público *millennial*.

# DOLORES CORTÉS

Los inicios de la marca se remontan a una pequeña localidad de Castellón en la difícil postguerra, cuando Dolores Cortés experimenta con una máquina de coser para crear una prenda de baño con cierta elasticidad. El elastano no había llegado por entonces a nuestro país, así que la diseñadora adaptó la canilla que almacena y regula el hilo, para poder usar un filamento de goma. Realizó distintas líneas de respuntes en el tejido en la dirección adecuada, consiguiendo un bañador más ceñido al cuerpo y que no se deformaba al salir del agua.

El invento tuvo pronto buena acogida entre su círculo de amistades y, más tarde, en su propia mercería, así que empezó a colaborar con algunos representantes comerciales para ampliar su distribución. En esos primeros años, ella misma hacía de modelo para los catálogos que la firma imprimía cada año, creando dos etiquetas, primero Lolita y posteriormente, Docor. El crecimiento de la empresa supuso empezar a crear una estructura productiva, incorpo-

rando y formando a mujeres del municipio para trabajar en el taller, y adquiriendo maquinaria especializada.

En los años setenta, con el objetivo de conseguir una mayor expansión, Dolores crea una sociedad de la mano de dos socios; pero al no conseguir el entendimiento necesario, decidió seguir el camino por su cuenta. En 1980 crea una nueva marca y sociedad bajo su propio nombre.

Su hija se incorporaría y cogería las riendas del negocio en los ochenta. La nueva etapa pasaba por informatizar la empresa, a nivel administrativo y de producción, por un lado, y por evolucionar la colección hacia una marca de moda. Eso suponía un mayor análisis de las tendencias, una apuesta por el diseño y la incorporación de la comunicación en la firma.

A la etiqueta original Dolores Cortés se le han sumado con los años dos nuevas colecciones: Tamouré, para un segmento medio de mercado, y DC Kids, para el público infantil. Después de una prueba de descentralización de su produc-



1953  
INVENCIÓN DE UN TEJIDO ELÁSTICO.

1957  
CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA PRODUCTIVA.

1980  
NACE LA NUEVA DOLORES CORTÉS.

2010  
LANZAMIENTO DE LA TIENDA ONLINE.

2012  
DISEÑO DE BAÑADORES PARA EL EQUIPO ESPAÑOL DE LAS OLIMPIADAS.

ción, la empresa decidió volver a confeccionar de nuevo en sus propias instalaciones, con el objetivo de ser más flexibles y posicionar a la firma original como marca *premium*.

Su presencia en ferias internacionales del sector ha consolidado su expansión internacional. Aunque los mercados con mejores resultados son Francia, Italia, Alemania y Reino Unido, está presente en un total de 15 países con unos 1.500 puntos de venta en todo el mundo. En los últimos años también ha realizado una inversión para potenciar la comercialización directa, a través de diez puntos de venta propios en la Península y su tienda *online*, que ya supone el 12,5% de su facturación.

La tercera generación de la familia ya se ha incorporado a la compañía. Entre sus cometidos para la nueva década, además de aumentar la internacionalización y red de tiendas monomarca, está el lanzamiento de LOLA – Dolores Cortés, una nueva marca dentro del grupo dirigida a un público de perfil *millennial*.



Dolores Cortés

El baño de diseño ecológico en blanco y negro.

# ALLSISTERS

Cuando uno conoce allSisters, ve en esta marca algo diferente: una mezcla de ropa de baño y moda atemporal con mucho estilo. A esto se llega gracias al desarrollo de unos códigos de producto e imagen muy concretos. Toda su colección está realizada en blanco y negro, con diseños que evolucionan conceptualmente de la lencería al traje de noche. Trabajan cortes minimalistas, integrando detalles asimétricos y orgánicos, que son reclamo de estilistas de distintas cabeceras de moda para sus reportajes.

Si rascamos un poco, podemos conocer que además de la singularidad de su producto, hay un compromiso claro por el medioambiente y un absoluto respeto por el planeta. Sus bañadores están confeccionados con tejido Econyl, con un 79% de PA reciclada y un 22% de elastán, consiguiendo la certificación *Made in Green* by OEKO-TEX. Aunque empezaron fabricando en Cataluña, han movido su producción al norte de Portugal, donde han encontrado talleres especializados que cumplen con sus requisitos de calidad.

Si bien es verdad que su tienda *online* representa la mayoría de sus ventas, el boca a boca ha empezado a traer sus frutos, saliendo a la luz algunas colaboraciones comerciales interesantes. Desde este 2019 están presentes en la plataforma de lujo Net-A-Porter para Reino Unido, Estados Unidos y Hong Kong. También han llegado a un acuerdo

con la americana de ropa interior Victoria's Secret, que han seleccionado sus modelos para la sección Swim de su website. Por último, se han posicionado a través de agentes externos en algunos *resorts* vacacionales como One&Only, llevando sus creaciones a Madivas o a las Islas Mauricio.



# 66

Internet como océano azul para vender baño.

# ROBIN

La marca de baño que la gente identifica con el dibujo de una pluma es Robin, y nació de la mano de un regalo de Reyes Magos. A Alejandra Meler le trajeron una hace siete años y cuando llegó el verano se hizo un bañador con el mismo concepto que hoy se mantiene en sus colecciones: líneas simples, que consiguen escotes bonitos, y estampados diferenciados de los comunes en este producto. Gustó tanto entre sus conocidos, que ese verano la máquina sacó humo para confeccionar hasta 150 encargos.

Fue entonces cuando lió a su hermano Manuel, abogado de profesión, para ir más en serio con el proyecto y constituir una empresa como tal. La producción se derivó a un taller externo en Mataró y se centraron en el diseño de las colecciones y en su comercialización. Aunque se plantean la marca como un negocio netamente digital, vendiendo hoy el 70% de su facturación en el canal *online*, han querido estar presentes igualmente en el canal multimarca, con una selección de puntos de venta de España. Incluso han aprovechado la última temporada de primavera-verano para montar una tienda temporal en su ciudad natal, donde probar el *retail* monomarca.



# 67

La marca de las pasarelas que mira al exterior.

# GUILLERMINA BAEZA



El nombre Guillermina Baeza es sinónimo de una marca de baño vinculada con la moda y las pasarelas en nuestro país. Su origen se remonta a los años setenta, cuando la diseñadora empieza a colaborar en la empresa textil de la familia de su marido. Es en la siguiente década, con el relevo generacional, cuando se decide utilizar el nombre de la creadora y acometer una mayor expansión comercial.

Aunque durante un periodo de tiempo la firma estuvo gestionada por el grupo Pulligan, hoy funciona como una empresa independiente a la que se ha incorporado la hija de Guillermina. Después de pilotar una línea joven de la empresa, en 1998 Belén Larruy pasó a gestionar la colección central de la empresa en colaboración con su madre, renovando la frescura y el colorido propio que ha caracterizado a la marca. Después de veinte años con una apuesta fuerte por el mercado y las pasarelas de nuestro país, siguen fabricando el total de sus producciones en España, con tejidos estampados procedentes de Europa. En los últimos años, han colaborado con varias firmas de moda y distribución, diseñando y desarrollando colecciones para Pedro del Hierro, Indie & Cold y Bonnet á Pompon, entre otras. Este 2019 ha llegado a la óptica, con una colección cápsula de gafas de sol para el grupo Cione.

El gran reto de la compañía sigue siendo su implantación internacional. Aunque suma 200 puntos de venta multimarca en varios países, el objetivo para los siguientes años pasa por hacerse con un nombre propio más allá de nuestras fronteras.

# 68

La marca propia que relanzó a un fabricante histórico.

# ES COLLECTION

Detrás de esta marca de baño y ropa interior está uno de los fabricantes más longevos del textil Catalán. Creada en 1958 como fábrica de tejidos de plana, Denier se reinventó más tarde como proveedor de copas volumétricas para marcas de corsetería. La descentralización que se dio de forma masiva con la entrada del nuevo siglo le obligó a volver a re-formularse.

Así fue como nació ES Collection, una marca con un tipo de producto siempre innovador, enfocada en un primer momento al público gay, pero que más tarde se abrió al segmento masculino en general. De hecho, partiendo de su *know how* en la mujer, inventó un bañador para hombre

con el mismo efecto que el *push-up* del sujetador, el Wonderslip y Wonderboxer.

El crecimiento durante los primeros años ha sido exponencial, operando tanto en el canal multimarca como en el monomarca, con la apertura de tiendas propias y franquicias en varios países del mundo. A la línea original de baño se incorporaron otras de íntimo, de deporte y de moda casual, extendiendo así su oferta a los distintos momentos del día de su cliente. En 2017 vio la luz su primera colección de trajes de baño para mujer. ES Collection entrará en la nueva década con el objetivo de llegar a los 10 millones de euros de facturación y de potenciar su negocio *online*.



# 69

# PERFUME -



27 87



27 87

La perfumería es sin duda la licencia más estratégica de la moda, tanto por las inversiones en marketing de sus lanzamientos, que potencian el conocimiento de las firmas, como por sus suculentos beneficios. Lo que está por ver es la relación que establecerán las marcas con su público ante el nuevo entorno digital y la distribución saturada y carente de experiencia emocional.

# RIA



Carner

#### LA LLEGADA AL MUNDO OCCIDENTAL

Nos encontramos ante la relación de mutualismo más importante que existe entre el mundo de la moda y una industria inicialmente alejada de la estética. Aunque el perfume apareció en Oriente hace miles de años como elemento litúrgico para las ceremonias religiosas, hoy es considerado un complemento más en el armario de cualquier persona.

Moda y perfumería se dieron por primera vez la mano en el siglo XIII en Francia por una necesidad. Por entonces, las tenerías curtían las pieles con orina, lo que propiciaba un olor espantoso a los guantes de piel. La respuesta fue el cultivo de plantas aromáticas en las mismas regiones para perfumar las prendas, poniéndose de moda progresivamente en toda Europa y dando pie al nacimiento de las primeras capitales de la industria como es el caso de Grasse.

Inicialmente concebido en formato de aceite a partir de flores y hojas por los egipcios, fueron los húngaros quienes lo disolvieron sobre una solución de alcohol a finales del siglo XIV para Isabel de Hungría. Y es que, con la llegada del Renacimiento los perfumes se hicieron populares entre la realeza y clases más pudientes, en parte para tapar los olores de la escasa higiene de aquel entonces. Esto llegó a su cenit a principios de 1700, cuando la corte de Luis XV se le bautizó como “La Corte Perfumada”. La mayoría de las casas reales europeas pusieron a un perfumista en sus filas para diseñar aromas para distintas ocasiones y momentos del día.

Procedente de Italia, Giovanni Maria Farina concibió el Eau de Cologne en la ciudad alemana en 1709, una fragancia más fresca y ligera que los cargados perfumes, consiguiendo una fórmula más comercial que se ha desarrollado masivamente hasta nuestros días.

Tras la revolución francesa, las leyes acabaron con el monopolio del gremio de perfumeros y abrió las puertas a la actividad empresarial en el sector, ayudada en gran parte por la revolución industrial y el desarrollo de la química.

De finales del XVIII y principios del XIX son las primeras casas, como Houbigant, Lubin (rescatada recientemente) y Guerlain. Fue precisamente la hoy marca del grupo LVMH la que lanzó ‘Jicky’ en 1889, considerado el primer perfume moderno de la Historia.

#### EL COMPLEMENTO INVISIBLE

Y la moda desembarcó en el perfume. La primeras casas de moda poco tardaron en acercarse a las fragancias a principios del siglo XX. Paul Poiret, rey de la moda y creador en gran parte del sistema comercial, fundó su propia compañía con el nombre de una de sus hijas en 1911, acondicionando un laboratorio y taller en paralelo a su negocio textil. Le acompañarían en la siguiente década otros creadores como Worth, Lanvin, Patou, Lanvin... y su eterna rival: Gabrielle Chanel. En 1921, la revolucionaria de la moda femenina lanza al mercado el perfume más conocido hasta nuestros días, Chanel N°5.

Después de la II Guerra Mundial, el crecimiento de los perfumes de moda vendría de la mano de una nueva generación de diseñadores franceses como Nina Ricci, Dior, Givenchy, Saint Laurent o Paco Rabanne, para los que el perfume estaba dentro de su cartera de negocio desde bien temprano.

El fuerte conocimiento por parte de los americanos de la mercadotecnia y las prácticas publicitarias hizo que el reinado de la industria francesa tocara a su fin, al igual que sucedía en gran parte con el textil. Llegarían primero los grandes éxitos comerciales de la mano de Estée Lauder y, más tarde, la primera fragancia de un diseñador americano, Norell, comercializada por Revlon desde 1968. Le seguirían firmas como Halston, Ralph Lauren o Calvin Klein, dueño y señor de la publicidad más innovadora durante décadas, caso del lanzamiento en 1985 de Obsession.

#### LUJO POR DEBAJO DE LOS 100€

De esta forma, se fueron desarrollando empresas especializadas en el diseño, desarrollo y comercialización de perfumes, que contaban con sus marcas propias, pero se fueron inclinando por el negocio de las licencias, justificando por el poder seductor de las firmas de moda.

Tras vender Procter & Gamble su negocio de belleza y perfumería en 2015, Coty es hoy el número uno del sector, seguido del grupo L’Oreal y LVMH. Por detrás, le siguen Shiseido, Estee Lauder, Interparfums o la catalana Puig, con una cuota mundial en torno al 10% del mercado.

Estas grandes corporaciones han ido creciendo a través de adquisiciones y filiales en distintos continentes del mundo para hacerse con el control del negocio. Un negocio sustentado por grandes márgenes y fuertes presupuestos de marketing y publicidad, que han llegado incluso a dar a conocer a marcas de moda por sus perfumes mucho antes que por su propia actividad. Y es que los ingresos de las firmas de moda y lujo provenientes de sus licencias pueden suponer más de la mitad de su facturación en algunos casos. En casas como Chanel, con un negocio más diversificado en textil y complementos, supone un tercio de sus ventas.

Sin embargo, la democratización del lujo con productos asequibles para todos los públicos poco tiene que ver con

el concepto de exclusividad con el que operan por otro lado las marcas de moda. Cada lanzamiento de una fragancia de moda conlleva inversiones millonarias en campañas de publicidad protagonizadas por celebridades mundiales, y su comercialización como producto de gran consumo (a pesar de que se denomine "perfumería selectiva"). Esto ha hecho perder en gran medida el encanto propio de un producto basado en las emociones y la experiencia.

## ANTE LA SATURACIÓN DE UNA PERFUMERÍA SELECTIVA MÁS O MENOS ENLATADA, SURGE CON FUERZA UNA NUEVA CORRIENTE CENTRADA EN EL SEGMENTO NICHOS.

### VUELTA A LOS ORÍGENES

Ante la saturación de este tipo de producto más o menos enlatado, surge con fuerza hace unos diez años un nuevo movimiento centrado en el nicho. Si ya en los años 80 Serge Lutens y Annick Goutal fueron pioneros en este segmento, ahora su crecimiento está muy por encima del resto del mercado. Estas nuevas firmas recuperan el oficio y buen hacer de la perfumería original, partiendo de ingredientes

de altísima calidad y acabando en una cuidada distribución, con *retailers* especializados o tiendas propias. Los grandes almacenes y *concept stores* internacionales no han perdido la comba y han incorporado este tipo de marcas a su oferta, del mismo modo que surge un nuevo tipo de *retailer* centrado en marcas independientes.

Los grandes operadores no han tardado en reaccionar. Estée Lauder ha comprado marcas como Jo Malone, By Kilian, Le Labo y Editions de Parfums Frédéric Malle; Puig se ha hecho con L'Artisan Parfumer y la inglesa Penhaligon's; y LVMH ha entrado en Maison Francis Kurkdjian. Pero los movimientos no se han quedado únicamente en algunas adquisiciones, sino que se ha trasladado a la estrategia de producto y *branding* de las licencias de moda. Zegna, Carolina Herrera, Bottega Veneta, Armani, Givenchy o Chanel han lanzado colecciones de perfumes que siguen la estela de los perfumes nicho, incorporando productos más *premium* a su catálogo a modo de fragancias *couture*, con una distribución realmente exclusiva y precios por encima de los 100€. La línea Mason Christian Dior, por ejemplo, cuenta con 21 fragancias realizadas con ingredientes naturales de Grasse y solo tres puntos de venta en nuestro país.

### CONECTAR CON EL CONSUMIDOR

Esta nueva corriente alternativa no va a cambiar el mercado, pero sí que ayudará a los grandes grupos y marcas a buscar nuevas vías para volver a conectar con el consumidor y ganar en imagen, dado que durante décadas la comercialización de sus productos se ha realizado por terceros: cadenas de perfumería y grandes almacenes. Podemos ver cómo en los últimos tiempos experimentan con *pop-ups* o potencian sus ventas dentro de las tiendas propias de la marcas de moda.

Aunque hoy el *online* está centrado en la compra de repetición o en la selección de *testers* para probar las fragancias, el futuro pasará en gran parte por Internet, donde las firmas podrán hablar de tú a tú con el consumidor y mejorar la experiencia de compra. Justo este pasado mes de agosto Puig lanzaba *Queendom*, un *e-commerce* para Estados Unidos, Francia y Reino Unido a través de su aceleradora Puig Futures.

### EL POTENCIAL DE ESPAÑA

España es uno de los países con mayor consumo de perfumería en el Mundo, aunque también hay que decir que tradicionalmente somos de consumir más cantidad que calidad, bañándonos en colonia antes que darnos un par de toques de perfume. Después de años de crecimiento en puntos de venta en un mercado atomizado y saturado, con cadenas locales e internacionales luchando por afianzar su parte del pastel a través de adquisiciones, caso de Druni o Douglas, *join-ventures* como Sephora y El Corte Inglés o colaboraciones entre independientes bajo el nombre *Maremor*, empezamos a ver algún operador que tira la toalla en nuestro territorio. La francesa *Marinnaud*, que había aterrizado en España comprando dos cadenas, ha anunciado que se repliega y cerrará sus 46 tiendas.

El grupo Puig es la referencia nacional y uno de los operadores mundiales más importantes del sector. Si en un inicio comercializó durante décadas sus propias creaciones a nivel local, a finales de los 60 metió un pie en el mundo

de la moda como licenciatario de Paco Rabanne, al que acompañarían después Carolina Herrera y, más recientemente Prada o *Comme des Garçons*, llegando así su fuerte expansión internacional. Su siguiente paso para asegurar su posición dentro de la perfumería selectiva sería la compra de las propias firmas de moda, siendo las últimas Nina Ricci, Jean Paul Gaultier y Dries Van Noten. Puig se hizo también a principios de siglo con dos importantes operadores nacionales, Gal y Myrurgia, ésta última con mayor peso en el mercado y licencias de marcas locales.

En los últimos años y dentro de la tendencia de la perfumería nicho, han aparecido marcas de reciente creación que están teniendo muy buenos resultados a nivel mundial: *Carner*, *27 87*, *Eight & Bob*, *Oliver & Co*, *Simmi*, *Agua de Surf*, *Brava Nariz*... Y es que no hay que olvidar que en nuestro país contamos con estupendos fabricantes de fragancias, que ayudan a que regiones como Cataluña sea una actual y futura cantera en la creación de nuevas empresas dentro del sector.



La división de perfumes de la marca española de lujo por antonomasia ha realizado un ejercicio de *rebranding* para adecuarse a los valores de la firma, poner la experiencia del consumidor por delante y crear un hilo narrativo común.

# LOEWE

La entrada en el mundo de la perfumería formó parte de un movimiento crucial en la evolución de la casa Loewe. Enrique Loewe, hoy presidente honorífico de firma, se había puesto a los mandos de la compañía en 1965 y trazó una nueva hoja de ruta, acercando una empresa de marroquinería al negocio de la moda y desarrollando una fuerte expansión internacional.

Al igual que otras marcas de diseñadores de moda, Loewe se subió al carro de las fragancias con el cambio de década de los 60 a los 70. Durante estos casi 50 años ha lanzado al mercado más de 60 referencias, con nombres que han permanecido en su catálogo durante décadas. La perfumería selectiva de las firmas de moda y lujo va ligada a su conocimiento y desarrollo comercial en el mercado, por lo que el éxito de la división de perfumes de la marca ha ido en paralelo a las distintas fases que ha vivido la enseña, así como a la entrada en mercados emergentes en estos últimos años.

La cuota de mercado de Loewe en España siempre ha sido muy alta, pero su crecimiento exterior ha venido definido en tres direcciones hasta llegar a un total de 35 países: Latinoamérica, con especial implantación en México; Rusia, donde se abrió una filial a principios de este siglo; y Asia, con China como país más destacado, y con enorme potencial para los próximos años. Estos nuevos mercados han rejuvenecido el perfil medio de su clientela, de la mano

de una nueva generación que ha conocido la marca gracias a la imagen proyectada desde 2014 por el director creativo Jonathan Anderson.

Y es que el primer lanzamiento de una fragancia bajo la batuta del irlandés en 2016 supondría el comienzo de un reposicionamiento del negocio de perfumes. Durante las dos últimas décadas, Loewe había desarrollado una visión comercial propia de las grandes marcas de moda con licencias de perfumería: lanzamientos constantes y campañas con identidad propia de cada producto, quedando la marca matriz en un segundo lado. A todo esto, hay que decir que Solo Loewe, con una estética puramente española inspirada en el antiguo Toledo, supuso todo un "pelotazo" que hoy sigue recogiendo sus frutos, al ser el producto más vendido de su catálogo.

La evolución del mundo de la perfumería hacia un tratamiento menos comercial, en parte propiciado por el crecimiento del segmento nicho, que se centra en colecciones sin tantos fuegos artificiales, pero enfocadas a la exclusividad y la conexión con el cliente, sumado a la nueva estética y valores de casa, hizo que internamente se desarrollase un comité de trabajo para definir el futuro.

Si con anterioridad el producto iba por delante, tocaba ahora antes de nada acercarse al público, potenciando las emociones y experiencias que un perfume experimenta en cada persona. Después vendría la marca y su imaginario



cercano al arte y la naturaleza; y por último la fragancia en sí. Había que definir un mensaje único para los perfumes de la firma, con el que conseguir unidad y coherencia. Trasladado a la calle, esto supuso un re-planteamiento global en la imagen y comunicación. Las fotografías de plantas del alemán Karl Blossfeldt, que en la década de los 30 fueron elevadas a la categoría de arte y que ilustraron el empaquetado del perfume 001 en 2016, se llevaron a todas las fragancias de la marca. El re-branding fue implantándose en los distintos mercados hasta cerrar el ciclo en España y Portugal. Con todo ello, se ha conseguido ver a Loewe Perfumes como una colección de fragancias con un hilo común y en consonancia con la casa madre.



1972  
LANZAMIENTO DE LA PRIMERA FRAGANCIA, DE LOEWE.

1974  
LANZAMIENTO DE LA PRIMERA FRAGANCIA MASCULINA, POUR HOMME.

1996  
VENTA DE LA EMPRESA AL GRUPO LVMH.

2004  
SOLO, LA FRAGANCIA BEST-SELLER DE LA MARCA, SE ESTRENA EN EL MERCADO.

2018  
REBRANDING DE LA DIVISIÓN DE PERFUMERÍA.

2019  
NURIA CRUELLES, NUEVA PERFUMISTA, EN SUSTITUCIÓN DE EMILIO VALEROS.

La pasión y modernidad de Barcelona en forma de perfume.

# CARNER

Sara Carner siempre fue una apasionada del mundo de las fragancias desde pequeña. Tras formarse en administración de empresas y desarrollar parte de su carrera, primero en la consultoría, y después en el sector de la cosmética en Estados Unidos, la barcelonesa regresó a la Ciudad Condal para emprender su propio proyecto junto con su hermano Joaquim.

Consciente del interés que despierta la imagen de la ciudad, ideó un ADN basado en el estilo de vida mediterráneo mezclado con el espíritu vanguardista y cosmopolita

de la capital catalana. Durante estos diez años ha creado cinco colecciones que suman 20 perfumes de alta gama, todos enfrascados en un envase minimalista con tapa de madera grabada a fuego.

Con una fuerte implantación internacional dentro del segmento nicho, Carner está presente en 40 países y más de 600 puntos de venta. Recientemente, la marca ha cerrado un acuerdo de colaboración con la diseñadora Teresa Helbing, con intención de lanzar al mercado tres perfumes.



71

El glamour de los Kennedy como ingrediente mágico para una historia de éxito

# EIGHT & BOB

El *storytelling* de esta firma es entrañable desde el punto de vista narrativo, y ganador, desde una visión comercial. La historia de la marca se remonta a los años 30, cuando el perfumista parisino Albert Fouquet conoce a un joven John F. Kennedy en la Costa Azul. Fascinado por su fragancia, John le pide que le envíe ocho muestras a Estados Unidos y una más, si es posible, para su hermano Bob. Poco después recibiría una paquete con la cómplice nota: 'Eight & Bob'. La llegada de la guerra hizo que el creador escondiera sus perfumes dentro de libros, con las páginas cortadas con el contorno del frasco, como hoy reproduce el empaquetado de su *best-seller*.

Recuperada a principios de esta década desde nuestro país, la marca se fue implantando primero en tiendas de moda de lujo y grandes almacenes de todo el mundo para después desembarcar en perfumerías especializadas. Su extraordinaria aceptación les ha llevado a los cinco continentes de la mano de 600 puntos de venta. La comercialización se complementa con su propia tienda *online*, que supone un 9% de sus ingresos, así como la presencia en *marketplaces* anglosajones y, recientemente, uno chino. Y es que la expansión en el mercado asiático está marcada como prioridad en la hoja de ruta de la empresa para los próximos años, confiado en llegar a los 13 millones de euros de facturación en 2022.



72

## Fragancias de vanguardia para impregnar nuestro álbum personal.

# 27 87



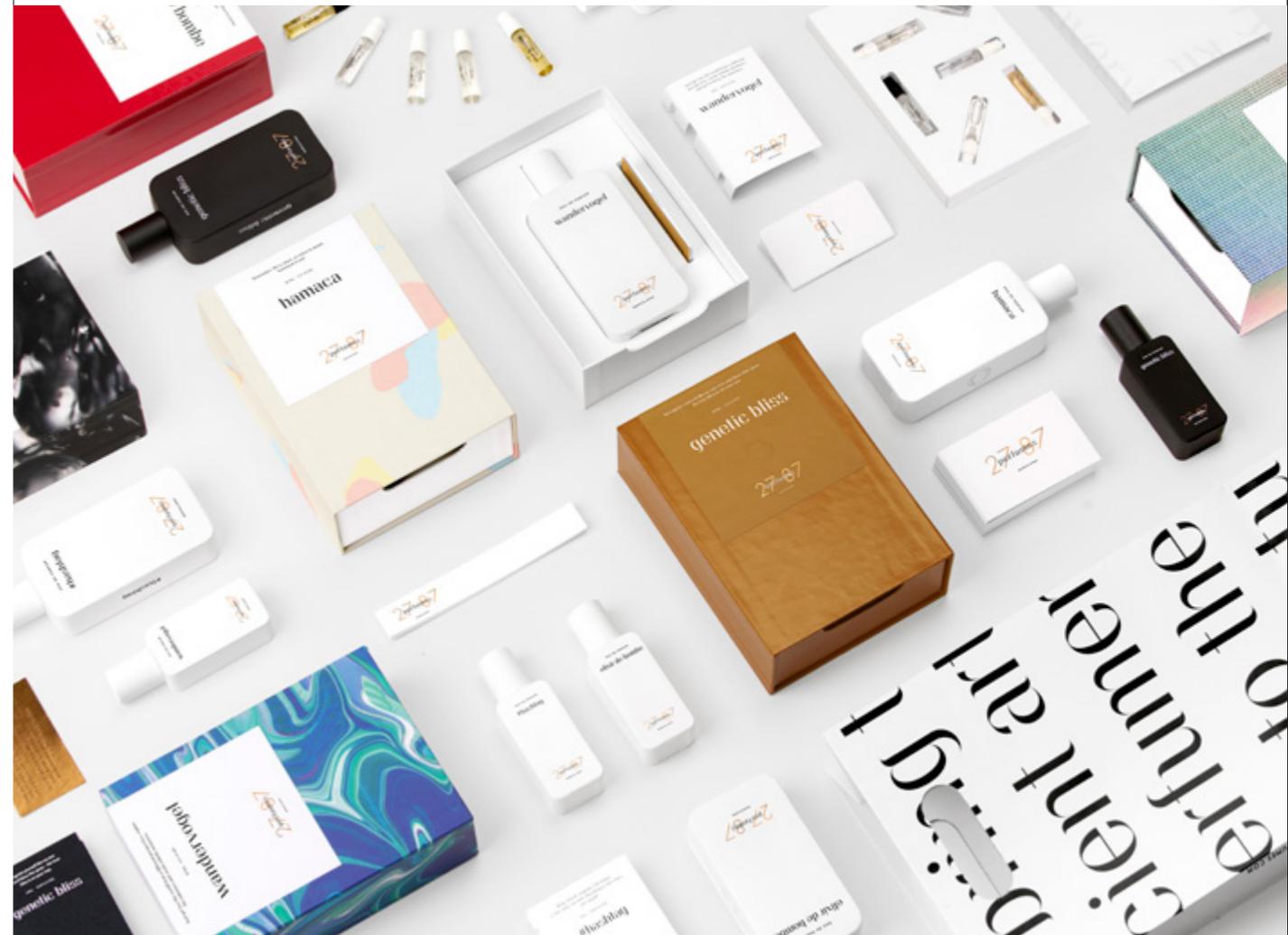
Romy Kowalewski

Descendiente de una familia de artistas y afincada en Barcelona desde hace 10 años, la alemana Romy Kowalewski descubrió su pasión por las fragancias en su adolescencia, encontrando un fuerte nexo de unión con sus emociones desde entonces. Fue en 2013 cuando empezó a gestar su marca, con una fuerte inmersión en la industria y en la perfumería más tradicional, destinada a ser parte de la nueva generación de marcas nicho del mercado.

Desde el lanzamiento en 2016 de su primera colección de perfumes, 27 87 se centró en la implantación de la marca a nivel global. Sus primeras ferias le abrieron las puertas primero a Europa, construyendo su red comercial a través de socios locales, y más tarde a Rusia y Asia, sumando un total de 24 países hoy en día.

Sus minimalistas cajas con estampados de diseño contrastan con el color de todos sus frascos: blancos como si fueran un lienzo a estrenar; donde cada uno de nosotros puede crear sus propios recuerdos personales, a diferencia de los perfumes convencionales, donde nos llega una historia dada por la firma.

El inicio de la nueva década vendrá marcada por su consolidación en los principales mercados donde está implantada y el lanzamiento de formatos más reducidos, con los que el público pueda elegir cada mañana según su estado de ánimo.



# 73

La marca de autor heredera de una saga de perfumistas.

# RAMÓN MONEGAL

El perfumista Ramón Monegal



Nos encontramos ante un nombre con letras mayúsculas en la historia de la perfumería española. Después de años de intenso aprendizaje en el extranjero, Ramón Monegal se incorporó en 1979 como cuarta generación a la empresa familiar Myrurgia. Y lo hizo por la puerta grande: su primera fragancia fue todo un éxito, haciéndose con la dirección creativa de la casa.

Aunque siguió colaborando con la compañía una vez que fuera comprada por el grupo Puig en 2000, no tardaría en levantar su propio proyecto personal siete años después: una marca independiente de autor que recuperaba el buen hacer del maestro perfumero, disponiendo de

su propio taller para realizar los procesos de maceración, filtrado y envasado de sus creaciones con sello español y mediterráneo.

Aunque abrió en 2009 una tienda en su Barcelona natal, el 90% de las ventas se realizan fuera de nuestras fronteras. El 10% restante se reparte entre el mercado español y su *ecomm*. Son 27 los países en los que está presente a través de agentes y distribuidores, destacando Flamenco como su fragancia más vendida en todo el mundo. Los próximos años vendrán marcados por su estrategia de expansión en Asia y Latinoamérica, y en donde la siguiente generación de los Monegal tendrán mucho que decir.



74

Desde el corazón del Ampurdán a todo el mundo.

# SANTI BURGAS

Lo que originalmente era un proyecto de moda masculina de la mano de un joven diseñador que había aprendido el oficio de coser y bordar en su niñez, se transformó pronto en la creación de su firma homónima de perfumería.

Desde el corazón del Ampurdán y con base en un antiguo almacén para secar arroz décadas atrás, Santi Burgas ha ido forjando una marca centrada exclusivamente en el segmento nicho, cuidando cada detalle en todo el proceso de diseño y producción de sus creaciones olfativas de autor. Eso conlleva la selección de ingredientes de la mejor calidad y el desarrollo de fórmulas únicas e inesperadas. Además, su producción está centrada en España, y en la medida de lo posible, con el sello Km. 0.

A partir de sus distintas colecciones de perfumes, eau de toilettes y aceites que han ido naciendo desde 2008, el catalán se ha ido haciendo un hueco en el panorama internacional, con presencia en una docena de países de todo el mundo. La nueva década arrancará con su proyecto de mayor envergadura, con el que confía dar el siguiente paso en el mercado.

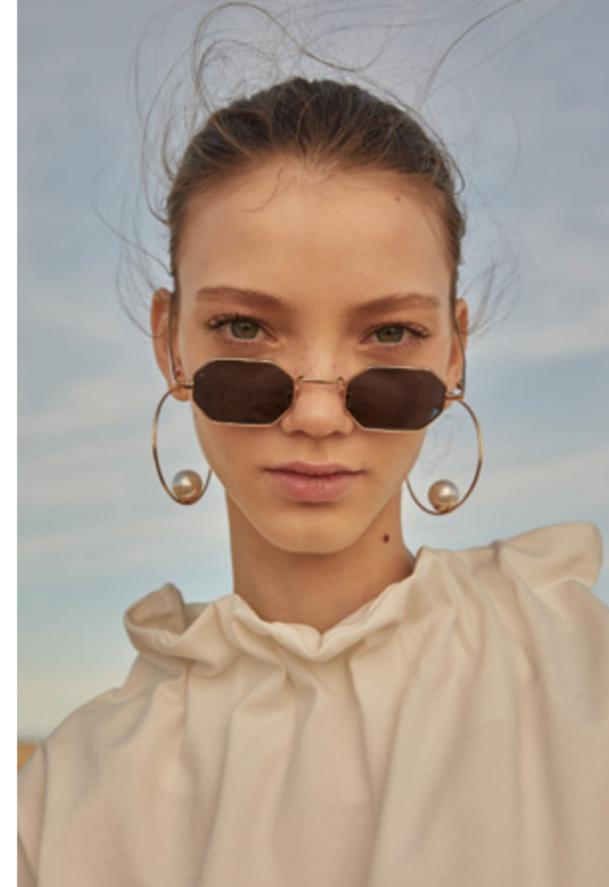


75

# ÓPTICA



Etnia Barcelona



GIGI Studios

Después de varias décadas de estabilidad en un sector históricamente vinculado al mundo sanitario, el negocio de la óptica está sufriendo un profundo cambio en la última década. Las principales razones son el creciente enfoque de las gafas como complemento de moda, su alta rentabilidad y la entrada de nuevos agentes con modelos de negocio *direct-to-consumer*.



Folc

#### DEL INVENTO A LA MODA

La industria moderna de lo que se denomina *fashion eyewear* comenzó en las primeras décadas del siglo pasado. La invención del acetato y su empleo para la elaboración de monturas supuso toda una revolución. Atrás quedaban las gafas de concha de tortuga, cuerno o metal. La industrialización de los procesos de fabricación y una sociedad moderna con mayor nivel educativo, con la consecuente necesidad de corrección oftalmológica, consiguieron hacer que llevar gafas fuera una necesidad para un porcentaje de la población.

Las estrellas de los grandes estudios cinematográficos americanos fueron otro gran aliado para el sector. Muchos actores empezaron a posar y salir en revistas llevando gafas de sol en la década de los 30. Si bien las lentes tintadas fueron inicialmente un producto de prevención en algunos procesos industriales o en la práctica de ciertas disciplinas deportivas, ahora se convertían en un complemento para ir a la playa o vestir.

La incorporación de profesionales provenientes del gran consumo trajo consigo una visión más mercantilista,

y supuso la aparición de las primeras marcas comerciales. Al igual que en el mundo de la perfumería, había fabricantes tradicionales de gafas, pero su principal cliente hasta el momento era el profesional de la visión, que ejercía de prescriptor. Es ahora cuando surgen firmas como RayBan o Polaroid, que se dirigen por primera vez al consumidor final.

#### 'NO SIN MI MARCA'

Si bien hay casos de licencias de marcas de moda a partir de los años cincuenta, es en la década de los ochenta cuando aparecen de forma masiva. Era un negocio interesante para ambas partes: por un lado, las firmas de moda y lujo vieron un ingreso añadido a su negocio central; y por otro, los grandes fabricantes de monturas occidentales se podían defender de la amenaza asiática gracias a enseñanzas de prestigio. Se pasó de diecisiete diseñadores con línea de óptica en 1982 a más de quinientas, una década más tarde.

Todo ello trajo consigo la formación de cinco grandes grupos de óptica, en su mayoría italianos: Luxottica, Safilo, Marcolín, De Rigo y Marchon (éste último americano). Durante décadas han ido creciendo gracias a los acuerdos de explotación de marcas punteras y a la expansión internacional con filiales en todos los continentes. Loewe, Carolina Herrera y Tous son las licencias españolas con mayor implantación en el mercado, gracias a su acuerdo de explotación con De Rigo, en el caso de las dos últimas.

Pero todo esto cambió a partir de 2014, cuando el grupo Kering (propietario de firmas como Gucci, Saint Laurent, Balenciaga o Bottega Venetta) anunció la creación de una división especializada para la explotación de sus colecciones de óptica. Esto supuso un mazazo para su principal socio hasta el momento, Safilo; pero también un detonante para el sector. Tal es así que en 2017 el mayor conglomerado del lujo, LVMH (Louis Vuitton, Dior, Loewe...), mueve ficha y compra el 10% de Marcolin, que supone el germen de Thélós, la empresa que ha empezado a gestionar las marcas del grupo.

¿Por qué recuperan estos grupos de lujo sus licencias? Pues principalmente porque la óptica pasa a ser un producto estratégico en su cartera y cuenta de explotación. No nos sorprendamos: ya en la década de los 90 empezaron a tomar la gestión de sus productos de piel, muchas veces cedidos a terceros. El bolso de lujo pasó a ser objeto de deseo no sólo para las clases más adineradas, sino también para nuevos clientes de clase media que mezclaban ropa de grandes cadenas con un Louis Vuitton debajo del brazo.

#### EL GIGANTE LUXOTTICA

El año 2017 trajo consigo otra sonora noticia: Luxottica, el mayor fabricante de gafas del mundo, anunciaba su fusión con Essilor, líder en el mercado de lentes, convirtiéndose en el indiscutible número uno en el sector, con una facturación conjunta estimada en 16.000 millones y poder para hacerse un mercado a medida. Dentro de su estrategia de crecimiento, Luxottica ha ido comprando en paralelo cadenas de distribución de gafas, como ocurrió en nuestro país, donde se hizo con SunPlanet para integrarla en su cadena Sunglass Hut. Este verano se hizo con GranVisión, que incluye a la antigua cadena de El Corte Inglés, Óptica 2000.

‘YO ME LO GUISO, YO ME LO COMO’

La aparición de Internet y las bajas barreras para entrar en el sector han propiciado la aparición de nuevos agentes con una visión más cercana al mercado. Son marcas que se dirigen directamente al consumidor final, que abiertamente prescinden de las clásicas estructuras de distribución de óptica con intermediarios. No hacen otra cosa que traer al mundo de la óptica lo que lleva tiempo sucediendo en la industria textil.

En primer lugar tenemos a las nuevas cadenas de óptica, que superan en imagen y experiencia de compra a las que aparecieron en los años 90 en Estados Unidos

## SE PASÓ DE DIECISIETE DISEÑADORES CON LÍNEA DE ÓPTICA EN 1982 A MÁS DE QUIÑIENTAS, UNA DÉCADA MÁS TARDE.

(LensCrafters, Cole Vision) y después en España (General Óptica, VisionLab, Multióptica, Opticalia...). El principal referente es Warby Parker, una marca creada en 2010 en Nueva York, que vende en el canal *online* y en sus elegantes tiendas propias. El consumidor puede desde su mismo dispositivo móvil hacer una selección de modelos, que le enviarán a su casa y que devolverá, una vez haya decidido su favorito.

Las réplicas europeas más interesantes son la holandesa Ace & Tate, la suiza Viu o la francesa Jimmy Fairly, que centran de momento su desembarco en mercados del norte de Europa, pero que tarde o temprano llegarán a nuestro país. En España contamos con varias marcas con el mismo concepto. Lord Wilmore, centrada en el negocio

*online*, llegó a un acuerdo este 2019 con Ace & Tate para cederle su negocio y entrar en nuestro país con la apertura de dos tiendas en Madrid y Barcelona. Project Lobster y Miller&Marc tienen tres de puntos de venta cada uno, que complementan con el comercio electrónico. Y Grey Hounders se ha subido recientemente al carro, levantando una primera ronda de inversión.

Esa inyección de dinero fue mucho más abultada en el caso de Hawkers, la enseña alicantina que llegó a facturar 100 millones en 2017 con su éxito en el *online* y acuerdos puntuales con grandes cadenas. Las dos rondas de financiación lideradas por Alejandro Betancourt trajeron consigo un cambio en la dirección de la empresa, cuyo futuro ahora pasa por una estrategia con fuerte presencia en el canal *wholesale* y tiendas propias, con colecciones tanto de sol como de graduado.

### AUMENTO DEL MERCADO INDEPENDIENTE

Al igual que en otros sectores, la concentración en grupos de marcas y de distribuidores ha propiciado el auge del segmento independiente. Desde mediados del siglo pasado han existido firmas de diseñadores de gafas, como Oliver Goldsmith o François Pinton; pero fue en la década de los 80 cuando empezaron a tener mayor reconocimiento. Es el caso de de Alain Mikli, al que se considera el primer diseñador de gafas contemporáneo.

Aparecieron en paralelo las primeras ópticas *boutique*, que dieron la espalda a las marcas y licencias masivas, y apostaron por enseñas alternativas con destacado diseño y calidad. Entre las pioneras en España, podemos citar a Óptica Boulevard en Barcelona y Óptica Toscana en Madrid.

En los últimos años ha aumentado el peso de marcas y ópticas centradas en lo independiente. En muchas ciudades de nuestro país encontramos ya una o dos ópticas con este posicionamiento, con un cliente mucho más selectivo. Ante la amenaza de los grandes grupos y cadenas, y la consecuente guerra de precio en muchas ocasiones, algunos ópticos han preferido especializarse y dirigirse a un nicho de mercado que puede ser igual o más rentable.

También en España han surgido marcas de gafas con el mismo planteamiento. Cataluña es sin duda la mayor cantera: Gigi, Xavi García, Emian, Folc, Eloise, Kaleos, Lool... son marcas especializadas en óptica con una visión cercana a la moda. Pero el mayor exponente es sin duda Etnia Barcelona, que nació en el año 2000 como una pequeña enseña independiente y dos décadas más tarde está presente a nivel mundial, con una facturación cercana a los 70 millones.

Eloise



A partir de las cenizas de un negocio familiar centrado en el producto, el fundador de Etnia ha labrado una marca con estrella, aportando una visión cercana al mercado y un ADN diferenciado.

# ETNIA BARCELONA

David Pellicer, un joven hijo de burgueses catalanes que solo pensaba en disfrutar de la vida en pleno bachillerato, se encontró con una encrucijada a sus 17 años: la empresa de fabricación de gafas de sus padres, que décadas atrás había fundado su abuelo, se iba a pique. Eran los últimos años del siglo pasado y pronto vio que el modelo de negocio de la compañía estaba obsoleto: a pesar del profundo conocimiento sobre la producción de monturas de la familia, su producto estaba fuera del mercado.

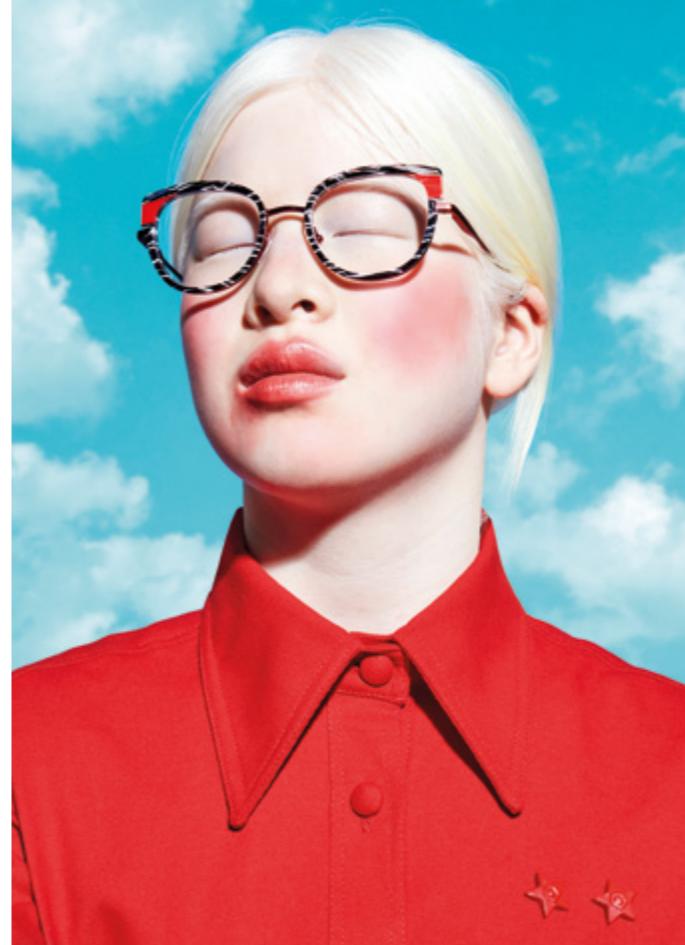
Fue entonces cuando David decidió echar de freno de mano, analizar la evolución del sector y definir un nuevo planteamiento. El primer as debajo de la manga fue la diferenciación: vio cómo otras marcas incipientes de la época centradas en el diseño, caso de las francesas Alain Mikli o Anne & Valentin, empezaban a despuntar y se sumó al carro con la creación de Etnia Barcelona en 2001. Había que levantar la mano y decir “aquí estoy yo”, dentro de un mar de gafas en negro y havana. Se fue a China y trabajó una colección llena de texturas y tonos llamativos, que no podía pasar desapercibida.

Con su apuesta por el color expuso en la feria de Nueva York en 2003 y la cosa funcionó: el mercado internacional

empezó a fijarse en la firma catalana, que también se dio cuenta del potencial de su apellido ‘Barcelona’ en el posicionamiento de la marca a nivel mundial.

Durante estos años, la compañía ha crecido como el champán hasta implantarse en 63 países y conseguir que sus ventas en el exterior supongan más del 90% de su facturación. Para ello, han sido decisivos los acuerdos con socios locales y las filiales que se han ido abriendo en China, Estados Unidos y Canadá.

En el año 2011, la empresa sacó su segundo as de la manga, al darse cuenta de la evolución que el sector estaba desarrollando hacia el mercado de la moda. Era momento de reforzar el *branding* de la firma y aumentar el imaginario más allá de su producto. En paralelo se adentró en el mundo de las gafas de sol y el lanzamiento de colecciones cápsula de la mano de artistas históricos o contemporáneos como Araki, Klein o Basquiat. Un planteamiento que se trasladó a sus campañas con el eslogan #beanartist. Con todo, Etnia llegó a las tiendas de moda y a las calles, con publicidad en revistas y exterior, y consiguió que empezara a ser reconocida al igual que otras marcas punteras del sector.



2001  
FUNDACIÓN DE ETNIA  
BARCELONA.

2003  
ASISTENCIA A FERIA DE  
NUEVA YORK.

2011  
PRIMERA COLECCIÓN DE  
GAFAS DE SOL.

2010  
COMPRA DE FÁBRICA  
EN CHINA.

2015  
CREACIÓN ETNIA  
BARCELONA FOUNDATION.

2017  
APERTURA DE SU  
FLAGSHIP STORE EN  
BARCELONA.

Pero el producto nunca se ha descuidado y es ingrediente principal para la fórmula de su éxito. Etnia cuenta con dos de los mejores proveedores de la industria: las italianas Mazzucchelli, fabricante de acetatos para las monturas, y Barberini, número uno en lentes minerales. Además, David hizo a principios de esta década la gran apuesta de hacerse con una fábrica en China y asegurarse el suministro necesario para afianzar su crecimiento. Además, el equipo de diseño y el comercial siguen la política de Inditex llevada al mundo de las gafas: son expertos rastreadores de las últimas tendencias, que después trasladan a sus colecciones. Colecciones cada vez más extensas, dado que la firma cuenta con líneas de vista, sol, infantil... y se introduce en nuevos segmentos que puedan traducirse en ventas, como su nueva colección de titanio y la que se dice están cocinando de premontado (gafas con graduación de serie), después de ver cómo marcas tipo la francesa Izipizi están refrescando un producto históricamente casposo destinado a farmacias.

Etnia tiene dos retos para la nueva década. El primero es asentarse en el mercado como marca global, con el correspondiente conocimiento e interés por parte del

consumidor. Y el segundo, seguir profesionalizando su estructura y adecuándola a la nueva situación del mercado, con una importante apuesta por la transformación digital. La apertura en 2017 de su *flagship* en Barcelona supuso su primera incursión en el *retail*, y que puede servir de piloto en una compañía donde históricamente se “ha debido a” sus clientes ópticos.

Si bien en los últimos años se ha rumoreado sobre la venta de la empresa a alguno de los grandes grupos internacionales, parece que David prefiere seguir bailando y creciendo solo de la mano de su póker de ases, cimentado en la marca y el producto diferenciado.



Cuando la empresa y el diseño de vanguardia se dan la mano.

# KALEOS

Joan Gassó, nieto del fundador de la empresa de corrección auditiva Gaes, creó una nueva división dentro de la compañía centrada en el negocio de la óptica en 2013. Si bien durante sus dos primeros años estuvo tanteando distintos modelos de negocio centrados en la venta directa en el canal *on* y *offline*, la buena acogida que la marca recibió en las ferias internacionales le animó a centrarse en el negocio convencional de distribución a través de *retailers* especializados.

Gran parte del éxito que está consiguiendo la marca se debe a una apuesta por una estética con diseños de vanguardia, visible en las colecciones a través de las formas, el depurado diseño y la estética. La pareja de Gassó, Claudia Brotons, que durante varios años militó como diseñadora de complementos en Uterque (Inditex), dirige la parte creativa de la marca, avanzándose a las últimas tendencias cada temporada.

Después de cinco años de actividad, la empresa comercializa sus colecciones en 20 países. Junto con España, tiene una fuerte penetración en Italia, Francia y Alemania. Este último año, la marca sorprendió a todos al lanzar una colección de textil para hombre y mujer, acentuando su apuesta por posicionarse como firma de moda de diseño.



# 77

I+D a la altura de los grandes ingenieros europeos.



Fundadores de Lool

# LOOL

El apellido que acompaña a la marca, *Built in Barcelona* es toda una declaración de intenciones en el caso de Lool. Nacida hace apenas tres años, está centrada en crear una propuesta vinculada con el diseño industrial y la arquitectura. De hecho, el equipo desarrolló una charnela sin tornillos totalmente innovadora dentro de las monturas metálicas, que le situó a la altura de otros referentes internacionales en este tipo de material, como es el caso de Mykita o IC Berlin.

Su inicial diseño futurista ha ido suavizándose para llegar a un público más amplio en las últimas temporadas, pasando a tener una colección más amplia y comercial. Debido a la ligereza de sus gafas y elevado precio respecto a las fabricadas en acetato, el 90% de sus ventas procede de monturas para prescripción, siendo el sol una categoría más residual.

La firma ha ido creando una red comercial a través de agentes y distribuidores en quince países, gestionando directamente desde sus oficinas otros cinco. Europa e Italia son sus mercados más importantes en Europa, y Canadá y Estados Unidos, en el exterior.



# 78

De fabricante a marca para una nueva generación.

# GIGI STUDIOS

Aunque la empresa de la que surge la marca Gigi Studios cuenta con varias décadas como fabricante de monturas, la nueva enseña ha tenido un exponencial crecimiento desde su creación en 2014. Patricia Ramo ha sabido coger todo el saber hacer de la familia y posicionar la firma en el mercado internacional, suponiendo sus ventas en el extranjero el 90% de su facturación.

La fórmula es relativamente parecida a la vecina Etnia Barcelona: apuesta por colecciones comerciales con un alto componente en moda y diseño, y una buena estructura comercial a través de distribuidores y agentes afianzados en el mercado. Este 2019 ha conseguido llegar a 45 países, reforzando su posición en Estados Unidos con una filial en el continente.



# 79

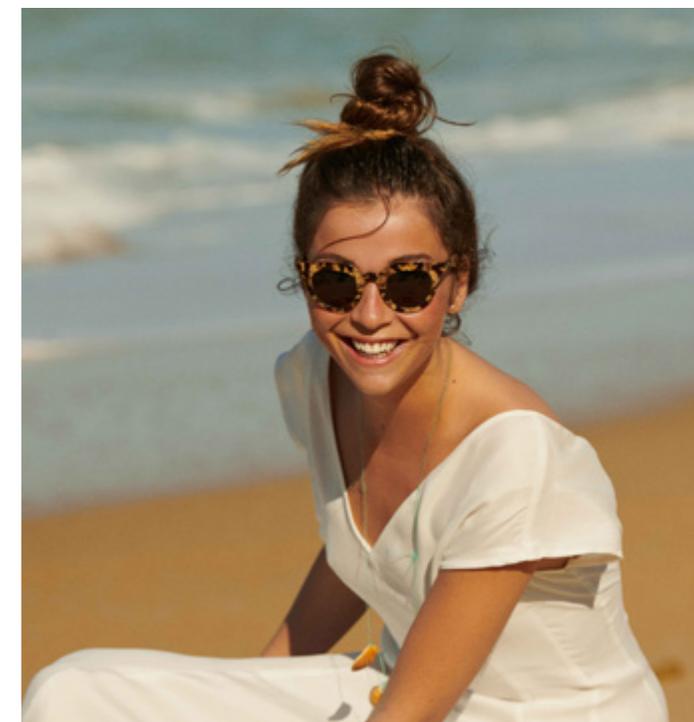
Precio asequible con efecto wow para el canal moda.

# MR BOHO

Como suele explicar el director creativo de esta firma, el éxito de Mr. Boho vino de crear una marca aspiracional dentro de la categoría de sol de precio de entrada, un segmento que ha tenido una gran transformación en los últimos años. Habría que añadir otras dos grandes razones: la fuerte penetración que ha tenido en el canal multimarca de moda, donde esta categoría de producto no se solía trabajar, y el buen hacer en los inicios de Instagram y redes sociales. Aprovechando la novedad de estos soportes, consiguieron que celebridades como Paula Echevarría luciera sus monturas y proyectara la marca sobre sus miles de seguidores.

Aunque comercializan igualmente relojes desde sus inicios, las gafas de sol siguen siendo el producto estrella, reportándoles el 75% de las ventas. En 2017 incluyeron una colección de monturas de graduado dirigidas al canal óptico, con un crecimiento más lento por la alta competencia con la que se han encontrado.

El principal reto para la compañía es su consolidación en el extranjero, donde hay otras firmas similares fuertes, tipo la belga Komono. De momento, España supone todavía el 65% de su facturación, teniendo implantación significativa también en Francia, Italia, Portugal y Japón. Mr.Boho se apuntará el próximo año a la corriente de nuevas marcas que prueban el *retail* a través de una tienda monomarca.



# 80

Una nueva vida para el plástico marino.

François van den Abeele



# SEA2SEE

François van den Abeele es un incansable emprendedor asentado en Barcelona desde hace años. Concienciado por el lamentable estado de nuestros océanos, fundó hace apenas tres una marca con el objetivo de reciclar el plástico abandonado en el mar y fabricar gafas de sol y graduado. Para eso se apoyó primero en las cofradías de pescadores del Mediterráneo, que depositan en contenedores de la marca las redes y plástico que recogen cuando salen a faenar. Y después encontró en la Universidad de País Vasco su aliado para procesar y transformar ese plástico en la materia prima que se inyecta en los moldes de sus monturas.

Después de un año de trabajo consiguió fabricar su primera colección, que se produce íntegramente en el norte de Italia y a donde acude frecuentemente para estudiar nuevas opciones de producción sostenible. Aunque España empieza ahora a tener una mayor conciencia por el medioambiente, es en países de Europa del norte o Canadá donde consiguió una mayor implantación en sus inicios. Actualmente, cuenta con más de 2.500 puntos de venta en toda Europa y Norteamérica.

Los objetivos de Sea2See para la nueva década están centrados en incrementar el impacto socio medioambiental en zonas costeras de todo el mundo, en desarrollar nuevas infraestructuras de reciclaje y en ser un disruptor eco dentro del tradicional sector de la óptica. Además, está a punto de abrir su primer punto de venta monomarca en su ciudad de Barcelona.



81

Monturas con volúmenes escultóricos.

# FOLC

Esta joven marca de Barcelona tiene algo especial que llama la atención a sus clientes multimarca y al consumidor. Gusta y se ve diferente para ser una colección aún reducida en referencias. Su nexa en común es un ADN propio, basado en el juego de volúmenes. Su fundadora trata las monturas de la misma forma que veía a su padre de pequeña, creando joyas con sus manos en el taller. Cada modelo de gafas está concebido como una escultura, trabajando su formas y combinándolas con una mezcla de colores sólidos y transparentes, para tener como resultado juegos visuales de luces y color.

Folc nació después de la experiencia de más de una docena de años de su diseñadora en el sector de la óptica. Tras terminar sus estudios en diseño industrial, Marta Llinarès pasó por los departamentos creativos de distintas firmas nacionales e internacionales hasta que en 2013 creó su propio estudio, donde proyecta igualmente otra serie de accesorios para distintas marcas.

En 2016 y de la mano de su pareja de origen australiano se decidió a desarrollar su propia colección, que fabrica en pequeñas cantidades en el norte de Italia con acetatos de las mejores casas europeas. Una vez testada personalmente la marca en los países de la pareja, han comenzado su siguiente fase de comercialización a través de ferias y agentes locales. Hoy operan en distintos países como España, Francia, Bélgica, Grecia o Suiza en Europa, el mercado donde buscan asentarse en esta fase.



82

# RETAIL



Project Lobster



3ina

# ECONOMM

Internet y las nuevas tecnologías han generado una nueva revolución industrial que ha llegado a la comercialización de bienes y servicios, transformando el sistema convencional de la moda y replanteando el tipo de formato para disfrutar de sus productos.



Brownie

## LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El inicio del comercio contemporáneo se origina conjuntamente con la Revolución Industrial. Si bien en la Edad Media se habían creado los gremios de artesanos, donde profesionales del mismo oficio se agrupaban y asentaban en determinadas calles de las ciudades, la invención de la máquina de vapor propició un cambio radical en los procesos de fabricación y de comercialización de bienes de consumo. En el caso del textil, supondría la evolución del telar manual al mecánico y la producción de tejidos a gran escala a partir de finales del siglo XVIII.

A diferencia del calzado y otros complementos, donde se compraba el producto terminado, en el caso de la ropa, el consumidor compraba los paños para acudir después a modistas y sastres para confeccionar sus prendas. Esta práctica, que ha estado presente prácticamente hasta hace poco, aunque de forma cada vez más residual, empezaría a cambiar con la aparición de los primeros fabricantes especializados en determinadas categorías de producto a mediados del XIX. Muchos estaban especializados en vestuario de trabajo, como Levi Strauss o Carhartt.

## LOS GRANDES ALMACENES

Las ciudades empezaron a organizarse urbanísticamente, con ensanches concebidos para el desempeño de actividades comerciales. Los empresarios solían ocupar un edificio, destinando los bajos a la tienda y los pisos superiores, a la residencia familiar. Se crearían después las primeras galerías comerciales, calles o travesías cubiertas, con gran éxito entre la ciudadanía, no solo por sus tiendas, sino por ser punto de encuentro social.

Algunos comercios de tejidos empezaron a ofrecer prendas confeccionadas dentro de su oferta. Este fenómeno se acentuó con la aparición de los grandes almacenes, que como novedad incluían escaparates en sus fachadas y se organizaban en torno a secciones. El parisino Le Bon Marché fue el primero de ellos, que data de 1851, aunque pronto se extendieron por Europa y América.

Esto propició la creación del negocio multimarca poco más tarde, dado que los diseñadores y fabricantes empezaron a etiquetar sus prendas para diferenciarse y competir en el mercado. Después de la II Guerra Mundial, donde la vestimenta se volvió más casual y entró con fuerza el *prêt-à-porter*, el sistema de la moda se estandarizó en torno a una cadena de agentes: fabricantes, marcas y distribuidores.

## INTEGRACIÓN VERTICAL

Aunque algunas tiendas y almacenes habían desarrollado en paralelo alguna marca privada para conseguir mejores márgenes comerciales, la ruptura con el sistema establecido se dio con la aparición de las cadenas de moda. Su propuesta era la creación una red de tiendas donde se comercializaba exclusivamente su propia etiqueta, gestionada a través de un equipo de compras interno que eliminaba a los intermediarios.

Algunas son anteriores, pero el fenómeno empezó a acentuarse a partir de las década de los setenta. El primer objetivo de Gap, Benetton, Zara, H&M o Uniqlo fue implantarse en sus propios países, pero una década más tarde empezó su expansión internacional e intercontinental, a continuación. Su fórmula de *fast-fashion* se consigue a través de la democratización de la moda, incorporando las últimas tendencias a precios asequibles para todos los públicos bajo una fabricación descentralizada, pero con gran capacidad de reacción en comparación con las marcas convencionales. Mientras que las firmas de moda tienen que desarrollar un muestrario, comercializarlo después y, finalmente, fabricarlo para ser distribuido, las cadenas estudian las tendencias y las pasarelas para diseñar y aprovisionarse directamente.

Fueron las cadenas monomarca las que permitieron analizar el comportamiento de los clientes y el rendimiento de las colecciones a través de distintas métricas, lo que hoy se conoce como KPIs, los indicadores clave de rendimiento, adelantándose a la que iba a ser la nueva revolución industrial.

## LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A mediados de los noventa, se introdujo el World Wide Web de Internet. En un principio, el negocio de la red de redes estaba enfocado a la comercialización de contenidos, algo que no caló por el hecho de ser un canal propiamente de libre acceso, y de publicidad, a través del tráfico que se generaba a las webs. Sin embargo, algunos quisieron mirar más allá. Unos eran comerciantes con interés por “la informática” que veían a Internet como un medio para llegar a un público más amplio; otros, jóvenes emprendedores que replicarían el negocio multimarca físico en el *online*, bautizándose con el término *pure players*.

Claro, una de las principales barreras en la moda eran las tallas y hechuras: la gente no se podía probar el producto, por lo que algunos vaticinaron que el sector no tendría cabida en el nuevo medio. Y sí, se equivocaron. El comercio electrónico fue cogiendo peso y las generaciones nativas digitales recibieron a las nuevas tecnologías con los brazos abiertos, por lo que el sector se vio obligado a iniciar su transformación digital. La diferencia fue que el protagonismo lo empezaron a tener las mismas marcas de moda, que muchas de ellas no tenían ni tiendas físicas y se ponían por primera vez delante del consumidor a través de su tienda *online* y redes sociales.

Además de concretarse modelos de negocio industrial (B2B) y comerciales (B2C), Internet propició la interacción entre los mismos consumidores (C2C). La californiana eBay consiguió una fuerte penetración como plataforma para la compra-venta a través del método de la subasta. La primera etapa de Internet se asoció especialmente con la

búsqueda de “chollos” *online* y ayudó al éxito de portales de venta de stocks de marcas, formulados muchas veces como clubes con acceso restringido. El principal operador fue la francesa Vente Privée, que fue comprando competidores locales y re-nombrándose recientemente como Veepee, concentrando su negocio ante la caída de las ventas de este tipo de portales de descuento.

## EL INCREMENTO DEL COSTE DE ADQUISICIÓN POR CLIENTE EN INTERNET HA PROPICIADO QUE MUCHAS MARCAS NATIVAS DIGITALES SE VEAN OBLIGADAS A ATERRIZAR EN EL OFFLINE.

### ADIÓS Y HOLA AL INTERMEDIARIO

Ya a principios de este siglo surgió un nuevo tipo de negocio digital, las conocidas como *Digital Native Vertical Brands*, que replicaban en Internet el modelo de negocio de las cadenas de moda tradicionales. Sin embargo, su enfoque estaba más cercano al de una marca que a la de un distribuidor. Eso suponía una mayor vinculación y relación con su cliente a través de distintos soportes. Las americanas Bonobos y Everlane calaron pronto en el textil; Warby Parker, en la óptica; Allbirds, en calzado; Glossier,

en cosmética... En España hemos tenido nuestros propios ejemplos, como el de Hawkers o Pompeii. Sin embargo, el incremento del coste de adquisición por cliente en Internet ha propiciado que muchos de ellos se vean obligados a aterrizar en el *offline*, a través de acuerdos con operadores físicos o la apertura de sus propias tiendas.

Los tradicionales y nuevos operadores multimarca de gran tamaño empezaron a evolucionar su modelo negocio. Si bien originalmente compraban y almacenaban producto internamente, se dieron cuenta de que el verdadero valor que aportaban era el tráfico, al igual que los centros comerciales físicos. De ahí que reformularan su operativa y empezaran a ejercer únicamente como intermediarios de las transacciones, pasando a ser *marketplaces*. De este modo, las marcas reciben los pedidos a través de una plataforma de conexión entre ambos y se encargan de enviarlos, pagando una comisión comercial al intermediario. La americana Amazon y la china Alibaba son los mayores operadores del mundo, aunque hay que citar otros de índole más continental como Rakuten, Zalando, Asos o eBay y Veepee, que se están reconviertiendo tras ver que sus negocios se estaban quedando obsoletos.

### USAR EN VEZ DE TENER

En la última década hemos asistido a un cambio sustancial en la forma en que el cliente compra y disfruta de los bienes y servicios. Si históricamente la transacción comercial iba asociada a la obtención de un bien físico en propiedad, los nuevos formatos de entretenimiento o de movilidad han llegado a la moda. Inicialmente aparecieron empresas que asesoraban a sus clientes en la elección de su vestuario, a través del formato de la suscripción. Stitch Fix es el ejemplo más sonado, que cerró 2018 con unas ventas de 1.200 millones de dólares. La española Lookiero acaba de levantar 17 millones de euros en su mayor ronda de financiación desde su creación en 2015.

A raíz de éstas surgieron otras iniciativas que dan un vuelta de tuerca y ofrecen la opción de usar temporalmente las prendas a modo de alquiler. Rent the Runway o Le Tote fueron pioneras en Estados Unidos, pero le han seguido otros operadores tradicionales en esta iniciativa, como Banana Republic, Urban Outfitters, Bloomingdale's o incluso H&M, en su *flagship* de Estocolmo.

Por último, tenemos la opción de vestir con prendas de segunda mano, un negocio muy residual históricamente, pero que está calando en los mercados con mayor penetración de Internet. ThredUp, The Real Real o Thrift+ están incluso siendo requeridas por marcas de lujo o gran distribución para proyectos que hoy son más puntuales y de imagen, pero vaticinan un cambio en la forma de consumo. Se espera que el negocio de segunda mano alcance en 2023 un cifra de 51.000 millones de dólares en Estados Unidos. La lituana Vinted ha comprado este verano a Chicfy, la plataforma malagueña con más éxito en nuestros país hasta el momento.

### MARCAS CON CAUSA

Independientemente de la revolución tecnológica a la que estamos asistiendo, donde las empresas de distribución están apostando por fuertes inversiones en inteligencia artificial, hay otro tipo de fenómeno muy a tener en cuenta.

La moda es la segunda industria que más contamina en el planeta y los nuevos valores de la sociedad empiezan a premiar las iniciativas vinculadas con el medioambiente y el compromiso social.

Nuevos emprendedores del sector moda en Internet han ayudado a la creación de marcas afines con esta for-

ma de entender la iniciativa empresarial, y en donde impera la transparencia en todos sus procesos. Tenemos los casos más sonados en prensa, las americanas Reformation o Everlane; pero en todos los países surgen marcas que comparten la misma filosofía. Es el caso en España de Ecoalf, TwoThirds, El Naturalista o Sea2See.



La nueva saga de los Domínguez.

# BIMBA Y LOLA



Uxía y María, segunda generación de unos de los hermanos Domínguez, levantaron el vuelo en 2005 con la creación de una marca propia, después de unos años trabajando en STL, la empresa que gestiona las licencias de CH Carolina Herrera y Purificación García. Lejos de crear una marca más de textil, analizaron la evolución del sector de la marroquinería y vieron que había un hueco en el mercado para una cadena con un posicionamiento de lujo asequible. En su primer año de vida abrieron 41 puntos de venta en España, muchos de ellos bajo el régimen de franquicia. Sus tiendas iniciales llamaban la atención por una cuidada estética y reservada iluminación, que les aportaba cierta exclusividad.

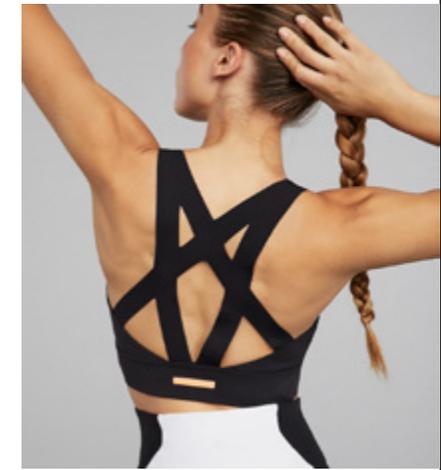
Después de abrir tienda en su cercana Portugal, las hermanas gallegas pusieron sus miras en el exterior y aterrizaron en París, en el alternativo y codiciado barrio de Le Marais. A partir de aquí empezaría su expansión internacional hasta alcanzar hoy los 279 establecimientos, entre tiendas y espacios en grandes almacenes, con una facturación de 201 millones en 2018.

Su éxito en nuestro país fue tal que las imitaciones acabaron por llegar a los mercadillos. Viendo que la imagen de su famoso galgo podía afectar a la evolución de la empresa, se hizo un reposicionamiento de la marca a todos los niveles bajo una estética más contemporánea, que llegó desde sus colecciones hasta el punto de venta. Aunque en 2018 el fondo Permira estuvo a punto de comprar la compañía por una cifra cercana a las 400 millones, finalmente se desestimó la oferta.

# 83

De la lencería al vestuario deportivo.

# OYSHO



La penúltima cadena lanzada por el grupo Inditex tiene todas las papeletas para ser su mejor apuesta para los próximos años. Desde su creación en 2001, el grupo ha llevado al íntimo femenino su metodología y gusto sofisticado, consiguiendo que la marca destaque por encima de su competencia local, como la española del grupo Cortefiel Women'secret, la francesa Etam o las italianas Intimissimi o Yamamay. Ese mismo año se abrieron 27 tiendas en España y Portugal, con un crecimiento controlado posteriormente hasta alcanzar las 58 actuales.

Además de las líneas de ropa interior, de noche y de baño, la cadena ha ido incorporando otras categorías de producto con un concepto más *life style*. Es el caso del *homewear*, prendas informales para estar en casa, como chaquetas de punto o pantalones de estilo casual. Sin embargo, es su línea Oysho Sport la que ha supuesto una evolución notable en su oferta. A raíz del aumento de las prácticas deportivas por parte de la mujer, se introdujo en 2011 una colección de prendas técnicas, algunas en colaboración con marcas como Adidas o Everlast.

Ocho años más tarde, su línea deportiva ha ganado peso dentro de las tiendas y comercio electrónico, y supone en torno a la mitad del total de su facturación, que en 2018 ascendió a 585 millones de euros. La marca es una de las enseñas del grupo con mayor compromiso por la sostenibilidad a través de su etiqueta Join Life, que integran las prendas que se producen utilizando procesos y materias primas sostenibles.

# 84

La marca *trendy* de Suárez.

# ARISTO- CRAZY

La familia Suárez, uno de los mayores operadores españoles en el sector de la alta joyería, desarrolló una estrategia de diversificación en 2010 con la creación de una nueva marca. Aristocrazy se posicionó en un segmento inferior, entre la bisutería de diseño y la joyería accesible, apostando fuertemente por la moda en sus colecciones. Esto se traducía en una empresa con grandes opciones de expansión, al llegar a un público más amplio y encontrarse con un mercado donde tienen cabida aún nuevos operadores especializados.

El diseño de sus tiendas y los códigos de comunicación han conseguido definir una marca de enorme atractivo, con una imagen aspiracional y un precio para el bolsillo de muchos consumidores. Desde su primera campaña fotografiada por Scott Schuman, Aristocrazy ha hecho una fuerte inversión en marketing, fundiendo aspectos de la joyería tradicional con un tono más transgresor y cercano a las tendencias. En sus redes sociales hemos visto colaboraciones con distintas celebrities como Bryan Boy, Pelayo Díaz o Lovely Pepa.

La empresa cierra su primera década con una red de 87 puntos de venta, entre tiendas y espacios en distintos almacenes como El Corte Inglés, El Palacio de Hierro, Fabellab o Galerías Lafayette. Aunque la mayoría de su facturación se consigue aún en nuestro país, ya cuentan en Francia con cinco puntos de venta monomarca y planes para seguir creciendo en Europa y Latinoamérica. Además

de vender joyería y relojería, este año firmó un acuerdo de licencia con el grupo Puig, que ha lanzado una colección de tres fragancias con su correspondiente campaña publicitaria, que reforzará la imagen de la marca.



# 85

La nueva ola de belleza real a todo color.

# 3INA

Esta nueva firma de cosmética con nombre original (léase "mina") ha entrado en el mercado con la segunda marcha puesta. Mark Eve y Pablo Rivera, dos ejecutivos con dilatada experiencia en *retail* de moda, se han sumado a una nueva ola de marcas independientes dentro del sector belleza. Su propuesta defiende una belleza real, por encima de los mitos de perfección que las firmas tradicionales nos han tenido acostumbrados, y se sintetiza en la etiqueta #3inamovement.

Sus valores de honestidad y responsabilidad se trasladan a una gama de productos *premium* a precios asequibles, con fabricación europea y *garantía cruelty free*, que para finales de 2020 pretenden que sea 100% vegana. El color impera en su listado de referencias, que son actualizadas periódicamente con el lanzamiento de nuevos productos de forma bimensual. La novedad mejor acogida este año han sido sus labiales personalizables Pick&Mix, donde el cliente puede escoger entre 16 tonos diferentes, a combinar con sus correspondientes carcasas.

Pero lo que llama especialmente la atención es cómo en apenas tres años se han implantado en 20 países con 80 tiendas, a través de diferentes tipos de acuerdos con socios y operadores locales, que van desde el de *master-franquicia*, *travel retail* o explotación en grandes almacenes y cadenas de belleza. En el mundo digital, además de su tienda *online*, trabajan con Amazon, Asos, Zalando o Tmall.

Mark Eve y Pablo Rivera



# 86

El foco en las adolescentes.

# BROWNIE

La catalana Brownie inició sus actividades en 2006 enfocada en el público femenino adolescente, entrando a competir con algunas cadenas internacionales como Brandy Melville, Stradivarius o Pull and Bear, sin llegar a tener un componente tan de tendencia como estas dos últimas. Fue creada por Mercedes Ortega y Juan Morera, aunque actualmente está pilotada por la segunda generación de la familia, sus hijos Juan y Lucas, después haber contado con Albert Puyol como consejero delegado por un pequeño periodo de tiempo.

La marca trabaja un formato de tienda pequeña, con una estética tipo *vintage*, donde vende ropa y calzado de su marca. Solo las gafas de Mr.Boho son la excepción que salva la regla. Cuenta con un total de 36 tiendas en España y 4 en Portugal, el primer país de su expansión internacional. Desde de su creación, el crecimiento de la cadena ha sido exponencial, pudiendo cerrar este año con una facturación en torno a los 25 millones de euros. La empresa realizó una ampliación de capital para seguir el mismo ritmo de aperturas con las que asentarse en nuestro país y poner la vista en el exterior.



87

La mariposa empieza a volar.

# APODEMIA

Jaime Landeta y Jimena von Knobloch



Si bien Apodemia fue concebida originalmente como una marca de bisutería con presencia en el canal *wholesale*, llegando a asistir a distintas ferias de moda en 2013 para captar clientes multimarca, su estrategia comercial cambió poco después. Su primera tienda en el barrio de Justicia de Madrid, núcleo de creadores emergentes, tuvo un estupendo resultado, así que empezaron a sumarse nuevas sucursales en Madrid y en otras capitales de la Península a partir de 2017, como Barcelona, Coruña, Valencia o Bilbao, hasta conseguir sumar 17 puntos de venta. Realmente son 16, pero su propuesta de omnicanalidad pasa por considerar su *e-commerce* como una tienda más, donde ya genera el 7,5% de sus ventas y pretende que el porcentaje siga creciendo hasta poder ser la mitad de su facturación.

Detrás de la marca está una pareja de jóvenes madrileños, Jaime Landeta y Jimena von Knobloch, que tras estudiar publicidad, redirigió su carrera al mundo del diseño. Ella es la que ha creado el imaginario de la marca, donde tiene una presencia destacada la Naturaleza. Desde su primera creación como mera afición, la mariposa se ha convertido en el emblema de la marca, con toda las connotaciones de sensibilidad y elegancia que conlleva.

Los objetivos para la próxima década están centrados en consolidarse en el territorio español, donde pretenden llegar a tener medio centenar de puntos de venta, y en poner un primer pie en el exterior este 2020. Para ello, el análisis de sus ventas *online* es un estupendo indicador para estudiar posibles nuevas localizaciones en el territorio.



88

De Nueva York al mundo pasando por Galicia.

# CH CAROLINA HERRERA



Aunque hoy la línea de difusión CH Carolina Herrera es una marca del todo conocida por la sociedad española, su crecimiento internacional no ha parado desde que comenzara su andadura en 2001. Después del lanzamiento de Purificación García, Sociedad Textil Lonia (empresa de los hermanos y ex-socios de Adolfo Domínguez) llegó un acuerdo con el grupo Puig para crear una segunda línea de la firma de la diseñadora venezolana. Su lanzamiento como cadena monomarca de nivel *premium*, con un amplio despliegue por nuestro país de tiendas en madera wengué y luz recogida, supuso todo un fenómeno de ventas. Fue uno de los primeros ejemplos de lujo asequible en nuestro territorio.

La firma se convertía en una de las marcas más seguidas por un tipo de consumidor medio-alto, siendo un símbolo de distinción llevar su doble CH en el pecho, en los forros de sus prendas, y especialmente, en sus bolsos. Después del éxito masivo de Tous, Carolina Herrera le tomaría el testigo, al ser la marca de marroquinería más deseada (y más tarde copiada) en España. Después vendrían Bimba y Lola y Michael Kors...

Sin embargo, el reconocimiento del nombre de la creadora ha hecho que la cadena haya ido expandiéndose por todo el mundo, siendo España, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia sus mercados más importantes. Sus ventas rondan los 250 millones de euros.

# 89

La tienda de *streetwear* que se convirtió en marca.

# KAOTIKO



El curso de Kaotiko dio un giro inesperado en 2015 cuando los fundadores de la marca firmaron un acuerdo con la segunda generación de la familia Bernard. Durante seis años

el matrimonio Ángel Palacio y Katia Vilages habían regentado tiendas vinculadas con la estética *street* procedente de deportes de deslizamiento como el surf y el *skate*. Incluso habían lanzado una colección propia, que fabricaban localmente en Mataró.

Cuando conocieron a Germán y Juan Ramón Bernard encontraron a sus socios ideales para llevar al proyecto a otra dimensión. Sus padres eran los dueños de Estudio 2000, licenciarios del calzado de Puma y Diesel durante una época. Tras incorporarse al accionariado de la compañía, el objetivo pasó a convertir a Kaotiko en una marca como tal. Y su apuesta fue seria desde el principio: en poco tiempo abrieron en la calle Fuencarral de Madrid, y a ésta le seguirían nuevas tiendas en la Península hasta sumar una docena, más varios córners en El Corte Inglés.

El peso de la marca ha ido creciendo dentro de sus superficies hasta llegar al 70% de su oferta, siendo complementada por otras marcas como Herschel, Patagonia o Vans. Su apuesta por el comercio electrónico a través de su tienda *online* y la presencia en *marketplaces* como Asos o Zalando está recogiendo ya sus frutos. Una de sus acciones más recurrentes para dar conocimiento a su firma es la participación en mercadillos y la apertura de *pop-ups stores*, muchos de ellos en el extranjero: Londres, Berlín o Lisboa.



# 90

El nuevo formato de óptica monomarca.

# PROJECT LOBSTER



La americana Warby Parker cambió hace unos años el tradicional sector de la óptica conocido hasta el momento. Su modelo de negocio *direct-to-consumer*, donde la marca eliminaba todo tipo de intermediarios y se dirigía de tú a tú al cliente dejó a la industria con la boca abierta. Poco más tarde, en Europa empezaron a aparecer réplicas locales, como es el caso de Project Lobster en España.

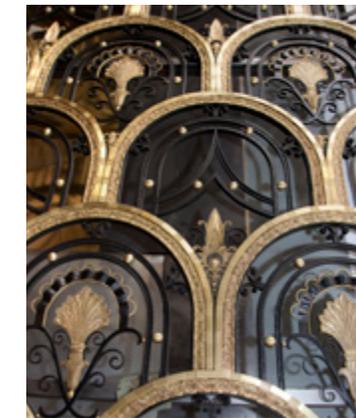
La marca fue fundada por dos socios que nada tenían que ver con la óptica, y que apostaron por patrones más cercanos a la moda para poner una disruptiva propuesta encima de la mesa. Su proyecto fue seleccionado por el programa de aceleración *Lanzadera* de Joan Roig, momento que aprovecharon para abrir en Valencia su segunda tienda, después de la piloto en Barcelona. Este mes de noviembre abrirán una tercera en la capital catalana y sus planes para la nueva década pasan por mantener el ritmo de aperturas para crear una cadena con reconocimiento a nivel nacional. Para ello cuentan con Cabiedes&Partners y ABAC Capital como socios inversores, que han respaldado una ampliación de capital *seed* de este año.

A diferencia de las clásicas ópticas con profesionales en bata, la firma tiene un posicionamiento cercano y transparente con su público. Su tienda *online* y las físicas son espacios agradables para experimentar y probarse gafas sin miedo. Su comunicación es alegre, fiel reflejo de su isotipo de cara sonriente que aparece en las varillas de sus monturas.

91

La nueva milla de oro en España.

# GALERÍA CANALEJAS

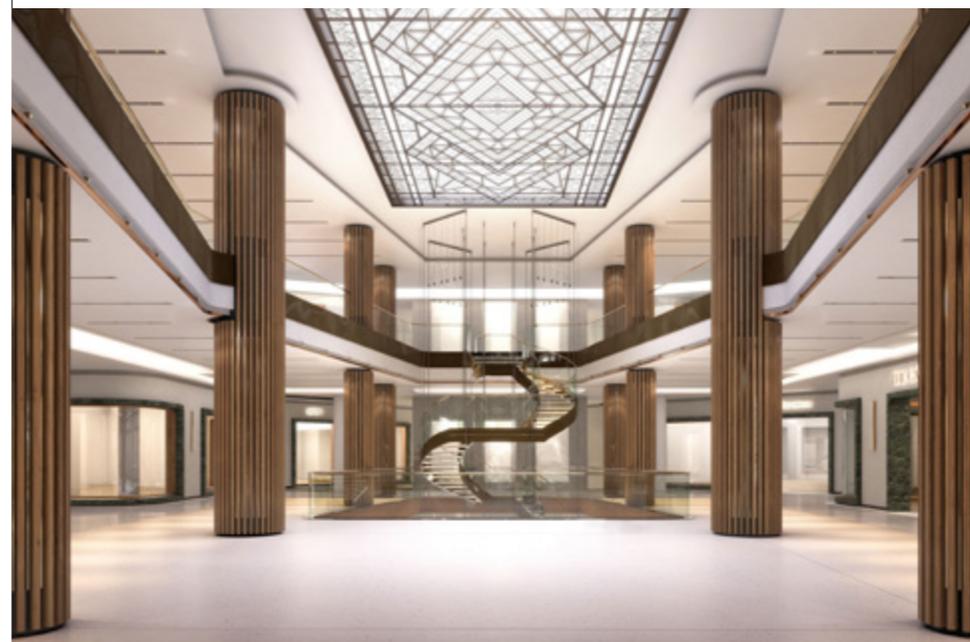


La nueva década coincidirá con la apertura de un espacio singular de referencia para todo el país. Un complejo de lujo que incluye comercio y gastronomía, además del primer hotel Four Seasons de España. Los siete edificios históricos que en su día albergaron las sedes centrales de varias entidades bancarias se convertirán en una nueva milla del oro de la capital, junto con la actual del barrio de Salamanca.

Canalejas se pone a la altura de otros centros y almacenes de grandes capitales del mundo como Londres, Tokio, Nueva York o París, lo que supondrá una dura competencia para las tiendas bandera de El Corte Inglés de Serrano, Castellana o Diagonal. Ambos buscarán hacerse con

el turismo más cualificado que llegue a España y, en gran medida, modificarán el planteamiento del comercio de lujo en la ciudad.

40 serán los espacios comerciales donde encontraremos marcas de diseñadores, marroquinería y joyería de alto lujo. En la planta inferior se han habilitado 4.000 metros cuadrados destinados a 15 restaurantes, algunos con estrella Michelin. Cerrado durante largo tiempo, el complejo en sí será un reclamo para visitantes y vecinos de la ciudad. El diseño ha corrido a cargo del estudio Lamela, y ha sido un proyecto donde se han recuperado hasta 16.000 piezas de decoración, restauradas artesanalmente para una nueva vida.



92

La puerta al exterior de los grandes almacenes.

# EL CORTE INGLÉS

Durante décadas El Corte Inglés buscó su expansión internacional, con anuncios de desembarco en Francia o Italia, pero solo pudo completarlo en el caso de Portugal. Parecía que los grandes almacenes españoles no tenía futuro fuera de la Península. Al igual que otros distribuidores y con la experiencia que aportaba su división de informática, abrían su primera tienda *online* en los años noventa. Sin embargo, bajo la presidencia de Isidoro Álvarez tampoco se hizo una apuesta seria, también debido a que la penetración del medio en aquel momento era muy reducida.

Cuando Amazon entró en nuestro mercado en 2011, El Corte Inglés ya contaba con una facturación *online* de 310 millones de euros, en gran parte gracias a su supermercado. En el capítulo moda, su primera propuesta vino de la venta de *stocks* bajo la marca Primeriti, coincidiendo con el

boom de este tipo de portales de descuentos. Con la entrada de Dimas Gimeno, los grandes almacenes pusieron el foco en crear una estrategia omnicanal a través de distintas opciones de recogida de pedidos y en empezar a vender en el extranjero, hoy aún más presente tras su acuerdo con AliExpress de Alibaba.

El siguiente paso fue convertir su negocio electrónico en un *marketplace*, trasladando el formato de explotación directa de sus centros físicos al nuevo medio. La explotación digital permite tanto a marcas que venden en sus tiendas como a las que no a estar presentes en *elcorteingles.es*. Los crecimientos anuales a doble dígito están reforzando su primer puesto en el sector moda por encima de Amazon o Zara, y su actual consejero delegado ha anunciado el objetivo de llegar a los 1.000 millones de facturación en 2020.



93

El descuento como arma para vencer en el *online*.

# PERFUME'S CLUB

Perfume's Club surge hace una década como una nueva unidad de negocio del grupo Nova Engel, que comenzó su actividad en 1942 dentro del comercio minorista, con una red de hasta doce tiendas de Perfumerías Cañellas. En los años ochenta se pasan al negocio mayorista y empiezan a trabajar como distribuidores. Es la tercera generación de la familia la que pone la vista en el nuevo canal digital y formula un operador *online* de descuento bajo el paraguas de un club de consumidores, contando hoy con un programa de análisis de precios de la competencia para adecuar su oferta constantemente y ser más competitivos.

A lo largo de estos años han ido incorporando nuevos mercados, operando directamente o a través de socios locales, hasta llegar hoy a 15 países. La mitad de sus ventas ya proceden del exterior, especialmente de Francia y Por-

tugal. Los perfumes son su categoría estrella, que supone en torno al 30% de sus ingresos, seguidos de las líneas de consumo, peluquería y cosmética casi a partes iguales.

25.000 productos de 500 marcas se incluyen en su catálogo, que recibe 2.500 pedidos diarios de todo el continente. Habiendo superado los 120 millones euros en 2018, los planes la compañía pasan por seguir mejorando su tecnología para aumentar la personalización del servicio y la experiencia del cliente.



Gerardo Cañellas, CEO de Perfume's Club

94

Mejor precio garantizado.

# CON GAFAS DE SOL



En 2014 dos murcianos plantearon una plataforma de comercio electrónico especializada en gafas de sol. Avelino García y Juan José Ortega, óptico y publicista de formación, respectivamente, sabían que el precio podría ser un factor clave. En los últimos años, con la formación de los grandes grupos en el sector y la proliferación de cadenas, hemos asistido a una creciente guerra de descuentos por parte de los minoristas. Las marcas más conocidas como RayBan tienen tal penetración de mercado que el cliente busca la oferta más económica para ahorrarse hasta un euro.

Si llevamos este comportamiento a un medio como el *online*, la venta está asegurada. De ahí que empezaron a

incluir el mayor número de marcas de óptica y licencias de moda en su catálogo con descuentos realmente atractivos. Posteriormente le sumaron el Servicio Wow, ofreciendo a los clientes fraccionar el pago en hasta doce meses, que incremento aún más las ventas en la tienda.

Junto a España, Francia, Portugal, Italia, Reino Unido y Alemania son sus mercados más fuertes, con unas ventas cercanas a los 15 millones de facturación. Recientemente, han lanzado Hokana, una marca privada creada para competir en el rango de primer precio con toda la invasión de marcas *direct-to-consumer* que han inundado de publicidad las redes sociales.

# 95

La propuesta deportiva con más *sprint*.

# TRADEINN

David Martín y Dídac Lee fundaron un portal de venta *online* con una estrategia de tiendas verticales especializadas por disciplinas deportivas. Catorce son las que tiene en activo hoy en día, que van desde el ciclismo hasta el fútbol, y en donde comercializan marcas especializadas para cada uno de ellos. Tienen claro que el consumidor *online* es infiel por naturaleza, así que se centran en ofrecer el mejor precio del mercado, para lo que tienen un sistema de *re-pricing* automático a través de herramientas de *big data* y un sistema que escanea los precios de la competencia para adecuar después los propios.

Con esta visión comercial, poco tiene de interés para ellos el crear marca, dado que viven del ROAS, la métrica

que mide la conversión de su inversión en publicidad digital, donde pueden llegar a gastar un millón de euros al mes. Mientras haya conversión, la ecuación funciona. Gestionan una media de diez mil pedidos al día con un ticket medio de 70€.

El lema del “piensa global, actúa local” lo llevan a rajatabla: su web está traducida a 18 idiomas, tiene 75 métodos de pago y acepta 32 divisas, consiguiendo con ello la confianza del cliente y mejora de su posicionamiento orgánico. El crecimiento desde 2008 ha sido imparable, con una estimación de más de 160 millones en facturación para este 2019.



# 96

Un *ecommerce* a dos ruedas.

# DEPORVILLAGE



El ciclismo es la punta de lanza para Deporvillage, un *pure player* especializado en la comercialización de producto deportivo multimarca para distintas disciplinas. Desde su creación en 2010 ha tenido un crecimiento constante, que le ha servido para realizar dos rondas de inversión en 2015 y 2016, recaudando hasta siete millones de euros en total.

Fundada por Xavier Pladellourens y Ángel Concuera ha proyectado recientemente dos marcas propias dentro de su oferta de producto. Finnisieur, con una cuidada imagen, se centra en equipación textil técnica para la práctica del ciclismo. DPV, por su parte, está centrada en complementos de la misma disciplina con un precio de entrada para un público más principiante.

Aunque vende residualmente en otros países, Deporvillage está centrada en España, Francia, Italia y Portugal, ofreciendo 50.000 referencias de un millar de marcas. La compañía prevé llegar a los 60 millones de facturación para este 2019.

97

La selección personalizada por suscripción.

# LOOKIERO



Oier Urrutia conoció en una estancia en California, mientras hacía un curso en Berkeley, el modelo de compra por suscripción, que ya empieza a funcionar en Estados Unidos. La referencia mundial Stitch Fix había empezado su actividad en 2011 y el comercio electrónico americano abrió los ojos a nuevos formatos de comercialización.

A su vuelta quería emprender su propio proyecto vinculado con la moda, y fue al charlar con su pareja, que le contaba lo complicado que una madre trabajadora lo tenía para ir de compras, cuando se dio cuenta de que en Europa no habían surgido aún empresas especializadas en el *personal shopping online*. Urrutia se supo rodear de un equipo de especialistas de su ciudad y empezó a dar a conocer una forma de compra que puntualmente se trabajaba en el *offline* a través del asesoramiento personalizado.

Solo cuatro años más tarde, Lookiero está implantado en seis países de Europa, con oficinas en Londres, París y Milán. Desde el principio, ha conseguido el interés por parte de distintos inversores y ha cerrado dos rondas de financiación. En la última, de hace apenas unos meses, ha levantado 17 millones de euros, liderada por el fondo MMC Ventures.

98

La cosmética natural más *e-friendly*.

# FRESHLY COSMETICS

La que han montado estos tres veinteañeros de Tarragona en apenas tres años... Freshly está siendo todo un fenómeno dentro del sector de la cosmética, que está dejando con la boca abierta a los grandes operadores de la indus-

tria. Después una primera experiencia laboral tras cursar sus estudios en ingeniería química, los tres fundadores de la marca se volvieron a juntar para desarrollar un proyecto común. Tenían claro qué necesitaba la gente y por dónde empezar: un kit de cinco productos para una completa detoxificación, que denominaron Skincare Detox Plan. Todos los lanzamientos desde entonces se caracterizan por tener ingredientes activos naturales de alta calidad afines con la estructura de la piel, eliminando siliconas, sulfatos, colorantes y derivados del petróleo de la cosmética tradicional.

No han sido pioneros en la oferta, pero sí en comercializarlo en Internet. La marca se sirve de la experiencia de sus propios empleados y clientes como principal herramienta de comunicación: más de las mitad de sus ventas proceden de las redes sociales. A diferencia de las firmas asentadas en el mercado, con un tono más impersonal, ellos procuran tener un trato directo con su público, consiguiendo mayor *engagement* en Internet que en el medio físico.

Físico hasta ahora, porque este otoño Freshly Cosmetics abrió en la zona más comercial de Barcelona su primera tienda monomarca, con un éxito igualmente rotundo y perspectivas de subir la persiana de una segunda en Madrid, dado que ambas ciudades suponen el 40% de sus ventas. Pero su presencia no se ciñe solo a España, dado que han ido abriendo distintos países dentro de su estrategia digital: Italia, Reino Unido, Francia, Alemania y Portugal. El crecimiento es tal que tienen que ir corrigiendo constantemente sus previsiones de facturación, que podría rondar los 12 millones de euros al final de este 2019, con opción de volver a duplicar sus ventas para el año que viene.



# 99

Las zapas más buscadas están aquí.

# SIVAS DESCALZO

En 2011 cinco amigos abrieron una tienda de deportivas *premium* cerca de la Sagrada Familia. Se centraron en marcas internacionales y modelos de culto, coincidiendo además con el inicio de las colaboraciones de Nike, Adidas, New Balance o Vans con diseñadores y firmas de *streetwear*. En paralelo, empezó a potenciarse el coleccionismo y la re-venta de zapatillas en la red, creándose un nicho de mercado donde el precio medio estaba muy por encima del original de esta categoría de producto.

Desde el inicio incluyeron la venta *online* en su modelo de negocio y la cosa empezó a funcionar. Tenían la atención del consumidor selecto, pero también el de las marcas, que buscaban estar presentes en este tipo de tiendas

de grandes capitales en todo el mundo. Aterrizaron con otra sucursal en Madrid y más tarde trasladaron la de Barcelona a un local de 600 metros, incorporando a su oferta firmas más independientes y de perfil futurista.

El grueso de sus ventas se realizan su tienda *online*, potenciando los lanzamientos de ediciones limitadas a través de un calendario propio. El mercado principal es Europa, aunque también llegan pedidos de Asia y América, con un tipo de consumidor que rastrea en la red hasta encontrar el modelo que quiere. En 2018, cerró con unas ventas en torno a 20 millones de euros, teniendo un crecimiento anual constante de dos dígitos.



# 100



AlanCrew.