

Treball de fi de grau

Títol

AutorDe

XXXXX TutorDe

Grau

Data

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Autor/a:

Tutor/a:

Any:

Titulació:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès

Según el artículo ("España está de moda... y genera moda", 2014), la moda es una industria que emplea a más de 137.000 trabajadores en 21.000 empresas que exportan 12.000 millones de euros, un incremento del 12% sobre el año anterior. El sector de la moda ejerce un papel dinamizador para la economía nacional, además de mostrar al mundo el buen hacer del *made in Spain*. gracias a unos cuidados diseños y a una excelente relación calidad-precio, España vende a más de 90 países repartidos en los cinco continentes.

Stradivarius es una de las destacadas dentro de estas empresas, y cada vez lo es más gracias a su Departamento de Imagen y Comunicación. Desde su aparición en 2012 ha incrementado su beneficio respecto al total de la empresa entre un 1 y un 3 por ciento, ha llevado la marca a algunos países en los que todavía no existe punto de venta, y se recicla día tras día para seguir aumentando el conocimiento y la influencia de Stradivarius alrededor del mundo. Éste se estructura en 3 sub-departamentos: Comunicación, E-commerce e Imagen. Cooperan entre ellos en un sólo departamento, donde la función específica de cada uno es indispensable para cumplir sus propios objetivos y los de la empresa.

Después de más de medio año de duro trabajo y de continuas visitas a la sede central de Stradivarius, uno se da cuenta de que: la coordinación, la perseverancia y las ganas de mejorar de todo un conjunto de trabajadores, de un equipo, son las claves para llegar lejos; y también de que , en la actualidad, sin un Departamento de Comunicación no se puede competir por ser el mejor, al menos en el mundo de la moda.

La renovación constante es la clave del éxito de Stradivarius: en cuanto a prendas y en cuanto a comunicación.

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto de proyección profesional fue realizado bajo la supervisión de la Dra. Ana Ullod Pujol, a quien me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio. Además, de agradecer su paciencia, tiempo y dedicación que ha tenido para que , en mi opinión, esto saliera de manera exitosa.

Gracias por su apoyo y colaboración cuando más la necesitaba.

En segundo lugar, agradecer a todo el equipo de Stradivarius por haberme acogido en su empresa como un trabajador más, haber dedicado gran parte de su tiempo en los días que yo estuve allí y ayudarme en todo aquello que necesitara. Sin duda, de no haber sido por ellos este trabajo no tendría ni pies ni cabeza.

Gracias por todo, por ser parte de la columna vertebral de mi proyecto.

Por último, y no por ello menos importante, agradecer al Director General de Stradivarius, Jordi Triquel, por permitirme acceder a las instalaciones de la empresa siempre que quisiera y no recriminarme en ningún momento las molestias que he podido causar en las labores de sus empleados.

Muchas gracias de corazón a todos los mencionados.

ÍNDICE

Introducción	1
Stradivarius: una empresa referente en moda.....	6
1. <i>Background</i> : Cultura de la categoría de producto.....	7
1.1 El sector	7
1.2 Demografía vinculada al sector	7
1.3 I+D+I	9
1.4 Variables tecnológicas	9
1.5 Contexto económico	11
2. La Empresa.....	13
2.1 Historia	13
2.2 Política de empresa.....	15
2.3 Misión, Valores, Visión, Filosofía	16
2.4 Política de precios	17
2.5 Política de distribución.....	17
2.6 Gama de productos y sectores donde está presente.....	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivos de empresa.....	19
3.2 Objetivos de marketing	20
3.3 Objetivos de comunicación	20
4. El Mercado.....	21
4.1 Valor del mercado	21
4.2 Volumen del mercado y Distribución del Market Share.....	23
4.3 Distribución: Canales y Pesos de los mismos	25
4.4 Tendencias	25
4.5 ROI.....	26
5. Producto.....	27
5.1 Historia del producto	27
5.2 Estructura y funcionamiento del Departamento de Diseño	27
5.3 Características	30
5.4 Valores añadidos.....	30
5.5 Necesidades que satisface	31
5.6 Imagen de marca.....	31
5.7 DAFO de producto	32
6. Target	33
6.1 Características	33
6.2 Cuantificación del target propuesto	33
7. Resumen ejecutivo	34
8. Mango: la gran competencia	35
8.1 Otras empresas y marcas.....	35
8.2 Gama / Portafolio de productos.....	35
8.3 Precios.....	37
8.4 Distribución	38

Departamento de Imagen y Comunicación.....	39
1. Nacimiento y evolución del departamento de comunicación	40
2. Estructura.....	42
2.1 Comunicación.....	42
2.1.1 Offline	42
2.1.2 Online.....	43
2.2 Imagen	52
2.3 E-commerce	55
3. Estrategia.....	62
3.1 Posicionamiento actual	62
3.2 Posicionamiento deseado.....	62
3.3 Consumo de medios y soportes del target.....	63
3.4 <i>Insight</i>	63
4. Producto audiovisual	65
4.1 Campañas.....	65
4.2 Copy Strategy	69
4.3 Inversión	70
5. Mango: competencia también en comunicación	72
5.1 Campañas.....	72
5.2 Copy Strategy	73
5.3 Inversión.....	73
Conclusión: autocrítica del Departamento de Imagen y Comunicación.....	75
Bibliografía.....	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución valor de las acciones de Inditex, S.A. Octubre 2013 – Marzo 2014	21
Ilustración 2. Estadísticas y ratios evolución acciones Inditex, S.A. Oct. 2013 – Marzo 2014	22
Ilustración 3. Resumen evolución acciones Inditex, S.A. Oct. 2013 – Marzo 2014	23
Ilustración 4. Cuenta de resultados estancos del ejercicio 2012 de Inditex, S.A.	24
Ilustración 5. Retorno sobre los fondos propios de Inditex, S.A.	26
Ilustración 6. Estructura del Departamento de Diseño	28
Ilustración 7. Ejemplo de <i>Mood Board</i>	29
Ilustración 8. Ejemplo de Estructura de la Colección	29
Ilustración 9. Ejemplo de Conjuntos elegidos	30
Ilustración 10. DAFO producto Stradivarius	32
Ilustración 11. Campaña Cáncer de Mama Abril 2014.....	65
Ilustración 12. Catálogos a papel de Stradivarius y aparición en prensa: GLAMOUR	66
Ilustración 13. Campaña <i>We love Clara</i> de Stradivarius.....	67
Ilustración 14. Campaña <i>She is #truelove</i> de Stradivarius.....	68
Ilustración 15. Evolución logo Stradivarius	71

Introducción

Presentación

El presente proyecto realiza una panorámica alrededor de Stradivarius, la marca de moda femenina por excelencia de Inditex, haciendo hincapié en su Departamento de Imagen y Comunicación. Su papel dentro de la empresa es de vital importancia, y con el transcurso de los años irá creciendo debido a los planes de expansión internacional de la marca.

No es ninguna barbaridad decir que Internet se está convirtiendo en una necesidad básica dentro de la sociedad actual. Está en todas partes, en todos los dispositivos, y se puede hacer casi de todo mediante este medio. Las empresas lo saben y lo están aprovechando al máximo; la publicidad y la compra online son sus principales vías de explotación.

Si a esta necesidad le sumas que es el único medio explotado por la marca, se obtiene el caso de Stradivarius. La empresa ha decidido apostar íntegramente por Internet, en forma de página web, como único medio de publicidad, además de ejercer como tienda online. Si en cualquier empresa la importancia de la Red es cada día mayor, en Stradivarius este factor se multiplica.

Teniendo en cuenta todos estos matices y que en las empresas de moda el marketing es una medida existencial para su próspero funcionamiento, se ha querido plasmar el funcionamiento del Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius y todo lo que se lleva a cabo en él dentro del cómputo global de la empresa.

Motivos y justificación

Una vez finalizado el periodo lectivo del pasado año 2013, cuando nos aconsejaron que fuéramos pensando en nuestro Proyecto de Final de Grado, yo ya tenía claro hacia dónde iba a ir enfocado mi trabajo: la publicidad. Bien es cierto que lo único que nos habían impartido sobre Publicidad hasta el momento eran los géneros que existían, cuya explicación ocupó una clase. Una clase sobre publicidad durante todo el grado fue suficiente para saber qué quería hacer en el futuro; dicha creencia se ha corroborado este año con la asignatura de Géneros Publicitarios. Con esto no quiero decir que aquella clase iluminara mi camino, simplemente captó más mi atención en comparación con el resto de clases, añadido a mi interés congénito por la publicidad.

Si a esta premisa le sumamos los conocimientos de audiovisual adquiridos durante los tres años transcurridos de carrera, mi interés por la moda y que mi padre ocupa el puesto de Director Comercial en Stradivarius, todo conducía a una misma dirección. Tenía todo lo que requiere un trabajo de la magnitud del Proyecto de Final de Grado: interés, conocimientos mínimos para realizarlo y una fuente de información y acceso clave para asistir a la sede central de Stradivarius cuando fuera necesario. Fue entonces cuando decidí realizar un

estudio sobre el Departamento de Comunicación de una empresa de moda, donde, obviamente, la elegida fue Stradivarius.

Objetivos

Una vez confirmado el objeto de mi proyecto, conocer la estructura del Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius y qué función desempeña cada uno de los sub-departamentos era el objetivo principal a analizar. Una vez visto esto, vi necesario incluir también la estrategia de comunicación, es decir, cuáles son los objetivos del departamento y con qué fin realizan todo su trabajo, además de un breve análisis de todo el trabajo realizado hasta el momento, comparándolo con el de la gran competencia: Mango. El proceso adecuado para realizar un estudio en condiciones radicaba en ir paso a paso por cada uno de estos sectores e ir analizándolos detenidamente con el objetivo de saber con la mayor precisión posible todas sus funciones dentro del mismo departamento y, a la vez, dentro de la empresa, para poder averiguar cuán importante es la existencia de éste, por qué apareció, cómo ha evolucionado y cuál es el cambio que ha provocado en el rendimiento de la empresa.

Aparte de esto, también era importante captar cómo es el funcionamiento interno del departamento para conocer cómo es el ambiente en un área de trabajo de estas características, y en todas las situaciones que se pueden dar; desde el trabajo logístico en las oficinas hasta la producción de proyectos audiovisuales, tales como videos promocionales o sesiones de fotos. Vivir en primera persona en un ambiente de trabajo profesional lo creí importante a favor de adquirir experiencia a largo plazo, ya que mi propósito es acabar trabajando en el sector.

A la hora de realizar un proyecto de estas características, sobre un departamento concreto de una organización concreta, creo que es indispensable situar a la empresa en el sentido más amplio de la palabra; hablar sobre la situación actual del sector en nuestro país, además de profundizar en el funcionamiento general de Stradivarius. Dentro de esta situación me dispuse a incluir los siguientes puntos: la cultura de la categoría de producto (innovación, demografía y economía relacionada con el sector, información general sobre la empresa (historia, política y valores), sus objetivos (generales, de marketing y de comunicación) el mercado, el producto Stradivarius, el target, un resumen ejecutivo de la empresa e información sobre la competencia, resaltando el papel de Mango.

Antes de entrar en materia siempre es importante conocer el entorno y el trabajo previo realizado. Mi objetivo era conocerlo todo antes de alcanzar el principal.

Con este trabajo, además de lo anteriormente mencionado, lo que quiero mostrar también es que la gran mayoría de empresas, no sólo las de moda, necesitan un Departamento de Comunicación. En la era actual no existen empresas que puedan dar la espalda a las nuevas

tecnologías y a las nuevas vías de marketing. Sin una página web y una promoción adecuada a través de Internet las empresas mueren, se quedan obsoletas.

Pertinencia profesional

Dentro de los campos de la Comunicación, este proyecto se podría incluir en Publicidad, Marketing, e incluso Relaciones Públicas. Esto en cuanto al cómputo global del trabajo, es decir, el resultado final. Si nos referimos al trabajo que yo he realizado y a todas las situaciones en las que me he visto implicado y he podido vivir gracias a Stradivarius, podría relacionarse con muchas más ramas, y no sólo del audiovisual.

En primer lugar, si se tiene en cuenta todos los departamentos con los que me he reunido para completar la primera parte del estudio, se podría incluir el sector de la economía, de logística y distribución, de diseño, comercial, financiero, etc.

Entrando en el ámbito de la comunicación, mi primer contacto con la empresa fue presenciar el rodaje de la campaña de invierno, donde viví en primera persona todo el proceso de producción que se realizó para llevar a cabo el video promocional.

Ya dentro de la empresa, en la sede central de Stradivarius (Sallent), mi primera visita consistió en asistir al plató de fotografía, en el cual se estaba llevando a cabo una sesión de fotos con una modelo, donde pude observar procesos de maquillaje, estilismo, fotografía e incluso post-producción.

Según avanzaron mis días en el Departamento de Imagen y Comunicación, pude contemplar la gran mayoría de funciones que se producen allí mismo: procesos de informática, diseño gráfico, online y sobretodo e-commerce, que se explica en más profundidad posteriormente.

En definitiva, dentro del proceso de investigación he tenido la suerte de tocar una gran variedad de ramas profesionales, pero en relación al objetivo principal y al resultado final del proyecto, éste debería incluirse en el campo de la Publicidad y el Marketing.

Criterios metodológicos

Para realizar un análisis tan exhaustivo de la empresa en cuestión, el procedimiento metodológico a seguir se basó en tres factores importantes: el primero, la cantidad de información que tenía que adquirir y plasmar en mi proyecto; segundo, la posibilidad de acceder a las instalaciones en la sede central de Stradivarius cuando “yo quisiera”; y tercero y último, molestar e interferir lo menos posible al personal de Stradivarius en sus labores cotidianas.

Dicho esto, que el proceso que se llevó a cabo para cumplir los objetivos fue el de asistir a la empresa el mayor número de veces posible, conviviendo con el departamento o sub-departamento que fuera necesario para adquirir la información necesaria y absorber el ambiente de trabajo; todo esto interfiriendo lo menos posible en sus labores, puesto que se reúnen muy a menudo los directores de cada departamento, ya que se trata de una marca que renueva sus productos casi a diario, y yo no podía ser el causante de ralentizar el proceso natural del funcionamiento interno de la empresa.

Aproximadamente cada día me reunía con un responsable diferente del departamento sobre el cual necesitara la información. Éste me explicaba los procesos que se llevaban a cabo dentro de sus pertinencias, y cuál era la política según. En el caso del Departamento de Imagen y Comunicación, este proceso se repitió un mayor número de veces, ya que en un único día era imposible recopilar toda la información.

Por lo tanto, por interés y por trabajo, la mayor parte de mi tiempo en la empresa dentro del Departamento de Imagen y Comunicación, donde se me ha recibido y tratado como si fuera uno más, factor que ha contribuido a cumplir mis objetivos; sobre todo el de vivir en un ambiente de trabajo profesional.

Panorámica del proyecto

Como he avanzado anteriormente, el presente proyecto realiza una breve panorámica alrededor de Stradivarius. Se separa en tres partes:

- Stradivarius: una empresa referente en moda: en este apartado se puede observar un breve análisis del sector en todos sus ámbitos (económico, demográfico, tecnológico e I+D+I), además de un análisis general de Stradivarius, sin incluir la comunicación. Aquí se incluye toda la información esencial de la empresa que se debe saber antes de abordarse en su Departamento de Imagen y Comunicación: su historia y política, sus objetivos, información sobre el mercado y su valor, su producto, su target, un resumen ejecutivo de la empresa y un análisis de su mayor competencia: Mango.
- Departamento de Imagen y Comunicación: aquí se incluye todo lo relacionado con el Departamento de Imagen y Comunicación. Esta es la parte más importante de todo el proyecto, la razón por la cual se ha llevado a cabo. Se analiza su propia historia, su estructura, la estrategia de comunicación, el trabajo realizado hasta el momento, y la competencia de Mango también en este aspecto.
- Conclusión: para concluir con el proyecto, he realizado un conjunto de propuestas a modo de mejorar el rendimiento del Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius y, en consecuencia, de la empresa en general.

Stradivarius: una empresa referente en moda

1. Background: Cultura de la categoría de producto

1.1 El sector:

Según Delgado (2014), si la potencia económica de un país se midiera por la presencia de sus empresas en las principales calles comerciales del mundo, España tendría una silla por derecho propio en el G-8. En el centro de París, Nueva York o Shanghái se pueden comprar camisas de Zara, pantalones de Mango o zapatos Camper. Las novias de São Paulo pueden lucir vestidos de Pronovias. Y los atrevidos modelos de Desigual cuelgan de las perchas de una tienda de El Cairo, en Egipto. Las cadenas de ropa españolas han sabido extenderse como una mancha de aceite por medio mundo y en plena recesión del consumo en España sus cuentas las cuadran los compradores chinos, franceses o estadounidenses. Desde el inicio de la crisis la brecha comercial entre exportaciones e importaciones del sector de la moda se ha estrechado al máximo porque las ventas al exterior se han disparado.

A pesar de lo dicho anteriormente, el sector de la moda en España son luces y sombras. Delgado (2014) asegura que mientras algunas cadenas de ropa languidecen o pelean por sortear el temido concurso de acreedores (como Caramelo o Blanco) otras, con gran esfuerzo de expansión internacional, han logrado tomar las mejores posiciones en el tablero mundial. A la cabeza está Inditex, el gigante textil más grande del mundo. Si a la actividad de importación y exportación del sector de la moda en España se le restara el efecto Inditex, las cifras en ambos casos perderían algunos ceros. Aunque Inditex es imbatible en cuanto a cifra de negocio se refiere, si hay una empresa que tiene la internacionalización todavía más dentro de su ADN esa es Mango. Está presente en 109 países, con 2.598 tiendas.

Las empresas de textil, confección, calzado y otros artículos relacionados con el vestuario exportaron en 2013 productos y servicios por valor de 19.438 millones de euros. Es un 47% más que en 2008, cuando la crisis apenas había hecho su aparición. Las importaciones durante el mismo periodo también han aumentado, pero solo el 4%. Como consecuencia, el saldo comercial de este sector es ahora de menos 800 millones, frente a los 6.229 millones de hace cinco años (Delgado, 2014).

1.2 Demografía vinculada al sector:

En el artículo ("La UE destina 840.000 euros para recolocar a 300 ex-trabajadores del textil", 2014, p.72) se sostiene que la Comisión Europea ha propuesto destinar 840.000 euros del Fondo de Adaptación a la Globalización (EGF, por sus siglas en inglés) para ayudar a recolocar en otro sector a 300 trabajadores despedidos del sector de textil.

Los fondos, que han sido solicitados por las autoridades españolas, ayudarán a los ex-trabajadores de 198 pequeñas y medianas empresas textiles. La propuesta, sin embargo, deberá ser aprobada por el Parlamento Europeo y el Consejo de Ministros de la Unión Europea.

Láslo Andor, comisario europeo de Asuntos Sociales, Empleo e Inclusión, ha explicado que los trabajadores de la industria textil española se han visto afectados por el aumento de la competencia global y la crisis económica, pero se ha mostrado convencido de que los fondos del EGF ayudarán a las personas que se quedaron sin su trabajo a buscar nuevas oportunidades.

La Comisión Europea ha recordado que España pidió soporte al EGF para recolocar a 560 trabajadores de empresas textiles debido al incremento de la competencia a escala global.

Las medidas cofinanciadas por el EGF ayudarán a 300 ex-trabajadores a encontrar otros empleos, proporcionándoles asesoría, orientación y cursos de reciclaje profesional.

El costo total estimado del plan de ayudas es de 1.680.000 euros, de los que el EGF proporcionará la mitad.

Dejando las ayudas aparte, Cevallos (2014) apunta que la contratación de trabajadores en el sector *retail* ha repuntado desde el pasado verano, especialmente personal cualificado en el mundo digital y el *e-commerce*, al igual que directores de tienda, capaces de profesionalizar y optimizar su operativa.

El pasado verano marcó un punto de inflexión y desde entonces han aumentado significativamente los procesos de selección. El incremento de la demanda se justifica tanto en la apertura de nuevos puntos de venta de marcas españolas a nivel internacional como en la llegada de cadenas extranjeras.

El desarrollo de negocio de las marcas de moda contempla cinco canales principales: las tiendas propias, las franquicias, córneres en grandes almacenes, las tiendas multimarca y el *e-commerce*.

Madrid y Barcelona lideran la demanda de profesionales según Cevallos (2014), que ha enfatizado en que “la tendencia en las grandes cadenas es mejorar la atención al cliente. Ya no se trata de tener meros reponedores sino profesionales capaces de ofrecer un trato más personalizado”. Entre los perfiles más demandados destacan los relacionados con el mundo digital y el *e-commerce*. Se buscan también directores de tienda, capaces de profesionalizar y optimizar su operativa. Igualmente ha crecido la demanda de diseñadores de moda y de responsables de compras. En paralelo, se vuelven a pedir los *visual merchandiser* para mejorar la implantación del producto en las tiendas. En el mercado exterior, las marcas españolas están demandando principalmente directores de expansión para entrar en nuevos mercados, ya sea con tiendas franquiciadas, propias o multimarca.

Por su parte, en el ámbito del lujo se buscan fundamentalmente profesionales que hablen chino –para muchas marcas los clientes chinos suponen el 70% de las ventas-, ruso y árabe. Profesionales que casi siempre proceden de estos países o han nacido en España pero tienen ese origen, a los que, además, se les pide buena presencia, buen nivel comunicación, exquisita atención al cliente, conocimiento del producto y sensibilidad hacia al lujo.

El *retail* español busca perfiles internacionales para su expansión global.

1.3 I+D+I:

En el artículo ("La moda también apuesta por integrar las nuevas tecnologías en su sector", 2013) se sostiene que la moda se sube al carro de las nuevas tecnologías con tendencias como el *Crowdsourcing*, *Visual Tagging* o el espejo virtual. Además, el sector textil se abre cada vez más a nuevos canales de compra como internet a través del móvil o tableta. El futuro de la moda ya ha llegado.

Un estudio de Ebay titulado "Futuro del Comercio" ha demostrado que los consumidores están abiertos a la introducción de nuevos inventos en el ámbito textil. Las etiquetas visuales (que permiten al consumidor adquirir información adicional, variaciones, tiendas donde se comercializa, etc. de un producto al subir su foto desde un escaparate o una revista) o espejos virtuales en los que además de vernos podemos encontrar todo tipo de información acerca de la prenda, son algunos de los avances tecnológicos aplicados al mundo textil que los consumidores están dispuestos a aceptar en su vida diaria.

En el estudio realizado por la tienda de segunda mano y subastas Ebay, un 72% de los encuestados cree que el *visual tagging* o etiquetas visuales es una tendencia a la alza, más de la mitad de los encuestados consideran esta práctica útil. En cuanto al espejo virtual, un 69% cree que se impondrá en las tiendas y un 58,6% lo encuentra interesante.

Además, en dicho artículo afirma que los consumidores son también conscientes de que internet va a ser un canal cada vez más común para comprar. Actualmente los internautas realizan el 63% de sus compras en tiendas físicas, el 33% a través de la web y el 4% por el Smartphone o tableta, pero los pronósticos de los usuarios a diez años vista son muy diferentes: el 48% de las compras se realizarán en tiendas físicas, el 38% en internet y un 15% a través de dispositivos móviles.

1.4 Variables tecnológicas:

Según Lakitsch (2014) ya es un hecho: la relación entre moda y tecnología es cada vez más estrecha, en gran medida por el poder de las redes sociales.

Dentro de toda esta hornada de nuevas tecnologías relacionadas con la moda, se puede

dividir en los siguientes apartados:

1. TECNOLOGÍA *WEARABLE* (usable):

En el artículo ("Moda y tecnología: los dispositivos se cuelan en la ropa", 2014) se afirma que no es ventriloquia ni animismo, pero los objetos están adquiriendo vida. Entre *champions* que hablan y máscaras que aumentan los sentidos se esconde una nueva ola tecnológica que traslada funcionalidades, que hasta ahora eran privativas de las pantallas, a las prendas que se utilizan sobre el cuerpo.

La industria de la moda nunca se ha mostrado tan proclive a elaborar ropa adecuada a la época digital como ahora. Se trata de la tecnología usable, una tendencia que resalta el lado glamuroso de la tecnología y que está haciendo tambalear en el horizonte la vigencia de los dispositivos móviles. Ropa y accesorios con iluminación LED o que muestran emociones, camisetas que monitorizan el ritmo cardíaco, tintes electrónicos, gafas con las que compartir imágenes, bolsos que limitan el gasto, prendas que te protegen del sol, zapatillas inteligentes, etc. (Lakitsch, 2014).

2. MODA TECNOLÓGICA Y NO TAN 'WEARABLE'...

Lakitsch (2014) afirma que mientras los ejecutivos de la industria de la moda son contratados por empresas tecnológicas, algunas de éstas han logrado que sus creaciones sean cosidas literalmente en la ropa, como una falda inteligente elaborada con smartphones, en la que las pantallas mostraban imágenes recibidas mediante señal directa en los más de 80 dispositivos, o los vestidos con vida propia que se mueven por sí solos.

3. MODA Y TECNOLOGÍA FUSIONADAS EN iPADS, LAPTOPS Y MÓVILES

Este caso consiste en que la multitud de nuevos aparatos electrónicos aparenten ser una prenda de vestir, que sean "ponibles", y se disimulen entre el resto de ropa como si fuera un accesorio más.

4. LAS TECNOLOGÍAS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La autora nos explica que la tecnología inteligente ya había aterrizado sobre las pasarelas, también podríamos decir que, tras una oleada de acciones comunicativas por parte de varias firmas de moda, el mundo tecnológico parece haber trascendido aún más allá de aquellas. Y es que el concepto tradicional de los desfiles está cambiando: cada vez más diseñadores buscan no sólo sorprendernos con sus diseños, sino también con la posibilidad de experimentar sus desfiles de un modo diferente, como por ejemplo, la retransmisión en *streaming* de la pasarela a través de drones, elegir la cámara a través de la cuál quieres ver el desfile (como pasa actualmente en el motociclismo con Movistar Fusión), etc. (Lakitsch, 2014).

5. LAS APPS DE MODA EN LA MODA

No podemos olvidarnos de la importancia que tienen ciertas aplicaciones en la actualidad,

sobre todo para el mundo de la moda, como pueden ser Instagram, Facebook, Twitter, etc. Las marcas y modelos aprovechan el tirón que tienen éstas para mostrar sus colecciones y/o promocionarse de la forma que sea.

6. LAS REDES SOCIALES Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA

Como comentaré posteriormente en el Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius, específicamente en el apartado de E-commerce, las redes sociales actualmente pueden provocar una gran fuente de ingresos para todo tipo de marcas. Posteriormente se explica de forma más detallada cuál es el proceso.

1.5 Contexto económico:

Según el artículo ("El contexto económico actual de España", según el FMI, 2013) los ocho puntos débiles que el FMI (Fondo Monetario Internacional) señaló en su reciente informe anual sobre el contexto económico actual de España son:

- 1- El crecimiento ha sido negativo en los últimos siete trimestres. Tal es así que el Producto Interior Bruto (PIB) español se encuentra un 7% por debajo del nivel máximo alcanzado antes de la crisis.
- 2- El desempleo se ha elevado. El espectacular incremento observado desde el año 2007 (19 puntos porcentuales en 6 años) no tiene precedentes en la historia de la economía española.
- 3- La inmigración se ha revertido; tanto extranjeros como trabajadores nacionales abandonan el país desanimados ante las sombrías perspectivas de encontrar un empleo en el contexto económico actual.
- 4- A pesar de la caída de la prima de riesgo, el acceso a la financiación continúa siendo difícil, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.
- 5- Los aumentos de los costes laborales unitarios reflejan los costes por despido, aunque la moderación salarial también comienza a jugar un rol importante.
- 6- El descenso de la renta de los hogares está dificultando la reducción de los ratios de endeudamiento familiares en relación a sus ingresos netos. La mediana de los ingresos de los hogares se ha reducido un 10% desde el año 2009.
- 7- Las empresas reducen riesgos prescindiendo de trabajadores y recortando la inversión, en un contexto de altos costes financieros y débiles estimaciones de la demanda, lo que refuerza cada vez más su capacidad de financiación con respecto al resto de la economía.
- 8- La deuda pública de España aumentó hasta el nivel del 84% del PIB en 2012. Asimismo, el 7% de déficit público sigue siendo de los más altos de la UE.

No obstante, como ya hemos avanzado anteriormente, en 2013 las empresas de moda exportaron un 47% más que en 2008, año en que empezó la crisis, y según el De Angelis (2014) La industria de la moda confirma su bonanza en el empleo: 2,5% más de trabajadores en abril.

2. La Empresa

2.1 Historia:

Stradivarius nace en 1994 creando un concepto de tienda innovador que ofrecía a sus clientes toda una experiencia de compra.

Nace siendo una empresa familiar, donde en sus inicios hubieron problemas de financiación, y en vez de cobrar con dinero, se cobró con una tienda. Es decir, les dieron una tienda a cambio de dinero en metálico. A partir de aquí comenzaron a vender en esta tienda y decidieron continuar con este negocio. No fue algo buscado, intencionado, pero surgió, y poco a poco esta tienda iba adquiriendo protagonismo. En aquellos años existía en una situación similar a la actual, había una crisis importante y a la gente le costaba pagar. Prefirieron apostar quedándose la tienda e intentar ganar dinero a raíz de ésta; si salía bien, seguían con el proyecto, y si no funcionaba la cerrarían.

El primer y actual directivo es Jordi Triquel, y básicamente continúan los mismos trabajadores que desde un principio había en cada departamento, aunque han habido cambios y aumento de personal proporcional al crecimiento de la empresa. Esto también es una de las cosas más importantes de la empresa, el factor humano, no sólo los directivos, sino que también todos los trabajadores que han contribuido en la creación de esta empresa como una gran familia.

En 1999 es adquirida por el Grupo Inditex.

La misión de Stradivarius es crecer internacionalmente manteniendo sus valores y filosofía de empresa: Factor humano, compromiso, la constante adaptación a las tendencias del mercado, y el continuo I+D de su producto.

Hoy, Stradivarius es una empresa ya consolidada, con 20 años de trayectoria en el mercado. Las instalaciones centrales de la compañía situadas en Barcelona (Manresa) cuentan con un centro logístico y oficinas que ocupan más de 107.000 metros cuadrados.

A través de su modelo de negocio *fast fashion* Stradivarius vendió el pasado año 60.000.000 prendas, cerró el año con unas ganancias de 633 millones de euros y finalizará el 2013 con más de 800 tiendas, el 41,8% de las cuales son internacionales.

Este modelo de negocio consiste en fabricar lo más rápido posible para poder estar a la moda, dejando siempre un margen de compra para poder ir a la última siempre, dejando una parte del presupuesto para reaccionar rápido a los cambios de moda. Este modelo es arriesgado, pero si sale bien se obtienen mayores beneficios.

QUE ES INDITEX?

Inditex es un grupo comercial de distribución de moda a nivel mundial mediante 8 formatos comerciales diferentes: Zara, Bershka, Oysho, Stradivarius, Zara Home y Uterqüe, Pull and Bear y Massimo Dutti. Inditex cuenta con 5000 establecimientos en 77 países diferentes, y además, reúne un centenar de sociedades vinculadas a las diferentes actividades que comportan el negocio de la moda, la distribución y la fabricación textil.

Este grupo inició su actividad el año 1975, en el momento en que Zara, el primer formato comercial del grupo, abrió su primera tienda en a Coruña, y desde donde la compañía ubica sus servicios centrales.

El creador de este grupo fue Amancio Ortega Ganoa, aunque el actual presidente del grupo es Pablo Isla, el mismo año en que se abrió la primera tienda en a Coruña, y desde entonces, Amancio Ortega ha conseguido ampliar su número de formatos comerciales hasta un total de 8, mencionados anteriormente, y ha ampliado su influencia en todo el mundo, teniendo como mercados principales Europa y América, y como secundarios Asia y África.

STRADIVARIUS EN EL MUNDO-PRESENCIA INTERNACIONAL

Stradivarius está presente en 57 países: Andorra, Arabia Saudí, Bahréin, Bulgaria, Colombia, Croacia, Chipre, Emiratos Árabes, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Francia, Grecia , Guatemala, Hungría, Irlanda, Italia, Jordania , Kuwait, Letonia, Líbano, Lituania, Malta, Montenegro, Marruecos, Omán, Polonia, Portugal, Qatar, República Checa, Rumania, Rusia, Serbia, Siria, Turquía, Ucrania.

EXPANSIÓN

El Departamento de Expansión se ocupa del crecimiento internacional de la compañía. Busca y escoge las mejores ubicaciones en cada una de las ciudades y países en los que se decide abrir una tienda. Esto significa estar presente en las principales calles comerciales o centros comerciales del mundo.

NUEVOS MERCADOS A PARTIR DE 2009

Egipto, Xana, Venezuela, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Ecuador, Costa Rica, Honduras, Méjico, Armenia, Azerbayán, Bélgica, Bosnia-Herzegovina, Georgia, Macedonia, Holanda, Reino Unido, Austria, China, Indonesia, Japón, Kazakhstan, Macao, Filipinas, Singapur, Corea del Sur y Tailandia

FECHAS CLAVE

- 1994 Creación de Stradivarius.
- 1997 Stradivarius sale de España y abre a Portugal.
- 1999 Inditex adquiere la marca
- 2000 Se abre la tienda nº100.
- 2001 Conquista del mercado árabe
- Primera Flag-Ship Store, en Madrid Gran Vía.
- 2005 Inicio de la expansión en grandes mercados. Italia, Rusia, Grecia y Turquía
- Creación del concepto de tienda Visión.
- 2008 Stradivarius cruza el Atlántico, primera tienda en América, Colombia-Bogotá
- 2009 Celebración del 15 Aniversario y apertura de la tienda 500
- 2011 Inauguración tienda online
- 2013 Nueva Tienda en México: con ésta se alcanzan las 871 tiendas en 57 países distintos.

2.2 Política de empresa:

La política de Stradivarius está basada en realizar el máximo esfuerzo posible entre todos los miembros de la empresa para conseguir su objetivo primordial: cubrir todas las necesidades e inquietudes de la mujer joven en el sector del vestir.

Para ello se busca ofrecer la última moda al mejor precio posible, pero siempre de una manera muy comercial y entendible para su público. Son una empresa en continua adaptación a los movimientos que se producen en el panorama de la moda, y para ello se exige rapidez y competitividad.

El cliente es lo más importante, y cumplir sus expectativas es el centro de su funcionamiento. El punto de venta es también uno de sus ejes. Cada tienda es una empresa, con unas necesidades a cubrir y rentabilizar, y, por lo tanto, cada tienda depende de su encargada, no de la empresa central.

Por lo tanto, uno de los grandes pilares de Stradivarius son sus empleados. Se necesita conseguir que cada uno sienta la empresa como suya. Es necesaria la coordinación y cooperación de todos ellos; sin esto, nada de lo anterior sirve de nada.

2.3 Misión, Valores, Visión, Filosofía

La misión de Stradivarius es ser una empresa referente en el mundo de la moda, aun precio razonable y para un público de chicas jóvenes. Hasta la fecha cumple con ella a la perfección, y para conseguirlo cada uno de sus departamentos tienen que alcanzar sus propios objetivos al unísono para que dicho fin se siga manteniendo.

Esto se consigue gracias a los valores que la marca quiere inculcar en sus trabajadores. Una vez se es parte de Stradivarius, es necesario absorber las cualidades que se requieren para formar parte del equipo Stradivarius, un equipo especial caracterizado por ser: muy trabajador y profesional, humilde para aprender y mejorar cada día, y adaptable al cambio y a la mejora. Todos crecen con la empresa.

Dicho así parece una tontería, pero el buen ambiente y las ganas de trabajar hacen que la marca esté donde esté en estos momentos.

Es una marca de moda en movimiento que traslada a la calle las mejores propuestas en piezas de ropa de última temporada. Tiene como esencia el glamour y el estilo que la mujer Stradivarius lleva en a calle. Quieren que la visión global de Stradivarius se base en:

- Su espíritu es femenino, fresco y creativo.
- Stradivarius es el sueño y la fantasía de un mundo irreal y tiene como objetivo conquistar su público a través de sus diseños.

La clave del éxito se basa en su filosofía: la pasión del equipo humano. Stradivarius cuenta con una gran equipo humano de 7500 empleados que hace posible el desarrollo y la evolución de la marca a diario, tiene una personalidad acorde con su presencia y comparte la filosofía de la empresa. Continuamente se esfuerza en impregnar de carácter propio todo proyecto que hace.

La pasión es el rasgo fundamental que poseen las personas que forman parte del mundo Stradivarius.

Stradivarius ofrece oportunidades de trabajo allí donde va, la adaptación de la marca en sus nuevos mercados requiere de profesionales que conozcan a la perfección la cultura, costumbres y necesidades de cada zona.

Además de todo esto, Stradivarius es una marca comprometida socialmente. El año 2009, coincidiendo con su 15 Aniversario, Stradivarius hizo un plan de Responsabilidad Social Corporativa centrado en una única dirección: la mujer, el motivo por el cual Stradivarius existe, y el Cáncer de Mama.

Éste fue el punto de partida que la empresa asume con responsabilidad y que ha tenido continuidad a lo largo de su recorrido.

2.4 Política de precios:

Los precios los marcan desde el Departamento de Compras. Los compradores son los que deciden, se busca el margen entre precio de coste y precio de venta, y una predicción aproximada del número de ventas.

Al ser una marca internacional, los precios han de estipularse específicamente por cada país, aunque las directrices son las mismas:

- Precio comercial, atractivo.
- Conseguir un margen de contribución: incrementar un determinado porcentaje los precios para así poder alcanzar el beneficio propuesto
- Los productos clave o gancho: consiste en poner un precio muy atractivo a determinados productos, aunque el margen no sea tan bueno, para atraer al consumidor.

Stradivarius siempre busca un buen precio para el cliente, pero a la vez buscan moda.

El conocimiento del mercado es muy importante. Sabiendo las necesidades que tiene cada tipo de país pueden apretar en un mayor o menor grado en el precio en dicho mercado. El mercado es el que marca las directrices de los precios; el precio del resto de marcas también son una gran orientación a la hora de concretar precios. Cuando se deprecia la moneda se intenta subir algún precio para que los márgenes no se queden tan justos.

Cada temporada se revisa la tabla de precios para obtener conclusiones, y de esta forma saber si los márgenes se están ajustando a los objetivos propuestos. El objetivo principal es no perder venta jugando con los márgenes, aunque el lema sea ropa asequible y de moda.

2.5 Política de distribución:

En este sentido tienen unas directrices claramente marcadas y a partir de ahí empiezan a trabajar. Dichas guías son las siguientes:

- Todo se reparte a todo el mundo, no siempre significa la misma cantidad. Esto se cumple en el 90% de los casos, ya que últimamente se está perfilando un poco más el tipo de producto por país. No existe segmentación, lo único que se segmenta es campañas especiales en determinados países, como en Rusia o el Especial Ramadán.
- En función de lo que se haya vendido se hace una determinada reposición: se reparte primero a la tienda que haya sido mejor y la última a la que ha sido peor. Se distribuye a todas las que se puedan, hay casos en que la peor posicionada en cuanto a ventas se quede sin stock. Esta es la llamada reposición al mejor postor: velocidad y cantidad. Para saber quién ha sido el mejor se basan en el siguiente cálculo:

$$\text{Venta media} \times (\text{Objetivo de rotación}^1(\text{días}) + \text{tránsito}^2(\text{días}) \times \text{Factor tendencia}^3(-\text{Stock}^4) = \text{Propuesta}$$

Esta fórmula hace que el que la necesita más reciba más y antes.

- Dejar que el cliente hable: ventas y pedidos en tiendas.
- Se divide la entrega en tres tipos de productos para distintas zonas de distribución: Calor, frío, estándar.

2.6 Gama de productos y sectores donde está presente:

Los productos que ofrece Stradivarius abarcan todas aquellas prendas que puedan intervenir en el vestir de moda en una mujer joven, desde el elemento más básico hasta todo tipo de complemento y accesorio, y que contribuyan a hacerla sentirse mejor y más atractiva. Vestir a la mujer con lo último y lo más novedoso dentro del sector de la moda.

Dependiendo de los movimientos del sector se pueden ir incorporando nuevos productos o el efecto totalmente contrario, retirarlos del mercado. Siempre en la dirección que marquen las tendencias.

Se puede dividir sus productos en las siguientes categorías:

- Ropa:
 - Todo tipo de abrigos (americanas, cazadoras, chaquetones, trench, etc)
 - Camisas, camisetas, vestidos, etc.
 - Pantalones, faldas, short, Bermudas, etc
 - Jerséis
- Accesorios y complementos: bisutería, bolsos, cinturones, pañuelos, bufandas, gorros, gafas, baño, relojes, etc.
- Cosmética: perfumes, maquillaje, pintalabios, etc
- Calzado: zapatos, zapatillas, botas, botines, sandalias, etc.

¹ cada tienda para cada tipo de producto tiene un tipo de calificación: a más buena más cobertura, envían más producto según la tendencia de venta

² lo que se tarda en llegar a las tiendas

³ el incremento o bajada según festivo

⁴ El stock se quita porque en teoría no les queda, por eso hay una reposición

3. Objetivos

3.1 Objetivos de empresa:

Stradivarius se ha convertido en una de las marcas más importantes en el panorama nacional de la moda, y su progresiva expansión internacional está haciendo sea conocida alrededor del mundo. Que el volumen de Stradivarius vaya creciendo día tras día es un hecho, por lo tanto, ya sólo pueden pensar de manera global.

Se basa en un modelo de negocio muy sencillo, a la par que eficaz. Sus ingresos vienen dados única y exclusivamente de sus ventas, tanto vía offline como vía online. A estas ventas se les restaría el coste de mercancía, es decir, el coste de manufacturación de las prendas más su transporte al almacén de la sede central (en Sallent), resultando de esta operación el Margen Bruto. Además, a éste se le restarían el coste de personal (los salarios), el coste de ocupación (los alquileres) y otros gastos mínimos (material para la empresa), obteniendo así el Margen de Contribución, dónde únicamente faltaría reducirle los impuestos para adquirir los beneficios netos.

Una vez dicho esto, podemos dividir los objetivos de la empresa en dos ámbitos: numéricos y no numéricos.

Dentro de los numéricos, el objetivo principal de la empresa es aumentar el porcentaje de ventas respecto al año anterior. Si esto sucede, la marca puede continuar con la tendencia de crecimiento que está siguiendo durante sus últimos años, dónde se incluye seguir creciendo en cuanto a número de tiendas por todo el mundo, que ahora mismo mantienen una media de 80-85 aperturas al año, y en cuánto al rendimiento de las mismas tiendas. Otro objetivo sería mejorar el Margen de Contribución, cuyas premisas consisten en mejorar los ingresos de ventas a través de controlar las compras (costes de mercancía), los sueldos (costes de personal) y los alquileres (costes de ocupación).

Éstos significan una gran proporción dentro de los objetivos globales de la empresa (alrededor de un 75%), ya que retratan con valores exactos la situación de la empresa.

En cuanto a objetivos no numéricos encontramos un único indicador: el de desempeño, que consiste en una puntuación propia del 1 al 10 que realizan los máximos dirigentes para valorar el rendimiento de la empresa cada año. Obviamente, el fin es mejorarlo cada año.

En este caso el valor del objetivo es simbólico, pero siempre es importante hacer una autorreflexión anual para plantearse la posibilidad de que surjan posibles mejoras y nuevos objetivos.

3.2 Objetivos de marketing:

Después de conocer la situación actual de Stradivarius en el mundo de la moda, y cuáles son sus cifras de ventas en España alrededor del mundo, es comprensible y totalmente adecuado el fin principal que la empresa se ha marcado a sí misma. El gran objetivo de marketing es aumentar el conocimiento de la marca a nivel internacional.

Una vez dicho esto, cabe destacar que para conseguir tal objetivo es necesario marcarse a priori otros más "sencillos", para que la consecución del principal sea más llevadera.

Cuando empieza el año, siempre se imponen una premisas que a final de año deben haberse cumplido hipotéticamente. El pasado año 2013, el objetivo marcado fue aumentar la proporción de ventas online respecto a la venta total, y mejorar la venta online hasta un 70%. Se consiguió una mejora del 40%.

En mi opinión, es una buena estrategia marcarse objetivos disparatados ya que el esfuerzo tiene que ser en mucho mayor grado. De haber sido sencillos, no se hubiera conseguido tal mejora.

Con todo esto quiero decir que, en realidad, el conjunto de premisas que se van imponiendo son, a la larga, para conseguir su principal objetivo, que no es otro que el de aumentar el conocimiento de la marca a nivel internacional.

3.3 Objetivos de comunicación:

En cuanto a objetivos de comunicación, al no ser una marca que invierte mucho en publicidad, sus objetivos están obligados a ser de menor importancia para la empresa que los de cualquier otra marca que decide gastar una gran parte de su presupuesto en spots publicitarios u otras vías de publicidad.

Por lo tanto, en este aspecto Stradivarius, siempre a través de su página web, conecta con sus clientas e intenta fidelizarlas haciendo que se sientan guapas con el estilo que propone la marca. Al mismo tiempo, se intenta llegar a clientas potenciales (clientas que podrían ser fieles y no lo saben) que en este momento no están comprando productos Stradivarius.

En definitiva, el objetivo principal sería proporcionar todas las ventajas posibles a través de la página web, ya sea campañas de publicidad o mejoras funcionales, a sus clientas para que éstas se sientan como en casa y no sólo no dejen de comprar, sino que transmitan su entusiasmo a otras posibles clientas.

4. El Mercado

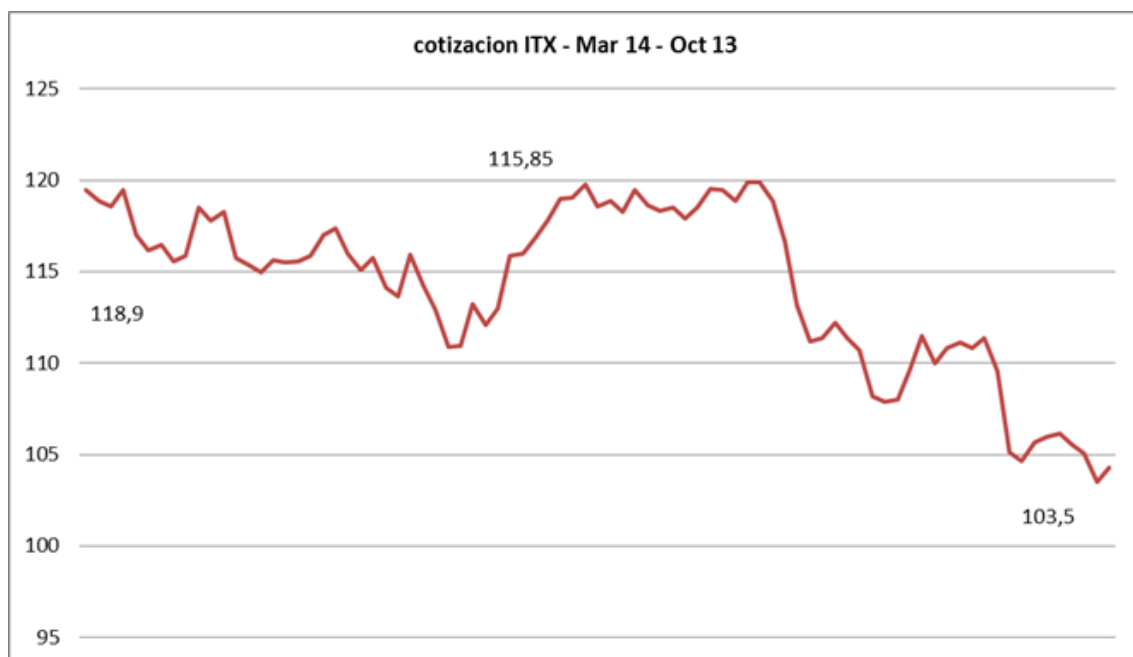
4.1 Valor del mercado:

En la página oficial de Inditex, S.A. se sostiene la siguiente información:

“En la fecha de convocatoria de la Junta General de Accionistas 2013, el capital social de Industria de Diseño Textil, S.A. está representado por un total de 623.330.400 acciones ordinarias de 0,15 euros de valor nominal cada una (623.330.400 derechos de voto).

Cada acción presente o representada en la Junta General de Accionistas dará derecho a un voto.”

Ilustración 1. Evolución valor de las acciones de Inditex, S.A. Octubre 2013 – Marzo 2014



Fuente: Página oficial de Ibertia

Ilustración 2. Estadísticas y ratios evolución acciones Inditex, S.A. Oct. 2013 – Marzo 2014

ESTADÍSTICAS

Anterior	104,75€
Máximo sesión	104,30€
Mínimo sesión	103,30€
Máximo desde enero	121,00€
Mínimo desde enero	101,50€
Máximo 52 semanas	121,80€
Mínimo 52 semanas	90,13€
Capitalización (millones €)	64.764,03

RATIOS

Per 2014 (veces)	24,15
Per 2015 (veces)	21,61
BPA (€)	4,38
Rentabilidad dividendo (%)	+2,55%
Último dividendo (€)	2,7 201 0 4
EBITDA (millones €)	4.409,30
Precio objetivo (€)	121,75

Fuente: Página oficial de Ibertia

Ilustración 3. Resumen evolución acciones Inditex, S.A. Oct. 2013 – Marzo 2014

Precio	Variación	Volumen (títulos)		Volumen (€)	Hora	
103,35€	-1,34% ▼ -1,40€	146.982		15.258.788,15	12:01:03	
		2010	2011	2012	2013	2014
	BPA (en €)	2,78	3,10	3,79	3,89	4,38
	Rentabilidad por dividendo	1,34%	1,70%	2,08%	2,26%	2,55%
	Dividendo neto (en €)	1,60	1,80	2,20	2,39	2,70
	PER (veces)	20,15	20,41	27,84	30,79	24,15
	Beneficio neto (millones de €)	1.732,00	1.932,67	2.361,00	2.444,29	2.744,78
	Deuda neta (millones de €)	-3.426,00	-3.464,00	-4.097,00	-4.588,23	-5.321,21
	Valor de los activos (por número de acciones)	10,24	11,90	13,55	15,13	16,94
	Ebitda (millones de €)	2.966,00	3.258,00	3.912,63	3.930,14	4.409,30
	Rentabilidad sobre recursos propios	27,14%	26,05%	27,97%	25,72%	25,84%
	EV / Ebitda (veces)(*)	10,62	11,04	15,76	17,83	13,74
	(*) Capitalización más deuda entre beneficio antes de impuestos y amortizaciones					

Fuente: Página oficial de Ibertia

Inditex empieza a cotizar en bolsa en 2001 y la actual acción asciende a la cifra destacada anteriormente.

La capitalización baja en más de 9.000 millones. A finales de 2012, la textil con sede en Arteixo (A Coruña) acabó el año con un precio de 105,5 euros por acción. Los inversores le otorgaban entonces un valor en bolsa de 65.761.357.000 euros. En la actualidad, la compañía está valorada en 65.356,1 millones de euros. A lo largo de 2013, no obstante, alcanzó una capitalización de 74.674 millones, 9.318 millones de euros más que ahora.

Teniendo en cuenta que Stradivarius, según Arranz (2013), supuso un 7% dentro del Resultado de explotación total de la compañía a finales de 2012, si no han variado mucho estos datos, su valor de mercado correspondería a unos 4.574,927 millones de euros aproximadamente.

4.2 Volumen del mercado y Distribución del Market Share:

Stradivarius acabó el 31 de enero de 2013 con un total de 780 tiendas existentes y un resultado de explotación final de 208 millones de euros, siendo la segunda marca que más

ha crecido respecto a 2012 después de Zara en cuánto a aperturas, con un total de 95, no obstante, ha sido de las que menos ha incrementado el porcentaje de ventas, con un incremento del 10% respecto al año anterior, únicamente por encima de Oysho y Uterqüe (Arranz, 2013, p. 70-71).

Ya hablando en términos numéricos, Stradivarius adquirió 208 millones de euros como resultado de explotación, aumentándolo respecto al año anterior en un 9%, la tercera peor después de Uterqüe y Zara Home, y con un crecimiento de beneficios por ventas del 21,7%, la que más en este último aspecto. Aun así, como ya he avanzado anteriormente, supone un 7% del total del EBIT de Inditex, siendo la tercera cadena que más aporta después de Bershka, con un 8%, y Zara, con un 72%, la marca de la casa.

Según las Cuentas anuales e informe de Gestión del grupo consolidado al 31 de enero de 2013 (Arranz, 2013), estos son los resultados por trimestre en 2012 del Grupo Inditex:

Ilustración 4. Cuenta de resultados estancos del ejercicio 2012 de Inditex, S.A.

	1T	2T	3T	4T
Ventas	3.416	3.823	4.123	4.584
Coste de ventas	(1.358)	(1.568)	(1.562)	(1.929)
Margen bruto	2.058	2.255	2.561	2.655
	60,2%	59,0%	62,1%	57,9%
Gastos de explotación	(1.293)	(1.397)	(1.400)	(1.515)
Otras ganancias y pérdidas netas	(1)	(1)	(5)	(4)
Resultado operativo (EBITDA)	764	857	1.157	1.135
	22,4%	22,4%	28,1%	24,8%
Amortizaciones y depreciaciones	(187)	(196)	(210)	(203)
Resultado de explotación (EBIT)	577	661	947	932
	16,9%	17,3%	23,0%	20,3%
Resultados financieros	2	26	(12)	(2)
Resultado antes de impuestos	578	688	935	930
	16,9%	18,0%	22,7%	20,3%
Impuesto sobre beneficios	(146)	(174)	(224)	(220)
Resultado neto	432	514	711	710
	12,6%	13,4%	17,3%	15,5%
Resultado atribuido a accionistas minoritarios	0	2	(1)	4
Resultado neto atribuido a la dominante	432	512	712	705
	12,6%	13,4%	17,3%	15,4%

Fuente: Página oficial de Inditex

4.3 Distribución: Canales y Pesos de los mismos:

Como en la gran mayoría de marcas, podemos dividir los canales de distribución en dos: vía tienda y vía web. Actualmente, el método tradicional sigue suponiendo el gran peso de las ventas anuales de Stradivarius, debido en gran parte a la diferencia de tiempo que lleva cada una en vigor. El pasado año 2013 el peso de la venta online alcanzó entre un 1 y un 3% de las ventas globales de la marca, dejando al descubierto la gran baza que supone la venta tradicional y la mejora que aún se debe producir en el otro ámbito.

La distribución tradicional, es decir, el stock que llega a las tiendas, divide el transporte a 60 países en 4 grupos de reparto, según la ruta del camión o avión que lleve a cabo la operación. Se intenta que haya las mismas unidades para cada grupo, aunque es algo complicado ya que países como por ejemplo Rusia, Serbia y Montenegro hay que separar la bisutería de la ropa para las aduanas. La salida de estos vehículos se lleva a cabo en dos ciclos: el primero consta de Lunes, Martes y Miércoles, y el segundo de Jueves y Viernes. Este proceso se lleva a cabo de este modo para que en todo momento y en todo el mundo no haya ni escasez ni exceso de stock en ninguna tienda, y en caso de agotarse un producto determinado se cubra en el siguiente ciclo.

El grupo que más peso tiene, es decir, que más productos mueve es el Grupo 2, que es el formado por países de Europa del Este, una zona de España, Marruecos, Irlanda, y algunas zonas asiáticas como Hong Kong o Indonesia.

4.4 Tendencias:

Cuando se habla de tendencias del mercado en una empresa, se está refiriendo a la actitud en cuanto a distribución que ésta ha de adoptar para anticiparse al incremento o decremento de venta que se va a producir en cualquier tienda. Es decir, preparar a las tiendas en cuanto a mercancía con una previsión en forma de porcentaje de más o de menos que se va a vender, desde el detalle más grande hasta el más pequeño (desde el porcentaje por país hasta el porcentaje por modelo, pasando por el porcentaje por tienda).

Las tendencias se basan hacia dónde va la moda y hacia dónde va la venta. Stradivarius, según años anteriores en determinadas fechas, preparan estas oleadas de cambios en las ventas para que no se presenten desajustes en cuanto a stock se refiere. Estos cambios se producen sobretodo en época de festividades, donde se sabe que se va a vender más se sube el porcentaje de entrega para que no exista escasez de stock, y cuando se haya acabado ese periodo se baja para que no se produzca el efecto contrario.

Esto hay que medirlo al más mínimo detalle, ya que los modelos que mejor se venden hay que darles mayor cobertura para conseguir un potencial máximo de venta, y los que no consiguen un umbral tan alto no hay que excederse en la distribución.

4.5 ROI:

Ilustración 5. Retorno sobre los fondos propios de Inditex, S.A.

	2012	2011
Beneficio atribuido a la dominante	2.361	1.932
Fondos propios a principio de ejercicio	7.415	6.386
Fondos propios a final de ejercicio	8.446	7.415
Fondos propios medios	7.930	6.900
Retorno sobre Fondos propios	30%	28%

Fuente: Página oficial de Inditex

El pasado año 2012 Stradivarius obtuvo un 30% de beneficio en relación a la inversión realizada. Es decir, desde el punto de vista financiero, la empresa tuvo un gran rendimiento ese pasado año.

5. Producto

5.1 Historia del producto:

A partir de su creación en el año 1994, su éxito radicó en la creación de un concepto de tienda innovador ofreciendo a sus clientas toda una experiencia de compra:

- Música disco en el punto de venta
- Colecciones a la última
- El valor añadido de un toque de magia en todo lo que se respira en su entorno.

La imagen que dio al público en general fue la de “ropa para niñas discotequeras”, sumándole una connotación de extroversión, extravagancia que atrajo a un público joven y rebelde que buscaba el modelito para salir.

A raíz de esto, hace 10 años se definía a Stradivarius como:

- Extravagante
- Todo tiene brillos
- “fashion” en sentido peyorativo

Fue entonces cuando se produjo un cambio de imagen. En 2005 Stradivarius consigue dar un giro a sus tiendas en busca de un segmento de mercado de mayor edad y elevando la imagen de marca.

Actualmente se han propuesto desarrollar e implementar todas las áreas de la empresa para conseguir coherencia e identidad.

5.2 Estructura y funcionamiento del Departamento de Diseño:

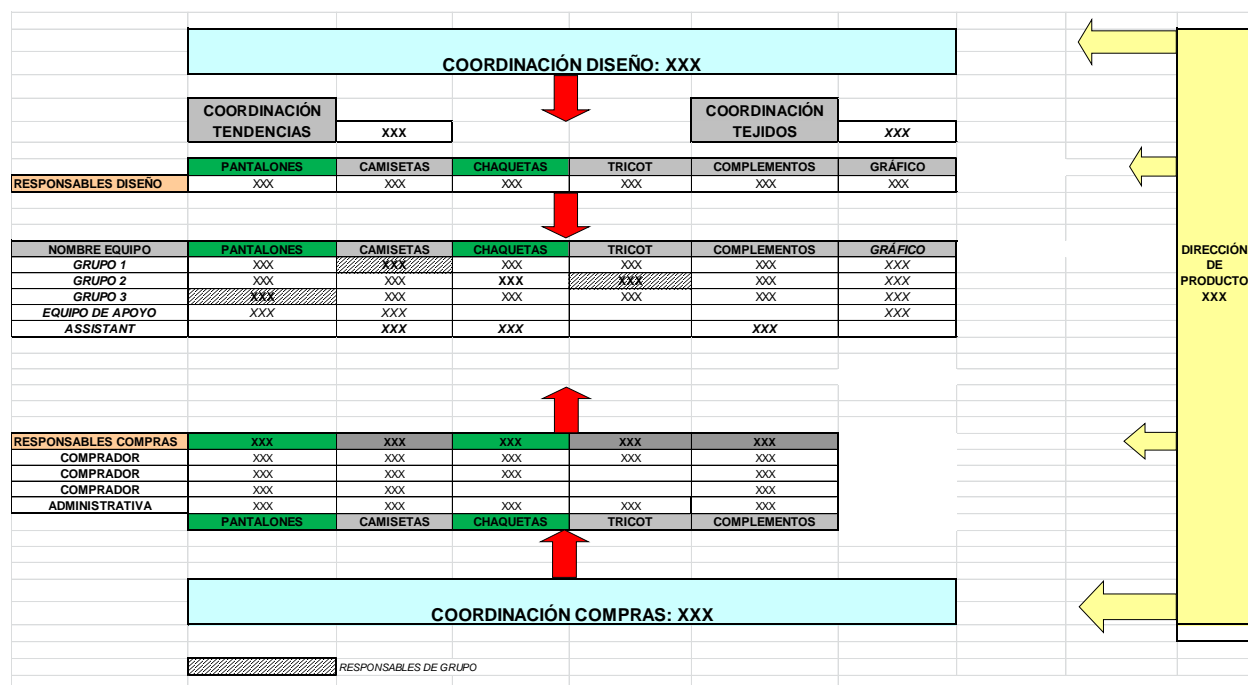
ESTRUCTURA:

Cada columna representa el representante del Departamento de Prendas concreto, ya sea de Diseño o de Compras, que se reunirá para decidir el look. Dentro de éstos podemos diferenciar el de pantalones, camisetas, chaquetas, tricot, complementos y diseño gráfico.

Cada semana se reúnen diferentes grupos de trabajo. En total hay tres, más el equipo de apoyo y el asistente. La primera semana se reúne el primer grupo para decidir un look, y hasta dentro de tres semanas no volverán a reunirse para decidir uno nuevo. Está organizado de esta manera para que tengan tiempo a escoger todas las prendas que compondrán el look de esa semana. Cada responsable de su departamento tiene 3 semanas para elegir la prenda que formará parte del look final.

El equipo de apoyo y el asistente acompañan a cada grupo todas las semanas con el objetivo de ayudar a decidir. Dentro de cada grupo hay un responsable, que es el marcado en la cuadrícula de color gris, donde cada semana corresponde a un departamento diferente.

Ilustración 6. Estructura del Departamento de Diseño



Fuente: proporcionado por el Departamento de Diseño de Stradivarius

FUNCIONAMIENTO:

El primer paso del proceso creativo de una colección de Stradivarius para que salga a la luz empieza por el Departamento de Tendencias, que analiza todas las colecciones de todos los diseñadores y todas las tendencias emergentes que aparecen desde la calle, con el Street Style, hasta las de alta costura de las firmas más reconocidas.

Después de un análisis exhaustivo, se crea una guía de color, tejidos y líneas mediante los *Mood Boards* de cada tendencia.

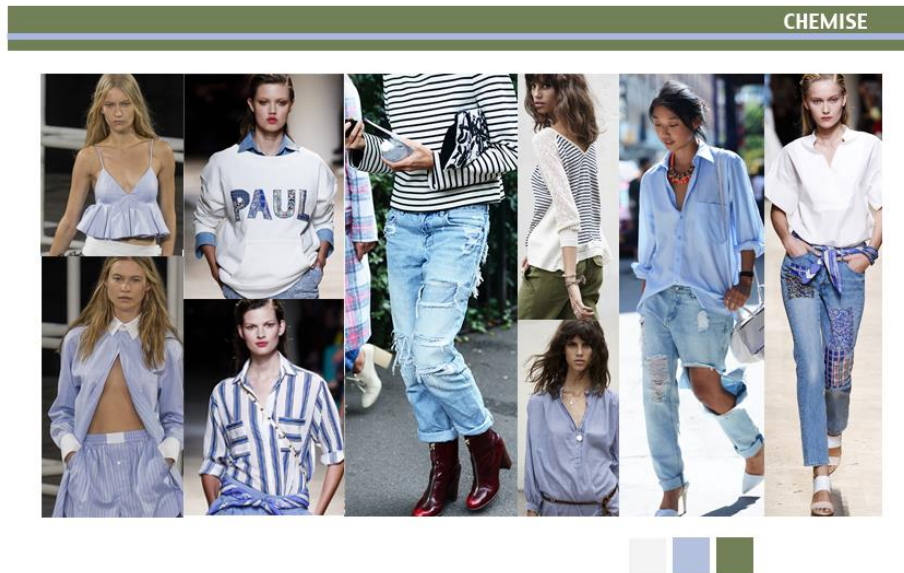
Por líneas generales, desde Coordinación de Diseño se seleccionan varias Tendencias para que el equipo creativo las pueda trabajar y presentar semanalmente al resto del equipo de compras y comercial.

En cada una de las presentaciones se prepara un dossier para que se entienda perfectamente el porqué de cada colección. Estos dossiers constan de lo siguiente:

- *Mood Board* o panel de inspiración
- Colorido

- Tejidos
- Estructura de la colección
- Imagen de cada uno de los conjuntos

Ilustración 7. Ejemplo de *Mood Board*



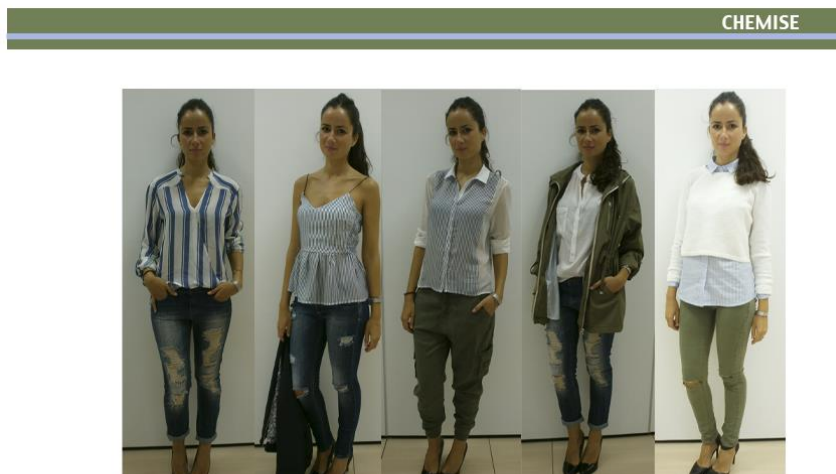
Fuente: proporcionado por el Departamento de Diseño de Stradivarius

Ilustración 8. Ejemplo de Estructura de la Colección



Fuente: proporcionado por el Departamento de Diseño de Stradivarius

Ilustración 9. Ejemplo de Conjuntos elegidos



Fuente: proporcionado por el Departamento de Diseño de Stradivarius

5.3 Características:

Con el objetivo de que cada mujer adquiriera su estilo propio, Stradivarius ofrece un amplio abanico de colecciones de moda y complementos. Sus creaciones están inspiradas en el mundo actual y siguen las últimas tendencias. Sus productos sufren una continua renovación y siempre son ofrecidos a un buen precio; esto es el llamado modelo *fast-fashion*. Realizando un exhaustivo análisis de la demanda de la calle y dotando las colecciones de un toque de fantasía, consigue acercar el producto a las necesidades del armario de cada clienta.

Stradivarius cuida los diseños, los tejidos y los accesorios para la mujer que se mueve por lo actual y sabe dónde conseguirlo.

Temporada tras temporada, las colecciones hacen que el estilo de la mujer evolucione y que vista en vanguardia de la moda en cada momento.

5.4 Valores añadidos:

Un experto equipo de interioristas diseña el proyecto para cada punto de venta en función de diferentes parámetros técnicos. La decoración tendrá la misma esencia en todas las tiendas del mundo.

Stradivarius proporciona lo último en una tienda cómoda, acogedora y con un ambiente sofisticado y relajado, donde el acto de la compra se convierte en una experiencia

totalmente agradable.

'La Bohème' es una tienda diseñada para inspirar a las mujeres de todo el mundo. El estilo *vintage*, aunque femenino, de la tienda y la iluminación retro dan a las prendas una gran prominencia entre la abundancia de parafernalia y coleccionables de viaje.

5.5 Necesidades que satisface:

En la página web de Stradivarius se sostiene la siguiente información:

"Somos fans de nuestras clientas y las tratamos como si fuesen nuestras mejores amigas.

Estamos en contacto con ellas a través de las redes sociales. Los nuevos canales interactivos son una manera de estrechar nuestra relación con ellas y de escuchar sus opiniones y sugerencias con una actitud abierta."

Stradivarius intenta inspirar a todas las chicas y a las diferentes versiones de cada una de ellas. Porque una chica puede ser amiga, novia, estudiante, hija, trabajadora o simplemente ella misma en todos y cada uno de esos momentos. La idea es poderla vestir para cada uno de estos momentos y que se sienta la más guapa del mundo en todas y cada una de estas ocasiones.

5.6 Imagen de marca:

En Stradivarius la clienta siempre encuentra la tendencia que más se ajusta a su personalidad dentro de la amplia variedad que se le ofrece. Siente que va a la última pero sin excesos ni estridencias, con estilo y glamour.

Ofrecen una propuesta de valor clara: definen los elementos de diferenciación. Necesitan diferenciarse y su esencia es la clave para conseguirlo:

"Lo que te diferencia es lo que te hace maravilloso"

Coca-cola Light

Sus elementos de diferenciación consisten en convertir:

- A la niña en mujer joven
- Extravagancia en trasgresión = espíritu joven sin locura.
- La noche disco en noches con glamour de sueño y fantasía = imaginativo sin locura
- "fashion" en tendencia con estilo = creativo sin locura

5.7 DAFO de producto:

Ilustración 10. DAFO producto Stradivarius

Debilidades	Amenazas
Ser barato: hay que vender mucho más para ganar más que otras marcas	Dificultad de reducir costos
Saturación en Redes Sociales	Gran Competencia: tanto en España como internacionalmente
Fortalezas	Oportunidades
Moda: representación comercial de los grandes desfiles	Mercados Asiáticos: son la gran apuesta de la marca
Marca: conocimiento de ella, grandes identificadores: Logo y Clave de Sol	Consumidores de marcas más prestigiosas
Imagen Tiendas	Página Web: con la creación de la nueva página web de www.stradivarius.com se esperan mejoras en venta online
Calidad / Precio	
Grupo Inditex	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar hay un mayor número de fortalezas y oportunidades. Ahí se explica gran parte del éxito de Stradivarius.

No obstante, y siguiendo los valores y filosofía de la marca, siguen trabajando para ser aún mejores, siempre intentando corregir las debilidades e intentando prevenir las amenazas.

Para ello es necesario una gran creatividad y capacidad de sorprender, para atraer a los mercados y diferenciarse de los demás.

Esto supone un gran riesgo, un reto que a veces hay que asumir; para sobrevivir, para seguir creciendo.

6. Target

6.1 Características:

- Mujer
- 20 y 35 años
- Universitarias y trabajadoras
- De espíritu joven y creativo
- Viven la moda y siguen las últimas tendencias
- Saben en todo momento qué quieren
- Interpretan las tendencias a su manera
- Quieren que destaque su estilo por encima de las demás
- Renuevan su armario
- Consumidora muy infiel
- Tienen suficiente dinero para comprarse lo que le gusta pero en muchas ocasiones prima el precio (por la cantidad que se puede comprar)

6.2 Cuantificación del target propuesto:

En este sentido, lo importante no son los consumidores actuales, los cuáles son bastante fieles a la marca y ya se sabe cuál es su perfil, sino los consumidores potenciales: los que todavía pueden alcanzar. Existen dos posibilidades a plantearse:

- Por una parte los países en los que todavía no está Stradivarius; lógicamente, un mercado por conquistar en el que todavía queda mucho recorrido. Todavía no se detecta la misma fidelidad.
- Por otra, ampliar el mercado que ya frecuenta la marca. Esto sólo es posible restando clientela a la competencia. ¿Cómo? A través de reinventarse y sorprender con nuevos enfoques del producto.

Inicialmente Stradivarius no tiene previsto cambiar el público al cual se dirige; tiene muy claro su target y producen para él. Aunque si es cierto que a veces la ejecución de las tendencias, las colecciones, les hace fluctuar por otro tipo de público, en una dirección u otra; pero nunca intencionadamente.

No obstante, la intención de Stradivarius es seguir creciendo progresivamente, objetivo que está consiguiendo, vía tienda y vía web, la cual recibe 160.000 visitas al día y van aumentando exponencialmente.

7. Resumen ejecutivo

La clave del éxito de Stradivarius en estos futuros años va a radicar del amplio plan de expansión que tiene previsto en países emergentes, sobretodo China, Japón y Sudeste asiático. Una marca con tiendas exclusivas para la mujer joven, tratando de cubrir todas sus necesidades en el mundo de la moda; llevando la moda de la pasarela a las tiendas en tiempo récord, en forma muy comercial y excelente precio.

Controles de calidad exhaustivos de todos y cada uno de los productos fabricados, para cumplir todas las normativas de calidad, salud e higiene. Un gran silo mecánico automático (en el centro de distribución) permite repartir más de un millón de prendas semanales que llegan en menos de una semana a todos los puntos de venta del mundo. Es una empresa de las más rentables del grupo.

Tras una expansión grande, pero selectiva, así como con los criterios de austeridad y negociación intrínsecos en su equipo, unidos a una gran imaginación y creatividad; están seguros de, al menos, mantener una gran rentabilidad.

Todo gracias a un equipo formado por profesionales que han de pasado completas pruebas de selección, (en su mayoría con formación universitaria). Hay muchas promociones de empleados sobresalientes dentro de la cadena (tras pasar por diferentes puestos) y conseguir una completa formación. Con ello se consigue un equipo que conoce y vive plenamente la filosofía Stradivarius.

Los logros y patentes se reducen a haber creado una marca que cuenta cada vez con más adeptos y seguidoras en todo el mundo, a las cuales se debe Stradivarius y por las que cada día tienen que superarse y reinventarse.

La mujer joven es su eje, su hito.

8. Mango: la gran competencia

8.1 Otras empresas y marcas:

Gracias a la actitud cada día más superficial de la sociedad en la que vivimos hace que la imagen gane en importancia según el transcurso de los años. Este comportamiento provoca que el interés por la moda crezca exponencialmente, la cual cosa origina que el número de marcas cada vez sea mayor.

La competencia, por lo tanto, actualmente es muy alta y amplia, debido a la vez por la variedad de países en los que está establecida la marca y a la multitud de marcas que hoy en día distribuyen ropa. A esto además también hay que añadir que existen algunos rangos de productos que coinciden con otras marcas, aunque el público no sea coincidente al 100%.

Ya entrando en nombres, podríamos dividir la competencia en tres grupos:

- Dentro del Grupo Inditex: donde encontramos a Pull & Bear, Bershka y Zara.
- Algunas nacionales: como Mango, Suite Blanco, Sfera, Desigual y Springfield Mujer entre otras.
- Internacionales: como H&M, Sisley, Vermoda, Promod, Benetton, Primark, Forever 21, etc.

Es necesario comentar la gran mayoría de ellas sólo coinciden en determinadas gamas de productos o únicamente en algunos países. Por este motivo creo que Mango es la adecuada a la hora de realizar una comparativa con Stradivarius, puesto que es la empresa más parecida y se puede establecer un paralelismo casi total.

8.2 Gama / Portafolio de productos:

Al principio Mango se decidió por una ropa de estilo tejano pero desde 1996 sus colecciones se han orientado a prendas más sofisticadas y atractivas, con mayor estilo, al tiempo que ampliaba la gama de productos, aseguran Salerno y Gay (2011). Curiosamente, en los inicios, se atrevieron con el diseño y confección para hombre, mujer y niños, pero posteriormente se decantaron por una especialización en el segmento femenino, más interesado en los cambios de tendencia y con valores mucho más independientes.

Mango ha conseguido identificarse con un público femenino, entre 25 y 45 años, urbano, independiente y de poder adquisitivo medio-alto. Después de unos primeros años en los que el diseño estaba orientado al consumo adolescente, la compañía se ha dirigido hacia un público más maduro y un consumidor más fiel. A lo largo de su historia empresarial, Mango

ha ido puliendo y afianzando su personalidad y ha ampliado sus colecciones para vestir a la mujer en cualquier momento y ocasión de su vida (en el trabajo, de fiesta, en vacaciones...). En todos los casos, Mango apuesta tanto por las últimas tendencias como por ofrecer siempre prendas básicas para el fondo de armario de mujer (Salerno & Gay, 2011).

Siguiendo esta línea y similar a Stradivarius, sus productos se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Prendas:
 - Todo tipo de abrigos
 - Camisas, camisetas, vestidos, etc.
 - Pantalones, faldas, shorts
 - Cárdigans y jerséis
 - Lencería
 - Deporte
 - Moda baño
- Accesorios:
 - Calzado
 - Bolsos
 - Bisutería
 - Marroquinería
 - Sombreros y Gorros
 - Fulares y bufandas
 - Gafas de sol
 - Otros accesorios

Además, incluyen ropa para niños, donde la tipología de prendas se divide en las categorías de:

- Parte de arriba
- Partes de abajo
- Prenda Exterior
- Moda de baño
- Pijamas y ropa interior
- Accesorios
- Calzado
- Vestidos (en el caso de las niñas)

Pasado el tiempo, la moda masculina regresó a Mango en el 2008, recuperando sus colecciones masculinas bajo la marca HE (Homin Emerito). La colección masculina ha ido creciendo lentamente (la competitividad en el sector es muy alta) a un ritmo constante, y aunque se reconoce que todavía está en fase de maduración, la línea masculina está ligada a

un hombre muy comprometido con las tendencias (Salerno & Gay, 2011).

Similar en cuanto a categorías a la línea de mujer, sus prendas se pueden dividir en:

- Prendas:
 - Todo tipo de abrigos
 - Piel
 - Camisas, camisetas y polos
 - Pantalones, *jeans* y bermudas
 - Cárdigans y jerséis
 - Pijamas
 - Ropa interior y calcetines
 - Moda baño
- Accesorios:
 - Calzado
 - Bolsos
 - Bisutería
 - Marroquinería
 - Sombreros y Gorros
 - Fulares y bufandas
 - Gafas de sol

A diferencia de Stradivarius podemos destacar dos grandes diferencias a simple vista: la línea para hombre y para niños. Pero, además, hay que añadir que en cuanto a línea femenina también hay diferencias, por muy ligeras que sean, que son: la moda de baño y deporte que Stradivarius no incluye en sus catálogos, y el factor cosmética, que en este caso es Mango quien decide no incluirlo.

8.3 Precios:

Mango quiere mantener un equilibrio entre el buen precio y la exclusividad de las prendas, por lo que ofrece diseños propios a un precio asequible, pero (en palabras de sus responsables) "sin banalizar": la mujer Mango busca valores más ambiciosos. No quiere entrar en la guerra de precios ni vender por precio; tan solo pretende hacer llegar al gran público el mundo del diseño y la moda (Salerno & Gay, 2011).

Sus diseños responden a los factores propios de la esencia Mango, basada en la satisfacción de un público que quiere diferenciarse pagando un precio razonable. Así la estrategia de la empresa pasa por ofrecer buen diseño a buen precio, mientras que otros apuestan por ofrecer simplemente un producto a buen precio, dejando el diseño en un plano secundario (Salerno & Gay, 2011).

En este aspecto, podemos ver cómo la diferencia de precios entre Mango y Stradivarius, pese a seguir a grandes rasgos la misma filosofía, es bastante grande. Sí es cierto que se asemejan en una gran cantidad de productos, pero Mango, a la hora de querer satisfacer a ese público que quiere pagar un precio razonable para auto-convencerse de que el producto es de calidad, ofrece vestidos de gama media-alta (como ellos mismo se autodefinen) a precios bastante superiores a los que cualquier prenda Stradivarius puede alcanzar.

8.4 Distribución:

Salerno y Gay (2011) sostienen que el objetivo en la distribución es alcanzar los 3.000 puntos de venta en los cinco continentes en la próxima década. Mango no tiene delegaciones territoriales sino que opera en todo el mundo desde su central ubicada en Palau-Solità i Plegamans, desde donde dan respuesta a las necesidades de diseño, comunicación, administración y distribución a todas las tiendas.

Para garantizar la entrega a sus tiendas, según los autores, se exige una implementación tecnológica muy sofisticada. Las nuevas tecnologías son uno de los ejes estratégicos más importantes para la compañía. A través de un portal corporativo interno (alojado en la red interna de la compañía), que es el acceso a todos sus sistemas de información, Mango coordina todos y cada uno de los movimientos que forman parte de la cadena de producción y distribución (Salerno & Gay, 2011).

En cuanto a la fabricación y recepción de la mercancía acabada por parte de los proveedores, ésta se envía, prácticamente en su totalidad, mediante contenedores completos por vía marítima. En los países cercanos donde hay producción y el transporte marítimo no es operativo, éste se realiza por carretera.

Por lo que se refiere a los envíos a tiendas, éstos se realizan desde los diferentes almacenes reponiendo las prendas y complementos periódicamente, en función de las ventas, mediante envíos de cargas completamente optimizados. Por otro lado, las primeras entregas a tiendas de género de temporada se realizan mediante la preparación de pedidos con el sistema de transferencia en tránsito de la mercancía, que se aplica siempre que es posible, afirman Salerno y Gay (2011).

Departamento de Imagen y Comunicación

1. Nacimiento y evolución del departamento de comunicación

Stradivarius cuenta con un equipo de Imagen y Comunicación propio, responsable de la imagen de la marca y de su comunicación interna y externa. La Web es el gran proyecto que gestiona y que tiene como objetivo principal reforzar las ventas. Inicialmente también contaban con un catálogo a papel, de forma tradicional, actualmente incorporado de forma online en la Web, en el cual colaboraban los mejores profesionales del sector, donde se lanzaban las últimas tendencias en imagen.

Este Departamento, con el paso de los años, ha ido adquiriendo importancia y aumentando su personal. La evolución de la tecnología y la sociedad, y los nuevos comportamientos de compra que indirectamente este cambio provoca son en gran parte los causantes de este crecimiento, que hacen que las necesidades de los consumidores se vayan renovando día tras día.

Todo este proceso empezó en 2007, cuando aún no existía este departamento, y donde una Directora de arte y una Diseñadora gráfica se encargaban de dar soporte a nivel punto de venta y de cubrir las necesidades de comunicación, como podían ser la relación con los medios, la comunicación interna y con tiendas, y el contacto con prensa, que era el Marketing que se hacía hasta el momento por parte de Stradivarius.

En 2008 se ven con la obligación de empezar a darle importancia al departamento, y empieza a estar constituido por una diseñadora gráfica y un sub-departamento de Comunicación Offline. Aun así, el proceso de evolución continúa siendo lento, y no es hasta 2010 que se producen más cambios, cuando se incorpora otra persona a la Comunicación Offline y se empiezan a formar las raíces de la Comunicación Online: se crea una página de Stradivarius en Facebook.

Es a partir de aquí cuando empieza a coger forma y a sufrir una transformación más rápida, puesto que Internet empieza a posicionarse cada vez más arriba dentro del panorama audiovisual y quieren aprovechar ese tirón en cuanto a Marketing online afecta. En ese mismo año nace el Departamento de E-commerce, que aunque en ese momento no se consideró que perteneciera al de Imagen y Comunicación, ya trabajaba de su mano. Además se empezaron a contratar los primeros fotógrafos, estilistas y comerciales en vistas de preparar la tienda online; incluso se dejaron de imprimir catálogos y se elaboró la primera campaña no impresa: *We love Clara*.

Finalmente, el 6 de septiembre de 2011 se lanza la esperada tienda online; ya desde un inicio en 6 países: España, Portugal, Francia, Italia, Alemania y Polonia. No funcionó y su primer año fue más duro de lo esperado. Los comienzos suelen ser difíciles, y más sin hacer una gran campaña promocional, como es habitual en situaciones así con las grandes marcas.

Ya en 2012 se unifica el Departamento de E-commerce con el de Imagen y Comunicación, adquiriendo la forma y el modelo que aún permanece actualmente en Stradivarius:

- Departamento de Comunicación: Offline y Online.
- Imagen: Fotografía, Estilismo y Diseño gráfico - sobretodo PLV (Publicidad en Lugar de Venta) y Marca, del Diseño Web se encarga una agencia externa (en Inditex, Coruña).
- E-commerce: Análisis web (Venta y Conversión), Sistema (Gestión de contenidos web: diseño multimedia) y *Call Center* (Atención al cliente).

Actualmente ya ha adquirido la importancia que se pretendía, tanto dentro de la propia empresa como a nivel comercial, donde el propósito principal es seguir mejorando todo lo que sea posible y necesario para que día tras día su rendimiento siga creciendo de la mano de Stradivarius.

2. Estructura

2.1 Comunicación

2.1.1 Offline:

El departamento de imagen y comunicación de Stradivarius, como hemos avanzado anteriormente, gira entorno a la creación, actualización y mantenimiento de su página web. En ésta podemos encontrar y comprar todos sus productos, además de funcionar como principal medio de publicidad de la marca. Para su continuo desarrollo, el de la promoción de Stradivarius en general y mantener su exclusividad es necesaria una amplia red de comunicación con la que poder cumplir con todos estos objetivos. Todo el conjunto de acciones que hacen posible el online, corresponden al denominado offline.

Dentro del área de comunicación offline de Stradivarius podemos separar el conjunto de actividades que realizan en dos apartados:

- Comunicación externa:

Toda comunicación que se establece con el conjunto de medios ajenos a la propia empresa o al Grupo Inditex, o para decidir qué conexiones establecer con ellos con el objetivo de promocionar la marca.

1. Estrategia y plan de comunicación externa y PR: desarrollo de la estrategia y plan de comunicación externa anual. Comunicación de las acciones a los departamentos implicados directa o indirectamente. Ejecutar el plan según presupuesto.

Una vez desarrollada la estrategia de comunicación externa, ésta se lleva a cabo según lo previsto, dónde las principales acciones son las siguientes:

2. Showroom: cesiones de producto a prensa. Se hace un *Open Day* para que vean la colección en directo y se les entrega el *Press kit*, donde aparece el diseño interno de la colección que Stradivarius quiera mostrar en ese momento. Seguimiento prensa nacional, *clipping* y valoración económica.

3. Organización y producción eventos: presentaciones a prensa, coordinación de los eventos nacionales e internacionales, producción desfiles internos.

4. Relaciones Públicas: asegurar una relación continuada con medios de prensa de moda, *bloggers* y *celebrities*; búsqueda de eventos de moda susceptibles a posibles colaboraciones.

- Comunicación interna:

Toda comunicación que englobe el contacto con todo medio relacionado con la empresa: los empleados, las tiendas (de cualquier país), las filiales o franquicias (como la de Rusia) o INDITEX, S.A. (La Coruña).

5. Estrategia y plan de comunicación interna: desarrollar estrategia y plan de comunicación interna con el objetivo de optimizar la presencia de la marca en los canales de comunicación corporativa del grupo Inditex.

6. Coordinación comunicación internacional: trasladar plan de comunicación externa a los delegados de comunicación de países adaptándolo en función de las necesidades de cada país.

7. Intranet corporativa: actualización y gestión noticias de la marca dentro de la Intranet corporativa.

8. Redacción notas de prensa para Stradivarius MAGAZINE (www.stradivariusmagazine.com/) y contenidos para el blog (www.stradivas.com).

9. Revista IN: búsqueda de contenidos de la marca para la revista corporativa del Grupo Inditex, redacción y coordinación con el departamento de comunicación de Inditex.

2.1.2 Online:

Según Pozuelo (2010), la red es como un gigantesco centro comercial virtual, de tiendas que están abiertas las 24 horas del día, 365 días al año, en todos los países que permiten el libre acceso de sus ciudadanos a la red. En España el número de usuarios de Internet no deja de crecer. Según los datos de EHM (3a ola en 2009), en España hay más de 14 millones de internautas que se conectan diariamente, lo que multiplica casi por 6 el número de usuarios habituales durante los últimos 10 años, pasando de ser el medio minoritario de "unos cuantos" a convertirse en el medio masivo indispensable para una gran mayoría.

Aun así, en el artículo ("Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2013", 2013) se afirma que la inversión más grande en publicidad corresponde a la televisión, puesto que sigue siendo el medio más visto y, a la vez, el más rentable, gracias a su capacidad de llegar a una gran cantidad de individuos, a pesar de ser el medio con las tarifas publicitarias más caras.

Stradivarius, aun siendo una de las marcas que más produce y vende en todo el mundo, según confirma el artículo ("Las 20 mayores empresas de moda en el mundo", 2012), se considera a sí misma una marca humilde, y para seguir en su línea, hace publicidad del mismo modo: sin llamar la atención con grandes spots publicitarios ni con carteles

grandiosos expuestos por las calles; lo hace únicamente a través de Internet, por lo que su página web es el pilar en cuanto a marketing se refiere. A través de ésta se anuncian todos los productos con la ayuda de fotografías y videos, y es más, en la misma página se puede proseguir con la compra de dichos productos o bien, se pueden reservar (aunque aún no estén a la venta).

Debido al continuo crecimiento y expansión internacional de la marca, se ha tenido que crear una página web específica para aquellos países en los cuales Stradivarius ha adquirido un nombre en el panorama de la moda. No obstante, todas tienen el mismo diseño, con la única diferencia del idioma, puesto que todas se producen aquí en la sede central, en Manresa. En caso de que en un determinado país se produjera una oferta exclusiva para él, esta información sería publicada sólo en la página web del país en cuestión. Únicamente en estos países se puede comprar ropa Stradivarius vía web a través de su página oficial.

En cuanto a la producción en sí de www.stradivarius.com, en términos de diseño web, tanto estético como programático, la propia empresa marca unas directrices a una agencia exterior (de Inditex, en Coruña) que se encarga de ejecutar dicha orden. El departamento de Imagen y Comunicación, E-commerce concretamente, es quién marca las directrices dependiendo del interés comercial. Desde la sede principal se controla el 100% del trabajo, la empresa exterior no hace nada que no tenga una orden o *brief* previas.

A continuación nos centraremos en las distintas secciones de la web:

Home:

En la portada aparece lo prioritario: lo más novedoso y lo que más se quiera promocionar. Aparecen videos, mosaicos o imágenes promocionando la campaña o el producto por el cual apuesta la empresa, tales como las faldas de plumas, o promociones como el *black friday*, que consiste en reducir al 20 por ciento el precio de todos los productos de la marca. Ésta es una tradición adoptada de los EE.UU cuyo objetivo es incentivar las compras antes de fechas señaladas.

Nuevo:

Como ya sugiere el nombre, muestra los productos más novedosos. Se divide en cuatro apartados: 'ropa y accesorios', '*limited edition*', '*love it*' y 'de finde'.

Colección:

Presenta todas las piezas de ropa principales. Ésta se divide en 'abrigos', 'chaquetas', 'punto', 'sudaderas', 'camisetas', 'camisas', '*crop tops*', '*tops*', 'vestidos', 'faldas', 'pantalones', '*jeans*', '*leggings*', 'shorts', 'monos' y 'básicos'.

Accesorios:

En este apartado se exhiben todos los complementos. Éste se divide en '*limited edition*', 'bolsos', 'bisutería', 'pañuelos', 'gafas', 'accesorios pelo', 'cinturones', 'monederos', 'bufandas y guantes', 'gorros y sombreros', 'medias y calcetines' y otros.

Zapatos:

Muestra toda la variedad de calzados disponible. Esta sección se divide en '*limited edition*', 'todos', 'botas', 'botines', 'zapatos tacón', 'zapatos planos', 'cuñas', 'zapatillas', 'sandalias', '*nice price*' y 'tallas especiales'.

Lookbook:

Es una especie de catálogo que se renueva cada mes y que exhibe fotos sencillas de prendas sueltas o bien a modelos en un salón de fotografía. Su objetivo es mostrar prendas que no han salido previamente en el catálogo de campaña (una vez cada cuatro meses; cada estación), además de las prendas que no se han vendido demasiado bien y otras novedades (suelen haber cada semana). De esto modo se hace una promoción más intensa de los productos en cuestión y se consigue un mayor resultado en cuanto a ventas. Estos *lookbooks* pueden ir determinados por un patrón de estilo, como por ejemplo vestir prendas o conjuntos de fiesta. El objetivo es facilitar a las compradoras con qué conjuntar según que prendas, y es por este motivo que las modelos aparecen vestidas de cuerpo entero; si se aprieta el cursor en la foto aparece todo lo que ésta lleva puesto y se puede realizar una compra directamente desde ahí. Esta opción se aplica al catálogo, a los *bloggers* y al *magazine*.

Catálogo:

En éste, las fotografías ya tienen una decoración más artística de manera que no sólo se le pone énfasis a la ropa, sino que también a la persona que lo lleva y al ambiente o escenografía que ambientan las fotos. Al publicarse cada cuatro meses, no se puede hacer hincapié a todo el conjunto de prendas de esa temporada, por lo tanto, la intención es promocionar los productos estrella o apuestas de la campaña. En el catálogo, tal como he mencionado que sucede en el *lookbook*, se facilita la compra de un conjunto completo, aunque las fotografías no se centren sólo en la ropa.

Puede pasar que el hilo conductor de la campaña no sean las fotos, sino un video, que es lo que ha sucedido en la campaña de invierno de *she is #true love*, aunque hay que destacar que ha sido la única. En todo caso, siempre hay fotos y videos, también en los *lookbooks*, aunque simplemente se trate del *making off*, pero lo de realizar un corto de ficción (*branded content*) ha sido la primera vez.

Bloggers:

Aquí es importante hacer hincapié en la importancia del movimiento *blogger*. Durante los últimos años ha surgido una tendencia, sobretodo en el ámbito femenino, que consiste en mostrar y comentar los "modelitos" que lleva la protagonista y creadora del correspondiente blog con el objetivo de aconsejar y/o promocionar su estilo a través de internet. Pues bien, de algo aparentemente tan simple ha surgido un movimiento muy potente, puesto que la influencia de ciertas *bloggers* puede llegar a ser mayor que la de ciertas *celebrities* y/o revistas de moda. Incluso me arriesgaría a decir que se han convertido en las mayores consejeras de moda.

La actual alta "audiencia" de los blogs supone un crecimiento progresivo de *bloggers*, y esto, ha contribuido a que el blog se haya convertido en una tendencia y movimiento internacional. Stradivarius, viendo el exitoso resultado de éstos, ha aprovechado su tirón para promocionar sus productos. ¿Cómo lo han hecho? Hace pocos meses invitaron a 14 de las *bloggers* más influyentes en el panorama actual de moda, todas de Europa pero cada una de un país diferente, a una reunión que se llevó a cabo en la misma sede de la empresa. En ésta, se les ofreció que eligieran todas aquellas prendas que más les gustaran a cambio de ofrecer el look final en su blog como imagen de la marca. De esta forma, la empresa consigue promocionarse de forma "gratuita", siempre y cuando no tenemos en cuenta las prendas regaladas, y también ellas, convirtiéndose en imagen de una de las marcas más productivas del panorama actual. Esta reunión fue nombrada '*Bloggers Experience*', y convocada con el fin de celebrar el segundo aniversario de la tienda online. Dentro de la página web tenemos acceso a un video sobre esta experiencia donde podemos ver el *look* que eligió cada una de ellas y también comprarlo.

A raíz de esto, que fue un éxito total, se han creado los *Style Tips* a mano de Stradivarius, que presenta las últimas tendencias de la mano de las *bloggers* más importantes del momento, cuyos blogs son: *Adenorah*, *Bartabac*, *Billie Rose*, *Carmo*, *Cats and Dogs*, *India Rose*, *Irene's Closet*, *Jestem Kasia*, *Lady Addict*, *Stella wants to die*, *Personal Style*, *Polienne*, *She wears Fashion* y *Victoria Platina*. Es un sub-apartado de *bloggers* que presenta videos en los cuales las protagonistas son las propias *bloggers* que explican cuál es su estilo propio, las tendencias de su país, dan su opinión sobre alguna colección, nos aconsejan qué hacer para divertirnos en una ciudad... En definitiva, cuál es el estilo de vida que siguen las *bloggers* más destacadas.

Newsletter:

Esta es la parte que hace que haya más unión, si cabe, entre la marca y los usuarios. A través de este apartado se les ofrece a los visitantes suscribirse a la página web para convertirse en usuarios oficiales de la marca. El objetivo es el llamado *engagement*, que es el grado en el que un consumidor interactúa con su marca, creando de este modo una cierta fidelidad entre la marca y el usuario. Aparte de llamar la atención de los visitantes informando sobre las últimas novedades, se les ofrece la posibilidad de ganar una tarjeta regalo de 90€ todos los meses.

Una vez hecha la suscripción, Stradivarius informa a los usuarios sobre todas las novedades o aquello que les interesa promocionar a través de una especie de *flyers* o

folletos vía *mail*, mediante los cuales pueden acceder directamente a dicho producto o promoción.

Como ya he dicho anteriormente, el objetivo de la marca es crear una conexión directa entre usuarios y marca para así aumentar la fidelidad entre ambos, ya que no hay mejor promotor que un usuario o cliente a gusto con la marca. Cualquier interacción a través de cualquier red social es otro modo de promocionar la marca.

Magazine:

Ahora hablaremos de otra página de Stradivarius diferente a la ya mencionada, Stradivarius *Magazine*. Ésta es la revista online de moda y sobre moda de la marca. No es una página web propiamente dicha porque comprende todas las características de una revista tradicional, sólo que publicada en Internet, con todas las ventajas que esto supone: posibilidad de videos, música, interactividad, imágenes en forma de diapositiva, etc.

La renovación de esta “revista electrónica” se lleva a cabo una vez al mes. Los primeros números estaban inspirados en un solo país e incluso en una ciudad en concreto, donde cada sección dedicaba su temática a éste, es más, la propia modelo era originaria del país en cuestión. Actualmente ya mezclan varias ciudades en los consiguientes números. En cuanto a su producción, se desarrolla exactamente igual que la página web principal. Hay que añadir que en la “revista” también se incluye una parte escrita, tales como entrevistas o descripciones de los artículos de cuya redacción se encarga la empresa externa mencionada anteriormente, a excepción de algunas notas de prensa que se les facilita desde la sede central.

La revista se divide en varias secciones:

Portada:

Podemos ver lo más destacado en forma de imágenes, videos y *giffs*, y a través de estos, con sólo un click, eres llevado a la sección concreta a la cual pertenece el elemento de interés.

Trends:

Este apartado habla de las tendencias de moda del momento. Te aconseja sobre qué tipo de prendas llevar, según el temporal, el periodo del año... para ir lo más afín posible a la moda. Los artículos están compuestos por letra e imágenes, donde te explica literal y visualmente qué llevar.

Editorial:

Se puede describir como un *lookbook* alternativo: es una especie de catálogo en el cual aparecen montajes de fotografías de la modelo sobre un fondo sencillo, en las cuales exhibe productos de la marca que aún no han salido a la luz (tampoco en la web oficial). Se trata de

una estrategia de la marca para hacer ver al público femenino que aún tiene más que ofrecer. En la misma sección se puede observar también el *making off*.

Advice:

Se trata del consejo del mes, siempre citado por un símbolo actual de la moda, ya sea modelo, diseñador, *blogger*, etc. Aparece la imagen del personaje en cuestión, su nombre y su profesión, qué es lo que lo/la hace un icono del panorama actual de la moda y su opinión/consejo.

Celebrities:

Aquí se centra la atención en *celebrities* del momento y en el *look* de éstas. Nos explican en una pequeña biografía quiénes son, cuáles han sido sus trabajos y cómo han llegado al mundo de la fama. Además de esto, se exhiben sus looks más cotidianos a través de fotografías, en las cuales se indican todos y cada uno de los productos que lleva puestos la *celebrity* para poder copiar, si esa es la intención, su estilismo.

FlirtingWith:

En este caso el protagonista es un hombre y el objetivo del artículo es informar el cómo seducirlo. Éste es siempre una *celebrity* y un icono de la belleza masculina. Se explica quién es, su éxito profesional, su entorno, y por último, siendo el *leit motiv* del artículo, cómo seducirlo, siempre desde el ámbito de la moda, y para esto se facilitan fotografías de las prendas y complementos aconsejados por el artículo.

Beauty:

Esta vez el objetivo de la sección es promocionar productos de belleza y explicar los beneficios de éstos. Se establece una relación bidireccional entre la marca del cosmético y Stradivarius: se aprovecha de la publicidad del otro; también se le proporciona a Stradivarius un gran número de muestras gratuitas las que posteriormente forman parte de un concurso: una de las principales estrategias para conseguir fidelidad con la marca.

Blogger:

Como he comentado anteriormente el movimiento *blogger* es trascendental en el panorama actual de la moda, Stradivarius lo sabe y por eso hace hincapié. En esta sección se proporciona información sobre el *blogger*: entrevistas, sus intereses, su opinión sobre Stradivarius... y lógicamente se facilitan sus *looks*, donde, como habitualmente, se indica cada una de las prendas que lleva puesta, siempre con el objetivo de facilitar la información a los usuarios.

10Most:

Esta sección simplemente quiere destacar los 10 productos que la propia marca considera lo más dentro de cada categoría, hablando en términos de tipología de productos. Es decir, se muestran los productos que Stradivarius considera estrella dentro de la colección de ese mes juntos en una imagen, donde además se puede acceder directamente a su compra a través de ésta.

ToDieFor:

Este apartado ofrece distintos productos pero siempre siguiendo la misma línea y el mismo tipo de producto. Existe la posibilidad de situar en primer plano el que más nos interese al lado de un titular que es afín al estilo del producto, donde además lo describe en pocas palabras.

CoverModel:

Para saber un poco más sobre la modelo de la portada y protagonista de la editorial, se presenta este apartado en el que se le hace una pequeña entrevista informal, mencionando antes datos triviales como su nombre, edad, nacionalidad, signo del zodiaco y su agencia a modo de presentación, acompañado de un *giff* con su imagen y el de la marca.

CityTrotter:

Informa y aconseja en forma de artículo de sitios o eventos interesantes en lo que a moda se refiere; las propuestas ofrecidas son consideradas lugares *cool*, donde la gente que suele frecuentarlos son apasionados de la moda. Las sugerencias son presentadas con una breve descripción del lugar, se indica hasta qué fecha se puede asistir en caso de tratarse de un evento, con una mención sobre qué tiene de especial... etc. Siempre se facilitan fotografías del lugar o evento en cuestión, además de consejos en forma de imagen sobre cómo asistir, hablando en términos de vestimenta, siempre mostrando artículos de la marca.

News:

Se presentan los últimos proyectos que ha traído de la mano Stradivarius. Hacen hincapié en aquello que desean que sea lo más visto, pero en este caso no en lo relacionado con prendas y demás artículos, sino en todo lo relacionado con el panorama audiovisual producido por la marca, desde videos promocionales hasta redes sociales.

Concursos:

Esta sección está muy relacionada con la de *Beauty*. Aprovechando la publicidad que Stradivarius proporciona a distintas marcas a través de *Magazine*, realizan concursos en los que se sortean productos de tales marcas, los cuales han sido proveídos por ellas mismas para conseguir dicha publicidad. Con esto lo que consigue Stradivarius es un *engagement*

brutal: una gran interacción entre usuarios y marca que provocará un grado de fidelidad entre ambos.

Las bases del concurso consisten en proporcionar información básica: nombre, e-mail y nacionalidad, y en responder a una sencilla pregunta que realizan según el tipo de producto. Se desvelan las ganadoras en el número siguiente, dentro de la misma sección en el apartado *Winners*.

Affiliate:

De nuevo se vuelve a hacer uso de la “publicidad gratuita”. Adapta el formato de la anterior sección para conseguir más afiliadas a la marca, pero en este caso no se trata de afiliadas corrientes, sino que se trata de *bloggers* de moda que no tienen la influencia que tienen, por ejemplo, las de *Blogger Experience*. Para conseguir esta promoción únicamente tienen que rellenar los espacios con su nombre, e-mail, edad, ciudad, URL del blog y su temática. En el siguiente número de la revista serán anunciadas las 3 *bloggers* del mes con la imagen y el nombre de sus respectivos blogs. Por lo tanto la intención es que ellas aumenten su influencia dentro de este panorama actual y Stradivarius consiga afiliadas *bloggers*, las cuales probablemente hablarán de la marca, en un futuro próximo, en sus propios blogs al saber que han sido una de las 3 *bloggers* del mes.

Redes sociales:

Hay que añadir que el papel de las redes sociales hoy en día es importantísimo. A través de la web, del *magazine* y de varios concursos que realiza la marca se puede interactuar con las redes sociales de Stradivarius. Esto también está relacionado con el *engagement*. Hoy en día el negocio a través de las redes sociales es uno de los más fructíferos del momento: su influencia va más allá de la de la página web. Por lo tanto, tiene que haber alguien encargándose de dicha función, y en este caso se encarga el departamento de *e-commerce*, cuya tarea será explicada de forma detallada más adelante.

Stradivas Blog:

Por último, mencionar una página ajena a la web principal. Se trata del blog oficial de Stradivarius: www.stradivas.com. Contiene todas las características de un blog corriente, pero en este caso los encargados de subir los posts son los miembros del Departamento de Comunicación Online.

En este blog, periódicamente se van subiendo entradas sobre ofertas, campañas o cualquier novedad que se crea indispensable para el público de Stradivarius. Cualquier usuario tiene la posibilidad de comentar lo que le apetezca en cualquiera de los *posts* que se suben en el blog.

Nueva Web de Stradivarius:

El pasado 9 de abril de 2014 se lanzó a la red la nueva web de Stradivarius. A causa de su remodelación, es necesario comentar los cambios que ésta ha sufrido. Antes de empezar, me gustaría comentar los elementos que se han mantenido, que son: la URL, la página web de Stradivarius sigue siendo www.stradivarius.com; el contenido, ya que pese a la reestructuración del diseño web y visual, la información que hay en la web sigue siendo la misma, aunque quizá su categoría ahora tenga otro nombre; y algunos de sus apartados, como acabo de comentar, algunas de las secciones han cambiado de nombre y de contenido, y la organización de los productos e información que había en ellas han cambiado.

Dicho esto, los principales cambios y ventajas que se han producido para la nueva web son:

- Ahora es *responsive*: esto significa que se adapta a todos los dispositivos móviles y *tablets* (iOS y Android). Y más concretamente, se adapta al tamaño de la pantalla en cuestión. Esto requiere una gran cantidad de trabajo y programación, ya que hay que pensar en formatos que se vean bien en todos los dispositivos y en todos los tamaños posibles de navegación.
- Internacional: aunque hay 17 países con web, sólo 13 de ellos disponen de esta nueva web, y estos países son: España, Portugal, Francia, Italia, Polonia, Rusia, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Luxemburgo, Bélgica, Holanda y Austria.
- Más social: se ha convertido en un espacio donde hablar de tú a tú con la marca.
- Actualización del look and feel (estilismo y fotografía)
- La usabilidad: el ciclo de navegación es más sencillo e intuitivo, que estratégicamente mejoran la venta
- Intenta vincular la tienda online con la física ('la Bohème'): uno de los problemas de la anterior web era que la imagen de la tienda no tenía nada que ver con la página web. Con esto lo que consiguen es relacionar un estilo y unos colores con la marca: reconocimiento.

A causa de la remodelación y reestructuración de la nueva web, se han visto obligados a realizar el mismo proceso con el *Magazine* y el Blog, fusionándolos en una sola web: *MagBlog*. Blog que a diferencia de la magazine actual, es una 2.0; ahora el usuario puede comentar. Han mezclado el contenido editorial del magazine, con la interactividad que provoca el formato de un blog.

En este caso, esta nueva web está aún en construcción. No obstante, ya se saben los cambios que se realizarán, y éstos son:

- El contenido será actualizado cada semana: una media de tres veces por semana.
- Secciones: similares a las anteriores, pero como pasa con la página principal, era necesario un cambio. Las nuevas secciones serán:
 - *Editorial Trends: Get the Look* (foto de *celebrity* para copiar el estilismo)
 - *N&S : This Month* (entrevista a una referente al mundo de la moda)
 - *SPOTTED! : Celebrities o it girls* que llevan prendas de Stradivarius o similares.

- *IT Blogger: Her Secrets*: la *blogger* del mes, entrevista y video (parecido al *style tips*)
- S-LIFE: Places Antwerp (Sitios cool), Beauty (concursos y *samples* en tienda, anunciantes con los que colaborar a costa de su publicidad)
- S-LIFE Publi: publicidad normal (Colgate por ejemplo).
- Nueva Sección She: una persona “anónima” explica las secciones y les da un tono de red social (por ej.: En el apartado de los sitios cuelga una foto de sus pies allí).
- Departamento de Comunicación: Se comparte en las redes sociales para darlo a conocer y que los usuarios interactúen
- Nuevos productos que van saliendo a tienda

A modo de conclusión de este Departamento, la función principal del Departamento de Comunicación Online se basa en la generación y/o supervisión del contenido que aparece en la página web. En otras palabras, se encargan de su gestión visual; partiendo desde el Home, el escaparate de la web; pasando por las *Newsletter*; las redes sociales, donde controlan qué tipo de contenido subir (Twitter es más informativo, Facebook más potente, Instagram para promociones alternativas con *bloggers* y modelos); el Blog y el Magazine. Es imprescindible generar contenido de manera continua para vender y para ir renovando los contenidos online.

2.2 Imagen:

En la sociedad actual, y en mi opinión desde hace mucho tiempo, el ser humano, al menos en primera instancia, es atraído principalmente por la estética de las cosas. Las marcas son conscientes de esta actitud e intentan explotar esa debilidad. Todas ellas buscan ser reconocidas con el más mínimo detalle, por cualquier color, símbolo o estilo, y que lo primero que se nos pase por la cabeza al ver dicho rasgo sea el nombre de la marca. Esta actitud también influye a la hora de atraernos, ya que para conseguir la anterior actitud, primero hemos tenido que haber sido seducidos por la marca, y esto siempre se consigue gracias a la estética.

Esta conducta crece exponencialmente cuando hablamos de moda. El consumidor decide entrar en una tienda cuando le gusta lo que ve, ya sea la publicidad, el escaparate, el logo, el estilo de ropa, la tienda en sí, etc. Después si compra o no ya depende de más factores, como la calidad, el tejido... Pero ya se ha fijado en la marca.

Para conseguir esta primera atracción y, obviamente, después seguir manteniendo e incluso creciendo la atención del cliente, el Departamento de Imagen tiene un papel muy importante dentro de la empresa, al menos en Stradivarius.

En primer lugar, comentar que gran parte del trabajo que producen dentro del Departamento de Imagen de Stradivarius es en colaboración con una o varias agencias externas, que complementan el trabajo que ellos no pueden llevar a cabo, ya sea por razones técnicas o de personal, siempre supervisado primero por todo el Departamento de Comunicación, y después por el de Dirección. Podemos dividir Imagen interno por tres tipos de modalidades: **diseño gráfico, fotografía y estilismo**.

Una vez dicho esto, las funciones que realizan son muy amplias, afectan a muchos otros departamentos, y son de vital importancia para Stradivarius. Podemos dividir sus labores en: Online y Offline.

- Online:

Dentro de Online entran todas aquellas acciones destinadas a producir y mejorar el diseño de la página web de Stradivarius, el medio potencial de la marca. Además, podemos separar entre lo que se hace exclusivamente de forma interna, es decir, con trabajadores de la propia empresa, y de forma externa, con la ayuda de una o varias agencias externas.

- Internamente:

A nivel interno se encargan prácticamente de todo aquello que no precise de una gran producción. Cada mínimo detalle que presenta la página web está elegido: desde la tipografía hasta los iconos que te llevan a otra interfaz.

Tres fotógrafos y un estilista realizan y retocan las fotografías de cada producto, aquellas que se insertan en la web para ser vendidas, ya sea con la modelo o sin, en caso de los accesorios por ejemplo, y el silueteado, que se trata de una fotografía de la prenda sola. Aparte, los **estilistas** seleccionan cuatro productos complementarios con el producto elegido, y aparecen en el lateral derecho de la pantalla. Este fenómeno se llama *cross-sell*. Lo único que no se fotografía en la sede central son los zapatos, que lo hace Tempe, en Alicante, que es la empresa del Grupo Inditex que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de sus cadenas comerciales. También se encargan de las *newsletter* y los diferentes elementos que se muestran en las redes sociales, e incluso algunas de las imágenes que se muestran en la *Home*, cuyo esqueleto actual ha sido diseñado también internamente por el Departamento de E-commerce.

En cuanto a **diseño gráfico**, crean todas las pastillas que aparecen en la web, como las que acompañan a determinados productos indicando que son *limited edition* o nuevos, los que incluyen algún rasgo especial. También se encargan de diseñar los *banners*. Evidentemente en su momento también se encargaron del logo y de sus actualizaciones, que en total han sido tres hasta la fecha (2014).

Toda imagen está pensada y calibrada para cada sección. Esto significa que además del diseño estético tienen que pensar en el formato, ya que con la web actual se adapta a cualquier dispositivo y pantalla, y es necesaria una imagen adecuada para cada tipo de pantalla.

Según Salerno y Gay (2011), tener presencia en los distintos canales de venta en la Red y a través de los distintos dispositivos es una estrategia indispensable si se quiere crecer. Los canales de venta propios habitualmente pueden suponer un 1% y un 2% del total de facturación de las ventas, mientras que éstos alternativos son los que pueden aportar la mayoría del crecimiento pues cuentan con una estrategia más focalizada a esta venta. Gracias a estos canales especialistas, los canales en línea pueden llegar a suponer entre un 6% y un 8% de la facturación total.

El Departamento de Imagen presenta todas estas imágenes y demás diseños a E-commerce, y éste da el visto bueno. De no ser así, se modifica aquello que no haya convencido.

- Con ayuda externa:

Ya con ayuda externa, como se ha avanzado anteriormente, se producen y realizan aquellos proyectos que precisan de una mayor producción. Dentro de estos podemos incluir los *lookbooks* (uno al mes) y los catálogos de campaña (cuatro al año). En caso de realizar campañas en video, como las de invierno y primavera de *She is*, se contrata una productora que se encarga de todo el proceso bajo las directrices de Stradivarius, a causa de la gran producción que comporta un proyecto de tal calibre.

Empezando por los catálogos, se puede separar el proceso en tres etapas: preproducción, *shooting* y postproducción.

La preproducción incluye: elección del concepto y localización, casting de modelos, selección del fotógrafo, estilistas, equipo de maquillaje, peluquería y arte.

En base a las tendencias de las marcas del panorama actual, y las de la propia marca, se preparan los conceptos, que consistirían en la dirección en la que se va a enfocar la campaña. Estos se presentan al Departamento de Diseño y Tendencias y ellos deciden si seguir adelante.

En cuanto al **estilismo**, se contrata a un estilista externo al cual se le da soporte con estilistas internos, siempre con la intención de orientarlo al mundo Stradivarius y a aquello que quieren mostrar. Estos montan 17 *looks* con su ayuda, los cuales se validan con el Departamento de Diseño. Una vez se ha dado el visto bueno, se fotografía a la modelo con los *looks* elegidos.

Una vez elegida la localización y el estilismo se elige al **fotógrafo**. Éste suele tener una mini productora que ayuda, tanto en términos de material como de postproducción. Se eligen fotógrafos externos, que no son de primera categoría pero si están bien valoradas dentro del panorama de la moda, en base al concepto del catálogo. Parece una tontería, pero elegir el fotógrafo adecuado puede ser garantía de muchos beneficios, y de no serlo producir un efecto totalmente contrario.

Por último, los de arte son los encargados de elegir el atrezzo, todo aquel decorado que no pertenece a la localización elegida y se quiere incluir en el catálogo. Siempre se le dan referencias de otros artistas y marcas, tanto a los de arte como a los de fotografía.

A la hora de realizar los *Lookbooks* se sigue a grandes rasgos el mismo proceso pero con los *timings* mucho más cortos. En este caso, la producción consta de mucha más participación interna, excepto el fotógrafo, incluyendo la postproducción y la realización del video, el estilismo, la peluquería y el maquillaje. Se requiere la inmediatez del producto que se va a lanzar, a por las prendas que quieren apostar, las cuales se deciden en una reunión del Departamento de Producto llamada "Apor", referente a los términos "a por", que coincide con la apuesta comercial en tienda de ese mes. Es decir, necesitan saber con mucha antelación qué productos son por los que quieren apostar, ya que tienen que salir en el *lookbook* del siguiente mes y su producción requiere de cierto tiempo.

- Offline:

A nivel Online esto sería todo. A nivel Offline la producción es mucho menor y la mayor parte del trabajo recae en los trabajadores del Departamento de Imagen de Stradivarius, es decir, se trabaja sobre todo internamente.

Básicamente los encargados de realizar la mayor parte de tareas que se distribuirán de forma Offline son los pertenecientes al equipo de **diseño gráfico** de Stradivarius. Éstos trabajan con los siguientes Departamentos:

- Obras: se encargan de proporcionarles todo aquello que precise de un diseño gráfico en tiendas, como las bolsas, las imágenes que cubren las paredes, los carteles, etc.; en la propia empresa, como vinilos, eslóganes, mapas, etc.; y las lonas que cubren futuras tiendas de Stradivarius en obras.
- Visual *merchandising*: folletos básicamente.
- Escaparatismo: todo tipo de atrezzo relacionado con el departamento, siempre midiendo concepto, coste y timing (cuánto tiempo emplear para que llegue para la fecha estipulada).
- Diseño: supervisión de todo lo que hacen.
- Recursos Humanos: folleto corporativo.
- Legal: para validar lemas que sacan en sus proyectos (derechos de autor).
- Resto del Departamento de Comunicación: relación con externos, como proveedores (costes, *timings* y materiales), bancos de imágenes (*getty*: intermediario para comprar y vender imágenes) y agencias.

Una vez organizado todo el material, éste se pasa al Departamento de Online y Offline para que lo distribuyan de la siguiente forma:

- Pasan el material a la agencia externa, que coloca las fotos, *lookbooks*, catálogos y los hipervínculos dentro del mapa de navegación de la web.
- A las diferentes tiendas del mundo, para sus interiores y exteriores, y para las vallas de obra. Las tiendas que tienen video, lo adaptan a éstas con una empresa externa: te da el soporte por si se estropea cualquier pantalla y los formatos de los videos.
- Distribución de los *Press kit*. Planifican lo que se quiere mostrar con un mes de antelación: ponen en un CD las fotos en alta definición para que las revistas que lo vean necesario puedan mostrar los productos de Stradivarius.
- Franquicias de Stradivarius: acciones de publicidad, obligaciones para con la marca. Por ejemplo en Egipto necesitan el material para crear su propia publicidad, siempre dando el visto bueno en la sede central. No pueden hacer nada sin su supervisión.

2.3 E-commerce

Tras toda esta explicación y definición detallada de cargos que se llevan a cabo en el Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius, con el único y exclusivo fin de que funcione su página web, el cuál reitero es el único medio explotado por la marca, es a

partir de ahora cuando adquiere sentido todo su trabajo gracias al departamento de E-commerce.

Este sector es el que consta de más trabajadores a su cargo a causa de las múltiples tareas que tiene que cumplir, cuyo objetivo principal es el de vender la mayor cantidad de productos posibles vía web.

Para conseguir esto es necesaria una gran coordinación y comunicación entre las diferentes secciones que comprenden el departamento de E-commerce. Por lo tanto, podemos separar el conjunto de funciones que se realizan entre los siguientes siete sub-departamentos:

- Comercial y administración Web (*product managers*):

Se encargan de llevar y supervisar la web, de la gestión que se hace de ésta en cada país y de la gestión del producto del mismo modo. Gestionan a nivel comercial la venta de productos en cada país a nivel operativo, así como el funcionamiento en venta y stock de cada familia de producto.

Se encargan de subir a la web los contenidos de producto, aunque alguna información viene de los sistemas informáticos de la Cadena, como por ejemplo los precios. Controlan la colocación de los productos en cada categoría y su ubicación en las parrillas de compra. Esto significa que suben los productos disponibles que hay en el almacén de distribución online (en Tordera) en la web, a la vista de los usuarios, para que puedan comprarlos o, en algunos casos, reservarlos antes de que éstos estén disponibles en stock.

El orden y la organización de la web y el departamento dependen mucho de ello.

- Analítica Web:

Proporciona resultados para que los comerciales, los de comunicación y marketing online, y el director hagan mejor su trabajo. Pueden medirlo todo: quién compra, cuánto, de dónde, cada cuánto, etc. Una analítica web bien manejada es la clave de cualquier *e-commerce*.

Se hace un análisis concreto por país con el objetivo de saber qué mejorar y qué atacar en cada uno de ellos; para elaborar un estrategia de marketing específica. Eso sí, siempre comparando resultados con el año anterior para saber si se está yendo por el buen camino (+%), indicando en rojo si el porcentaje es negativo. Esto se estudia a través de un análisis de ventas en forma de tabla que contiene los siguientes valores:

Pedidos (+%)	Unidades (+%)	Ventas (+%)	% de venta online (+%)
-----------------	------------------	----------------	---------------------------------

De este modo se pueden sacar muchas conclusiones, sobretodo en el aspecto de número de unidades por pedidos. Por ejemplo, en Polonia suelen hacer pedidos de importe bajo, y en Alemania hay que tener en cuenta las devoluciones, ya que compran de forma masiva pudiendo después devolver lo que quieran de forma gratuita. Ambos casos repercuten en el

transporte; sale caro. Además, para el departamento de E-commerce es muy importante alcanzar un buen porcentaje de venta online respecto al número de ventas total.

Otro factor importante a mejorar es la conversión, es decir, el porcentaje de usuarios que entran en la web para comprar; el número de visitas que se convierten en compra.

Visitas (+%)	%Conversión (+%)
--------------	---------------------

Por el momento, la conversión es baja, próxima aunque inferior al 1%, y con tal de mejorarla el cambio más importante que se está llevando a cabo es la construcción de una nueva web, que saldrá a la luz esta primavera 2014.

Detrás de cada estudio o análisis se realiza un resumen de datos que a partir del cual se establecen una serie de predicciones y objetivos sobre las ventas, el stock, el tiempo estimado en que éstas se realizarán, número de visitas web que se conseguirán con la nueva colección, nuevos registros, alguna fecha especial, etc.

Todo este conjunto de análisis se realizan cada semana con tal de conseguir la información de la forma más detallada posible y por si no se cumplen los objetivos encontrar una solución de forma inmediata. Entonces, para finalizar con los estudios semanales se obtiene el siguiente cuadro de resultados sobre las categorías web de la semana anterior:

Top15 por tráfico	Top15 % por Compras únicas	Top15 por % Conversión
-------------------	----------------------------	------------------------

Con la consecuente información se acaban de concretar los últimos detalles en cuánto a visitas y compras por categorías, y su correspondiente conversión.

- Comunicación online:

Su función principal se basa en la generación y/o supervisión del contenido que aparece en la página web. En otras palabras, se encargan de su gestión visual; partiendo des del Home, el escaparate de la web; pasando por las *Newsletter*; las redes sociales, donde controlan qué tipo de contenido subir (Twitter es más informativo, Facebook más potente, Instagram para promociones alternativas con *bloggers* y modelos); el Blog y el Magazine. Es imprescindible generar contenido continuamente para vender y para ir renovando los contenidos online.

Este apartado es el explicado en las funciones del departamento online, pero al estar directamente tan relacionado se incluye en ambos departamentos.

- Marketing online:

Su misión es la de llevar a cabo el conjunto de acciones que se necesario con el fin de generar registros, visitas y venta online.

Entonces, dentro de las funciones de esta sección incluiríamos las promociones, como podrías ser el *Happy Thursday*, que consiste en que todos los pedidos que se realizan entre las 24.00h. y las 14.00h. son tramitados a modo de pedido *express* gratuito. El objetivo de esta campaña es la de incentivar la compra previa al fin de semana y, al mismo tiempo, que las clientas queden satisfechas, ya que el producto siempre llegará el viernes (en 24h.) y podrán disponer de la ropa durante él. Esta idea es original de Stradivarius, aunque actualmente ha sido copiada por muchas otras cadenas. Esta oferta solo es válida en España y Francia, a causa de que no tienen la capacidad de transportar tan rápido sus productos al resto de países.

Otro método podrían ser las *Newsletter*, que utiliza la denominada estrategia de marketing *Push*, que consiste en suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o empujar el producto cada vez que pueda (Marketing compartido, 2008). En este caso, como ya se explicó en el apartado del Departamento *Online*, envían una especie de folletos con modelitos o prendas de aquello que les interesa vender más. Se pueden medir por apertura (CPL, *Cost per Lead*) o por venta generada (CPA, *Cost per Adquisition*); hay que medir las horas y los días de envío dependiendo del país.

Para conseguir este tipo de publicidad es necesario registrarse en la página web oficial de la marca, lo que se entendería como la contrapuesta del marketing *Push*; el marketing *Pull*, donde se intenta crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios, los consumidores juegan de alguna manera en este proceso (Marketing compartido, 2008).

Esto está directamente relacionado con el concepto de afiliación, donde actualmente existen diferentes métodos para conseguir aumentar dicho valor. En primer lugar, una empresa tiene que decidir si apuesta por el SEO (*Search Engine Optimization*), o también llamado tráfico orgánico, que consiste en el posicionamiento que se adquiere en las páginas de búsqueda de forma gratuita, o por el SEM (*Search Engine Marketing*), donde se mejora el posicionamiento de las páginas a través del pago de publicidades.

Una vez se apuesta por este segundo modelo, existen diferentes vías para hacerlo. La más común son los *Google AdWords*, anuncios publicitarios que aparecen con fondo amarillo en lo más alto o en el lateral derecho de la página de *Google*. Se pagan las palabras a través de las cuáles se quiere difundir su publicidad. Con el boom de las redes sociales también se invierte mucho en los *Facebook Ads*, dónde se busca mostrar el anuncio a modo de publicación; es muy discreto y eficaz, se mezclan con el resto de publicaciones y cuando te quieres enterar ya estás dentro de su página web.

Llegados a este punto, los anunciantes tienen que pactar con los soportes el tipo de acuerdo; si les pagan por usuario registrado o visita, o por venta generada. Aquí entran en juego los términos CPL y CPA respectivamente. El anunciante concuerda con el soporte una cantidad determinada de dinero por cada registro o compra que se haga de su marca en dicha página web. Obviamente, el pago por transacción es superior al de suscripción, por lo tanto, cada empresa tiene que estudiar bien su situación y elegir aquello que más le convenga.

Stradivarius, gracias a su fama y reputación en España, apuesta por el tráfico orgánico, potenciando cada una de sus categorías para posicionarse en lo más alto dentro de la

búsqueda de esas palabras. Aunque, cierto es, que en algunos países del exterior donde aún necesitan darse a conocer sí invierten en publicidad, concretamente en *Google AdWords* por visita generada (CPL).

Todo este tipo de marketing gana más importancia si cabe en los *pure players*, que son aquellas distribuidoras que sólo venden online, como es el caso de *Asos*.

A pesar de que todo el trabajo realizado vaya destinado a la página web, es muy importante el concepto de efecto multicanal, que reside en la importancia de que todas las acciones tienen que ir enfocadas a las dos facetas de la tienda: online y offline. Un cliente multicanal consume más que otro que sólo consume a través de una sola vía. Esto significa que aunque todo el proceso de marketing se haga vía web, este trabajo también sirve para que puedan observar los productos a través de la página de Stradivarius y también tengan la posibilidad de comprarlos en la tienda física.

- IT:

IT es el pilar de la web, el motor que hace que todo funcione. Se puede pensar en diseñar maravillas que si no se tiene una buena base de programación se convertirán en un desastre cuando estén en producción de la web. La tecnología es clave. Normalmente va más rápida la tecnología que las capacidades del resto, provocando una descompensación de tiempo entre negocio y tecnología.

Este departamento se encarga de todo lo que lleve programación. Por ejemplo, cada país lleva una *Home* en un idioma, que a su vez lleva diversos links que te llevan a una determinada sección. Todo ello requiere de programación. Lo mismo aplica a *Newsletters*, cabeceras de secciones, etc. También cuando se quiere llevar a cabo una promoción sobre determinados artículos, por ejemplo, que comienza en una fechas X y unas horas X (teniendo en cuenta que se vende en países que están en diferentes fases horarias).

El equipo de IT de Stradivarius está formado por 2 personas, que se comunican con el gran equipo de IT de Inditex, que está en Coruña. Aquí se encargan de los desarrollos a alto nivel, la resolución de incidencias, evolutivos (nuevas secciones, botones, funcionalidades, etc.).

- Call Center:

Atención al cliente. Está dividido en dos niveles: nivel uno, se encuentra externo a la sede central de la empresa, en Barcelona, y se encarga de tener el primer contacto con el cliente (*Sell by tell*). Según el grado de incidencia de la llamada la pasan al nivel dos. Este nivel dos intenta subsanar exigencias de mayor grado, como serían la cancelación de pedidos, un envío erróneo de prendas a una clienta, etc., y de tratar con clientes del exterior. Trabajan desde la sede central y controlan el número de pedidos: los realizados con éxito, los cancelados, devoluciones... El control de diferentes idiomas es imprescindible para este puesto. A causa de vender en tantos países residen trabajadores de distintas localizaciones para cubrir bien las necesidades del departamento.

- Transporte y logística:

Es necesaria una gran coordinación y precisión con el departamento de distribución para generar el mínimo de fallos posible. Cualquier mínimo error puede significar una pérdida importante de dinero, además de afectar de forma directa a otros departamentos como podrían ser el *call center* y el comercial. Teniendo en cuenta la cantidad de países a los cuáles se distribuyen los productos de Stradivarius, las labores de esta sección son realmente importantes para no tener que lidiar con pérdidas innecesarias.

- Fotografía y estilismo:

Simplemente se encargan de elegir y subir las fotografías del conjunto de productos que ofrece la marca a la página web, desde modelitos completos a productos únicos. Esta tarea tiene más trabajo del que parece, considerando la gran cantidad y variedad de prendas que se ofrecen, además de *lookbooks*, catálogos, etc., y la multitud de fotografías que se realizan de cada una de ellas.

- Creatividades y Programación (Diseño Gráfico):

Los diseñadores gráficos sólo se ocupan de la parte de diseño, a nivel de funcionalidad de ese diseño se encarga una empresa externa. Es decir, los diseñadores gráficos de E-commerce tienen que elegir qué, cómo y dónde va cada mínimo detalle de la página web. Se encargan de la elección y supervisión del diseño multimedia, pero no entra dentro de sus labores desarrollarla. Llega un punto en que las peticiones y variaciones son tantas que la empresa externa pide que se haga una criba en el número de alteraciones de la página web, puesto que toda orden tiene una fecha límite para ser finalizada y es imposible llevarlas a cabo todas antes de ese concreto día.

Además de todos estos sub-departamentos, y la continua conexión que se establecen entre ellos, E-commerce está relacionado y se tiene que tener en cuenta mutuamente con el siguiente gran conjunto de departamentos que forma la empresa:

- Sistemas
- Tienda
- Comercial
- Imagen/Comunicación/Marketing
- Legal
- Financiero
- Producto
- RRHH
- Distribución / Logística

Si dentro de E-commerce aparecen algunos de los anteriores sectores, es porque cuenta con su propia rama del departamento general de la empresa entera. Dentro de esta conexión podríamos encontrar problemas de derechos de autor, en los que se verían implicados la gran mayoría de los departamentos, y se verían obligados a retirar el

producto tanto de las tiendas como de la página web, también de personal, donde el departamento de RRHH sería el principal implicado, etc.

Por último destacar la importancia que tiene que el resto de departamentos entiendan los *timings* del E-commerce, ya que un mínimo fallo en la comunicación entre ellos puede provocar una remodelación completa de la web, factor que puede provocar muchas horas de trabajo y una pérdida de tiempo, circunstancia que siempre va a repercutir en la venta.

3. Estrategia

3.1 Posicionamiento actual:

La estrategia de Stradivarius se ha mantenido desde el momento en que se creó, a pesar de las pésimas condiciones económicas con las que a veces se ha tenido que convivir, convirtiéndose además en su objetivo principal y parte de su filosofía. Ésta se basa en ofrecer artículos con clase a precios al alcance de todos en un punto de venta atractivo. Además ahora hay que añadirle una página web que sigue la misma línea que la tienda física; otra vía de compra además de comprender el universo Stradivarius a la perfección.

Han basado su estrategia definiendo su propio posicionamiento:

- Marca de moda que acerca las últimas tendencias a la calle.
- Hacen soñar a sus clientas a través de las propuestas de estilismo/ coordinación que se les proponen.
- Venden el sueño del glamour
- Hacen sentir el estilo y distinción que a toda mujer joven le gusta poseer.
- Busca del equilibrio calidad / precio
- Espacio idílico para la mujer joven en forma de página web

Por último, destacar que lo más importante es haber conseguido que su propio posicionamiento haya calado entre el público, español sobre todo, y que sean las clientas las que piensen que Stradivarius es una marca con todas las características mencionadas anteriormente, habiéndola elevado a lo más alto del panorama de la moda en España.

En cuanto a posicionamiento actual de la página web, aun superándose año tras año, aún se mantiene lejos de sus objetivos (supone entre un 1-3 % de la venta total).

3.2 Posicionamiento deseado:

Por lo tanto, y consecuentemente con sus objetivos de marketing, el posicionamiento deseado para Stradivarius es conseguir el mismo posicionamiento fuera de España, tanto a nivel económico como a nivel simbólico (imagen de marca).

La página web de Stradivarius es el medio potencial para que esto pueda suceder. Lógicamente, al no tener la misma influencia en el resto de países, el proceso de expansión de la marca se produce más lentamente, y esto es lo que se quiere remediar. El objetivo es hacer la mejor publicidad posible para que se acelere ese progreso y puedan alcanzar algún día el mismo posicionamiento que en España. Pero para eso, son necesaria unas campañas de marketing más potentes en esos países para que la evolución sea más rápida y así

igualar la influencia en todos los países.

En temas numéricos, el objetivo principal es que la página web de Stradivarius suponga un 10% de los beneficios totales de la empresa.

3.3 Consumo de medios y soportes del target:

Siempre hablando desde un punto de vista generalista, ya que no todo el mundo que compra ropa o le gusta vestir bien tiene por qué ser fan de la moda, podríamos dividir en dos niveles los medios y soportes que consumen las chicas Stradivarius:

- Offline: Revistas de moda
 - Mensuales: Glamour, Elle, Vogue, Cosmo, etc.
 - Semanales: Smoda, Mujer hoy, Cuore, etc.
- Online:
 - Todo tipo de redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Flipboard, etc.
 - Seguimiento a *bloggers* de moda como: My Dayly Style, Bartabac, Lady Addict, Checoca, Chic too Chic, etc.
 - Seguimiento a *celebrities* como: Paula Echevarría, Cara Delevigne, Kate Moss, Adriana Lima, etc.
 - Revistas online: Ragazza, Elle, Glamour, etc.

En este aspecto no se pueden dar datos reales ni concretos ya que cada persona es un mundo pero, a grandes rasgos, éstos serían los medios regularmente más consumidos por la gente interesada por la moda.

Este punto es más importante de lo que parece. Conocer las costumbres del consumidor en la era actual es de gran importancia a la hora de explotar todas las vías de comunicación posibles, ya que a través de éstas es el mejor modo de llegar al público con buenos ojos. La influencia de personajes mediáticos, ya sea celebridades o blogueras, y el marketing a través de las redes sociales son claves para una buena publicidad.

3.4 *Insight*:

A diferencia de otras marcas, Stradivarius al no ser una empresa pionera en publicidad no posee un *insight* que se le venga a la cabeza al público nada más oír la palabra Stradivarius, como pueden ser el caso de 'Mediterráneamente' con Estrella Damm. Sin embargo, no significa que los propios trabajadores y miembros de Stradivarius no sepan cuál es.

Definen sus valores, queriendo crear su propio universo simbólico. Los factores que los van a diferenciar y definir hoy son:

Estudio del Departamento de Comunicación de una empresa de moda: Stradivarius

- Creatividad, imaginación, encanto, realidad.
- Sueño y fantasía con glamour.
- Tendencia, moda + estilo, distinción, clase.

En conclusión, Stradivarius se define a si misma como tendencia con estilo & glamour a pie de calle

4. Producto audiovisual

4.1 Campañas:

Stradivarius no es una empresa que haya abusado de este fenómeno. Esta afirmación la podemos justificar buscando campañas de publicidad de Stradivarius, actuales o antiguas, donde podemos observar que hasta abril de 2009 sólo se puede encontrar una. Esta única campaña se llevó a cabo en motivo del 15o aniversario de la marca, y debido a que la marca quiso crear un Plan de Responsabilidad Social Corporativa centrado en la mujer.

Se produjo en Madrid y Elsa Pataky fue la protagonista. Fue la modelo y actriz la escogida a quién realizar unas sesiones fotográficas que completarían un calendario de la marca. El objetivo de esta campaña era poder venderlo en sus tiendas, y con el beneficio obtenido a partir de su venta financiaron una donación por la investigación del cáncer de mama. Con este gesto la marca quiso dar buena imagen de cara al público, dando a entender que Stradivarius, una empresa referente en el mundo de la moda también se preocupa por los temas sociales que afectan a sus clientas.

Ilustración 11. Campaña Cáncer de Mama Abril 2014



Fuente: Blog oficial de Stradivarius: Stradivas

Aparte de esta única campaña de publicidad, hasta la fecha únicamente producía catálogos de sus colecciones disponibles en sus puntos de venta de manera gratuita, y encartados en versión reducida en la revista Ragazza y Glamour, las más afines a su target, además de las apariciones en prensa de forma esporádica.

Ilustración 12. Catálogos a papel de Stradivarius y aparición en prensa: GLAMOUR



Fuente: proporcionado por el Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius

Este proceso se llevó a cabo hasta 2010, cuando se dejaron de imprimir los catálogos y se empezaron a distribuir vía web, a través de su página oficial. Por este motivo merece la pena destacar la primera campaña de Stradivarius no impresa: *We Love Clara*.

Según el Blog oficial de Stradivarius (2010), Clara Alonso protagonizó la campaña *Fall Winter 2010*. Apostaron por la belleza de la Top española para la campaña otoño-invierno de ese mismo año. Escogieron a la modelo por ser la tercera española en desfilarse para Victoria's Secret en su historia, después de Esther Cañadas y Eugeni Silva. El fotógrafo Santiago Esteban fue el encargado de plasmar a través de su objetivo toda la esencia de la marca: estilo, glamour y tendencia, dando absoluto protagonismo no sólo a la modelo Clara Alonso, sino también a las propuestas de estilismo más de moda para aquella temporada, donde se reflejaban en los looks las inspiraciones *Vintage 70's*, *Rustic Folk* y *Nomadic Spirit*.

Ilustración 13. Campaña *We love Clara* de Stradivarius



Fuente: Blog oficial de Stradivarius: Stradivas

Por último en cuanto a publicidad, destacar la campaña que Stradivarius realizó para este pasado invierno 2014: *She is #truelove*.

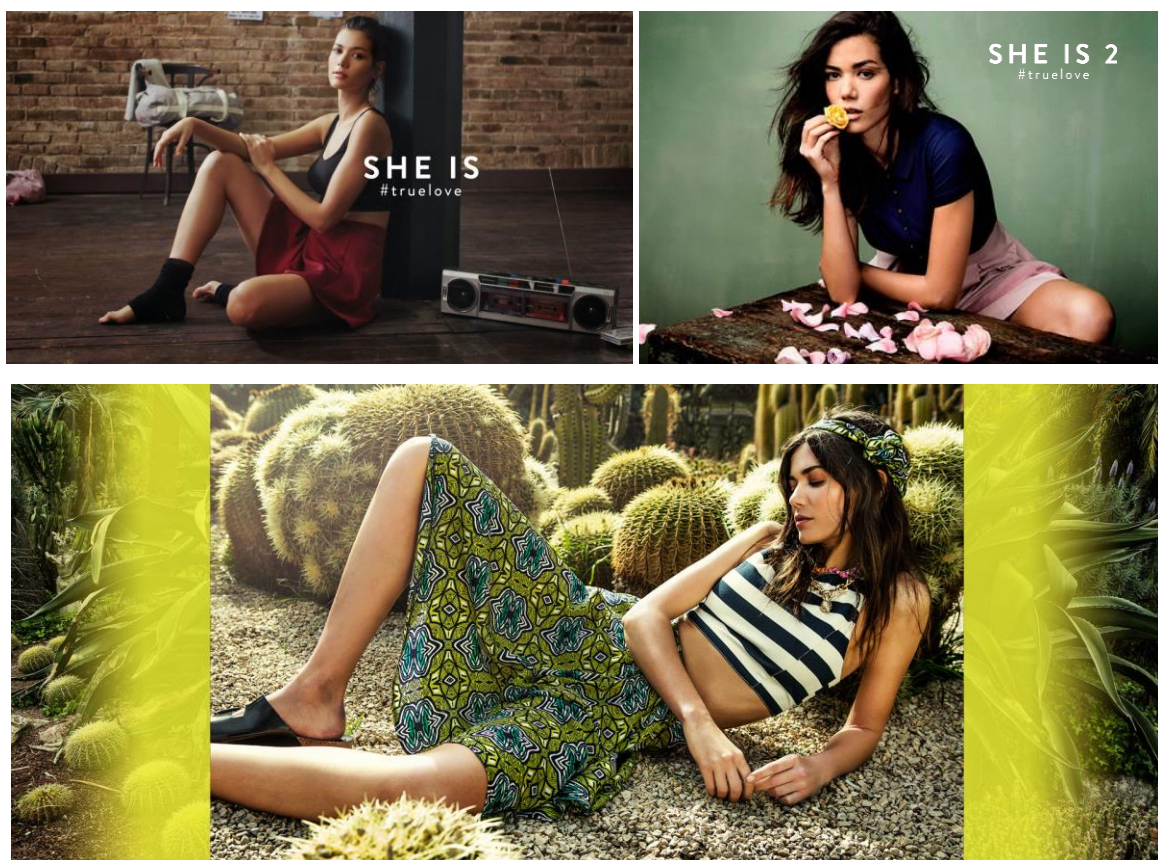
Ésta se basa en un *Fashion film* ⁵ en el que podemos ver cómo un hombre, un día cualquiera, se enamora a primera vista de una mujer, y se imagina, con tan sólo verla, cómo ha sido su día antes de ese momento y qué es lo que pasaría si se fuera con él. Todas estas situaciones que él se imagina sirven para mostrar que ropa llevaría ella en cada momento del día que se imagina en concreto. El *leit motiv* del video es enseñar cómo es la “mujer Stradivarius”, si de algún modo existiera, y qué se pondría en cada preciso momento de su día a día.

La idea es mostrar este concepto a través de una historia que irá sucediendo a través de diferentes cortos, de los cuáles éste es el primero y el de la campaña de primavera es el

⁵ una pieza audiovisual parecida al branded content, por regla general de corta duración (entre 1 y 5 minutos), con una rica estética visual heredera de la fotografía de moda y una narrativa a caballo entre el vídeo musical, el spot publicitario y el corto de ficción.

segundo, y de los que finalmente resultará un medimetraje que contará la trama entre estos dos personajes. Para la campaña de verano han optado por escoger a la misma modelo pero sólo realizar un reportaje fotográfico, aunque la historia continuará. La segunda parte del video, referente a la campaña de primavera 2014, sigue la misma línea del primero, mostrando a la protagonista en diferentes situaciones, aunque en esta ocasión la que explica sus sentimientos es ella.

Ilustración 14. Campaña *She is #truelove* de Stradivarius



Fuente: Página web oficial de Stradivarius

Si analizamos el nombre de la campaña podemos observar que: *She is* es a causa de la razón explicada anteriormente, ya que diríamos que si existiera una chica Stradivarius sería así; y *true love* porque cuenta lo que es el verdadero amor, el amor a primera vista.

Además, se quiso aprovechar el posible tirón de la campaña para fidelizar al público. ¿Cómo lo hicieron? Stradivarius realizó un concurso a través de Instagram en el que había que responder la siguiente pregunta: ¿Qué es #true love para ti? El objetivo consistía en subir una foto a Instagram vagueando @_stradivarius con los hashtags #sheis y #truelove. Una

vez hecho esto, un jurado formado por el equipo de diseño de Stradivarius elegirá las 4 fotos que ilustrarán una colección especial de camisetas firmadas por las ganadoras. También serán obsequiadas con una tarjeta regalo de 90 euros. Además, la foto con más *likes* ganará una noche con su pareja en el hotel W de Barcelona.

Para concluir, destacar la presencia de Sheila Márquez en esta campaña, y es que la protagonista del video fue elegida la mujer del año por la revista GQ el pasado año 2013. Este factor únicamente puede favorecer a la campaña y a la marca, ya que algunos que probablemente no la conocían, ahora sí lo harán, además del prestigio que les da que les represente la mujer del año 2013.

Según Salerno y Gay (2010), no hay duda de que las celebridades son imprescindibles para las empresas de moda, que se vinculan a ellas para transmitir a la audiencia las bondades de sus productos. Eso le concede autoridad frente al público, que prefiere asociar la compra a una cara familiar a la de decidirse por una marca.

4.2 Copy Strategy:

García (2011) sostiene que la Copy Strategy es un documento breve que identifica las bases sobre las cuales esperamos que el consumidor prefiera comprar nuestros productos en vez de los de la competencia. Se trata de elegir un valor comunicativo, racional o emotivo, posible de argumentar, renunciando al resto de beneficios posibles del producto. La elección dependerá del objetivo y del posicionamiento a conseguir en base a las expectativas y motivaciones del consumidor, así como el entorno-socio-cultural y competitivo en el que se desenvuelve.

En base a esto, podemos dividir el Copy Strategy de Stradivarius en las siguientes partes:

- Objetivo: inspirar a todas las chicas y a las diferentes versiones de ellas mismas, y vestirlas para cada una de esas ocasiones y que se sienta el centro de atención; la más guapa vestida de Stradivarius.
- Posicionamiento: la chica Stradivarius siente que va a la última pero sin excesos ni estridencias, con estilo y glamour.
- Público objetivo: mujer de 20 a 35 años, con espíritu joven y creativo.
- Promesa: hace realidad los sueños de todas aquellas chicas que son demasiado jóvenes para vestirse como sus madres pero demasiado sofisticadas para vestirse como adolescentes.
- *Reason Why*: porque creemos que una sola chica inspirada puede cambiar el mundo.
- Tono: muy amigable, intentando dar consejo a alguien que quiere formar parte del mundo Stradivarius: romántico, “down to earth”, real, versátil, joven...
- Actitud-Respuesta: una amiga para toda la vida. Es decir, una compradora y seguidora fiel de la marca, que prefiera será una chica Stradivarius antes que

cualquier otra marca.

A través de estas premisas, el objetivo final sería convencer al público por encima del resto de marcas para que compre los productos de Stradivarius.

4.3 Inversión:

Según González (1994) el volumen total de la inversión publicitaria es muy difícil de medir. Ni siquiera el hecho de poseer la mayor parte de los medios unas tarifas públicas no reflejan la realidad del mercado.

Por suerte para Stradivarius, no son una empresa que haga publicidad en medios, aunque si es verdad que existe una gran inversión en comunicación y en imagen. Todo el presupuesto relacionado con publicidad va destinado a su punto de venta y a la comunicación online (campañas tanto en video como en foto, *lookbooks*, videos de los *making off* de los mencionados). Todo lo que se sale de estos límites forma parte de un proceso natural; porque a una revista le ha gustado y publica los artículos que ella elige. Además ceden ropa a estas revistas de moda y éstas deciden si utilizarlas o no para sus reportajes.

Hasta hace un par de años la creación de un catálogo por temporada, distribuido por sus tiendas era lo que les identificaba y acercaba a posibles nuevos clientes. Pero, lógicamente, con la llegada y el auge de las redes sociales han tenido que reconvertirse, como la gran mayoría de empresas, y son el medio más explotado a la hora de llegar al cliente potencial y al habitual.

Del mismo modo también se buscan acuerdos con las *bloggers* e *it girls* que ven más adecuadas a su producto. Son el reflejo en el que se miran muchas jóvenes de hoy. Aunque para esto buscan acuerdos que beneficien a ambas partes, sin invertir no más presupuesto del que conlleva hacer el video promocional sobre la *blogger* en cuestión, y la ropa que le regalan. Buscan una autopromoción mutua que no necesita de grandes gastos para nadie, y que posiblemente proporcione grandes beneficios para todos.

Por último destacar la importancia del logo, el cual potencia a través de sus fachadas e interiores de tienda. Stradivarius posee una pequeña joya en forma de clave de sol, un símbolo que representa el ritmo, dinamismo y distinción de la marca. En sus orígenes comenzó como inicial del logotipo y, más allá de lo que realmente representa (el inicio de una partitura), poco a poco ha ido cogiendo fuerza por sí misma hasta obtener un significado propio: el sello de Stradivarius. Este sello ha ido cambiando durante su historia, cuya evolución ha sido la siguiente:

Ilustración 15. Evolución logo Stradivarius



Fuente: proporcionado por el Departamento de Diseño de Stradivarius

5. Mango: competencia también en comunicación

5.1 Campañas:

Según Salerno & Gay (2011), para reforzar el valor de la marca establece vínculos con la imagen de iconos internacionales (principalmente modelos y actrices). La figura de las modelos está estrechamente enlazada con la imagen y la comunicación de Mango. A lo largo de la historia de la compañía se han convertido en transmisoras de la esencia Mango, ajustándose a los cánones de cada momento. Ellas se han encargado de poner su rostro a las campañas publicitarias, tanto por su belleza como por encarnar los valores de la feminidad que se ajustan a su público objetivo.

La modelo Claudia Schiffer protagonizó todas las campañas entre 1992 y 1995; Naomi Campbell; Christy Turlington o Eva Herzigova fueron rostros conocidos asociados a la marca, sobre todo en los 90. En esa década las mejores supermodelos fueron protagonistas de los catálogos de Mango, y gracias a esa imagen aumentó la proyección internacional.

Se ha asociado al concepto Mango un amplio abanico de rostros que han configurado el paso del tiempo y que han ido cambiando en función del contexto y las exigencias de la mujer.

Podemos dividir las colaboraciones de las celebridades con Mango según los propósitos de dicha afiliación:

- Para el desarrollo de colecciones o líneas concretas:

Donde Mango trabaja desde hace años con celebridades como Milla Jokovich, Elizabeth Hurley o Penélope y Mónica Cruz para la creación de colecciones especiales.

- Prestando imagen:

Con el objetivo de conseguir un mayor impacto mediático, las grandes firmas cuentan con la presencia de famosos de renombre en sus eventos más importantes, como las presentaciones de temporada, la apertura de nuevas tiendas, entregas de premios, realización de concursos, desfiles, presentación de nueva imagen de marca, patrocinio de algún proyecto relevante, etc. Estas acciones Mango ya las realizaba en los años 90, donde podemos asociar rostros conocidos como Scarlett Johansson, Lizzy Jagger, Dree Hemingway o Sofie Auster.

- Otras formas de colaboración:

Entre todas destaca la de prestar la imagen para acciones solidarias, donde a través de Mango podemos encontrar el diseño de bolsas con un fin solidario por parte de Scarlett Johansson, y los diseños de Belén Rueda para la 'Fundación Menudos Corazones'.

En cuanto a la promoción de la línea masculina de Mango, han optado por la colaboración de destacadas figuras del mundo de la moda como el modelo Jon Kortajarena o Vladimir Roitfeld, que han cedido su imagen para Homini Emerito, y han ayudado a crear un sentimiento aspiracional hacia HE (Salerno y Gay, 2011).

5.2 Copy Strategy:

- Objetivo: lograr la fidelización de sus clientas, conseguir que éstas "no salgan de compras, sino que vayan a Mango".
- Posicionamiento: marca dinámica, fresca y moderna: siempre a la última.
- Público objetivo: público femenino, de entre 24 y 45 años, urbano, independiente, y de poder adquisitivo medio-alto. También para el hombre comprometido con las tendencias, que puede adaptar a su propio aspecto desde el más formal hasta el más deportivo.
- Promesa: vestir a la mujer, y ahora también al hombre en cualquier momento y ocasión de su vida (en el trabajo, de fiesta, en vacaciones...). Siempre apostando por las últimas tendencias tanto como por prendas básicas para el fondo del armario.
- *Reason Why*: las grandes celebridades han querido formar parte de nuestro mundo y ser una mujer Mango.
- Tono: dinámico y fresco.
- Actitud-Respuesta: querer ser una mujer Mango

5.3 Inversión:

Como se ha podido observar, Mango desde sus inicios ya apostaba fuertemente por la publicidad, invirtiendo grandes cantidades de dinero para que las grandes celebridades representaran el rostro de la marca en tantas ocasiones. No obstante, según los autores, las celebridades pierden fuerza e influencia actualmente de cara a los consumidores y dan paso a los nuevos líderes de opinión: los *bloggers* (fenómeno bitácora) (Salerno y Gay, 2011).

Salerno y Gay (2011) aseguran que los eventos también forman parte imprescindible de las acciones de promoción del grupo catalán. A principios de 2010 Mango participó por primera vez en la *World Boutique* de la Semana de la Moda de Hong Kong de otoño-invierno 2010-11. Este evento está considerado el más importante de la moda en Asia.

En noviembre de 2006, Mango celebró su primer desfile, en el que dio a conocer la colección primavera-verano de 2007. Desde entonces organiza dos presentaciones cada año y, aunque inicialmente se celebró en Barcelona, desde 2009 se trasladó a Madrid para

conseguir mayor repercusión mediática. En el futuro la compañía no descarta llevar sus desfiles a otras ciudades extranjeras en consonancia con su expansión internacional.

La compañía apuesta en estos momentos por las acciones de mercadología en la calle (*street marketing*), acercando la moda a la calle con expositores publicitarios, exhibiendo sus colecciones o con las llamativas y gigantes bolsas que han colocado delante de sus tiendas situadas a pie de calle. Todas estas acciones, junto a otras más tradicionales, tanto de publicidad como de comunicación han sido básicas para la creación de su imagen de marca.

Además, Mango ha hecho una inversión fuerte por las nuevas plataformas como las redes sociales (tiene presencia en Facebook desde 2009) o los móviles, con el lanzamiento de una aplicación para iPhone (2010) que informa a los usuarios de las novedades y promociones de la marca, de la localización de las tiendas, etc. Con el uso de estas tecnologías Mango consigue crear una unión más fuerte con sus clientes, estando donde están ellos y permitiéndoles acceder a la compañía con facilidad por cualquiera de los medios que se han visto (Salerno y Gay, 2011).

Conclusión: autocrítica del Dpt. de Imagen y Comunicación

Teniendo en cuenta las palabras del Director del Departamento de E-commerce:

“El Departamento de Imagen y Comunicación de Stradivarius se va renovando día a día de una manera u otra con el objetivo de mejorar las ventas, sobre-todo a nivel web, y el funcionamiento del propio departamento.”

Dicho esto, y conociendo el gran rendimiento de Stradivarius en general, y del Departamento de Imagen y Comunicación en concreto, es complicado aportar ideas de mejora a un departamento que ha creado una página web de la nada, y que en dos años ha conseguido aportar un 1% del beneficio (y creciendo) total de la empresa, la cual año tras año va aumentando su influencia allí a dónde va, tanto vía web como a nivel punto de venta.

No obstante, si bien he dicho en la introducción que todas las empresas necesitan un departamento de comunicación, en el cual podría estar cualquiera de mis compañeros, también afirmo en este mismo momento que si no somos capaces de aportarle nada nuevo en nuestro campo, la comunicación (ya sea en el ámbito de la publicidad, marketing o cualquiera de las ramas que abarca), no le servimos de nada a ninguna empresa, y menos a una de estas condiciones; que requiere una continua renovación para mejorar día tras día. Hablando siempre desde mi punto de vista y la experiencia vivida este año durante la realización de mi proyecto. Hay que arriesgar si se quiere avanzar; para no aportar nada nuevo, la gente se queda con lo que ya tiene.

Por lo tanto, para empezar a innovar, el primer paso es marcarse unos objetivos, y a nivel de marketing y comunicación, Stradivarius los tiene claros:

- Aumentar el conocimiento de la marca a nivel internacional.
- Aumentar la proporción de ventas online respecto a la venta total

Según Salerno y Gay (2011), las empresas de moda se pueden clasificar en virtud de diferentes parámetros. Stradivarius se encontraría dentro de las empresas de moda racional o moda masiva, donde priman los modelos de gestión por encima del diseño de colecciones y creatividad y diseño, los cuales están supeditados a los objetivos comerciales de la empresa. A este grupo podríamos incluir compañías como Mango o H&M.

En cuanto al primer objetivo, lo primero sería llevar un seguimiento exhaustivo sobre el tráfico que genera su página web en todos los países en los que está presente. Como ya hemos avanzado anteriormente, Stradivarius se caracteriza por invertir únicamente en su página web como medio de publicidad. Entonces, realizar el mismo seguimiento exhaustivo sobre las marcas que pertenecen a su misma clasificación, observar resultados y comparar los medios de publicidad y marketing que ellos utilizan, y sacar conclusiones.

Mango, según Delgado (2014), es la pionera de España en internacionalización, estando presente en 109 países, y donde sólo el 16% de su facturación pertenecen a ventas en España. Además, Salerno y Gay (2011) sostienen que desde los años 90 lleva realizando campañas publicitarias con grandes celebridades, además de otros eventos corporativos. Este tipo de marketing es el que hace que Mango esté situada donde está.

Sé que la política de Inditex no tienen nada que ver con realizar grandes spots publicitarios o eventos ostentosos con grandes celebridades, pero mi principal consejo para Stradivarius

es que apuesten por algún spot televisivo y/u otro tipo de evento (tales como desfiles, aperturas de tiendas, etc.) para dar un empujón a la marca en el mercado de los países en concreto donde lo necesiten. Tan sólo en un principio, para darse a conocer en aquellos mercados en los que no tiene el posicionamiento que tiene en España. La figura de la celebridad no la veo imprescindible, pero, como ya he dicho, como primer paso ayudaría.

H&M ha sido pionera en democratizar los diseños del alta costura ofreciéndolos al gran público gracias a la colaboración de grandes diseñadores y directores creativos como Roberto Cavalli o Jimmy Choo (Salerno y Gay, 2011). Además también han realizado campañas de publicidad con grandes modelos como Miranda Kerr y Giselle Bündchen este mismo año 2014. En este caso, mi opinión sería mantenerse al margen de este tipo de acuerdos ya que ya se alejarían demasiado de la filosofía, imagen y valores de Stradivarius.

Mango, en mi opinión, es más similar a Stradivarius tanto en su modelo de negocio como en imagen de marca y, según lo visto, no le ha ido nada mal para incrementar sus ventas en países ajenos. Aunque con el fenómeno *blogger* la influencia de las celebridades ha disminuido, siguen teniendo un gran impacto, sobre todo cuando aún no se conoce la marca. Sí es cierto que ya han dado un primer paso con la campaña *She is* y Sheila Márquez como protagonista de las tres últimas campañas, pero únicamente es efectivo aquí que ya conocen la marca y la web, que es la única vía además de Youtube para poder ver el video promocional. Quizás la emisión por televisión de este *fashion film* fuera de España sería un buen primer escalón para aumentar el nivel de la marca a nivel internacional.

Respecto al segundo objetivo, tal y cómo yo he hecho, es útil investigar en libros u otras fuentes que pueden llegar a inspirarte y, a la larga, a obtener grandes resultados. Según Del Barrio (2000) es cuestión de experimentar y probar, de comprobar la efectividad de su publicidad. Cambiar sólo una cosa cada vez y ver si los resultados han mejorado. Esto solo se puede practicar en lo relacionado con Internet, realizando cambios en la página web, en las acciones de marketing, etc.

Para comprobar la efectividad de sus acciones de marketing, se puede tener en cuenta lo siguiente:

- Poner el mismo anuncio en dos folletos de la tienda diferentes para saber cuál genera más tráfico. Crear dos URL diferentes, que al fin y al cabo lleven al mismo sitio, y a través de los resultados obtenidos saber cuál es el folleto que tiene más tirón, que gusta más al cliente. Esto se puede realizar tanto en folletos, como carteles, vinilos, etc.
- Hacer lo mismo con las *newsletters*, e-mails o alertas que se le envían a los usuarios. La que responda más gente o tenga más reciprocidad e interactividad será la elegida, donde las próximas deberían seguir el mismo estilo.

- A nivel web, diseñar diferentes tipos de pastillas y *banners*, obtener resultados y realizar el mismo proceso: comprobar cuáles son los diseños que atraen más al consumidor online.
- Utilizar cookies para el control de la efectividad de sus anuncios, como podrían ser las visitas que han obtenido los dos videos de la campaña *She is* a través de la página web principal y a través de Youtube u otras redes sociales. Según cuál sea la plataforma más utilizada, explotar dicha vía y promocionarlo más en el resto.
- Calcular la efectividad y la tasa de retorno de su inversión. Es decir, comparar el presupuesto de la producción de cualquier campaña con el número de visitas que ha recibido y el número de ventas y respectivo beneficio que se ha obtenido. Si la contrapartida ha sido buena seguir por esta línea. Este caso también serviría para mi propuesta del Spot publicitario.

En definitiva, hay que ser crítico consigo mismo y arriesgar, como ya he dicho en un principio. Si algo va bien pero se quiere mejorar, arriesgue y comprobará cuál es el resultado. Siempre se puede volver a la línea anterior si se ha tenido un buen rendimiento en los últimos años, que es el caso de Stradivarius. Es muy importante controlar las acciones y sacar conclusiones, y en mi caso es la siguiente:

Cada empresa tiene que saber qué es lo que quiere y cuál es su papel dentro del mercado. Si se quiere avanzar rápido hay que arriesgar, si ya se está avanzando como se quiere, que se mantenga la misma línea, pero la clave está en no conformarse, ya que quien no quiere mejorar acaba empeorando, y entonces sí que habrá que arriesgar. Arriesgue cuando pueda, no cuando ya no le quede otra.

Bibliografía

Acción y capital social (2014). Obtenido el 6 de abril del sitio web de Inditex, S.A.: https://www.inditex.com/es/investors/investors_relations/share_capital_stock

Arranz, M. (2013). *Cuentas anuales e informe de Gestión del grupo consolidado*. Obtenido el 6 de Abril del sitio web de Inditex, S.A.: https://www.inditex.com/documents/10279/14068/Grupo_INDITEX_13-informe-gestion-Consolidado2012.pdf/ad167576-0aa6-4ae6-b2e5-4a52fb9089d8

Cevallos, J. (2014). *Repunta la demanda de expertos en e-commerce y directores de tienda entre las firmas de moda*. Obtenido el 30 de abril de 2014: <http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=149635>

Delgado, C. (2014). El mundo se viste de España. Obtenido el 15 de abril del sitio web oficial de El País: http://economia.elpais.com/economia/2014/03/22/actualidad/1395514119_687683.html

De Angelis, C. (2014). *La industria de la moda confirma su bonanza en el empleo: 2,5% más de trabajadores en abril*. Obtenido el 9 de mayo de: <http://www.modaes.es/entorno/20140507/la-industria-de-la-moda-confirma-su-bonanza-en-el-empleo-25-mas-de-trabajadores-en-abril.html>

Del Barrio, L. (2000). *Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

El contexto económico actual de España, según el FMI (2013). Obtenido el 5 de mayo de: <http://www.elcaptor.com/2013/08/contexto-economico-actual-espana.html>

España está de moda... y genera moda (2014). Obtenido el 17 de mayo del sitio web oficial de Marca España: <http://marcaespana.es/es/economia-empresa/internacionalizacion/articulos/206/espanya-esta-de-moda-y-genera-moda>

Estrategias de Push & Pull (2008). Obtenido el 14 de marzo de: <http://marketingcompartido.blogspot.com.es/2008/07/estrategias-de-push-pull.html>.

Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2013 (2013). Obtenido el 1 de febrero de 2014 del sitio web oficial de INFOADEX: http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf

García U., M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.

González L., M. A. (1994). *Curso de publicidad*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones

Inspirar es lo que nos inspira (2014). Obtenido el 28 de abril de: <http://www.stradivarius.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardCompanyPage?storeId=54009550&langId=-5&catalogId=50331054>

Lakitsch, A. (2014). *Fashion revolution: visionarios de la moda, expertos en tecnología*. Obtenido el 10 de mayo de: <http://www.glamour.es/placeres/work-tecno/articulos/ser-un-visionario-de-la->

moda-es-saber-de-tecnologia/19583

Las veinte mayores empresas de moda del mundo (2012). Obtenido el 12 de mayo de: <http://www.modaes.es/back-stage/20120419/las-20-mayores-empresas-de-moda-del-mundo.html%20¿Cómo%20indicarlo.html>

La moda también apuesta por integrar las nuevas tecnologías en su sector (2013). Obtenido el 3 de mayo de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/la-moda-tambien-apuesta-por-integrar-las-nuevas-tecnologias-en-su-sector/>

La UE destina 840.000 euros para recolocar a 300 extrabajadores del textil (2014). Obtenido el 30 de marzo de: <http://www.noticierotextil.net>

Moda y tecnología: los dispositivos se cuelan en la ropa (2014). Obtenido el 3 del sitio web oficial de El País el 1 mayo de: <http://www.elpais.com.uy/informacion/moda-y-tecnologia-los-dispositivos-se-cuelan-en-la-ropa.html>

Pérez B., F. (2012). *La publicidad comportamental online*. Barcelona: Editorial UOC

Pozuelo de A. (2010). *Publicidad online: las claves del éxito en Internet*. Madrid: ESIC Editorial.

Salerno, H., & Gay Z., A. (2010). *El corazón de Mango*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Una amiga para toda la vida (2014). Obtenido el 25 de abril de 2014 del sitio web oficial de Stradivarius:

<http://www.stradivarius.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardCompanyPage?storeId=54009550&langId=-5&catalogId=50331054>

WE LOVE YOUR STYLE Colección Fall Winter 2010 (2010). Obtenido el 5 de mayo del blog oficial de Stradivarius: <http://www.stradivas.com/2010/09/20/we-love-your-style-coleccion-fall-winter-2010/#more-677>