

## Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### **Títol del Treball Fi de Grau:**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autoria:**

**Professorat  
tutor:**

**Curs:**

**Grau:**

### **Paraules clau (mínim 3)**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

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

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**





# DE PHOEBE PHILO A HEDI SLIMANE

Análisis de la identidad y  
la imagen corporativa de CELINE

CECILIA PARELLADA  
Barcelona, 2019



*Als meus pares i a l'Arnau, pel seu recolzament.*

*A Jordi Morató y a todos los entrevistados y encuestados,  
ya que sin ellos no habría sido posible realizar este trabajo.*



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	11
<b>2. CONTEXTO.....</b>	15
2.1. HISTORIA DE CÉLINE.....	15
2.2. BIOGRAFÍA DE PHOEBE PHILO .....	16
2.3. BIOGRAFÍA DE HEDI SLIMANE.....	16
2.4. EL CAMBIO DE DIRECTOR CREATIVO .....	17
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	25
3.1. LOS INTANGIBLES.....	25
3.2. LOS INTANGIBLES EN LA MODA.....	30
3.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	37
<b>4. METODOLOGÍA, MUESTRA Y LIMITACIONES .....</b>	49
4.1. METODOLOGÍA Y MUESTRA.....	49
4.2. LIMITACIONES .....	50
<b>5. PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS.....</b>	53
<b>6. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD .....</b>	57
6.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	57
6.2. PRISMA DE KAPFERER.....	61
<b>7. ANÁLISIS DE LA IMAGEN .....</b>	71
7.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	71
7.2. COMPARACIÓN DE IMÁGENES .....	73
7.3. ENCUESTAS A CONSUMIDORES .....	76
7.4. EXPERIMENTO CON NO CONSUMIDORES .....	86
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	97
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	101







## 1. INTRODUCCIÓN

En 2017, Phoebe Philo, la Directora Creativa de Céline, abandonó la marca tras 10 años trabajando en ella y, a principios de 2018, su vacante fue ocupada por otro Director Creativo: Hedi Slimane. El nuevo diseñador cambió algunos elementos significativos de la marca, como el logotipo y el contenido del perfil de Instagram, y la primera colección que lanzó para la marca fue ampliamente criticada por la diferencia que había con la estética que caracterizaba Céline y por las semejanzas con las colecciones que él mismo había diseñado cuando trabajaba en Saint Laurent. El cambio de Director Creativo de Céline no fue bien percibido por el público y fue uno de los casos más mediáticos del año del mundo de la moda.

Todo apuntaba a que Slimane quería eliminar lo que Céline había sido hasta el momento para imponer su criterio personal y dar un giro de 180º a la marca. De aquí surgen las 2 primeras preguntas de investigación de este trabajo: “¿cómo influye la personalidad de un Director Creativo en la identidad de una marca de moda? y “¿realmente Hedi Slimane ha eliminado la identidad corporativa que Phoebe Philo había dado a Céline durante 10 años, ha impuesto la suya propia y ha transformado Céline en una marca totalmente diferente?”.

La investigación se empezó con esta pregunta en mente, pero a la mitad del proceso, el 1 de marzo de 2019, Slimane presentó su segunda colección para Céline. Esta colección era totalmente diferente a la primera y se asemejaba mucho más a las antiguas colecciones de Céline que a la suya propia de hacía unos meses atrás. De aquí surge una tercera pregunta de investigación: “¿es posible que la primera colección de Slimane para Céline fuera una campaña de comunicación y que la estética que Slimane realmente quiere darle a la marca es la que se aprecia en la segunda colección?”.

Esta investigación consiste en un análisis comparativo de la identidad y la imagen corporativa de Céline que pretende dar respuesta a las 3 preguntas planteadas, descubriendo el papel y la influencia que tuvo el trabajo de Phoebe Philo y el que tiene actualmente el de Hedi Slimane en la identidad de la marca y en la percepción que los públicos tienen de ella.







## 2. CONTEXTO

### 2.1. HISTORIA DE CÉLINE

Céline fue creada por Céline Vipiana y su esposo Richard en 1945 como un negocio de calzado infantil. En los años 60, el negocio se amplió a la ropa y accesorios para adultos y, en 1994, LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy, un conglomerado francés líder en lujo que agrupa más de 70 marcas de renombre de todo el mundo) adquirió la marca con la visión de impulsarla y diversificarla (Marie Claire, s.f., Vogue, s.f.).

En 1997, tras la muerte de Céline Vipiana, Michael Kors fue nombrado Director Creativo con el encargo de rejuvenecer la *maison* francesa. Durante los años en los que Kors estuvo al mando, Céline se convirtió en una marca de renombre. Pero, en 2004, Kors dejó Céline y la marca experimentó un descenso considerable tanto en ventas como en posicionamiento dentro el mundo de la moda (Stanbury, 2012; Vogue, s.f.).

Tras el abandono de Kors, Céline puso al cargo de Director Creativo Roberto Menichetti, antiguo Director Creativo de Burberry, pero duró tan solo un año. Posteriormente, el cargo fue ocupado por Ivana Omazic. Ninguno de los dos diseñadores fue capaz de remontar la firma. En 2008, Phoebe Philo, la cual había conseguido posicionar Chloé como una de las firmas más exitosas del mercado durante sus 5 años como Directora Creativa de la marca, fue nombrada Directora Creativa de Céline (Stanbury, 2012; Vogue, s.f.).

En el momento de la elección de Philo, Pierre-Yves Roussel, presidente de la división de moda de LVMH, comentaba en un comunicado oficial: "estoy encantado de tener a Phoebe. Es una de las diseñadoras más talentosas de la actualidad [...] y está totalmente comprometida con el desarrollo del potencial de la marca dentro del grupo". A su vez, Philo añadía: "Este es un paso realmente emocionante para mí. [...] No puedo esperar a regresar al

estudio y comenzar a crear diseños que revitalicen la marca, entusiasmen a los clientes con el producto y trabajar con un equipo que es increíblemente serio y apasionado por su trabajo" (LVMH, 2008).

Con la llegada de Philo, la repercusión fue inminente. La diseñadora presentó su primera colección en la pasarela de otoño-invierno de 2009/2010 y, con ella, conquistó al público y a los críticos del sector. Con sus creaciones, Philo consiguió que Céline volviera a ser una de las marcas más deseadas, con una estética propia basada en el concepto original de su fundadora (Marie Claire, s.f., Stanbury, 2012; Vogue, s.f.).

"Encontrar el equilibrio entre una moda innovadora y una firma atemporal es probablemente el desafío más difícil para un diseñador, y Philo lo logró". "Para mí y para muchos otros, Philo es la salvadora de Céline" afirma la redactora de CDCLifestyle Caroline Stanbury (Stanbury, 2012).

El 22 de diciembre de 2017 se anunció que Phoebe Philo abandonaba la Dirección Creativa de Céline. "Lo que Phoebe ha conseguido durante los últimos diez años representa un capítulo clave de la historia de Céline. Estamos muy agradecidos a Phoebe por haber contribuido a una gran época de esta casa. Comienza una nueva era para Céline y confío mucho en el futuro éxito de esta firma icónica" declaraba Bernard Arnault, Presidente y Consejero delegado de LVMH en un comunicado oficial (Pérez, 2017).

Después de varios rumores sobre quién ocuparía el cargo que Philo había dejado libre, el 21 de enero de 2018, LVMH anunció en un comunicado oficial que, a partir del 1 de febrero, el sustituto de Philo sería Hedi Slimane (Poyo, 2018).

## 2.2. BIOGRAFÍA DE PHOEBE PHILO

Phoebe Philo empezó su carrera en 1997 como asistente de la Directora Creativa Stella McCartney en Chloé. En 2001, cuando McCartney dejó Chloé para fundar su propia marca, Philo ocupó el puesto de Directora Creativa. Bajo el mando de Philo, Chloé se convirtió en una de las firmas más deseadas de la Fashion Week de París y una de las más exitosas del mercado. Sin embargo, en 2006, Philo renunció a su puesto en la marca para poder pasar más tiempo con su familia y cuidar de su hija recién nacida. En 2008, después de 2 años sabáticos y varias ofertas de trabajo de distintas firmas, Philo regresó al mundo de la moda aceptando el cargo de Directora Creativa de Céline, con la condición de trasladar la base de la marca y el equipo de diseño de París a Londres para poder seguir invirtiendo el máximo de tiempo en su familia (Business of Fashion, s.f. a; Evening Standard, 2013).

Las colecciones de Philo para Céline eran conocidas por su funcionalidad y su estética elegante, sofisticada, minimalista y ligeramente masculina (Evening Standard, 2013). "Para mí, Céline fue la única marca que realmente consiguió crear una moda útil en el día a día de una mujer dinámica" afirma la influyente empresaria de moda Roberta Benteler. En un mundo gobernado por las tendencias y las prendas de una sola temporada de uso, Philo huía de ellas y centraba toda su atención en diseñar piezas atemporales con un aire clásico, como abrigos largos y pantalones sueltos (Murray, 2018).

Wendlandt (2017) afirma que, según los analistas, durante los años que Philo trabajó en Céline, las ventas anuales de la marca aumentaron de 200 millones a más de 700 millones de euros, y la firma se convirtió en un auténtico referente para la moda femenina.

En 2017, Philo abandonó Céline sin tener otro proyecto futuro ni un sucesor determinado para la marca (Pérez, 2017) y se despidió de Céline con estas palabras en exclusiva para WWD (Spencer, 2017): "Trabajar con Céline ha sido una experiencia excepcional para mí durante estos últimos

diez años. Estoy agradecida por haber trabajado con un equipo increíble, talentoso y comprometido, y me gustaría dar las gracias a cada una de las personas que han estado ahí siendo parte de las colaboraciones y conversaciones establecidas. Ha sido increíble".

Phoebe Philo ganó el premio al diseñador británico del año en los British Fashion Awards en 2009 y 2010, y en 2011 recibió el premio de Diseñadora Internacional del año en los Council of Fashion Designers of America Fashion Awards (Business of Fashion, s.f. a).

## 2.3. BIOGRAFÍA DE HEDI SLIMANE

Hedi Slimane comenzó su carrera en 1990 como asistente de marketing de moda en Yves Saint Laurent y en 1996 pasó a dirigir las colecciones masculinas de la firma. En el año 2000, Slimane decidió abandonar Yves Saint Laurent y aceptó el cargo de Director Creativo para Dior Homme. En los 7 años que estuvo en Dior, Slimane consiguió un gran éxito para la casa francesa y popularizó la silueta *skinny* en la moda masculina. En 2007, Slimane abandonó Dior para centrarse en proyectos fotográficos, pero en 2012 volvió al mundo de la moda como Director Creativo tanto de la línea masculina como de la femenina de Yves Saint Laurent. En su mandato, rebautizó la marca como Saint Laurent y trasladó parcialmente el estudio de diseño a Los Ángeles (Business of Fashion, s.f. b).

Tanto en Dior Homme como en Saint Laurent, el negro tenía un papel fundamental en sus colecciones. "El negro es agudo y directo. Es inseparable de mi estilo de moda y mi fotografía" explicaba el diseñador en una entrevista para Le Figaro (Benaïm, 2018). Sus colecciones para Dior Homme se basaron en una silueta masculina delgada con toques andróginos y se convirtieron en un referente para la evolución de la moda masculina de los últimos años (McCauley, 2015). La clave del éxito de sus creaciones para Saint Lauren fue su estética minimalista y atrevida, basada en la cultura joven y el rock and roll (Benaïm, 2018).

Todas las colecciones que creó durante los 4 años en los que estuvo en Saint Laurent fueron comercialmente muy exitosas y, según Sanford C. Bernstein, los ingresos de la firma crecieron más del 20% cada año, superando así la media general de ingresos del mercado de la moda de lujo a pesar de tener una red de distribución bastante más pequeña que otras marcas como Louis Vuitton o Gucci (Business of Fashion, s.f. b).

A principios de 2018 se anunció que Hedi Slimane cubriría el puesto de Director Creativo de Céline que había dejado Phoebe Philo y que ampliaría la oferta de la marca incluyendo una línea masculina y fragancias (Business of Fashion, s.f. b).

Hedi Slimane fue el primer diseñador de ropa masculina en recibir el premio de Diseñador Internacional en los Council of Fashion Designers of America Fashion Awards en el año 2002 (Business of Fashion, s.f. b).

## 2.4. EL CAMBIO DE DIRECTOR CREATIVO

Parecía que LVMH tenía muy claro que Hedi Slimane iba a ser una pieza clave para Céline. Bernard Arnault comentó en un comunicado oficial: "Estoy particularmente contento de que Hedi haya regresado al Grupo LVMH y haya tomado las riendas de Céline. Es uno de los diseñadores más talentosos de nuestro tiempo. [...] Su llegada a Céline refuerza las grandes ambiciones que LVMH tiene para esta Maison. Hedi [...] aprovechará su visión global y su virtuosismo estético único para seguir construyendo una icónica casa francesa" (LVMH, 2018).

Sin embargo, el público no lo tenía tan claro. Mientras unos pocos daban la bienvenida al nuevo Director Creativo convencidos de que su trabajo ayudaría a la marca a expandirse entre nuevos públicos, otros creían que Céline acabaría perdiendo su esencia con Slimane al mando. "La tragedia para mí es que Slimane lo va a borrar todo en un segundo [...], hará exactamente una copia de Saint Laurent" afirmaba el escritor de moda y editor jefe de StyleZeitgeist Eugene Rabkin. "Es un creador de imágenes fenome-

nal. Lo que hace funciona y sigue funcionando incluso cuando se va, Saint Laurent todavía está facturando números récord de ventas a pesar de que hace ya un año que él no está en la marca. Así que no es de extrañar que lo contrataran en Céline. Pero creo que es una pérdida para la moda", añadía (DeLeon, 2018).

Rabkin no iba desencaminado cuando apuntaba un posible interés económico en la contratación de Slimane. Según los analistas, durante los años que Philo trabajó en Céline, las ventas anuales de la marca aumentaron de 200 millones a más de 700 millones de euros (Wendlandt, 2017). Sin embargo, esto no parecía ser suficiente para los altos cargos de LVMH. Poco después de la incorporación de Slimane en Celine, Bernard Arnault declaraba: "El objetivo con Hedi es alcanzar por lo menos entre 2.000 y 3.000 millones de euros, y quizás más, en un plazo de cinco años" (Sherman, 2018).

El 2 de septiembre de 2018, pocos días antes del primer desfile de Celine con Slimane en el cargo de Director Creativo, se eliminaron todas las publicaciones que había hasta el momento en la cuenta oficial de Instagram de la marca y se publicaron 3 vídeos en los cuales se presentaba el nuevo logotipo de Celine. No era la primera vez que el diseñador modificaba el logotipo de una marca pues, durante su estancia en Yves Saint Laurent, eliminó "Yves" para renombrar la marca como Saint Laurent y cambió la tipografía original por otra más minimalista. En el caso de Céline, el diseñador eliminó el acento de la primera "e" y modificó ligeramente la tipografía, haciéndola más ancha y con menos interletraje. En el segundo vídeo publicado se explicaba que "el acento de la "e" se ha eliminado para conseguir una proporción más simplificada y equilibrada" (Singh, 2018).

Los amantes y fanáticos de la era de Philo en Céline reaccionaron abriendo una nueva cuenta de Instagram llamada @oldceline, la función de la cual es actuar como "archivo y tributo al trabajo de Philo en Céline". Pocos días después la cuenta acumulaba 42.000 seguidores. Actualmente han aumentado hasta 251.000 (Young, 2018).

# CÉLINE CELINE

Figura 1. Arriba el logotipo de Céline antiguo, abajo la remodelación de Slimane.

Fuente: Coffee and Handbags



# SAINT LAURENT

Figura 2. Arriba el logotipo de Yves Saint Laurent, abajo la remodelación de Slimane.

Fuente: Logopedia Wikia y NorthPark Center

Fueron muchos los que criticaron a Slimane y se mostraron totalmente en contra de los cambios que estaba haciendo en la marca, pues parecía que el nuevo Director Creativo quisiera borrar la etapa de Philo en la *maison*. Contestando al revuelo que estos cambios habían provocado en las redes sociales, Slimane decía en una entrevista: "No se trata de marcar mi territorio. [...] Las reacciones a los logotipos son siempre muy emocionales, y hoy se amplifican por el efecto viral de las redes sociales. Es normal. Todo esto fue anticipado, pero había que hacerlo. Las grandes casas están vivas y deben evolucionar [...]" (Benaïm, 2018).

Sin embargo, el máximo escándalo llegó el 28 de septiembre de 2018, después de que Céline desfilara en la Fashion Week de París con su primera colección creada por Slimane. En la colección de primavera/verano 2019 destacaban las siluetas de los años 80 y los looks de noche formados por los vestidos mini, cuero y tejidos brillantes (Fisher, 2018). Usuarios de la marca, amantes de la moda y expertos del sector denunciaron lo dispares que eran las prendas de la nueva colección en relación a lo que había hecho Céline hasta el momento y cómo de parecidas eran a las que el mismo diseñador había hecho en Saint Laurent e incluso en Dior Homme.

"Hedi does Hedi (at Dior) does Hedi (at Saint Laurent) does Hedi (at Celine) does Hedi..." (Hedi hace Hedi (en Dior), hace Hedi (en Saint Laurent), hace Hedi (en Celine) hace Hedi...)) publicaba una usuaria en Twitter. A lo que otra añadía: "This is why I wonder: why doesn't he start his own label?!" (Por esto me pregunto: porqué no crea su propia marca?).



Figura 3. Tweet.  
Fuente: ZerboJulie (2018)

“New Celine, old Saint Laurent” (el nuevo Celine, el antiguo Saint Laurent) compartía otra usuaria junto a un vídeo del desfile.



Figura 4. Tweet.  
Fuente: MEENAVOGUEE (2018)

Siguiendo la misma línea, otra usuaria publicaba: “Will be interesting to see whether Saint Laurent fans stay loyal to Saint Laurent now that Celine is ALSO Saint Laurent” (Será interesante ver si los fans de Saint Laurent se mantendrán fieles a Saint Laurent ahora que Celine es TAMBIÉN Saint Laurent).



Figura 5. Tweet  
Fuente: alyssavingan (2018)

Diet Prada, una cuenta de Instagram famosa por denunciar injusticias y plagios en el mundo de la moda, publicó un conjunto de fotografías en las cuales comparaba diseños que Slimane había creado en Saint Laurent con los que habían desfilado en su primer desfile de Celine.



Figura 6. Algunas de las fotografías comparativas que publicó @dietprada.

Fuente: Diet Prada (2018)

"La colección debut de Hedi Slimane para Celine [...] buscó efectivamente borrar el mandato de su predecesora, Phoebe Philo" afirmaba el redactor de The Business of Fashion Max Berlinger (2018).

"El diseñador se adhiere al estilo de firma que perfeccionó en Saint Laurent". "A medida que cada modelo llegaba a la pista, era imposible no pensar en el Saint Laurent de Slimane, las similitudes eran sorprendentes" decía la redactora de Harper's Bazaar Lauren Alexis Fisher (2018).

En la misma línea, la redactora de Elle Nikki Ogunnaike (2018) añadía: "la primera colección de Hedi Slimane para Celine fue más de lo mismo". "Si eres fanático de lo que Slimane ha hecho en cualquier otro lugar, estarás contento con esta colección. Si estabas buscando algún hilo que se relacionara con el legado de Philo, tendrás que buscar en otra parte". "Durante 10 años, [...] los diseños de Phoebe Philo respetaron a las mujeres, sus ocupadas vidas, sus cuerpos; ella creó ropa que te hacía sentir como si pudieras salir al mundo y enfrentarte a cualquier cosa que tuvieras ante ti. [...] Es por eso que fue decepcionante que la primera colección de Slimane para Celine no tuviera en cuenta nada de eso. La ropa era ajustada, corta, brillante, aparentemente hecha para los modelos *millenials* en los que presentó la colección. Fue un alejamiento radical del Céline de Philo, y un acercamiento total a lo que hizo en Saint Laurent o Dior Homme".

Según Max Berlinger (2018), después del desfile de Slimane, "los bolsos y la ropa diseñada por Philo se convirtieron en artículos de coleccionistas instantáneamente". En las páginas web de reventa de artículos de lujo como TheRealReal y Vestiaire Collective, los precios de los artículos de Céline aumentaron hasta un 30%. "Entre el 27 de septiembre y el 2 de octubre de 2018, las búsquedas de "Céline" en Vestiaire aumentaron un 275% y la venta de productos de la misma marca aumentó un 43% en comparación con el mismo período del año anterior", "la Classic Box Bag de Céline ha sido el producto más vendido de toda la web durante el último mes", explicaba la vicepresidenta de Vestiaire Collective Ceanne Fernandes-Wong (Berlinger, 2018).

En una entrevista para *Le Figaro*, al preguntarle por el cambio de estilo que había implementado en la marca, Slimane respondió: “en Celine, el peso del pasado no es tan fuerte como en Dior o Saint Laurent. Podemos librarnos de eso más fácilmente”. “Nuestros respectivos estilos [el de Philo y el suyo] son identificables y muy diferentes. Nuestra visión es naturalmente distinta. Además, uno no entra a una casa de moda para imitar el trabajo de su predecesor, y mucho menos para hacerse cargo de la esencia de su trabajo y sus códigos” (Benaïm, 2018).

Sin embargo, después de todo el revuelo que causó la primera colección y a mediados de la investigación de este trabajo, el 1 de marzo de 2019 Slimane presentó su segunda colección para Celine. “Hedi nos la jugó a todos: Celine está de vuelta”, “Slimane se acerca más al ADN de Celine en su segunda colección” titulaban *Vogue* (Singer, 2019) y *Fashion United* (*Fashion United*, 2019) respectivamente los días siguientes. La colección otoño/invierno 2019/2020 de Slimane no tenía nada que ver con la primera que había presentado hacía unos meses atrás y sorprendió a todos aquellos que ya daban por perdido el antiguo Céline.

“La primera colección de Hedi Slimane para Celine parecía empeñada en distanciarse del trabajo de Phoebe Philo. Pero después del show del viernes, parece que Slimane se ha reunido con los fanáticos de Philo y ha encontrado un punto medio [...]. Fue como si Slimane viera todas las etiquetas #OldCeline en Instagram y se dijera a sí mismo “¡Les mostraré la vieja Celine!”” explicaba Ogunnaike (2019). Flaccavento (2019), redactor de *Business of Fashion*, añadía: “Hedi Slimane ha revelado su nueva visión de la mujer Celine. No es la chica rockera sensual de la temporada pasada, eso fue un falso comienzo. Aclame a la nueva chica Celine: moderna, inspirada en los 70 y, sin duda muy, Céline”.

Esta segunda colección de Slimane no provocó ningún estallido en las redes. Aunque en los looks se seguía apreciando un toque del estilo propio de Slimane, los amantes de la marca y expertos del sector la percibieron

como una colección coherente que respetaba la verdadera esencia Céline: “Todavía quedaron toques de Slimane: una chaqueta de cuero aquí, una blusa de lentejuelas plateada allí. Pero es como debe ser, es trabajo de los diseñadores poner su propio toque en los códigos de la casa” (Ogunnaike, 2019). “Por supuesto, todavía había algunos Hedi-ismos en la mezcla, desde vaqueros delgados hasta elegantes chaquetas moteras, pero en este contexto fue más que bienvenido” (WMagazine, 2019).







## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. LOS INTANGIBLES

Las empresas evolucionan y experimentan cambios constantemente y, con ello, también lo hacen sus formas de comunicarse y presentarse al público. Naomi Klein (citada por Morató, 2011:13) afirma que, desde los años 80 hasta ahora, "el modelo empresarial ha evolucionado de un modelo productivo basado en elementos materiales a un modelo basado en conceptos intangibles".

En la misma línea, Jordi Morató (2011: 202) explica que "como los sistemas de producción [...] se han homogeneizado y, en muchos casos, se han externalizado, lo que acaba diferenciando una empresa de otra ya no es cómo fabrica sus productos ni cómo los distribuye, ni siquiera qué diseño tienen. Lo que la diferencia es la marca, la imagen, la reputación. Es decir, los valores intangibles" (Morató, 2011: 202).

En otras palabras, los intangibles son la clave del momento empresarial en el que nos encontramos, lo que le permite actualmente a una empresa identificarse y diferenciarse de las demás y, por lo tanto, en lo que se basan los distintos análisis que se llevarán a cabo a lo largo de este trabajo para averiguar cómo ha afectado el cambio de director creativo de la marca Celine.

#### 3.1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

María Ángeles González y Miguel Ángel Sanz (2005: 64) afirman que "si algo caracteriza a la empresa en competencia es su afán por diferenciarse de las demás empresas con las que compite". El concepto clave que permite conseguir esta diferenciación (sin tener en cuenta el producto que la empresa ofrece y pensado solo en sus intangibles) es la identidad corporativa.

"La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir" (Enrique *et al.*, 2008: 102) y "se expresa a través de todo lo que la organización dice y hace" (Morató, 2011: 106).

Reitter y Ramanantsoa (citados por Currás 2010: 13) definen la identidad corporativa como "el conjunto de características interdependientes de una organización, que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y así la hacen identifiable". En la misma línea, Enrique *et al.* (2008: 102) la definen como "el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización" y "responde a las preguntas: ¿quién somos? ¿cómo somos? ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos?"

Según Joan Costa (1992: 30-35), la identidad corporativa se compone de 7 vectores:

- **Nombre.** Es el primer signo de la existencia de la empresa y de todos los signos indicadores de identidad, es el único de doble dirección, es decir, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma y también el público para referirse a ella.
- **Logotipo.** Es "el paso de una identidad verbal (nombre) a una identidad visual". Con él "la empresa se incorpora a la memoria visual, que es más potente y carismática que la memoria verbal".
- **Simbología gráfica.** "La capacidad de impacto y de pregnancia de un símbolo icónico de identidad es muy superior a la de un logotipo, porque las imágenes son más fuertes que las palabras. Esta condición

convierte a los símbolos icónicos identificadores en auténticos sistemas mnemónicos, es decir, signos para ser fácilmente integrados y recordados por todo el mundo.”

- **Identidad cromática.** “Más instantánea todavía que la percepción de un símbolo es la percepción del color. [...] El color por sí mismo realiza una función identificadora en el primer nivel de sensación visual”.

- **Identidad cultural.** Son todos aquellos elementos significativos que definen un estilo, un modo propio de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad.

- **Arquitectura corporativa.** Es el interiorismo y la gestión de espacio de aquellas estancias de la empresa en las que se lleva a cabo cualquier tipo de interacción entre los representantes de la organización y el público, es decir, los clientes.

- **Indicadores objetivos de identidad.** Son informaciones, cifras y datos como la identificación fiscal de la empresa, su capital social, su nacionalidad, su año de fundación, el número de empleados, los países en los que está presente, etc. “Todo este conjunto de datos objetivos sólo tiene interés para determinados segmentos en un momento dado, y es por eso que no se hacen públicos a la masa social a través de los grandes medios. Son elementos de información y no de motivación al consumo”.

Una vez estos vectores están definidos, Joan Costa (citado por Morató, 2011: 107-108) explica que se pueden diferenciar 4 tipos de identidad:

- **Identidad simbólica.** Son “todos los elementos que comunica la organización y que nos llegan a través de los sentidos”, tanto los verbales (marcas, nombres), como los visuales (logotipos) y los espaciales (arquitectura corporativa). “Se encuentra en la dimensión del ser”.

- **Identidad cultural.** Es el conjunto de valores y creencias compartidas de la empresa y es la base de toda la identidad corporativa. “Se encuentra en la dimensión del saber”.

- **Identidad conductual.** “Es lo que hace la organización, los procesos que la relacionan con sus públicos, a través de sus productos y de sus servicios. Si la organización es consecuente, sus acciones reflejan su cultura. “Se encuentra en el nivel del hacer”.

- **Identidad comunicacional.** Sólo a través de los mensajes que emite la organización hacia sus públicos es posible crear la identidad simbólica, cultural y conductual. Es decir, la identidad comunicacional materializa el resto de identidades. “Se encuentra en el nivel de decir y relacionarse”.

### 3.1.1.1. CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa “es el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución” (J.M. Cardona citado por Martín 1998: 22). Es decir, es la filosofía que hay detrás de la empresa y que marca su forma de actuar y reaccionar (Martín 1998: 21). Pintado y Sánchez (2013: 115) afirman que es de gran importancia que cada empresa fomente una cultura corporativa propia y única pero que sea capaz de adaptarse a cualquier posible cambio que ocurra dentro de la empresa.

La cultura corporativa engloba otros dos conceptos fundamentales para las empresas: la visión y la misión.

- **Visión.** “Es una declaración filosófica y resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. [...] Debe ser comprensible por todos los miembros de la organización sin ambigüedades”. Responde a las preguntas ¿qué quiero ser?, ¿cómo nos gustaría que nos vieran? ” (Enrique et al., 2008: 93).

- **Misión.** "Es el cimiento y guía sobre el que descansan todas las decisiones: especificaciones concretas sobre tipo y naturaleza de negocio, fundamentos para la existencia de la empresa, definición del segmento de mercado al cual se pretende servir y las reglas de conducta que regirán las actividades de la organización." Responde a la pregunta ¿cómo lo vamos a lograr? (Enrique et al., 2008: 94).

Visión y misión son términos que a veces se confunden. "La diferencia entre misión y visión es bastante sutil: la misión son las metas reales y concretas, mientras que la visión es el ideal de la empresa, su razón de ser, a partir de la cual deviene la misión. Es importante lograr que la visión se integre en la empresa y forme parte de la cultura empresarial" (Enrique et al., 2008: 93).

Según Pintado y Sánchez (2013: 116-117), los factores más destacados sobre los que se construye habitualmente la cultura corporativa son:

- **Valores.** "Son los pilares de la cultura corporativa, las ideas que forman la base moral de la organización, los que justifican las normas de conducta. Su principal función es controlar, establecer las reglas de comportamiento y sancionar el comportamiento contrario a estos valores".
- **Fundadores y/o líderes.** "Son símbolos que tienen una doble función. Sobre ellos descansan los valores básicos de la compañía, y a la vez sirven para proyectar esos valores al exterior".
- **Ritos.** Pueden servir para reforzar el sentimiento de hermandad entre los empleados, como las comidas de empresa, o para aumentar su sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización, como los eventos creados para celebrar algún éxito alcanzado por la empresa.
- **Símbolos.** "Su gran poder se encuentra en su carga afectiva y la cantidad de significados distintos que puede contener".

Según Villafaña (citado por Pintado y Sánchez 2013: 120-125), la cultura corporativa cumple una serie de funciones básicas:

- Ayuda a construir la identidad corporativa
- Favorece la cohesión interna
- Implica al personal en el proyecto empresarial
- Determina el clima interno

### 3.1.1.2. EL PRISMA DE IDENTIDAD DE KAPFERER

Por otra parte, Jean-Noël Kapferer (2008: 182-187) considera que la identidad corporativa de una organización está formada por 6 componentes y los agrupa en forma de prisma:

- **Características físicas de la marca.** Es el conjunto de elementos físicos y tangibles que posee la empresa y que la gente recuerda al instante cuando se le pregunta por ella. Pueden ser características generales o productos en concreto como, por ejemplo, el polo de Ralph Lauren.
- **Personalidad de la marca.** Es el carácter de la organización, todas aquellas cualidades que se le podrían atribuir si fuera humana.
- **Relación.** Es el conjunto de creencias y asociaciones que se vinculan a una marca, es decir, qué transmite acerca de la persona que la lleva y el uso que se le da a la hora de utilizarla como un símbolo de pertenencia a un grupo o tribu estilística (Posner, 2011: 149).
- **Cultura de marca.** Es el conjunto de valores y principios básicos en los que se basa el comportamiento de la empresa. Es un componente esencial a la hora de diferenciarse con la competencia. La cultura de Hermès, por ejemplo, "está construida en torno al lujo, la pericia artesanal y la calidad excepcional" (Posner, 2011: 149), mientras que otras marcas "buscan una asociación con el país de origen: Abercrombie & Fitch, por ejemplo, se asocia con Estados Unidos" (Posner, 2011: 149).

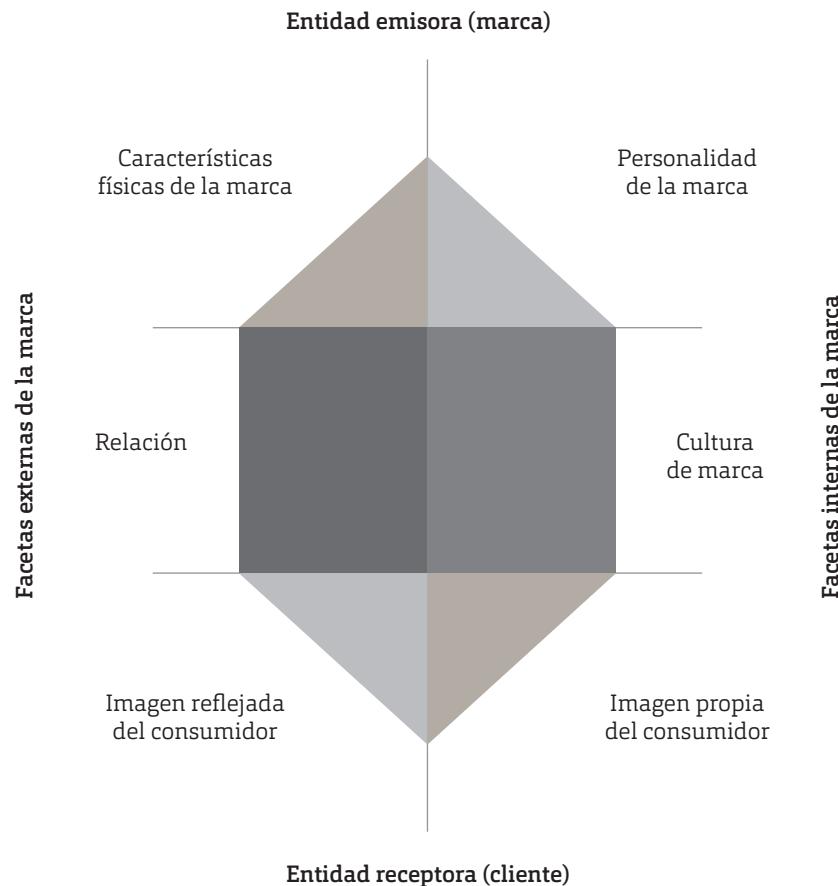


Figura 7. Prisma de identidad de Kapferer.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Kapferer (2008)

bie & Fitch, por ejemplo, recurre a los valores estadounidenses y Chanel a los franceses" (Graham, Anouti, 2018: 40).

- **Imagen reflejada del consumidor.** Es la imagen idealizada y estereotípica que el público general tiene del consumidor de la marca.

- **Imagen propia del consumidor.** "Corresponde a la imagen mental que los consumidores tienen de sí mismos cuando utilizan una marca. [...] Posiblemente, quien viste de Ralph Lauren aspira a vivir el sueño americano y quien utiliza Chanel desea sentirse independiente y con clase" (Posner, 2011: 149).

"Cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que éstos tengan una imagen positiva" (Pintado y Sánchez 2013: 21).

### 3.1.2. IMAGEN CORPORATIVA

Tal como explica Jordi Morató (2011: 110), "la imagen corporativa es la percepción que las personas tienen de una organización". Esta percepción se confecciona a partir de la identidad comunicada por la organización, la impresión que tiene la sociedad de aquella organización y la experiencia personal.

La imagen de una empresa, por lo tanto, es diferente y personal para cada individuo, que tiene una imagen mental basada en datos y recuerdos acumulados sobre lo que la empresa da a conocer a través de sus comunicaciones y, sobretodo, de sus acciones (Benavides *et al.*, 2001: 207).

Pintado y Sánchez (2013: 20) explican que "es muy habitual utilizar en las empresas los términos *identidad corporativa* e *imagen corporativa* de forma equivalente y, por tanto, tienden a confundirse en el entorno profesional". Lo que diferencia la identidad corporativa de la imagen corporati-

va es que la identidad es "lo que la organización quiere ser y manifiesta", mientras que la imagen "es la percepción que los demás tienen sobre la organización" (Ramos, 2002: 35).

Justo Villafaña (1993) señala 3 dimensiones en la imagen corporativa:

- **Autoimagen.** "Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma" (Villafaña, 1993: 56). Según Morató (2011:110), es la respuesta a la pregunta *¿cómo creo que me ven?*
- **Imagen intencional.** "Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa" (Villafaña, 1993: 69). Morató (2011: 111) añade que es la imagen "que la organización quiere proyectar de sí mismas a sus públicos" y que responde a la pregunta *¿cómo quiero que me vean?*
- **Imagen pública.** "Es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa" (Villafaña, 1993: 70). Se identifica con la pregunta *¿cómo me ven?*" (Morató, 2011: 111).

"Las organizaciones no pueden gestionar directamente su imagen, porque hay factores que se escapan de su control, pero sí pueden trabajarla a partir de los elementos de la identidad y evaluar continuamente la percepción que tienen sus públicos" (Morató, 2011: 110). Esto es esencial, pues "ante un mundo saturado de mensajes como en el que vivimos y la inmensa oferta de productos, servicios y empresas, las organizaciones deben enfrentar el gran reto de ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos. Es por esto que la imagen que los públicos tienen de una organización se ha vuelto un tema fundamental" (Capriotti, 2010: 16).

Es muy importante tener en cuenta que "la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: cualquier acto de la empresa puede conlle-

var a la aparición de una imagen concreta, por lo que hay que estar permanentemente alerta, con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa" (Pintado y Sánchez 2013: 23).

### 3.1.3. REPUTACIÓN

Para Justo Villafaña (2004: 31), la imagen y la reputación son dos conceptos distintos. Según él, la reputación es la "cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido durante el tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos".

La reputación y la imagen, por lo tanto, son dos conceptos que van muy ligados ya que ambos configuran la percepción pública sobre una compañía. Su diferencia radica en que la reputación tiene un carácter permanente y más estable frente al carácter efímero de la imagen (Pintado y Sánchez 2013: 170). Villafaña afirma que el concepto de reputación es más sólido que el de imagen y está relacionado con los valores éticos, la ideología corporativa y la orientación estratégica de la empresa. Además, implica un comportamiento comprometido y una gestión proactiva, es decir, "hacer algo más de lo que se está obligado a hacer" (Villafaña, 2004: 37).

Para construir una buena reputación es necesario que la empresa incremente el vínculo efectivo con sus públicos. Para ello, debe llevar a cabo "una gestión integrada de diferentes variables: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios de calidad, entorno de trabajo, resultados financieros y liderazgo" (Pintado y Sánchez 2013: 164).

### 3.1.4. LA MARCA Y EL BRANDING CORPORATIVO

Según Naomi Klein (citada por Morató, 2011: 13), desde finales de los años 80, las empresas han cambiado el eje principal de sus estrategias de marketing. Antes, el elemento principal era el producto, ahora es la marca. "En

el nuevo modelo, el producto siempre es secundario respecto al producto real, que es la marca, y la venta de la marca integra un nuevo componente que sólo se puede llamar espiritual".

Tal como afirma Luis Bassat, "los productos son reales pero las marcas son emocionales" (citado por Morató, 2011: 112). Capriotti *et al.*, (2007: 7) explican que las marcas son un conjunto de ideas, valores y conceptos que en muchos casos sirven al usuario de esa marca como "una forma de expresión personal y de diferencia grupal", como una reflexión de sus valores o ideas, o como la representación de aquello que quiere llegar a ser.

El poder de una marca reside en las experiencias que han tenido sus consumidores a lo largo del tiempo con ella: qué han visto, qué han oído, qué han sentido, etc. En otras palabras, "el poder de la marca está en aquello que reside en la mente de los consumidores" y, por lo tanto, lo otorga la sociedad (Capriotti *et al.*, 2007: 12). En esta línea, Klein (citada por Morató, 2011: 113) advierte que, "como el poder de las marcas lo otorga la sociedad en general, la sociedad también es capaz de quitarlo".

El proceso de la construcción y actualización de la marca es lo que se conoce como *branding* corporativo. El *branding* se dedica a gestionar y transmitir el ser de la organización, su filosofía, sus valores, su comportamiento, etc. Es decir, todo aquello que esté relacionado con la vertiente emocional de la empresa y que se transmite en el contacto con sus públicos (Capriotti, 2010: 16). La finalidad del *branding* es establecer una identidad clara y distintiva que diferencie a la empresa de la competencia y que consiga "crear conexiones emocionales entre el consumidor y la marca, lo que no sólo incrementa el potencial desembolso económico por parte del consumidor, sino que también influye en su inversión emocional en la marca" (Posner, 2011: 134).

"El *branding* debe generar tranquilidad y una sensación de seguridad y de confianza, pues cuando existe la conexión emocional y el deseo de lo que la marca ofrece, es muy posible que ésta logre fidelizar en los consumido-

res" (Posner, 2011: 134). La construcción de una marca sólida es la meta de muchas organizaciones, ya que es muy probable que esta fidelización que consigue se acabe traduciendo en mayores beneficios económicos (Capriotti *et al.*, 2007: 11).

## 3.2. LOS INTANGIBLES EN LA MODA

### 3.2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA EN LAS MARCAS DE MODA

Tal como se ha explicado anteriormente, la identidad es el conjunto de elementos que definen cómo es una empresa y cómo la empresa quiere ser vista por sus públicos. Según Harriet Posner (2011: 135), en el caso de las marcas de moda, una identidad atractiva y convincente se construye a través de los siguientes elementos:

- El logotipo
- Los productos y servicios
- El *packaging*
- El entorno de compra
- Los escaparates y el visual merchandising
- La promoción, la publicidad y las relaciones públicas
- La página web

Posner (2011: 139) afirma que "para desarrollar y gestionar una identidad de manera eficaz, es importante entender que ésta se formula a partir de 3 constituyentes básicos":

- **Esencia de la marca.** "Describe la naturaleza esencial o el núcleo de una marca, y puede ser descrita como el corazón, el espíritu o el alma de la misma" (Posner, 2011: 139).
- **Valores de la marca.** "Son los valores fundamentales que fijan el código operativo de la organización que se halla tras la marca. [...] Existe una mayor posibilidad de que los consumidores se comprometan con

una marca si respetan o conectan con los valores de la misma, como pone de manifiesto el título del libro de Martin Butler, *People don't buy what you sell: they buy what you stand for* (la gente no compra lo que vendes, sino lo que representas)" (Posner, 2011: 140).

- **Personalidad de la marca.** "Se basa en la premisa de que, a semejanza de las personas, las marcas poseen personalidad. [...] Cuando una marca se construye en torno a la personalidad distintiva de un diseñador individual, es probable que su personalidad se asemeje bastante a la del diseñador en cuestión" (Posner, 2011: 140).

"La esencia, los valores y la personalidad de marca rigen el carácter y el sentir generales de una marca, y le confieren su significado y exclusividad, de manera que la diferencian del resto de las marcas en el mercado. Éstos son los componentes esenciales de una marca y deberían reflejarse en las manifestaciones externas de la misma, es decir, en su símbolo o logotipo, el producto, el packaging, el entorno, la promoción y la página web" (Posner, 2011: 139).

Por otra parte, Saviolo y Testa (2007: 182) explican que en el caso de las empresas de moda, la identidad de marca se divide en 3 dimensiones:

- **Identidad estilística.** "Está condicionada por el conjunto de elementos estilísticos permanentes que caracterizan de forma continuada los productos de una empresa, a pesar de la evolución de la oferta estacional. Dichos elementos pueden referirse a formas, materiales utilizados, colores, detalles e incluso tipologías de producto (el género de punto de colores vivos de Missoni, el tejido de nailon de Prada...)" (Saviolo, Testa, 2007: 182).

- **Identidad de imagen.** Es el conjunto de códigos de comunicación que son constantes en la marca y que la hacen única y reconocible (Saviolo, Testa, 2007: 183).

- **Identidad de distribución.** Se refiere a la forma en la que la empresa distribuye su producto en el mercado, incluyendo la localización de los establecimientos, la organización de los puntos de venta, el servicio y la comunicación con los clientes, etc. (Saviolo, Testa, 2007: 183).

La cohesión y coherencia entre estas 3 dimensiones de la identidad de una marca es fundamental. "En la moda, debería existir una gran coherencia entre identidad estilística, de imagen y de distribución, y las estrategias de producto, comunicación y distribución deberían inspirarse temporalmente tras temporada en los códigos correspondientes a dichas identidades, ya que juntas forman la identidad de una marca" (Saviolo, Testa, 2007: 184).

### 3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS

John Egan (citado por Graham, Anouti, 2018: 32) desarrolló en 2015 el *Modelo de las características de las marcas*. En él, la marca se presenta como un círculo formado por 3 capas:

- **Núcleo.** "Son los elementos centrales de la marca: características funcionales, como producto/servicio básico, forma, textura, prestación y capacidad física" (Graham, Anouti, 2018: 32).

- **Incorporaciones.** "Incluyen la presentación, el embalaje, el precio, las condiciones, las garantías y la atención que ofrece la fase de posventa" (Graham, Anouti, 2018: 32).

- **Halo.** "Es el aspecto de la marca que se muestra al exterior a través de las comunicaciones de marketing. Implica gestionar la imagen y difundir las asociaciones positivas que retendrá el consumidor. Estas son las características que usa el consumidor para diferenciar una marca de otra" (Graham, Anouti, 2018: 32).

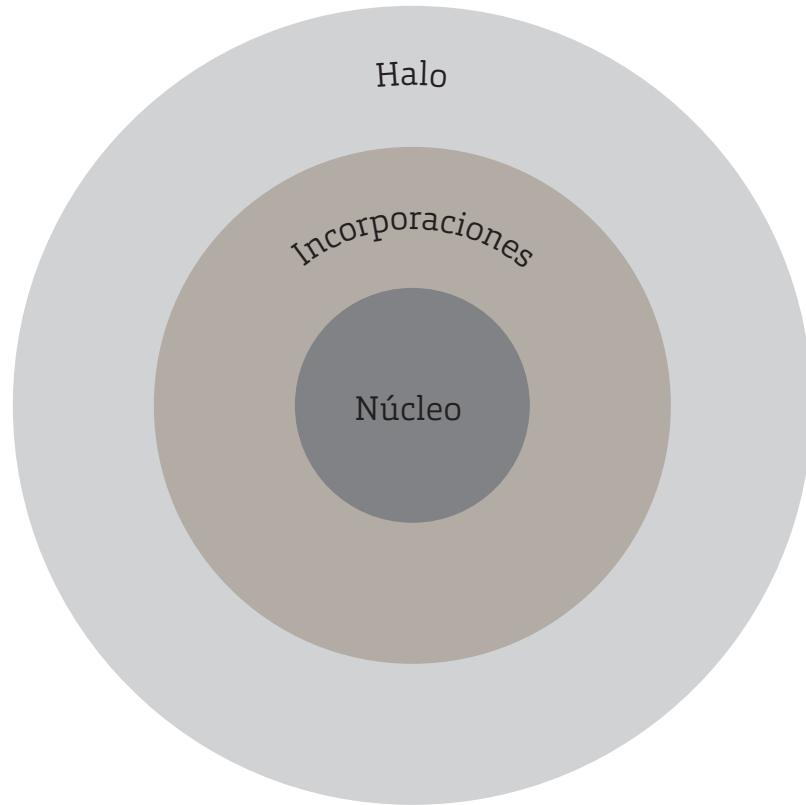


Figura 8. Modelo de las características de las marcas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Graham y Anouti (2018)

### 3.2.3. LA MARCA Y EL *BRANDING* CORPORATIVO EN LA MODA

Posner (2011: 128) afirma que “el *branding* se está convirtiendo en un instrumento cada vez más importante para el marketing de moda. A medida que las compañías consiguen igualar la capacidad de las demás empresas para entregar productos de moda de calidad a un precio adecuado, se hace necesario poner en juego algún elemento adicional, emocional, vinculante; es aquí donde la marca entra en escena”. Saviolo y Testa (2007: 177) añaden que “en el caso de los productos de moda, especialmente, donde los elementos simbólicos y evocativos predominan sobre los elementos técnicos y funcionales, la marca se convierte en el eje estratégico para diferenciar la oferta y mantener la ventaja competitiva empresarial”.

En la moda, es fundamental distinguir entre lo que es el producto y lo que es la marca de la empresa. “Los productos son lo que la empresa produce, la marca es lo que compra el consumidor. Además, mientras los productos están sujetos a ciclos de vida cada vez más reducidos, la marca puede escapar al efecto del tiempo y construir un patrimonio duradero para la empresa” (Saviolo, Testa, 2007: 178). Posner (2011: 134) destaca la importancia de mantener esta continuidad y durabilidad de la marca pero hace hincapié en la dificultad que supone conseguirlo, pues “la novedad y la continuidad deben conjugarse temporada tras temporada. Por naturaleza, los consumidores demandan nuevas opciones y desean ser tentados con nuevos artículos cada temporada, pero también demandan un cierto sentido de la estabilidad cuando se comprometen con una marca. Esto representa un reto para los diseñadores, que deben crear y desarrollar constantemente nuevas colecciones de productos, a la vez que mantienen intacta la integridad de la marca y generan en los consumidores una sensación de permanencia, a pesar de que los productos en la tienda cambien con frecuencia”.

### 3.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS DE MODA DE LUJO

Cada marca tiene unas características propias que son las que la diferencian del resto de marcas del mercado, pero según Fionda y Moore (2008: 354-358), después de haber analizado 12 marcas de moda de lujo de ámbito internacional, todas las marcas de moda de lujo comparten 9 características:

- **Clara identidad de marca.** Las marcas de moda de lujo poseen una identidad de marca clara y fuerte, ya que todas son conscientes de que los valores que transmitan son lo que las diferenciará en el mercado y lo que conseguirá atraer a más consumidores.
- **Comunicación y marketing.** Aunque las estrategias son muy distintas en función de la marca, todas invierten una gran cantidad de esfuerzo, tiempo y presupuesto en elaborar campañas de comunicación y marketing, que engloban desde los desfiles y la publicidad hasta la comunicación directa con el cliente.
- **Integridad del producto.** Todas las marcas invierten en innovación y creatividad para conseguir un producto diferenciado, que destaque por su máxima calidad y atención en cada detalle.
- **Diseño marcado.** Aunque las colecciones cambian temporada tras temporadas, todas ellas se encuentran en equilibrio ya que siguen una misma línea de estilo. Además, las marcas suelen tener productos icónicos que las caracterizan y que son reconocibles incluso por aquellos que no son sus consumidores. El diseño de la marca no solo está presente en las prendas de ropa y accesorios sino que también se extiende al packaging y al interiorismo de las tiendas.
- **Precio premium.** Todas las marcas de moda de lujo establecen un precio elevado para sus prendas por dos razones. Por una parte, el

precio refleja la calidad del producto. Por otra, fija una barrera de entrada que dota al producto de exclusividad, pues solo una parte de los consumidores pueden acceder a él.

- **Exclusividad.** La exclusividad es inherente al lujo y está directamente relacionada con el precio *premium*. Para aumentar la exclusividad, la mayoría de marcas crean colecciones cápsula y ediciones limitadas, a un precio todavía más elevado.
- **Patrimonio.** Detrás de la creación de cada marca de moda de lujo hay una historia y una o varias figuras importantes, ya sea el diseñador fundador, el diseñador actual u otros personajes relevantes que han tenido un papel destacado en la marca.
- **Ambiente y experiencia lujosa para el cliente.** Las marcas de moda de lujo destacan por su atención al cliente personalizada y consideran que este servicio forma parte del precio que paga el consumidor.
- **Cultura.** Es imprescindible que detrás de una marca de lujo exista una cultura bien marcada y compartida por todos los trabajadores para que el mensaje que se desea transmitir al público sea estable y cierto de forma íntegra.

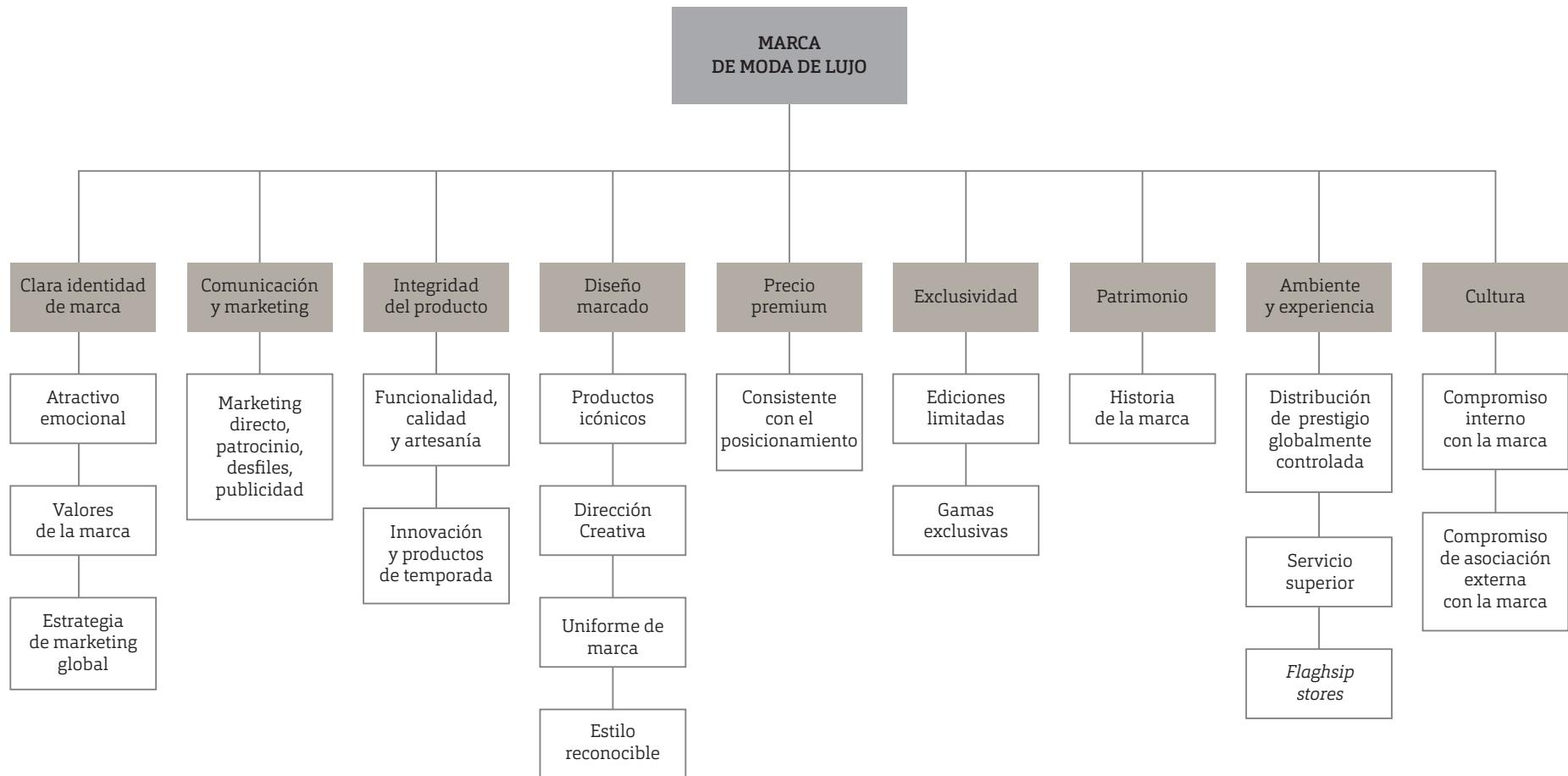


Figura 9. Esquema de las características de las marcas de lujo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Fionda y Moore (2008)

### 3.2.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES DE LUJO

Según Okonkwo (2007: 66), los consumidores de lujo poseen una serie de características comunes:

- Son listos e inteligentes
- Son poderosos
- Son individualistas
- Son muy exigentes
- Tienen altas expectativas
- Tienen una actitud disponible
- Tienen unos valores y principios marcados

Por otra parte, Bain & Company (2014) afirma que los consumidores de lujo pueden dividirse en 7 tipos:

- **El Omnívoro.** Suelen ser personas que han entrado hace poco en el mundo del lujo. De media, son más jóvenes que los de los otros grupos y están predispuestos a probar marcas y productos diferentes. Muchas de sus compras las realizan cuando viajan. Prefieren comprar en la propia tienda de la marca y les gustan las marcas que todo el mundo aspira a poseer.
- **El Sabelotodo.** Conocen bien las diferencias entre las marcas y les gusta mostrarlo a los demás. Suelen comprar en su ciudad y se dejan guiar por las redes sociales.
- **El Inversor.** Son los que tienen más en cuenta la calidad y la durabilidad del producto que compran. Antes de comprar evalúan el producto y se informan a partir de opiniones de otros clientes.
- **El Hedonista.** Se sienten fascinados por los artículos de lujo y les encanta la experiencia de comprarlos. Tienen una alta preferencia por

los artículos en los que se aprecia de forma evidente el logotipo de la marca y están muy influenciados por la publicidad. A pesar de su gran interés por mostrar el logotipo de las marcas son los que muestran el nivel más bajo de fidelidad.

- **El Conservador.** Son compradores experimentados en el sector del lujo. Prefieren comprar en tiendas multmarca y les influye, principalmente, la opinión e sus amigos y familia.
- **El Desilusionado.** Son aquellos que empiezan a sentirse cansados del mundo del lujo. Buscan productos que duren más de una temporada y la publicidad no les suele influir. Suelen comprar poco y, cuando lo hacen, prefieren hacerlo online.
- **El Quiero ser.** Les encantaría acceder de pleno al mundo del lujo pero su presupuesto es limitado. Se decantan por los productos de belleza, los zapatos y productos que sean fácilmente combinables con otros que no sean de lujo. Les influye lo que opinan sus amigos y lo que ven en las revistas de moda. Demuestran poca lealtad a las marcas.

### 3.2.6. LA MARCA Y EL BRANDING CORPORATIVO EN LA MODA DE LUJO

Según Jing et al. (2013) décadas atrás, en el mercado de la moda de lujo, la imagen de prestigio era suficiente para una firma para retener a sus clientes. Sin embargo, la globalización de la industria del lujo y los rápidos avances tecnológicos presentaron a los clientes de alto potencial económico muchas más opciones de marcas entre las que escoger, cosa que conllevó un menor grado de lealtad por parte de los consumidores y, como consecuencia, una mayor competencia entre las empresas. Okonkwo (2007: 60) afirma que "se acabaron los días en los que se garantizaba la venta de los productos siempre que estuvieran bien diseñados, fueran caros y estuvieran calificados como de lujo. Los consumidores de productos de lujo de

hoy son diferentes. Tienen que ser sorprendidos, cautivados, mimados y complacidos constantemente. [...] El consumidor de lujo de hoy en día tiene deseos, expectativas, perspectivas, influencias y características diferentes de los de hace 30 años”.

En este contexto, las empresas de lujo se decantaron por crear una identidad de marca sólida y fomentar una relación con sus clientes basada en la participación emocional y el apego, para conseguir una lealtad sustentable a lo largo del tiempo (Jing et al. 2013: 407).

“En el mercado de la moda de lujo, se puede lograr una fuerte identidad de marca a través de varios factores, como un proceso artesanal impecable en la elaboración del producto, la innovación, un estilo reconocible, la exclusividad y los precios premium” (Chevalier y Mazzalovo citados por Jing et al., 2013: 403). Desde la perspectiva del cliente, estas características ofrecen múltiples beneficios como el estatus social, la afirmación de identidad y el sentido de pertenencia a un grupo concreto (Peng et al. citados por Jing et al., 2013: 403). Es por esto que la mayoría de empresas de lujo, incluidos los cuatro principales conglomerados LVMH, Gucci Group NV, Prada y Richemont Group, han invertido millones de dólares en el desarrollo de una identidad corporativa clara y una estrategia de marca definida y relevante, pues saben que la implementación exitosa de estos dos elementos consigue la preferencia y lealtad de los clientes (Chevalier y Mazzalovo citado por Jing et al., 2013: 403).

Una identidad de marca fuerte y reconocida se considera una parte fundamental de la propuesta de valor de una marca de lujo (Fionda y Moore citados por Jing et al., 2013: 403). Como primer paso, el producto debe ser de una calidad excepcional y con diseños innovadores que superen las expectativas del cliente. Además del producto tangible, las marcas de lujo ofrecen beneficios intangibles a los clientes a través de su logotipo o símbolo identificable, es decir, al llevar una prenda con un logotipo de una marca de lujo que es reconocido por los demás, el usuario no solo transmite su ca-

pacidad económica para poder ser cliente de esa marca sino que también transmite que comparte los valores que se le asocian a la firma. “Por estos fuertes valores intrínsecos y extrínsecos, las marcas de lujo y prestigio pueden cobrar un precio superior por sus productos” (Okonkwo citado por Jing et al., 2013: 406). “Además de actuar como una señal de valor superior del producto, los precios premium también refuerzan la noción de exclusividad de la marca al hacer que los productos de lujo parezcan fuera del alcance de la mayoría de los compradores” (Kapferer y Bastien citados por Jing et al., 2013: 406).

### 3.2.6.1. LAS NUEVAS REGLAS DEL LUJO

Tal como explican D’Arprizio, Jilla y Kamel (2005), durante muchas décadas, la regla de oro de las marcas de lujo era consistente y efectiva: “Don’t ask consumers what they want; tell them what they should have” (No preguntes a los consumidores qué quieren; explícales qué deberían tener). Sin embargo, los tiempos han cambiado y, según estos autores, esta antigua regla se ha reemplazado por 4 reglas nuevas:

**- Esfuérzate por conocer a tus consumidores, no solo por ser conocido por ellos.** Los consumidores actuales de marcas de lujo no se conforman solo con el prestigio de la marca. Buscan firmas que les ofrezcan innovación, funcionalidad y que escuchen sus demandas. Un claro ejemplo de esta regla es Coach, que cada año gasta más de 3 millones de dólares en encuestas y pruebas de productos para que el 80% de los que llegan al mercado tengan la aceptación y demanda de sus clientes.

**- Aprovecha la creatividad para adecuarte al mercado.** Hoy en día no es suficiente con tener las colecciones más creativas e inspiradoras de la temporada. Las marcas de lujo deben investigar el mercado para encontrar nuevos grupos de consumidores, identificar necesidades no satisfechas y localizar nuevas oportunidades de ventas para captar el mayor número de consumidores posibles.

- **Ofrece una experiencia personalizada al cliente.** Los líderes del mercado de lujo actual invierten en CRM (Customer Relationship Management/Gestión de las relaciones con clientes) para descubrir las preferencias de los clientes, ofrecer una experiencia de compra exclusiva y retener de forma emocional al consumidor.
- **Actualiza, actualiza, actualiza.** La vigencia de las tendencias se acorta temporada tras temporada, y con ello se acorta también la vida útil que los consumidores dan a sus prendas. Por lo tanto, los fabricantes deben adaptarse a estos nuevos tiempos y ofrecer una rotación de productos mayor durante el año.

### 3.2.7. LA FIGURA DEL DIRECTOR CREATIVO

En una marca de moda, la estética y los conceptos que caracterizan las colecciones de cada temporada son definidos por uno o varios diseñadores, que pueden ser de 3 tipologías diferentes (Saviolo, Testa, 2007: 199):

- **Diseñadores - empresarios.** Son aquellos que trabajan exclusivamente en su marca utilizando su nombre personal (Ralph Lauren, Miuccia Prada...).
- **Diseñadores - Directores Creativos.** Son diseñadores conocidos por el público y con un cierto renombre y reputación. Cuando una marca les contrata, trabajan en exclusiva para ella durante el tiempo que los directivos de la firma consideren (Karl Lagerfeld para Chanel, John Galliano para Dior...).
- **Diseñadores free-lance.** Son diseñadores que trabajan de forma anónima para varias marcas.

Ambos diseñadores que se analizarán en este trabajo (Phoebe Philo y Hedi Slimane) forman parte de la categoría de diseñadores - directores creativos.

Stefania Saviolo y Salvo Testa (2007: 201) afirman que "los directores creativos suelen ser personalidades artísticas muy fuertes". Cuando un Director Creativo es contratado por una marca, se le atribuye un papel importante dentro de la empresa, ya que normalmente su función es renovar el estilo de una marca o de una firma ya consolidada. Sin embargo, aunque su tarea sea renovar el estilo de la marca, es muy importante que los Directores Creativos se identifiquen y operen en concordancia con la identidad histórica de la firma, ya que si únicamente persiguen su identidad estilística, "corren el peligro de destruir un patrimonio de marca consolidado a lo largo de años".

Un claro ejemplo que ayuda a entender lo que debe y lo que no debe hacer un director creativo es el de Dior en los años 90. "La histórica maison Dior confió en los años noventa su identidad estilística a dos directores creativos muy distintos entre sí. El primero, Gianfranco Ferré, que ya había sido diseñador-empresario, supo interpretar perfectamente la memoria histórica de elegancia y femineidad de la marca, y contribuyó a actualizarla también a través de su experiencia de estilista prêt-à-porter. John Galliano, en cambio, talento creativo caprichoso, con escasa experiencia en el prêt-à-porter, dio al estilo Dior una interpretación totalmente personal y en cualquier caso muy alejada de los códigos originarios de la maison" (Saviolo, Testa, 2007: 201).

## 3.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS

### 3.3.1. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

En el ámbito de la moda, los dos métodos más usados para analizar la identidad corporativa de una marca son el Diagrama concéntrico de marca y el Prisma de identidad de Kapferer.

### 3.1.1.1. EL DIAGRAMA CONCÉNTRICO DE MARCA

Posner (2011: 147) explica que el diagrama concéntrico de marca expresa la identidad de una marca en forma de varios estratos que abarcan "desde su esencia interna o núcleo, pasando por la capa intermedia de su personalidad hasta llegar a la superficie, donde encontramos a la marca en acción".

Este diagrama consigue resumir la identidad de marca "mediante la identificación de los rasgos esenciales, de valores y de personalidad que la diferencian de sus competidoras".

El diagrama se divide en 4 capas:

- **Esencia.** El espíritu de la marca.
- **Valores de la marca.** Los cimientos que sustentan y representan una marca.
- **Personalidad de la marca.** El conjunto de características humanas que se le pueden asociar a la marca.
- **Acciones y comportamiento.** Manera en la que la identidad de marca se manifiesta con sus públicos.



Figura 10. Diagrama concéntrico de marca.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Posner (2011: 47)

Un ejemplo de análisis de identidad con el Diagrama concéntrico de marca sería el siguiente:

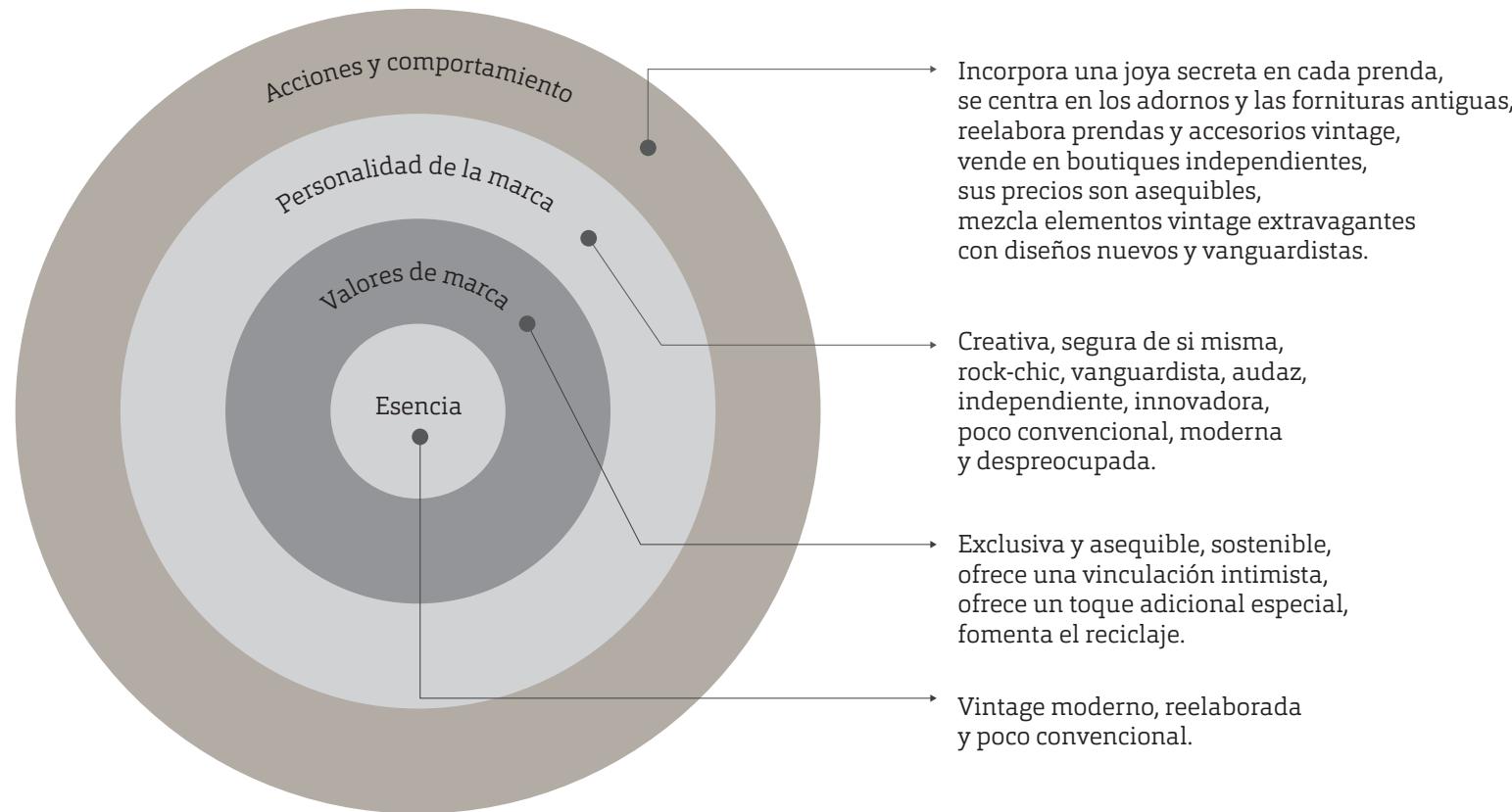


Figura 11. Diagrama concéntrico de Grandma's Trunk.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Posner (2011: 48)

### 3.1.1.2. EL PRISMA DE IDENTIDAD DE KAPFERER

Tal como se ha explicado en el punto 1.1.2., Jean-Noël Kapferer (2008: 182-187) considera que la identidad corporativa de una organización está formada por 6 componentes que se agrupan en forma de prisma: características físicas de la marca, personalidad de la marca, relación, cultura de marca, imagen reflejada del consumidor e imagen propia del consumidor.

Kapferer (2008: 187-188) establece una serie de características que poseen los prismas de identidad fuertes, es decir, aquellos que reflejan una identidad coherente y bien definida:

- A cada uno de los 6 componentes del prisma se le puede asociar más de una palabra.
- Las palabras asociadas a cada componente son diferentes entre ellas.
- Todas las palabras tienen fuerza, no hay ninguna que pueda ser ambigua o poco definitoria.

Por el contrario, el autor explica que las características de un prisma débil son:

- Las palabras asociadas a los componentes hacen referencia a la imagen en lugar de a la identidad.
- Existe redundancia entre palabras de diferentes componentes.
- La mayoría de palabras no son nítidas y no expresan con firmeza ni claridad la identidad de la marca.

Usar los 6 elementos del prisma para analizar la identidad de una marca permite llevar a cabo la evaluación tanto desde dentro como desde fuera de la marca. La identidad se analiza des del punto de vista interno, es decir, de cómo la empresa la ha planteado y estructurado, y también des del pun-

to de vista externo, es decir, de cómo se acaba transmitiendo esta identidad a los consumidores (Graham, Anouti, 2018: 40).

Un ejemplo que Kapferer expone como una marcas con un prisma de identidad fuerte es el siguiente:

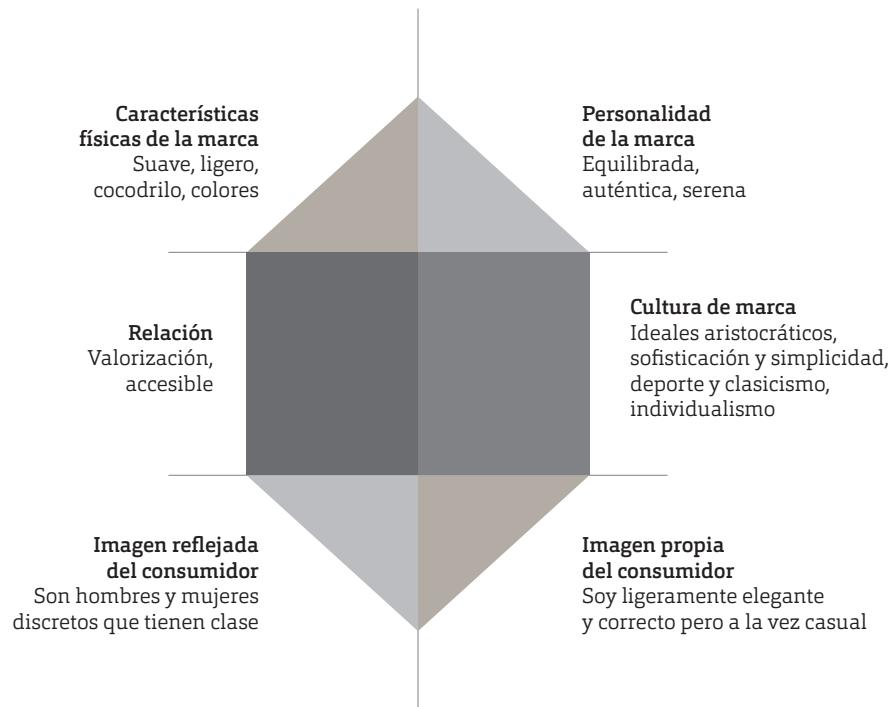


Figura 12. Prisma de identidad de Lacoste.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Kapferer (2008)

### 3.3.2. ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA

A la hora de analizar la imagen corporativa de una empresa cabe destacar lo que menciona Capriotti (1999: 184): “es importante remarcar que, en todo momento, estamos hablando de creencias para los públicos y no de realidades. Es decir, si los públicos creen que una empresa no tiene un alto nivel de calidad, aunque la empresa sí posea una buena calidad, para los públicos no la tiene, y en función de ello la van a valorar. Por lo tanto, el estudio de imagen corporativa está dirigido a analizar lo que las personas creen de las diferentes organizaciones concurrentes en un mercado, las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son y hacen las organizaciones, y no las realidades particulares y concretas de tales compañías”.

Para analizar la imagen corporativa de una marca o empresa existen varios modelos, cada uno con sus elementos y características propias.

#### 3.3.2.1. MODELO DE PASQUEL, BÁEZ, PAUKER Y APOLO

Pasquel, Báez, Pauker y Apolo (2015: 9-10) proponen un modelo dividido en 5 categorías:

- **Calidad del bien o servicio.** “Es el conjunto de características del bien o servicio que influyen en el proceso de decisión de compra de los consumidores y usuarios”. “La calidad del producto o servicio es una de las categorías primordiales [...], pues esta es el primer atributo en reflejarse en la imagen corporativa de la compañía”.
- **Calidad de infraestructura.** “Poseer espacios adecuados, cómodos, que cuenten con todos los servicios”.
- **Confianza.** “Es necesario generar confianza en la marca por parte de los consumidores, usuarios o potenciales clientes y de esta manera originar una relación emocional que los fidelice.

- **Variedad en los productos y servicios.** Es importante que la empresa cuente con “una variedad de productos que permita satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. [...] Al existir una variedad en los productos o servicios, [...] los stakeholders pueden apreciar que la organización se preocupa por establecer ventajas competitivas de diferenciación con respecto a la competencia”.

- **Precio.** “El precio [...] se considera un atributo vital a la hora de medir la imagen corporativa y es, sin lugar a dudas, un determinante inmediato de los beneficios que perciben tanto los consumidores como las organizaciones”.

Cada categoría engloba 10 parámetros:

Calidad del bien o servicio	La calidad del producto o servicio cumple las expectativas
	La atención que recibe por parte del personal es cordial
	El producto o servicio cumple con todas las funciones y características que el cliente necesita
	El producto o servicio es de fácil utilización para el cliente
	El producto o servicio está disponible cuando se necesita
	El producto o servicio es flexible o modifiable para adaptarlo a nuevas necesidades
	El producto o servicio es seguro

Calidad de infraestructura	El producto o servicio no tiene defectos	Confianza	La confianza de los clientes cumple las expectativas
	El producto o servicio está orientado a satisfacer el cliente		La proyección de la imagen genera confianza en los públicos de interés
	Existencia de beneficios extras del producto o servicio		El producto o servicio proporciona confianza en los públicos de interés
	Valoración de la infraestructura de la organización		La contribución que aporta a la sociedad la organización genera confianza en los públicos de interés
	Mantenimiento y actualización permanente de la infraestructura		Los valores que transmite la organización crean confianza en los públicos
	El equipamiento informático de la organización es el adecuado		Existe suficiente fidelidad por parte de los públicos como respuesta a la confianza en los bienes o servicios
	Localización de la empresa en un entorno adecuado para su desarrollo		La imagen de marca de la organización se encuentra establecida en la mente de los públicos generando confianza
	Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones		El manejo de programas de Responsabilidad Social Empresarial genera confianza en los públicos de interés
	La infraestructura de la organización cuenta con todos los servicios básicos		Las recomendaciones de los clientes generan confianza en los clientes potenciales de la organización
	La ubicación de la organización es beneficiosa para todos sus públicos de interés		El nivel de confianza de los clientes permite que recomiendan el producto/servicio a otros
Existe suficiente amplitud para llevar a cabo las distintas actividades empresariales		Existe variedad en los productos o servicios	
Las aplicaciones informáticas instaladas en las computadoras mejoran la realización de las diversas actividades empresariales		Todos los productos o servicios ofrecidos cumplen con la calidad esperada por el cliente	
La organización cuenta con todos los papeles y requisitos necesarios para continuar cumpliendo con sus funciones			

<p>Variedad en los productos y servicios</p>	<p>La variedad de los productos o servicios es suficiente para cumplir con todos los requerimientos y necesidades del cliente</p>	<p>Considera que el precio del servicio o producto es coherente con la calidad del mismo</p>
	<p>Los diferentes productos o servicios son de fácil acceso para el cliente</p>	<p>El precio potencia la imagen del producto o servicio</p>
	<p>La diversidad de productos o servicios que mantiene la organización está disponible cuando se necesita</p>	<p>El valor agregado de un producto o servicio es determinante para el precio</p>
	<p>Todos los productos o servicios ofrecidos por la organización cuentan con garantía de satisfacción</p>	<p>La implementación de descuentos y ofertas en el precio llaman la atención de los clientes potenciales</p>
	<p>La variedad de los productos o servicios son suficientes para la generación de imagen corporativa</p>	<p>El precio tiene una influencia directa y positiva sobre la imagen</p>
	<p>En generación de imagen se consideran estrategias que comuniquen la variedad de los productos o servicios</p>	<p>El precio actual me permitiría recomendar el producto o servicio a terceros</p>
	<p>Todos los productos o servicios están orientados a satisfacer al cliente</p>	
	<p>Existen beneficios extras del producto o servicio</p>	
	<p>El precio establecido por el producto o servicio es semejante al de la competencia</p>	
	<p>El valor del producto o servicio es un reflejo de las políticas y filosofía de la empresa</p>	
	<p>El precio influye en la intención de compra</p>	
	<p>Existe satisfacción entre la relación precio-valor</p>	

Tabla 1. Tabla de categorías y parámetros de Pasquel, Báez, Pauker y Apolo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Pasquel, Báez, Pauker y Apolo (2015)

Para cada parámetro se presenta una tabla de puntuación con 6 opciones:

Puntuación	Significado
0	No se cumple en absoluto
2	Se cumple o existe en alguna medida
4	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable
6	Se cumple o existe en buena medida
8	Se cumple de forma satisfactoria
10	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad

Tabla 2. Tabla de puntuación de Pasquel, Báez, Pauker y Apolo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Pasquel, Báez, Pauker y Apolo (2015)

### 3.3.2.2. PROTOCOLO EVA

El Protocolo Eva, elaborado por Montoya, Rodríguez y Lopes (2018) consta de 26 valores:

Amistad, bienestar, cooperación, cultura, deberes, democracia, derechos, dignidad, educación, equidad, esfuerzo, familia, identidad, igualdad, independencia, intimidad, justicia, libertad, moral/honor, orden, paz, pluralismo, salud, responsabilidad, progreso y respeto.

Cada uno de estos valores se divide en 3 dimensiones (Montoya, Rodríguez, Lopes, 2018:11-12):

- **Dimensión educativa.** "relacionados con las acciones dirigidas a perfeccionar las facultades intelectuales, morales y físicas del ser humano".

- **Dimensión humana.** "relacionados con la defensa de la dignidad, la satisfacción de las necesidades y el desarrollo físico y mental del ser humano".

- **Dimensión social.** "relacionados con el apoyo de la inserción, la defensa de los derechos y la difusión de los deberes del ser humano en las organizaciones sociales".

Por ejemplo, el valor "amistad" se dividiría de la siguiente manera:

- Dimensión humana de "amistad": "representación, argumentación o presencia de información favorable o que estimula el afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato".

- Educación para la "amistad": "representación, argumentación o presencia de información que educa, fomentando el afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato".

- "Amistad" entre los grupos sociales: "representación, argumentación o presencia de información favorable o que estimula que los grupos sociales tengan relaciones desinteresadas".

Cada uno de los valores se evalúa con una escala ordinal de 7 grados en la que -3 indica máximo grado de desacuerdo y +3 indica máximo grado de acuerdo.

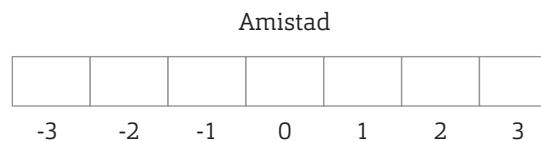


Figura 13. Escala de medición del Protocolo Eva.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Montoya, Rodríguez y Lopes (2018)

### 3.3.2.3. MODELO DE CHO, FIORE Y RUSSELL

La escala de valores elaborada por Cho, Fiore y Russell (2015) se compone de 5 valores. Cada uno de ellos capta distintas asociaciones y percepciones que el usuario tiene sobre la marca:

- **Misterio.** Captura las asociaciones cognitivas que la persona establece con la marca. Estas asociaciones se conforman a través de las experiencias presentes positivas, los recuerdos positivos de experiencias pasadas (tanto personales como de gente de su entorno), sus deseos y aspiraciones futuras y la habilidad que tiene la marca para reflejar la imagen del usuario.
- **Sensualidad.** Engloba las distintas asociaciones multisensoriales que el cliente experimenta al estar en contacto físico con la marca. Las sensaciones visuales engloban múltiples elementos captados por la vista como la decoración de la tienda, los colores de los productos e incluso el diseño de la web. La sensación olfativa proviene del perfume de los productos y la tienda, y la sensación auditiva de la música que la ambienta. La sensación táctil se refiere al tacto de las distintas prendas.
- **Intimidad.** Refleja las asociaciones afectivas que el usuario desarrolla al estar en contacto e interactuar con la marca. Estas asociaciones se conforman a partir de 3 experiencias distintas. La primera es la empatía de la empresa, es decir, cómo el consumidor percibe que la marca se preocupa por conocerle a él y a sus gustos. La segunda es el compromiso que el consumidor siente que ha establecido con la marca y la tercera es el disfrute del consumidor, es decir, el placer emocional que experimenta al poseer y mostrar en público una producto de la marca.

- **Amor por la marca.** Capta el afecto y apego emocional que los consumidores tienen por la marca. Este apego se puede formar a partir de muchos elementos distintos como los recuerdos positivos que tiene el usuario, la confianza que le transmite la marca, la relación que se establece entre marca y consumidor y las sensaciones sensoriales que provocan sus productos.

- **Respeto por la marca.** Engloba las percepciones positivas que tienen los consumidores sobre el rendimiento y el buen funcionamiento de la marca. Los usuarios perciben el buen funcionamiento de la marca a través de la calidad del producto, la información que tienen los dependientes sobre los productos, la funcionalidad de las prendas, la reputación de la marca...

Cada uno de estos valores engloba una serie de ítems en forma de afirmación, a las cuales los participantes deben expresar su grado de acuerdo o desacuerdo, que permiten analizar la percepción de los usuarios en profundidad.

Misterio	Esta marca me despierta buenos recuerdos
	Esta marca refleja mi estilo de vida
	Esta marca viene a mi mente de forma inmediata cuando quiero comprar un producto de moda
	Esta marca refleja el momento actual
	Esta marca es una parte de mi vida

Sensualidad	El diseño de los anuncios de esta marca está muy bien hecho	Respeto por la marca	Respeto esta marca
	La distribución de la tienda me atrae		Esta marca me es honesta
	El diseño de la web de la marca está muy bien hecho		Esta marca se comunica bien conmigo
	El packaging de esta marca es igual de agradable que el producto		Esta marca es fiel
	Esta marca tiene escaparates increíbles		
Intimidad	Me siento contento cuando llevo puesto un producto de esta marca		
	Me divierto con esta marca		
	Me siento satisfecho con esta marca		
	Me gusta mucho llevar puestos productos de esta marca		
	Doy un soporte sólido a esta marca		
Amor por la marca	Me gusta mirar los productos de esta marca		
	Me encanta esta marca		
	Esta marca es puro placer		
	Esta marca es totalmente increíble		
	Esta marca me hace sentir bien		
	Es una marca maravillosa		

Tabla 3. Tabla de ítems de Cho, Fiore y Russell.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Cho, Fiore y Russell (2015)





## 4. METODOLOGÍA, MUESTRA Y LIMITACIONES

### 4.1. METODOLOGÍA Y MUESTRA

Para desarrollar el análisis de la identidad y la imagen de Celine se han utilizado diversos procedimientos.

En primer lugar, se han realizado entrevistas en profundidad a 5 expertos en el ámbito de la comunicación de moda con diferentes perfiles. En las entrevistas se trataron cuestiones relacionadas tanto con la identidad como con la imagen de Celine, para poder obtener una visión global de la opinión de los expertos del sector.

Para llevar a cabo el estudio de la identidad se ha utilizado el Prisma de Kapferer. Como se ha explicado anteriormente en el apartado 3.1.1.2., este es uno de los métodos más comunes para analizar la identidad de una marca de moda. Otro de los métodos que se usa habitualmente es el Diagrama Concéntrico, pero se ha elegido el Prisma de Kapferer porque, tal como afirma Posner (2011: 160), “la finalidad de este modelo es captar la complejidad de la identidad de la marca”. Con el Prisma, los resultados del análisis suelen ser más completos y profundos que con el Diagrama, ya que se analiza un número mayor de elementos. Además, Kapferer define una serie de características que cumplen aquellos prismas que reflejan una identidad de marca fuerte y aquellos que definen una más débil. Para el Diagrama concéntrico, en cambio, no existen estas pautas, por lo que definir si una identidad de marca es fuerte o no según este método depende un poco más de la subjetividad.

Para realizar el análisis de la imagen de Celine se han utilizado 3 procedimientos.

Por una parte, se ha querido ver la percepción que tiene el público que es cliente de la marca. Para ello, se han llevado a cabo 40 encuestas a personas consumidoras de Celine. Las cuestiones planteadas en las encuestas son las que proponen Cho, Fiore y Russell (2015), explicadas en el apartado 3.3.2.3. Se ha escogido este modelo porque, después de comparar los elementos que propone con los de los otros modelos, se ha considerado que es el que mejor se adapta a las necesidades del trabajo y el único capaz de adecuarse a las características de una marca de moda. Cada cuestión del modelo se ha acompañado con dos escalas de Likert con 5 grados: muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y muy de acuerdo. En la primera, la persona encuestada debía responder pensando en la percepción que tenía de la marca hace entre 5 y 2 años atrás. En la segunda debía responder según su percepción actual. De esta manera el resultado refleja si la percepción se ha visto modificada por el tiempo y por el cambio de Director Creativo o no.

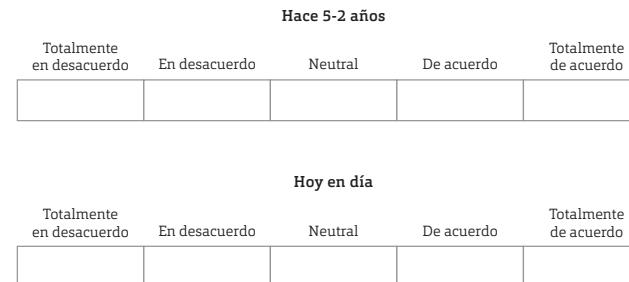


Figura 14. Escala de medición de las encuestas.  
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, también se ha querido ver la imagen de la marca que percibe el público no consumidor. En este caso, el estudio se ha realizado a partir de un experimento. Se reunieron 3 grupos de 7 personas cada uno en un mismo lugar, para que los factores externos que pudieran influir en los resultados fueran exactamente los mismos para cada participante. A cada uno se le proporcionaron una serie de imágenes de las colecciones y las campañas publicitarias de la marca y un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Con qué adjetivos definirías la estética de la ropa de esta marca?
- Si tuvieras que relacionar esta marca con unos valores o filosofía, ¿cuáles serían?
- ¿Para qué situaciones verías adecuado utilizar la ropa de esta marca?
- ¿Cuál crees que puede ser el perfil de consumidor de esta marca?

Las imágenes que tuvieron el primer grupo de personas eran de colecciones de Céline diseñadas por Phoebe Philo. Las del segundo grupo eran de la primera colección de Hedi Slimane (primavera/verano 2019) y las del tercer grupo de la segunda colección de Hedi Slimane (otoño/invierno 2019/2020).

Por último, también se han analizado una serie de fotografías comparativas en las que aparecen looks y prendas de las colecciones de Saint Laurent que diseñó Hedi Slimane y de la primera colección del Director Creativo para Celine.

## 4.2. LIMITACIONES

Cabe destacar que el análisis de este trabajo ha sufrido una serie de limitaciones que delimitan el resultado final.

Un elemento interesante para realizar el estudio de la identidad corporativa de Celine habría sido una entrevista con el departamento de comunicación de la marca. Se intentó contactar con él por todas las vías posibles pero la marca no respondió en ningún momento.

La muestra de las encuestas a los consumidores de la marca no es representativa. Hay que tener en cuenta que Celine es una marca internacional, con puntos de venta alrededor del mundo. Sin embargo, en este estudio solo se ha podido acceder a clientes de la tienda de Barcelona, situada en Paseo de Gracia 91. Además, el periodo en el que se han llevado a cabo las encuestas ha sido de un mes aproximadamente (por cuestiones de fecha de entrega del proyecto) y, debido a la poca afluencia de consumidores de la tienda, la muestra es reducida.

Por lo tanto, siendo consciente de las limitaciones expuestas, lo que pretende este trabajo no es obtener unos resultados absolutos sino hacer una aproximación de ellos.





## 5. PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS

Los 5 expertos entrevistados poseen perfiles profesionales distintos. Son los siguientes:

- **Cristina Gispert.** 20 años de experiencia en el sector de la comunicación de moda. Trabajó 6 años en la agencia Interprofit en los cuales fue parte del equipo de comunicación que gestionaba marcas como Desigual. Actualmente, lleva 2 años en la agencia Globally Newlink y forma parte del equipo de comunicación que gestiona marcas relacionadas con la moda como, por ejemplo, la línea de gafas de Chloé.
- **Daniel Fuentes.** Trabajó durante 5 años en Equipo Singular como Account Executive y Account Director, liderando proyectos de comunicación y elaborando estrategias y planes de comunicación 360º para marcas del sector de la moda como Armani, Versace, Pull&Bear y 080 Barcelona Fashion. Actualmente, forma parte del equipo de comunicación externa de Caixa Bank.
- **Inamculada Urrea.** En el año 2005 fundó Sofoco, una consultoría de branding que, en 2017, cambió de nombre por el suyo propio: Inamculada Urrea. Además de trabajar en su consultoría, fue co-directora y docente en el Postgrado de Comunicación y Periodismo de Moda 3.0 y en el Postgrado de Brand Meaning de UPF-idEC hasta el 2017. Actualmente, también es profesora del Master en Estrategia y Gestión Creativa de la Marca desde 2013 y directora del Postgrado en Creación y Gestión de Marcas de Moda desde 2014 en BAU.
- **Marta Rodríguez.** Ocupó el cargo de jefa de redacción y directora de moda de Vogue España y, posteriormente, de Woman. Actualmente, es la directora de La Editorial, una desarrolladora de contenidos digitales y consultora de imagen integral de marca, con clientes como

Massimo Dutti y Vueling. También es profesora de Comunicación y Marketing de Moda en IED. Además es autora de libros como Young Fashion Designers (Editorial Taschen) y Sourcebook of Fashion Designers (Harper Collins Design).

- **Sonia Linares.** Trabajó como Account Executive en la agencia de marketing y publicidad Primer Impacto, gestionando proyectos de marcas como L'Oréal y del grupo LVMH. Posteriormente, se dedicó a la creación e implementación de planes de comunicación, marketing y consultoría de expansión internacional en varias empresas con clientes centrados en el sector de la belleza y la moda, como Carhartt y Lodi. Actualmente, es creadora y directora de Be on Route, un showroom virtual de productos de belleza.







## 6. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD

La finalidad de este análisis es descubrir si la identidad corporativa de Celine se ha visto afectada por la entrada de Hedi Slimane o, si por al contrario, se sigue manteniendo igual que en la época de Phoebe Philo.

### 6.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Los entrevistados respondieron una serie de cuestiones sobre la identidad de Celine, cada uno desde su punto de vista y su experiencia personal. Las respuestas a cada pregunta han sido agrupadas para que se puedan comparar con facilidad.

#### **¿Crees que la identidad que había creado Phoebe Philo en Céline era una identidad de marca fuerte?**

Cristina Gispert	Yo creo que la marca ha ido evolucionando con todos los directores creativos que ha tenido. Los cambios te pueden gustar más o menos, pero en cualquier cambio para gustos los colores.
Daniel Fuentes	Sí, totalmente. Quien llevó la marca al <i>top of mind</i> de las marcas fue Michael Kors, pero quien realmente la ha dotado de una personalidad propia fue Philo.
Inmaculada Urrea	Sí, Phoebe fue el paso clave para crear una identidad reconocida en Céline. Antes de Philo, Céline no tenía demasiada identidad, era una marca que pasaba sin pena ni gloria y no estaba muy destinada a pasar a la posteridad. Philo consiguió dotarla de una personalidad, que seguramente se parecía mucho a la suya, y enfocar la marca a las mujeres empoderadas, discretas, prácticas, trabajadoras... y eso hizo que Céline acabara siendo mucho más reconocida.

Sonia Linares	Sí. Había conseguido definir lo que era Céline de una forma muy coherente y se mantuvo en esta línea durante todo el tiempo que estuvo trabajando en ella, aplicando las tendencias de cada temporada en las colecciones pero sin salirse de la esencia de la marca.
Marta Rodríguez	La marca no empieza con Philo y yo creo que no ha habido un antes y un después con ella. Celine ya tenía una identidad de marca fuerte que ha ido evolucionando con el tiempo y yo creo que Philo ha sido un eslabón más de la cadena, solo que ella tuvo un poco más de presencia en los medios.

Tabla 4. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, los entrevistados podrían dividirse en 2 grupos. Por un lado, 3 afirman que la identidad que había creado Phoebe Philo era una identidad fuerte y que fue gracias ella que la marca se dotó de una personalidad propia. Por otro, 2 responden que no lo tienen tan claro y ven a Philo como una simple etapa de la evolución de la marca.

Sorprende que unos afirman con tanta contundencia la relevancia de Philo para Céline pero que otros, sin embargo, la perciban como un personaje sin demasiada trascendencia.

<b>¿Cómo crees que debe trabajar y actuar un Director Creativo cuando se incorpora a una marca?</b>	
Cristina Gispert	Primero lo que tiene que hacer es informarse de la marca, de su historia y de qué ha hecho. Tiene que empatizarse de lo que es la marca y decidir hacia dónde quiere ir. No es "llego y lo cambio todo", aunque eso es lo que suele pasar.
Daniel Fuentes	Creo que un Director Creativo debe actuar con cierta prudencia pero imponiendo su criterio, pues por algo le han cogido.
Inmaculada Urrea	La respuesta purista es que un Director Creativo tiene que respetar la identidad de la marca. Es cierto que le puede dar su toque, pero la esencia de la identidad de la marca tiene que mantenerse y ser coherente en el tiempo. La marca está por encima de cualquier Director Creativo. Dicho esto, en el mundo del <i>business</i> , como hay una guerra interna entre holdings, muchas veces al Director Creativo le permiten pasar por encima de la marca. La culpa no es del Creativo, la culpa es de quién contrata al Creativo para que haga eso.
Sonia Linares	Tiene que aportar su experiencia y su visión personal porque por ese motivo ha sido seleccionado. Sin embargo, eso no significa transformar la marca completamente en algo suyo, sino respetar lo que la marca ya es pero aportando su toque. A no ser que se le contrate para hacer una renovación total de la marca, pero eso sería un caso a parte.
Marta Rodríguez	Para empezar, debe ver un poco cuál es la esencia de la marca y respetar su identidad, su trayectoria y su historia. Respetando este punto de partida tiene que saber posicionar la marca según las necesidades del mercado de ese momento.

Tabla 5. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Todos los expertos responden en la misma línea: cuando un Director Creativo es contratado por una marca, debe informarse sobre su recorrido y conocer su esencia para poder respetar la base de esa marca. Sin embargo, es totalmente lícito que realice algunos cambios e imponga su toque personal, pues esa es la razón por la cual se le ha contratado.

Sus respuestas se corresponden con lo que afirman Stefania Saviolo y Salvio Testa (2007: 201) en el apartado 2.6: cuando un Director Creativo es contratado por una marca, normalmente su función es darle un pequeño giro al estilo de la marca. Sin embargo, es muy importante que los Directores Creativos se identifiquen y operen en concordancia con la identidad histórica de la firma, ya que si únicamente persiguen su identidad estilística, "corren el peligro de destruir un patrimonio de marca consolidado a lo largo de años".

Al hablar sobre el comportamiento y el trabajo que ha hecho Slimane en Celine, todos los expertos coinciden en hablar de él como una persona que suele trabajar de la misma manera, imponiendo su personalidad y actuando de forma mediática.

**¿Crees que Slimane ha actuado de forma correcta?**

Cristina Gispert	Ha actuado como se esperaba que actuara.
Daniel Fuentes	Yo creo que ha actuado como es él profesionalmente. Slimane es creativo, con mentalidad artística y ególatra pero a la vez controla mucho el marketing. Además, no creo que esto lo haya hecho sin consensuarlo antes. A nivel de colecciones no digo si ha actuado bien o mal porque esto ya depende del gusto de cada uno, pero a nivel profesional creo que un directivo, cuando llega a una marca, tiene que romper, y es lo que ha hecho, porque se le contrata para eso.
Inmaculada Urrea	Lo que hizo Slimane en el primer desfile fue totalmente una decisión de <i>management</i> consensuada. Si te fijas, la segunda colección ya no es la primera. La primera colección fue una campaña mediática, mientras todos poníamos verde Slimane, Celine estaba en todos los medios. Para mí fue eso, creo que la primera colección fue más decisión de los altos cargos que suya porque para ellos solo hay una manera correcta: la que de dinero.
Sonia Linares	Él ha seguido su línea, con su estilo, su visión y entrando de forma rompedora como es él.
Marta Rodríguez	Slimane ha actuado de forma mediática, como es él. Pero piensa que Slimane creó un gran impacto en el sector de la moda, él revolucionó la moda masculina en Dior, con lo cual a él ya le avalaba una trayectoria muy destacada dentro del sector.

Tabla 6. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

**¿Cuáles crees que podrían ser los motivos por los cuales Slimane decidió cambiar la estética de Celine?**

Cristina Gispert	Él intenta imponer su estilo, ha hecho lo mismo que ha hecho siempre. Es más de lo mismo. No es que tenga motivos para cambiar la estética, es que esto que ha hecho es lo que sabe hacer él. Pero a lo mejor dentro de unos años se ve un cambio, porque obviamente estos cambios no son de un día para otro. Hay que darle un periodo de adaptación, que no son 2 colecciones, son más, para ver si se acaba adaptando un poco.
Daniel Fuentes	Él ha sido fiel a si mismo. Lo que hizo Slimane en Dior es para destacarlo como uno de los mejores diseñadores del siglo. Impuso una nueva silueta en el hombre que perdura hasta el día de hoy y eso no es una tontería. No solo por eso puede hacer lo que le da la gana, pero si que se le tiene que reconocer. Además tampoco estamos hablando de Chanel o de Dior, Celine es una marca mucho más joven.
Inmaculada Urrea	Porque este señor no entra en una marca para pasar desapercibido. Slimane siempre que ha ido a algún sitio la ha liado de alguna manera. Es un señor con un ego muy grande. Hizo lo que ha hecho siempre cuando ha llegado a una marca. De esta manera, cuando él se vaya, el que venga detrás no podrá hacer lo mismo, no podrá mear más alto que Slimane.
Sonia Linares	Para mostrar un punto de inflexión en la marca. Para poner un punto y a parte que hiciera mucho ruido y marcar que se ha acabado una etapa en la marca y empieza otra. Hay que tener un perfil muy potente para hacer un paso tan marcado y tan fuerte, y él lo tiene.

Marta Rodríguez	<p>Slimane ha puesto su imprenta, simplemente que cada uno pone su estilo. Para mí, el cambio más grande en la marca y lo que realmente fue un punto de inflexión fue la entrada a LVMH. Además, no hay que olvidarse que Celine es una marca comercial, busca vender, y cualquier cambio estético que atraiga más ventas es totalmente bienvenido.</p>
-----------------	---

Tabla 7. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Es a partir de aquí, con las respuestas de Urrea y Linares, cuando se empieza a entrever que, quizás, la primera colección de Slimane para Celine no fue una colección "real" sino una estrategia de comunicación con la finalidad de marcar su territorio en la marca.

**¿Crees que, aunque las colecciones de Celine de Phoebe y de Slimane sean estéticamente diferentes, la identidad de la marca sigue siendo la misma o ha cambiado?**

Cristina Gispert	<p>No sigue siendo la misma. Rotundo. Para nada. Cuando hay un cambio siempre hay cosas que se pierden por el camino, y yo creo que, en este caso, se ha perdido gran parte de la filosofía de marca.</p>
Daniel Fuentes	<p>Yo creo es que pronto para decirlo aún, hay que esperar un poco. Obviamente el diseño ha cambiado pero si ha cambiado o no la identidad... tiene toda la pinta que está cambiando pero hay que dar 3 colecciones mínimo para verlo.</p>

Inmaculada Urrea	<p>Esto nos lo dirá el tiempo y las ventas. Dejando a un lado la primera colección, yo creo que, de momento, la esencia del Céline de Philo está, pero hay que esperar un poco para ver las siguientes colecciones y cómo sigue evolucionando esto. Quizás de repente la tercera colección vuelve a ser como la primera, no lo sabemos.</p>
Sonia Linares	<p>Creo que ha cambiado. Des del momento que se cambió el logotipo y borró en redes sociales todo lo que se había hecho antes se ve que hay la intención de querer mostrar que a partir de ahora la marca es diferente. Una marca en la cual se aprovecha su recorrido pero sin tenerlo tampoco muy en cuenta.</p>
Marta Rodríguez	<p>La identidad ha ido evolucionando un poco con el tiempo. Es indudable que cada Director Creativo pone de su estilo a la hora de diseñar, pero no creo que el cambio de diseñador haya afectado tanto como para cambiar la identidad del todo.</p>

Tabla 8. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, las respuestas de los entrevistados pueden agruparse en dos: aquellos que defienden que la identidad ha cambiado y aquellos que consideran que es pronto para poder posicionarse.

Parecería lógico pensar que aquellos que respondieron con contundencia que la identidad que había creado Philo era fuerte y diferenciada afirmaron que Slimane la había cambiado. Y viceversa, aquellos que afirmaron que Philo no había tenido mucha relevancia en la marca se decantaron por responder que la identidad no se había visto tan perjudicada. Pero esto solo sucede en el caso de Sonia Linares y Marta Rodríguez. Linares, que había remarcado la importancia de Philo en Céline, responde que Slimane

sí que ha cambiado la identidad de la marca. Rodriguez que, por al contrario, afirmaba que Philo había sido "un eslabón más de la cadena", responde que no cree que el cambio de Director Creativo haya afectado tanto a la marca.

Fuentes y Urrea, que afirmaron también que Philo tuvo un papel fundamental en Céline responden que todavía es pronto para decidir si Slimane ha cambiado la identidad de la marca o no. Por otra parte, Gispert, que no ponía especial énfasis en el papel de Philo, responde con un "no" rotundo a la pregunta "¿crees que la identidad de la marca sigue siendo la misma?"

## 6.2. PRISMA DE KAPFERER

4 de los 5 entrevistados aceptaron elaborar un Prisma de Kapferer a partir de la identidad de Celine.

Cristina Gispert y Sonia Linares, que habían afirmado que la identidad de Celine con Philo y con Slimane era distinta, elaboraron 2 prismas: uno para cada Director Creativo.

Daniel Fuentes respondió que todavía es pronto para saber si la identidad ha cambiado o no, por lo que solo elaboró un Prisma, el de la época de Phoebe Philo.

Por su parte, Marta Rodríguez afirmó que el cambio de Director Creativo no había influido tanto en la marca como para llegar a cambiar la identidad. En consecuencia, elaboró un solo prisma que hace referencia tanto a la época de Philo como a la actual con Slimane.

Los resultados son los siguientes:

CRISTINA GISPERT - Phoebe Philo

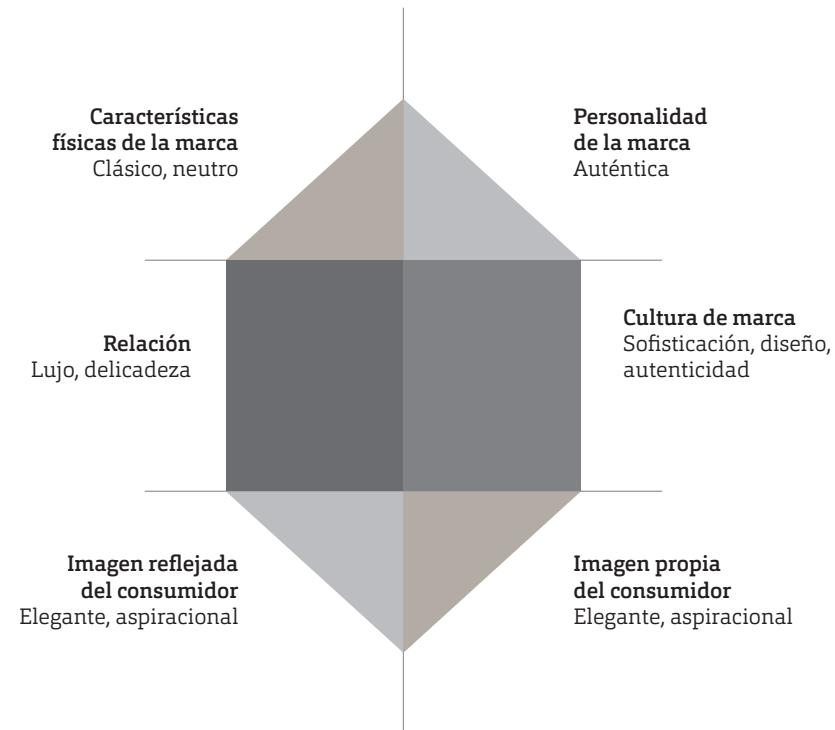


Figura 15. Prisma de identidad de Céline en la época de Phoebe Philo según Cristina Gispert.

Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Gispert.

CRISTINA GISPERT - Hedi Slimane

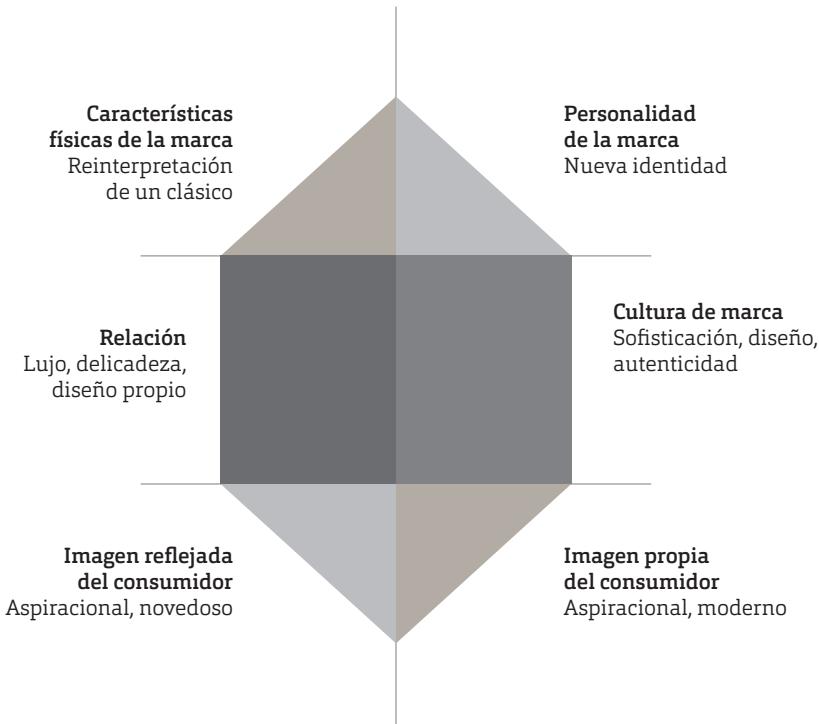


Figura 16. Prisma de identidad de Celine en la época de Hedi Slimane según Cristina Gispert.

Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Gispert.

En la pregunta “¿Crees que, aunque las colecciones de Celine de Philo y de Slimane sean estéticamente diferentes, la identidad de la marca sigue siendo la misma o ha cambiado?” Cristina Gispert respondía: “No sigue siendo la misma. Rotundo. Para nada. Cuando hay un cambio siempre hay cosas que se pierden por el camino, y yo creo que, en este caso, se ha perdido gran parte de la filosofía de marca”. Sin embargo, al elaborar los dos

prismas, la Relación, la Cultura de marca, la Imagen reflejada del consumidor y la Imagen propia del consumidor las define prácticamente iguales en ambos prismas.

SONIA LINARES - Phoebe Philo

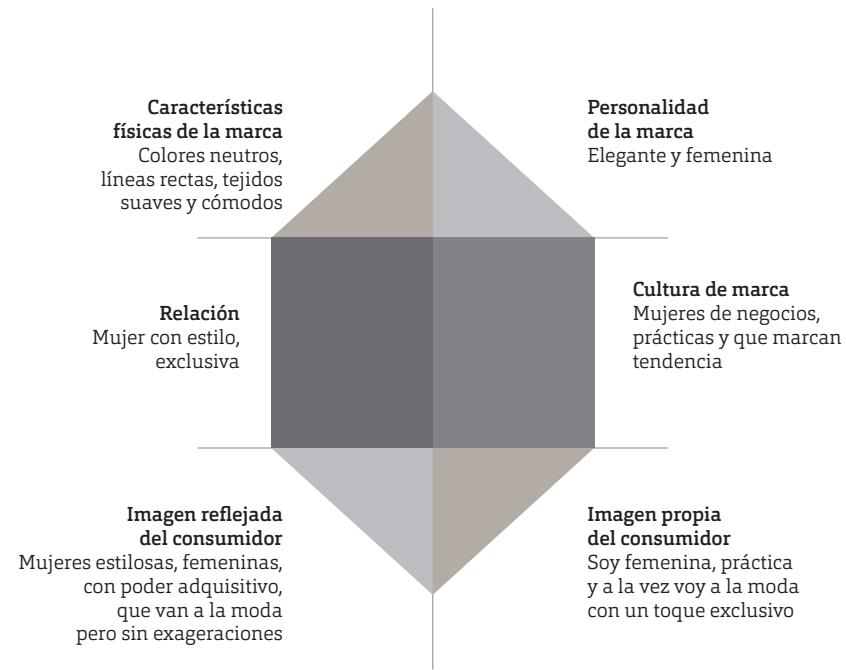


Figura 17. Prisma de identidad de Celine en la época de Phoebe Philo según Sonia Linares.

Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Linares.

SONIA LINARES - Hedi Slimane

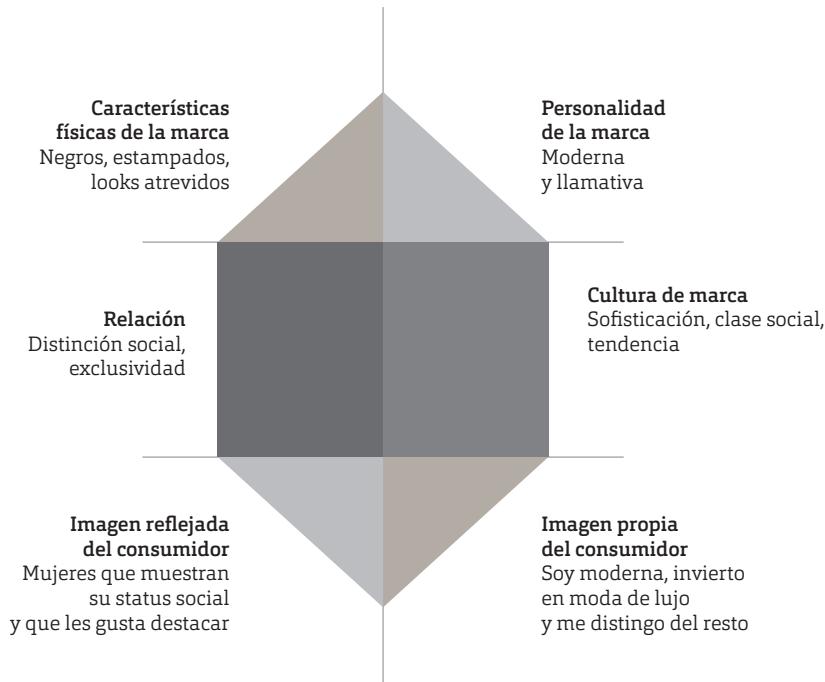


Figura 18. Prisma de identidad de Celine en la época de Hedi Slimane según Sonia Linares.

Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Linares.

Sonia Linares también afirmaba que la identidad de Celine con Phoebe Philo y con Hedi Slimane no es la misma. En su caso, la comparación de sus dos prismas refleja su afirmación. Tan solo coincide la palabra “exclusiva/exclusividad” en el apartado de Relación y la palabra “tendencia” en el apartado Cultura de marca. Todos los otros elementos son distintos en cada prisma. Sin embargo, por los adjetivos que usa en Características físicas de la marca, parece que su prisma de Slimane solo hace referencia a la primera colección del diseñador y no contempla demasiado la segunda.

DANIEL FUENTES - Phoebe Philo

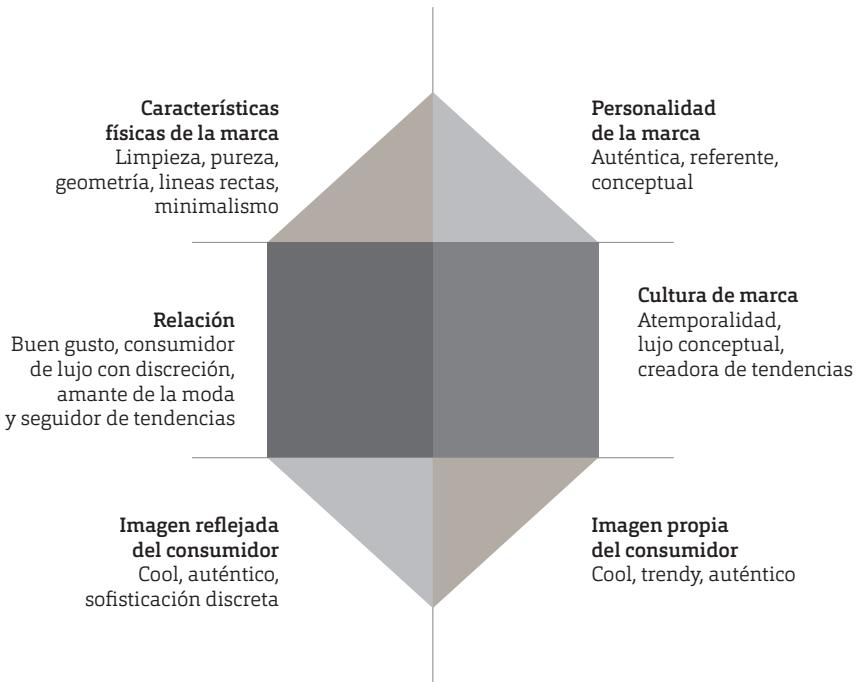


Figura 19. Prisma de identidad de Céline en la época de Phoebe Philo según Daniel Fuentes.

Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Fuentes.

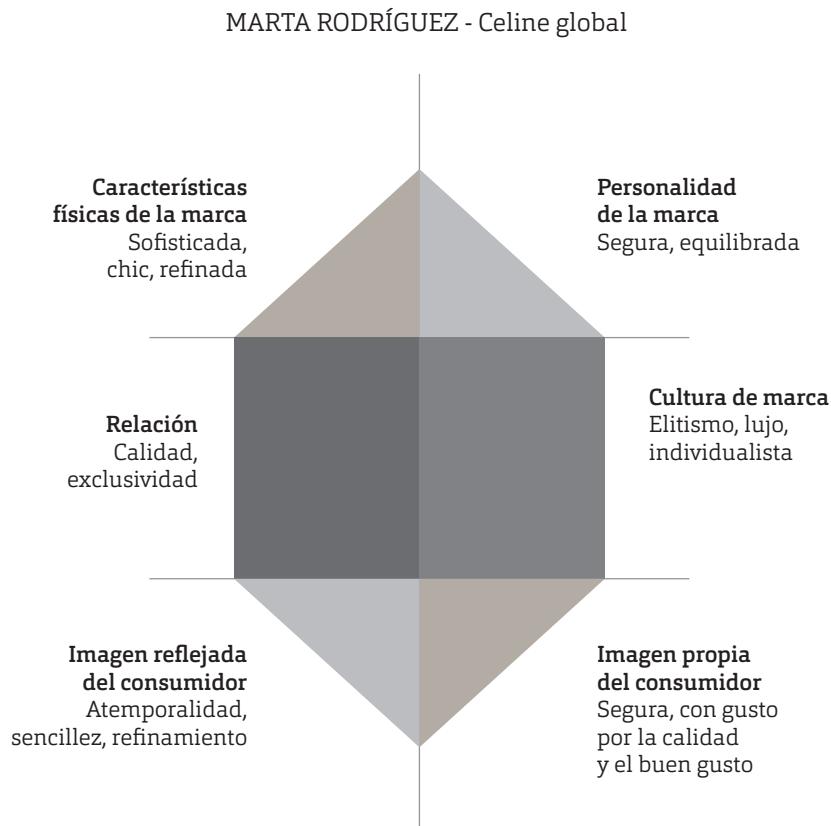


Figura 20. Prisma de identidad de Celine según Marta Rodríguez.  
Fuente: Elaboración propia a partir del elaborado por Rodríguez.

Los prismas de los 4 expertos coinciden poco entre ellos y no hay ningún elemento que esté definido de una manera similar en prismas de diversos expertos. Las palabras que coinciden en 2 o más prismas son las siguientes:

- **Características físicas de la marca.** Gispert y Linares coinciden en asignar la palabra “neutro” en el prisma que hace referencia al Céline de Phoebe Philo. Fuentes usa las palabras “minimalismo” y “pureza”, que podría considerarse que tienen un significado similar a “neutro”.

- **Personalidad de la marca.** La palabra “auténtica” se encuentra tanto en el prisma de Fuentes como en el prisma de Gispert de Philo.

- **Relación.** Gispert (en ambos prismas) y Fuentes coinciden en la palabra “lujo”. Linares (en ambos prismas) y Rodríguez coinciden en la palabra “exclusividad”.

- **Cultura de marca.** Ambos prismas de Gispert y el prisma de Linares sobre Slimane contienen la palabra “sofisticación”. Ambos prismas de Linares y el prisma de Fuentes contienen la palabra “tendencia”. Los prismas de Fuentes y Rodríguez incluyen la palabra “lujo”.

- **Imagen reflejada del consumidor.** En este caso los adjetivos propuestos por cada experto son distintos.

- **Imagen propia del consumidor.** Los prismas de Gispert y de Linares que hacen referencia al Celine de Slimane incluyen la palabra “moderno”.

También hay palabras (iguales o similares) que coinciden en prismas de expertos distintos pero que se encuentran ubicadas en diferentes elementos. Son las siguientes:

- **Auténtica.** Se encuentra en “personalidad de la marca” tanto en el prisma de Gispert de Philo como en el de Fuentes. También en “imagen reflejada del consumidor” y en “imagen propia del consumidor” de Fuentes.

- **Sofisticada/sofisticación.** Se encuentra en "características físicas de la marca" en el prisma de Rodríguez, en "cultura de marca" en ambos prismas de Gispert y en el de Linares sobre Slimane. También en "imagen reflejada del consumidor" de Fuentes.
- **Elegante.** Se encuentra en "personalidad de la marca" en el prisma de Linares sobre Philo y en "imagen reflejada del consumidor" e "imagen propia del consumidor" en el prisma de Gispert sobre Philo.
- **Moderno.** Se encuentra en "personalidad de la marca" en el prisma de Linares sobre Slimane y en "imagen propia del consumidor" en los prismas de Linares y de Gispert sobre Slimane.
- **Lujoso.** Se encuentra en "relación" en ambos prismas de Gispert y en el de Fuentes, en "cultura de marca" en los prismas de Fuentes y de Rodríguez y en "imagen propia del consumidor" en el prisma de Linares sobre Slimane.
- **Exclusivo/exclusividad.** Se encuentra en "relación" en ambos prismas de Linares y en el de Rodríguez. También en "imagen propia del consumidor" el prisma de Linares sobre Philo.
- **Tendencia.** Se encuentra "relación" en el prisma de Fuentes y en "cultura de marca" en ambos prismas de Linares y en el de Fuentes.
- **Atemporalidad.** Se encuentra en "cultura de marca" en el prisma de Fuentes y en "imagen reflejada del consumidor" en el prisma de Rodríguez.
- **Distinción social/elitismo/poder adquisitivo/estatus social/ me distingo del resto.** Son palabras diferentes que pueden tener un significado similar y que se encuentran en "relación" en el prisma de Linares sobre Slimane, en "cultura de marca" en el prisma de Rodríguez, en "imagen reflejada del consumidor" en ambos prismas de Linares y en "imagen propia del consumidor" en el prisma de Linares sobre Slimane.

Después de haber observado las colecciones de ambos Directores Creativos para Celine, de haber analizado las respuestas de los expertos, cada elemento de los diferentes prismas y las palabras que más se repiten en ellos, se han elaborado 2 propuestas de prisma de identidad de Celine, una para cada Director Creativo.

El primer prisma hace referencia a la identidad de Céline con Phoebe Philo:

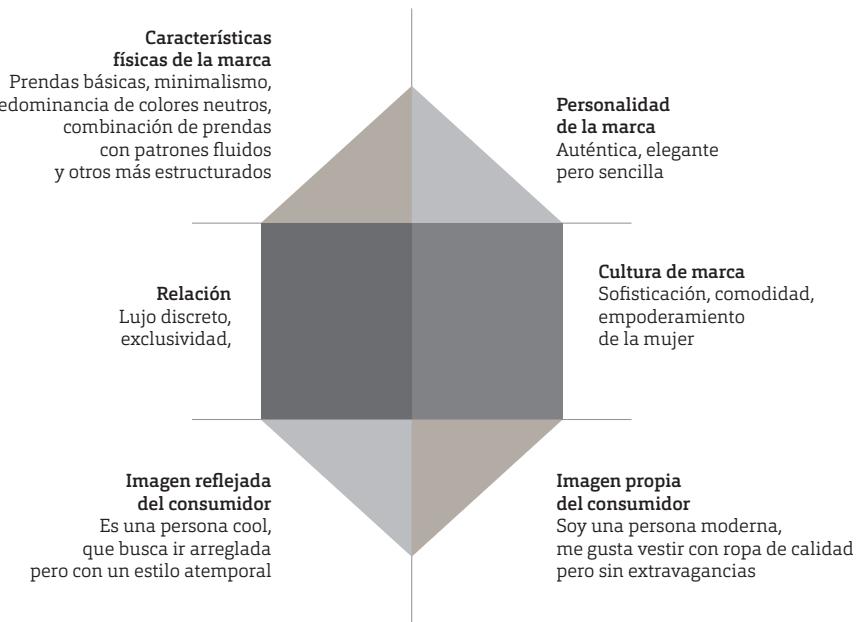


Figura 21. Prisma de identidad de Céline en la época de Phoebe Philo.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe recordar que, según Kapferer, como se ha explicado en el apartado 3.1.2, un prisma que refleja una identidad de marca fuerte posee las siguientes características:

- A cada uno de los 6 componentes del prisma se le puede asociar más de una palabra.

- Las palabras asociadas a cada componente son diferentes entre ellas.

- Todas las palabras tienen fuerza, no hay ninguna que pueda ser ambigua o poco definitoria.

En este caso, el prisma elaborado para la identidad de Céline con Phoebe Philo cumple las 3 características.

La colección primavera/verano 2019 y la colección otoño/invierno 2019/2020 de Slimane para Celine fueron estéticamente muy diferentes entre ellas. Es difícil poder analizar la identidad de una marca de moda con tan solo dos colecciones presentadas y con tan poco tiempo en el mercado (hace poco más de un año que Slimane cogió las riendas de Celine). Además, todos los expertos afirman, en el apartado 7.1., que la primera colección de Slimane pudo ser simplemente una campaña de comunicación y que la verdadera esencia que le ha querido dar a la marca empieza a reflejarse en su segunda colección.

Es por esto que el segundo prisma, que refleja la identidad de Celine con Slimane, es tan solo una aproximación que seguramente se verá modificada con el paso del tiempo y con la presentación de nuevas colecciones.

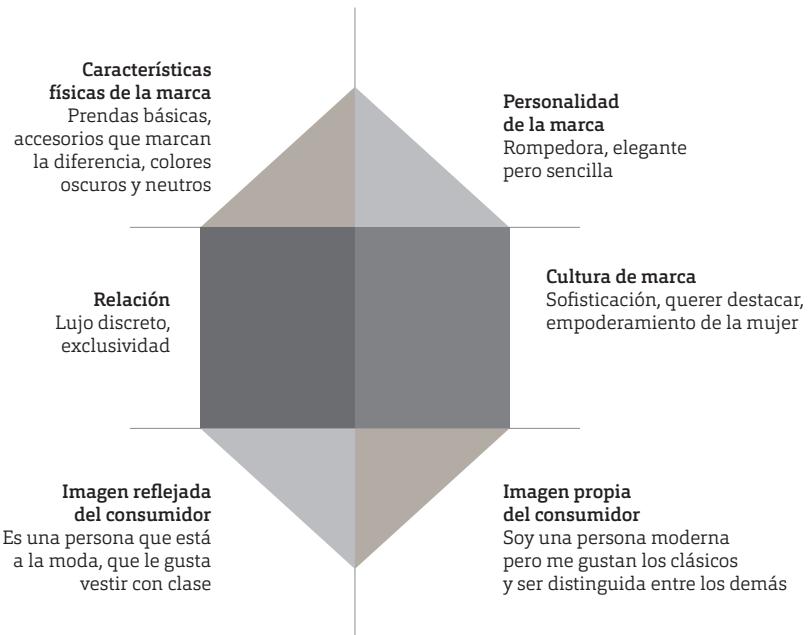


Figura 22. Prisma de identidad de Celine en la época de Hedi Slimane.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el prisma vuelve a cumplir los 3 requisitos mencionados anteriormente para reflejar una identidad de marca fuerte y bien definida.

Si comparamos el prisma de identidad del Celine de Phoebe Philo y el de Hedi Slimane se observan ciertos cambios pero también otros elementos que se mantienen iguales:

- **Características físicas de la marca.** Algunas de las características se mantienen, como "prendas básicas" y "colores neutros". El "minima-

lismo" y la "combinación de prendas con patrones fluidos y otros más estructurados" de Philo se ven sustituidos por "accesorios que marcan la diferencia" y "colores oscuros" en Slimane.

- **Personalidad de la marca.** Se mantiene "elegante pero sencilla". En el prisma de Philo también se incluía "auténtica", que se cambia por "rompedora" en el prisma de Slimane.
- **Relación.** Este elemento se mantiene intacto con "lujo discreto y exclusividad".
- **Cultura de marca.** La "sofisticación" y el "empoderamiento de la mujer" coinciden en ambos prismas. Sin embargo, el prisma de Philo también incluye "comodidad", mientras que el de Slimane incluye "querer destacar".
- **Imagen reflejada del consumidor.** En el prisma de Philo se dice que el consumidor de la marca es "una persona cool", en el de Philo que "es una persona que está a la moda". Aunque son expresiones diferentes puede considerarse que desprenden el mismo significado. En esta parte, ambos prismas coinciden. Sin embargo, en el prisma de Philo también aparece que la consumidor de Céline "busca ir arreglada pero con un estilo atemporal". En el de Slimane, en cambio, a la consumidora "le gusta vestir con clase".
- **Imagen propia del consumidor.** En ambos prismas el consumidor se considera "una persona moderna". En el de Philo se añade "me gusta vestir con ropa de calidad pero sin extravagancias", en el de Slimane, en cambio, se dice "pero me gustan los clásicos y ser distinguida entre los demás".

Por lo tanto, Relación se mantiene intacto y Personalidad de la marca y Cultura de marca sufren cambios moderados. Características físicas de la

marca, Imagen reflejada del consumidor e Imagen propia del consumidor son los elementos en los que se perciben cambios más notables.

Con la comparación de ambos prismas se puede observar que, aunque la identidad de la marca ha sufrido varios cambios en algunos de sus componentes, otros se mantienen iguales o muy similares. Es decir, la identidad de marca ha cambiado pero no de forma total, solo en algunos aspectos.







## 7. ANÁLISIS DE LA IMAGEN

La finalidad de este análisis es descubrir si las sensaciones que transmitía el Céline de Philo al público y cómo este acababa percibiendo la marca han cambiado con la entrada de Slimane o si, por al contrario, la imagen corporativa de Celine sigue siendo similar.

### 7.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS

**¿Qué opinas del revuelo que causó el cambio de logotipo y de estilo de las colecciones que hizo Slimane? ¿Crees que podría ser una estrategia comunicativa y de marketing?**

Cristina Gispert	Creo que fue trabajo del equipo de comunicación. Seguramente la gente reaccionó como el equipo de comunicación quería que reaccionara. Hay una filosofía que es: siempre que hablen de la marca, sea bien o mal, es positivo.
Daniel Fuentes	Obviamente Slimane esperaba que pasara esto. Seguramente había estrategia de marketing pero también golpe de poder. Él lo que quería era crear polémica.
Inmaculada Urrea	Evidentemente todo el revuelo que se causó no fue inesperado, fue una campaña de comunicación estudiadísima con la que Slimane pudo decir "he llegado yo y voy a mear más alto que nadie" y con la que se buscaba tocar las narices a Kering, el holding rival. Piensa que Slimane empezó en Dior hombre, de LVMH, después se fue a YSL que es de Kering, y ahora ha vuelto otra vez a LVMH con Celine pero haciendo, en la primera colección, lo que había hecho en Saint Laurent, básicamente para fastidiar al Director Creativo actual de la marca y que se hable más de Celine que de Saint Laurent.

Sonia Linares	Fue una estrategia de comunicación y marketing clásicamente y la verdad es que fue una fantástica campaña para la marca. Seguramente Celine no había soñado nunca llegar a tener la cantidad de menciones a nivel global que se hicieron en las redes sociales en ese periodo de tiempo. Como estrategia es excelente.
Marta Rodríguez	Ya sabes cómo es este sector... de lo que se trata es que hablen de mí aunque sea mal, y a Slimane le va mucho ese rollo. Philo tiene muchísimos fans y, claro, para ellos fue un shock que después de 10 años en la marca quien la sustituyera fuera Slimane. Por supuesto que fue una estrategia de marketing. Él ha sido fichado para hacer esto, para aumentar el rendimiento económico de la marca. Hoy en día el intercambio de información es una locura y si no te haces notar la gente percibe que no existes.

Tabla 9. Respuestas de los expertos.  
Fuente: Elaboración propia.

Con algunas de las respuestas de los expertos en el análisis de la identidad parecía que la primera colección de Hedi Slimane para Celine podía haber sido una estrategia de comunicación en lugar de una colección con los diseños que Slimane tenía realmente pensados para la firma. Con las respuestas de esta pregunta los expertos afirman lo que se apuntaba. Todos coinciden en afirmar que la primera colección de Celine con Hedi Slimane fue una estrategia de comunicación y marketing con la que se pretendían dos cosas: por una parte, la empresa buscaba que se hablara de la marca en los medios para darle visibilidad y, en consecuencia, aumentar su rendimiento económico. Por otra, para Slimane era una manera de resaltar su personaje.

<b>¿Cómo crees que el público puede estar percibiendo los cambios de la marca?</b>	
Cristina Gispert	El público consumidor suele ser bastante fiel, entonces en todos los cambios siempre es como "bueno vamos a ver qué pasa". Para el público general es un cambio más, la gente más joven lo verá como una evolución normal. La percepción de que se han cargado la marca va a desaparecer con el tiempo. Una marca se muere cuando el presupuesto se muere, y estas marcas tienen presupuesto de sobras.
Daniel Fuentes	El público más fiel a la marca purista de la moda, mal. Lo está recibiendo como un retroceso y como un romper una identidad que había creado Philo. Pero claro, siendo purista no hubieramos avanzado del arte gótico al contemporáneo.... Veremos si se consigue conquistar ese público o si pretenden llegar a públicos distintos.
Inmaculada Urrea	Ahora más que nunca, y más hablando de grupos de lujo, la moda es negocio, por lo tanto esto solo se sabrá con las ventas.
Sonia Linares	Fue una campaña de captación a nuevos clientes más que una campaña de fidelización. Seguramente contemplaron que el porcentaje de clientes que se perdería era mucho menor al porcentaje de clientes nuevos que entraría. Fue un plan de expansión en toda regla.
Marta Rodríguez	Por una parte hay el público que es fan absoluto de un diseñador y, por lo tanto, le seguirá a él vaya a la marca que vaya. Por otra parte hay el público consumista de marca que quiere una pieza de Celine y les da igual quién la haga. Con lo cual, la marca compensa. Seguramente los que siguen a Philo se habrán ido pero han llegado todos los seguidores de Slimane.

Tabla 10. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta son diversas pero Fuentes, Linares y Rodríguez coinciden en que, aunque el público fiel a Philo puede haber percibido mal los cambios que Slimane ha hecho en la marca y, quizás dejará de ser comprador de esta, Celine recibirá nuevos clientes, ya sea porque algunos vendrán como seguidores del diseñador, otros porque les gustará más el enfoque renovado de la marca, etc.

La imagen que tienen los expertos de las colecciones de Celine de Phoebe Philo y de Hedi Slimane es:

<b>¿Cómo definirías las colecciones de Phoebe Philo?</b>	
Cristina Gispert	Muy trabajadas, muy moda.
Daniel Fuentes	Eran muy conceptuales pero sutiles, cosas muy "ponibles" con líneas limpias y una silueta masculinizada.
Inmaculada Urrea	Eran colecciones sofisticadas pero prácticas a la vez, hechas para mujeres trabajadoras.
Sonia Linares	Sobretodo muy cómodas y funcionales. Eran colecciones muy naturales, con un estilo afrancesado y muy femenino. Era un tipo de diseño que se adaptaba totalmente a las necesidades de la mujer actual: ir cómoda y elegante a la vez.
Marta Rodríguez	Muy ella, muy femeninas. Philo es rompedora y tiene una gran capacidad visionaria de las tendencias. Philo es como abrir una ventana, tiene muchísima creatividad y es muy buena a la hora de plasmar las tendencias en la realidad de la mujer de ahora, que al final es lo importante.

Tabla 11. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

### ¿Cómo definirías las colecciones de Hedi Slimane?

Cristina Gispert	Minimalistas, parecen hechas deprisa y corriendo.
Daniel Fuentes	Slimane hace Slimane. Pero es normal, ¿cómo iba a entrar este señor en Celine a seguir haciendo lo que hacía Philo si eso no tenía nada que ver con él? Sus colecciones tienen líneas más comerciales. Sin embargo, su segunda colección para Celine es totalmente opuesta a la primera y sí que me parece más Céline.
Inmaculada Urrea	La primera era más de lo mismo de lo que había hecho en YSL, una manera de decir "aquí estoy yo", pero eso ya estaba planificado. La segunda colección no tiene nada que ver, para mí es bastante Céline, la verdad.
Sonia Linares	Su primera colección fue todo lo opuesto a Philo. Eran looks muy de noche y esa parte funcional que había marcado Philo de repente desapareció. En la siguiente colección se ve que se empieza a modificar este estilo y parece que intenta recordar un poco a lo que era Céline antes pero siguiendo el estilo personal de Slimane.
Marta Rodríguez	Sus colecciones tienen mucha base de costura, pero buscando siempre la comercialidad. Slimane es de seguir muy su línea y no salir de ella.

Tabla 12. Respuestas de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. COMPARACIÓN DE IMÁGENES

Como se ha explicado en el apartado 2.4., las redes sociales ardieron con la primera colección de Celine hecha por Slimane y se acusó al diseñador de seguir haciendo lo mismo que hacía en Saint Laurent. Sin embargo, el recibimiento de la segunda colección de Slimane para Celine fue totalmente diferente y la colección tuvo mucha más aceptación por parte de los expertos del mundo de la moda y del público en general.

La forma más práctica de analizar este cambio de percepción es de forma visual, con fotografías de las colecciones.

Las semejanzas entre la primera colección de Slimane para Celine y las que el mismo diseñador había hecho en Saint Laurent son tan claras y evidentes que cualquier persona, sin ser experta en el mundo de la moda, es capaz de ver el gran parecido que hay entre ellas.





Figura 23 (en esta página y anterior). Fotografías comparativas de Celine y Saint Laurent de Hedi Slimane.

Fuente: Diet Prada (2018)

En la primera comparación observamos dos looks formados por una camiseta de rallas horizontales en blanco y negro, una chaqueta de corte masculino en color oscuro con dos filas de botones dorados y gafas de sol. Aunque hay algunas diferencias, como el corte más largo de la chaqueta, el cuello alto de la camiseta y el sombrero del look de Saint Laurent, la percepción general de ambos looks es prácticamente idéntica.

Sucede lo mismo en la segunda imagen. No solo es una prenda la que es parecida sino que lo es todo el conjunto completo. Ambos se forman por una camisa de color claro, una corbata delgada en color gris, una chaqueta corta con bolsillos delanteros de color militar, pantalones negros, zapatos de vestir y gafas de sol. La principal diferencia es que los zapatos del look de Celine son blancos y los pantalones de un tejido parecido a la polipiel. A pesar de estas diferencias y al igual que en el caso anterior, los dos looks se ven casi idénticos en su conjunto.

En la tercera imagen, se observan dos chaquetas parecidas. La de Saint Laurent no tiene cuello y las líneas son de un material más brillante. La de Celine sí que tiene cuello, es de polipiel y las líneas no destacan tanto. Sin embargo, el patrón principal de la chaqueta es el mismo: color negro, con cremallera, atada hasta arriba y con unas líneas que la recorren verticalmente un poco en diagonal.

En el último caso, el parecido quizás no es tan llamativo. El vestido de la izquierda es en color negro y la modelo lo complementa con un collar en dorado y unos stilettos. El de la derecha es en color plateado, la modelo no lleva complementos y el calzado son unos botines con hebillas. Sin embargo, el patrón base del vestido sí que es muy parecido: corte mini, elaborado con una tela muy brillante y con un gran volante fruncido en todo el lateral izquierdo de la prenda.



Figura 24. A la izquierda una chaqueta de Saint Laurent, a la derecha de Celine, ambas de Slimane.

Fuente: Diet Prada (2018)

Las semejanzas no fueron evidentes tan solo en pasarela sino que también las pudieron apreciar los clientes de la tienda. La chaqueta de la izquierda es de la colección de Slimane para Saint Laurent del año 2014, la de la derecha de la primera colección de Slimane para Celine. Aunque la de Saint Laurent incluye tachuelas en la parte inferior de la solapa del cuello y la de Celine lleva un tejido distinto en la zona de los hombros, el patrón de ambas chaquetas es prácticamente idéntico: la forma de la solapa del cuello, la disposición de las 3 cremalleras, el cinturón de la parte inferior e incluso las 3 tachuelas redondas que sujetan el cinturón en ambos extremos.

El parecido entre el Saint Laurent y la primera colección de Celine de Slimane no estuvo presente tan solo en las prendas sino también en la publicidad:



Figura 25. Comparativa de dos campañas publicitarias de Slimane.  
Fuente: Diet Prada (2018)

En ambas fotografías aparece una mujer vestida con camisa blanca, americana negra y sujetando un bolso de la marca correspondiente. El fondo también es oscuro en las dos imágenes y la posición de la modelo, con las

piernas un poco abiertas y una mano en el bolsillo, es muy similar. El resultado es prácticamente idéntico.

Sin embargo, al hablar de la segunda colección de Slimane, las cosas cambian. La estética es totalmente diferente y los looks se asemejan más al estilo de las colecciones de Phoebe Philo que a su propia primera colección.



Figura 26. Diseños de Phoebe Philo para Céline.  
Fuente: Vogue.



Figura 27. Diseños de Hedi Slimane para Celine.

Fuente: Vogue.

Las colecciones de Philo destacaban por mezclar funcionalidad y elegancia. Eran sofisticadas, con un toque ligeramente masculino y fáciles de adaptar en el día a día de una mujer trabajadora. Esta filosofía se perdió por completo en la primera colección de Slimane, en la que destacaban los vestidos de noche con un toque rockero, pero volvió a resurgir en la segunda.

Aunque esta segunda colección posee algunos toques propios de Slimane -el más evidente las gafas de sol en todas las modelos y los pantalones skinny- los looks poseen varios elementos que solían estar muy presentes en las colecciones de Philo y la estética general recuerda bastante a la filosofía de marca que había impuesto la diseñadora. Se observan abrigos largos y capas; conjuntos prácticos y adaptables a la vida laboral, formados por pantalones cómodos, camisas y blazers; faldas midi con plisados; y tonalidades cálidas.

Las prendas no son calcadas a las de colecciones anteriores de Céline, pero tampoco lo son las de las diferentes colecciones de Philo entre ellas, pues en cada temporada los diseños son distintos y se adaptan a las tendencias del momento. Sin embargo, comparando las fotografías, es fácil apreciar el cambio que ha habido entre las dos colecciones de Slimane, las semejanzas que había en su primera colección con las de Saint Laurent y las que hay en la segunda con las de Phoebe Philo.

### 7.3. ENCUESTAS A CONSUMIDORES

Para conocer si la imagen que tienen los consumidores de Celine sobre la marca se ha visto afectada por el cambio de Director Creativo se han encuestado a un total de 40 compradores de la tienda de Barcelona. Las 40 encuestas han sido respondidas por mujeres, 18 de las cuales eran de nacionalidad china (45%), 6 japonesas (15%), 4 coreanas del sur (10%), 3 francesas (7,5%), 2 taiwanesas (5%), 2 danesas (5%), 2 españolas (5%), 2 italianas (5%) y 1 inglesa (2,5%). Agrupadas por continentes, es un total de 30 mujeres asiáticas (75%) y 10 europeas (25%).

Como se ha explicado en el apartado 4.1., por cada cuestión de la encuesta, la persona encuestada debía responder dos veces: una pensando en la percepción que tenía hace entre 5 y 2 años atrás y la otra pensando en su percepción actual.

Las posibles respuestas eran: muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y muy de acuerdo, que equivalen del 1 al 5 respectivamente.

El resultado más destacado es que existe una diferencia clara entre el grupo asiático y el grupo europeo. Todas las mujeres europeas encuestadas expresan algún cambio en todas las respuestas entre su percepción de hace entre 5 y 2 años y la actual, ya sea en positivo o en negativo. No hay ninguna encuesta respondida por una mujer europea en la que, en cada respuesta, su percepción de hace entre 5 y 2 años y la actual sea la misma. Sin embargo, 11 de las 30 mujeres asiáticas encuestadas responden exactamente lo mismo en su percepción de hace entre 5 y 2 años y la actual en cada una de las cuestiones de la encuesta, alegando que su visión hacia la marca no ha cambiado en ningún momento ni en ningún aspecto desde que empezaron a comprar en ella.

Para analizar el cambio de percepción de cada encuestada se ha realizado la media de sus respuestas de hace entre 5 y 2 años y la actual y, posteriormente, se han comparado ambas medias entre ellas.

La tabla se encuentra en la siguiente página:

Encuestada	País	Edad	Nivel s.e.	Media anterior	Media actual	Diferencia
1	Italia	21-30	Alto	4,5	4,4	-0,1
2	Italia	21-30	Alto	3,8	4,4	0,6
3	España	51-60	Alto	4,6	3,2	-1,4
4	España	21-30	Alto	4,1	4,1	-
5	Reino Unido	21-30	Alto	3,4	4,1	0,7
6	Dinamarca	51-60	Medio-alto	4,5	3,6	-0,9
7	Dinamarca	51-60	Medio-alto	4,5	3,3	-1,2
8	Francia	41-50	Alto	4,4	3,4	-1
9	Francia	21-30	Alto	3,7	4,2	0,5
10	Francia	41-50	Alto	4,8	3,7	-1,1
11	Corea del sur	31-40	Alto	4,2	4,2	-
12	Corea del sur	31-40	Alto	4,3	4,3	-
13	Corea del sur	61-70	Medio-alto	3,9	3,8	-0,1
14	Corea del sur	21-30	Alto	3,7	4,3	0,6
15	Taiwan	31-40	Alto	3,9	3,8	-0,1
16	Taiwan	31-40	Alto	4,2	4,1	-0,1
17	Japón	61-70	Alto	4,2	3,2	-1
18	Japón	31-40	Alto	3,8	3,5	-0,3
19	Japón	41-50	Medio-alto	4,3	3,5	-0,8
20	Japón	51-60	Alto	4	4	-
21	Japón	31-40	Alto	4,7	4,7	-

Encuestada	País	Edad	Nivel s.e.	Media anterior	Media actual	Diferencia
22	Japón	41-50	Medio-alto	4	4	-
23	China	41-50	Alto	4,1	3,7	-0,4
24	China	21-30	Medio-alto	3,6	4,3	0,7
25	China	21-30	Medio-alto	3	3,9	0,9
26	China	51-60	Alto	4,3	3,8	-0,5
27	China	41-50	Medio-alto	4	3,8	-0,2
28	China	31-40	Alto	3,7	3,6	-0,1
29	China	31-40	Alto	3,8	3,7	-0,1
30	China	41-50	Alto	4,1	4,1	-
31	China	31-40	Alto	4,6	4,6	-
32	China	21-30	Alto	3,3	4	0,7
33	China	21-30	Alto	3,4	4,2	0,8
34	China	21-30	Alto	3,9	4	-0,1
35	China	41-50	Alto	4,2	3,4	-0,8
36	China	31-40	Alto	4,6	4,6	-
37	China	31-40	Medio-alto	4,3	4,3	-
38	China	41-50	Medio-alto	4,4	4,4	-
39	China	41-50	Alto	4	4	-
40	China	41-50	Medio-alto	4	3,8	-0,2

Tabla 13. Medias de las encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado es que, en total, 20 mujeres (50%) tienen una percepción más negativa actualmente que antes, 12 (30%) tienen la misma percepción y 8 (20%) tiene una percepción más positiva actualmente que antes.

Si dividimos estos resultados por continentes, de las 20 mujeres que tienen una percepción más negativa actualmente, 6 son europeas (30%) y 14 asiáticas (70%). De las 12 mujeres que tienen la misma percepción, 1 es europea (8,3%) y 11 son asiáticas (91,7%). Cabe destacar que la mujer europea sí que expresa algún pequeño cambio en algunas de sus respuestas pero el resultado de la media de hace entre 5 y 2 años y la actual es la misma. Las 11 mujeres asiáticas, en cambio, respondieron lo mismo en ambas percepciones en cada una de las respuestas. De las 8 mujeres que tienen una percepción más positiva actualmente, 3 son europeas (37,5%) y 5 asiáticas (62,5%).

Es decir, de las 10 mujeres europeas, la percepción de 6 (60%) ha evolucionado negativamente, la de 1 (10%) se ha mantenido estable y la de 3 (30%) ha evolucionado positivamente. De las 30 mujeres asiáticas, la percepción de 14 (46,66%) ha evolucionado negativamente, la de 11 (36,66%) se ha mantenido estable y la de 5 (16,66%) ha evolucionado positivamente.

■ Europa ■ Asia

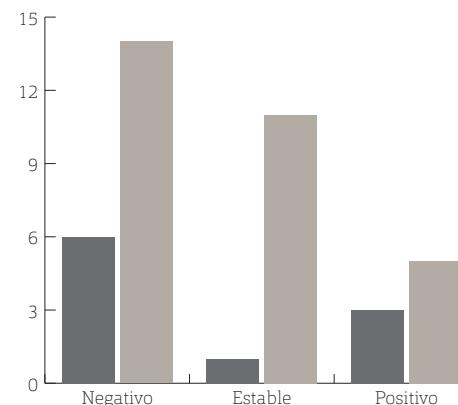


Figura 28.  
Resultados negativos,  
estables y positivos.  
Fuente: Elaboración propia.

Se ha observado una cierta relación entre el cambio de percepción y la edad de las encuestadas.

El 100% de las 8 mujeres que poseen una percepción más positiva en la actualidad que anteriormente forman parte del rango de edad de 21-30 años. En este mismo rango de edad se encuentran 3 encuestadas más. De estas 3, la media de una de ellas se mantiene estable y la media de las otras 2 disminuye, pero tan solo en un 0,1. Por lo tanto, de las mujeres encuestadas, las más jóvenes son las que poseen una mejor percepción en la actualidad con diferencia.

Por otra parte, las mujeres que hoy en día tienen una percepción más negativa que anteriormente pertenecen a rangos de edad superiores, aunque en este caso la relación no está tan marcada. Hay 8 mujeres cuya percepción ha disminuido un 0,8 o más. De estas, 4 pertenecen al rango de edad 41-50 (50%), 3 al rango 51-60 (37,5%) y 1 al rango 61-70 (12,5%).

Las mujeres que pertenecen al rango 31-40 mantienen su percepción o cambian negativamente pero en una diferencia menor.

No se ha observado ninguna relación destacable entre el resultado final y el nivel socioeconómico de las encuestadas.

Aunque 20 mujeres han expresado que hoy en día tienen una percepción más negativa de la marca que anteriormente, ninguna de las encuestadas refleja un cambio muy drástico en el que la percepción anterior fuera excelente y la actual sea pésima. Teniendo en cuenta que las encuestadas se han realizado a personas que son consumidoras, es lógico que no se haya dado este caso, pues una persona que considere que la marca actualmente es pésima seguramente no seguirá comprando en ella. Por otra parte, aunque 8 mujeres han expresado que hoy en día tienen una percepción más positiva de la marca que anteriormente, ninguna de ellas manifestó que la marca no fuera para nada de su agrado hace entre 5 y 2 años, Celine ya era una marca que tenía la aceptación de estas mujeres.

Para analizar un cambio de percepción más global, no tan centrado en cada individuo, se ha realizado la media y la moda de las 2 respuestas de cada pregunta y, posteriormente, se han comparado entre ellas.

Pregunta	Media A Europa	Media B Europa	Diferencia Europa	Media A Asia	Media B Asia	Diferencia Asia	Media A Global	Media B Global	Diferencia Global
1	4,1	4,1	-	3,6	3,7	0,1	3,7	3,8	0,1
2	4,5	3,7	-0,8	4	3,7	-0,3	4	3,7	-0,3
3	4,1	3,8	-0,3	4	4	-	4	3,95	-0,05
4	4	4,2	0,2	4,3	4,1	-0,2	4,2	4,15	-0,05
5	3,9	4,2	0,3	3,7	3,8	0,1	3,7	3,9	0,2
6	4,6	4,4	-0,2	4,1	4,1	-	4,2	4,2	-
7	3,7	3,9	0,2	3,8	3,9	0,1	3,8	3,9	0,1
8	3,7	3,8	0,1	3,7	3,8	0,1	3,7	3,8	0,1
9	4,7	4,6	-0,1	4,3	4,3	-	4,4	4,4	-
10	3,8	3,7	-0,1	3,8	3,7	-0,1	3,8	3,7	-0,1
11	4,3	4,3	-	4,2	4,3	0,1	4,3	4,3	-
12	3,2	3,2	-	3,7	3,7	-	3,6	3,6	-
13	4,4	3,6	-0,8	4,4	4,3	-0,1	4,4	4,1	-0,3
14	4,6	4,5	-0,1	4,4	4,6	0,2	4,5	4,6	0,1

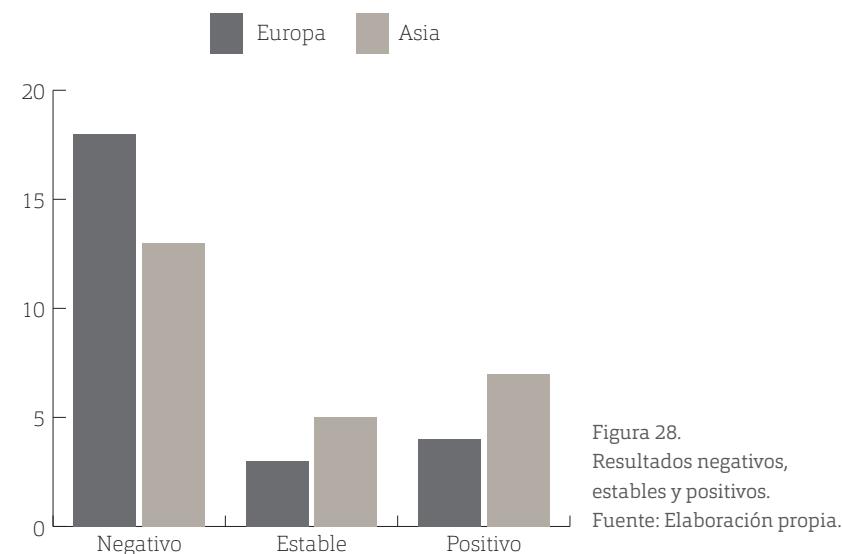
Pregunta	Media A Europa	Media B Europa	Diferencia Europa	Media A Asia	Media B Asia	Diferencia Asia	Media A Global	Media B Global	Diferencia Global
15	4,3	3,6	-0,7	3,8	3,6	-0,2	3,9	3,6	-0,3
16	4,9	4,3	-0,6	4,5	4,4	-0,1	4,6	4,4	-0,2
17	4,7	3,8	-0,9	4,3	4,2	-0,1	4,4	4,1	-0,3
18	4,2	3,6	-0,6	4,2	4,1	-0,1	4,2	4	-0,2
19	4,6	3,6	-1	4,4	4,2	-0,2	4,5	4	-0,5
20	4,4	4,1	-0,3	4,2	4,3	0,1	4,3	4,2	-0,1
21	4,6	3,7	-0,9	4,2	4,2	-	4,3	4,1	-0,2
22	4,8	4,1	-0,7	4	3,8	-0,2	4,2	3,9	-0,3
23	4,3	3	-1,3	3,8	3,6	-0,2	3,9	3,4	-0,5
24	3,8	3,6	-0,2	3,8	3,7	-0,1	3,8	3,7	-0,1
25	3,8	2,6	-1,2	3,8	3,5	-0,3	3,8	3,3	-0,5
Total	4,2	3,8	-0,4	4	4	-	4,1	3,9	-0,2

Tabla 14. Medias de las respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado total de la percepción de las 40 mujeres encuestadas es de -0,2. Es decir, a nivel global, la percepción actual de Celine es más negativa que hace entre 5 y 2 años, pero a un nivel moderado. Si dividimos esta percepción global en los dos continentes analizados, se percibe una diferencia. En Europa, el resultado es de -0,4, es decir, más negativo que el global. En Asia, en cambio, la percepción de Celine de hace entre 5 y 2 años y la actual se mantiene estable.

De las 25 preguntas realizadas, 16 obtienen un resultado más negativo en la actualidad (64%), 5 obtienen un resultado más positivo (20%) y 4 se mantienen estables (16%). Si dividimos estos resultados por continentes, en Europa 18 cuestiones obtienen un resultado más negativo en la actualidad (72%), 4 obtienen un resultado más positivo (16%) y 3 se mantienen estables (12%). En Asia, 13 respuestas obtienen un resultado más negativo en la actualidad (48%), 7 obtienen un resultado más positivo (32%) y 5 se mantienen estables (20%).



La media europea y asiática de cada cuestión coincide en 16 de ellas (64%) y 9 son distintas (36%). En 1 de estas 9 (1,11%), la visión europea es superior a la asiática pero, en las 8 restantes (8,88%), la visión asiática es superior a la europea.

De las 5 cuestiones que obtienen un resultado global más positivo en la actualidad, la diferencia es de 0,2 en 1 de ellas y de 0,1 en las otras 4. Es decir, es un cambio muy moderado. Las 4 cuestiones con un 0,1 de diferencia son: "esta marca me despierta buenos recuerdos", "la distribución de la tienda me atrae", "el diseño web de la marca está muy bien hecho" y "me gusta mucho llevar puestos productos de esa marca". La cuestión con una diferencia de 0,2 es: "esta marca es una parte de mi vida".

De las 16 preguntas que obtienen un resultado global más negativo en la actualidad, la diferencia es de 0,3 en 5 de ellas, de 0,5 en 3 de ellas, de 0,2 en 3 de ellas, de 0,1 en 3 de ellas y de 0,05 en las 2 restantes. Es decir, algunas presentan un cambio más moderado y en otras es más significativo. Las 5 cuestiones con una diferencia de 0,3 son: "esta marca refleja mi estilo de vida", "me siento satisfecho con esta marca", "doy un soporte sólido a esta marca", "me encanta esta marca" y "respeto esta marca". Las 3 cuestiones con una diferencia de 0,5 son: "esta marca es totalmente increíble", "esta marca me es honesta" y "esta marca es fiel".

En relación a la moda de las 50 respuestas, 34 tienen una moda de 4 (68%), 10 tienen una moda de 5 (20%) y 6 tienen una moda de 3 (12%).

Pregunta	Moda A Europa	Moda B Europa	Moda A Asia	Moda B Asia	Moda A Global	Moda B Global
1	5	5	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4	4
3	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	4	4
7	4	4	3	4	3	4
8	4	4	3	3	3	4
9	5	5	5	5	5	5
10	4	4	3	3	4	3
11	4	4	4	4	4	4
12	3	3	4	3	3	3
13	5	5	5	4	5	4
14	5	5	5	5	5	5
15	4	5	4	4	4	4
16	5	5	5	4	5	5

Pregunta	Moda A Europa	Moda B Europa	Moda A Asia	Moda B Asia	Moda A Global	Moda B Global
17	5	5	5	4	5	4
18	4	3	4	4	4	4
19	5	3	5	4	5	4
20	5	4	4	5	5	4
21	5	3	4	4	4	4
22	5	4	4	4	4	4
23	5	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	4	4
25	4	3	4	3	4	3

Tabla 15. Modas de las respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas con una moda global más elevada, es decir, con un valor de 5, son un total de 10: ambas (tanto la actual como la de hace entre 5 y 2 años) de las cuestiones “el packaging de esta marca es igual de agradable que el producto”, “me gusta mucho llevar puestos productos de esta marca” y “me gusta mirar los productos de esta marca”. También las respuestas de hace entre 5 y 2 años de “me siento satisfecho con esta marca”, “me encanta esta marca”, “esta marca es totalmente increíble” y “esta marca me hace sentir bien”.

Las respuestas con una moda global menor, es decir, con un valor de 3, son un total de 6: ambas (tanto la actual como la de hace entre 5 y 2 años) de la cuestión “me divierto con esta marca”, las respuestas de hace entre 5 y 2 años de las cuestiones “la distribución de esta tienda me atrae” y “el diseño web de la marca está muy bien hecho” y las respuestas actuales de las cuestiones “esta marca tiene escaparates increíbles” y “esta marca es fiel”.

Las modas globales varían entre las respuestas de hace entre 5 y 2 años y la actual en un total de 8 cuestiones. En 2 de ellas (25%), la moda es superior en la respuesta actual y en las otras 6 (75%) la moda es superior en la respuesta de hace entre 5 y 2 años.

Las 2 cuestiones en las que la moda global es superior en el momento actual son: “la distribución de la tienda me atrae”, con un 3 anteriormente y un 4 en la actualidad; y “el diseño web de la marca está muy bien hecho”, con un 3 anteriormente y un 4 en la actualidad.

Las 6 cuestiones en las que la moda global es superior en la respuesta de hace entre 5 y 2 años son: “esta marca tiene escaparates increíbles”, con un 4 anteriormente y un 3 en la actualidad; “me siento satisfecho con esta marca”, con un 5 anteriormente y un 4 en la actualidad; “me encanta esta marca”, con un 5 anteriormente y un 4 en la actualidad; “esta marca es totalmente increíble”, con un 5 anteriormente y un 4 en la actualidad; “esta marca me hace sentir bien”, con un 5 anteriormente y un 4 en la actualidad; y “esta marca es fiel”, con un 4 anteriormente y un 3 en la actualidad.

Aunque en algunas de las preguntas las modas europeas y asiáticas son diferentes, no hay ninguna variación entre ellas que sea especialmente significativa.

## 7.4. EXPERIMENTO CON NO CONSUMIDORES

Además de conocer si la imagen que tienen de Celine sus consumidores ha cambiado con el tiempo, también se ha querido analizar cuál es la imagen que tienen de la marca aquellos que no la conocen, tanto con las colecciones de Phoebe Philo con las de Hedi Slimane.

Para ello, tal como se ha explicado en el apartado 4.1., se realizó un experimento con 3 grupos compuestos por 7 personas cada uno.

Las respuestas del primer grupo, al cual se le mostraron fotografías de colecciones y de campañas publicitarias de Céline en la época de Phoebe Philo fueron las siguientes:

### ¿Con qué adjetivos definirías la estética de la ropa de esta marca?

Integrante 1	Chocante, llamativa, masculina, extravagante, excéntrica, provocativa, singular y rompedora.
Integrante 2	Fría, distante, masculina, atemporal, incómoda.
Integrante 3	Elegante, moderna, pija.
Integrante 4	Elegante, alternativa, momentos especiales.
Integrante 5	Arriesgada, unisex, cosmopolita, prepotente.
Integrante 6	Provocadora, estilosa, atemporal, con carácter.
Integrante 7	Elegante, con un toque masculino, atemporal, auténtica.

Tabla 16. Respuestas de los integrantes del grupo 1.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que 4 de los 7 integrantes perciben un cierto toque masculino o unisex en las colecciones de Phoebe Philo. 3 integrantes coinciden en calificar los diseños como elegantes, también 3 las consideran atemporales. 2 integrantes usan el adjetivo provocadora (o provocativa).

Singular, auténtica y con carácter son 3 calificaciones que, aunque no son exactamente iguales, pueden expresar un significado muy similar. Por lo tanto, 3 integrantes también coinciden en este aspecto.

Una cierta masculinidad, elegancia moderada y atemporalidad son 3 de las características más significativas por las cuales eran conocidas las colecciones de Phoebe Philo.

**Si tuvieras que relacionar esta marca con unos valores o filosofía, ¿cuáles serían?**

Integrante 1	Relaciono esta ropa con valores modernos, con el empoderamiento de la mujer y con una visión cosmopolita del mundo.
Integrante 2	Considero que los valores que transmiten estas prendas de vestir están estrechamente relacionados con la superficialidad y el aparentar algo que no eres.
Integrante 3	Lo relacionaría con querer transmitir un status social alto y con categoría.
Integrante 4	Creo que es una marca que busca transmitir personalidad y autenticidad con sus diseños, que las personas que llevan su ropa sientan que no son mujeres convencionales sino que tienen un estilo propio y diferenciado.
Integrante 5	Trabajo, modernidad, y competitividad.

Integrante 6	Libertad, gente de mente abierta y luchadora.
Integrante 7	Relacionaría esta marca con el feminismo y el empoderamiento de la mujer.

Tabla 17. Respuestas de los integrantes del grupo 1.

Fuente: Elaboración propia.

2 de las 7 personas perciben que Céline podría ser una marca que luche por el feminismo y busque empoderar a la mujer con sus diseños.

Algunos de los adjetivos usados en la tabla 16 eran singular, auténtica y con carácter. Siguiendo en la misma línea, el integrante 4 afirma que esta marca busca transmitir personalidad, autenticidad y un estilo propio y diferenciado.

Céline también transmite, en 2 de los 7 integrantes, que es una marca relacionada con la competitividad, el trabajo y la gente luchadora.

**¿Para qué situaciones verías adecuado usar la ropa de esta marca?**

Integrante 1	Creo que es útil tanto para reuniones de trabajo y eventos destacados como para usar en el día a día.
Integrante 2	En general no la veo práctica. Sin embargo, la utilizaría en ocasiones muy especiales, como podría ser una boda.
Integrante 3	Para mí estos diseños son simplemente de pasarela de modelos, no los veo muy aplicables en mi entorno. Quizás lo podrían llevar mujeres que trabajan en altos cargos de empresas o influencers.

Integrante 4	Para momentos importantes, aunque no necesariamente de gala. Alguna reunión seria, por ejemplo.
Integrante 5	En general, parece un uso de diario en el trabajo, con algunas excepciones que pueden usarse en días festivos u ocasiones especiales pero con más afinidad a la vida laboral que personal.
Integrante 6	Para dar un paseo, para trabajar, para quedar para tomar algo... creo que es aplicable a muchos tipos de situaciones porque es arreglada pero sin pasarse.
Integrante 7	Acudir a una oficina, reuniones de trabajo. Lo veo sobre todo para el ambiente laboral pero también se podría llevar en el día a día si te gusta ir siempre elegante y arreglada.

Tabla 18. Respuestas de los integrantes del grupo 1.

Fuente: Elaboración propia.

6 de los 7 integrantes conciben los diseños del Céline de Phoebe Philo como aptos para llevar en el ambiente laboral. Además, 3 personas aseguran que, aunque relacionan los diseños con un ambiente de trabajo, también consideran que pueden adaptarse a situaciones del día a día. 2 de las 7 personas también consideran que estos diseños son aptos para llevar en eventos especiales.

Los diseños de Phoebe Philo eran reconocidos por su voluntad de empoderar a la mujer, por ser capaces de adaptarse tanto el entorno laboral como a la vida cotidiana de una mujer ocupada y trabajadora, siendo elegantes pero cómodos a la vez.

¿Cual crees que puede ser el perfil de consumidor de esta marca?	
Integrante 1	Mujeres seguras de sí mismas, a quiénes no les importa ni que las miren ni lo que piensen los demás.
Integrante 2	Las mujeres que vestirían estas prendas de ropa son poco reales, es decir, para una mujer que trabaja no creo que la mayoría de estas prendas le sirvan. Por eso, todas estas ropas las veo muy poco reales y cotidianas.
Integrante 3	Mujeres con dinero que trabajan en grandes empresas, con un gusto especial para la moda y que quieren destacar.
Integrante 4	Mujeres de altas esferas de mediana edad con un estilo muy propio.
Integrante 5	Consumidores con capacidad adquisitiva, seguramente que se dediquen al sector de los servicios, finanzas, empresas de alto standing... que quieran demostrar su poder.
Integrante 6	Personas de ciudad, trabajadora, con dinero y una amplia vida social.
Integrante 7	Target con alto poder adquisitivo, entre 30 y 50 años, que ocupan altos cargos en su trabajo, que les gusta la moda pero no se dejan llevar por las tendencias y son fieles a si mismas.

Tabla 19. Respuestas de los integrantes del grupo 1.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque ninguno de los 7 integrantes conocía la marca ni sus precios, 4 de las 7 personas coinciden en que el público de Céline son personas con un alto poder adquisitivo. Los 2 integrantes que mencionan el rango de edad coinciden en establecer una edad media, entre 30 y 50. Otros 3 integrantes también coinciden en que el target de Céline deben ser personas seguras, fieles a si mismas y con un estilo propio.

Las respuestas del segundo grupo, al cual se le mostraron fotografías de colecciones y campañas publicitarias de la primera colección de Hedi Slimane en Celine (primavera/verano 2019) fueron las siguientes:

**¿Con qué adjetivos definirías la estética de la ropa de esta marca?**

Integrante 1	Sobria, minimal, moderna, estética.
Integrante 2	Elegante, atractivo y serio.
Integrante 3	Elegante, sobria, minimalista, trendy.
Integrante 4	Elegante y moderna.
Integrante 5	Seria, elegante, con personalidad, estilosa, sobria, austera.
Integrante 6	Elegante, moderna, alternativa, transgresora, innovadora.
Integrante 7	Moderna, atrevida, elegante, sofisticada, elitista, formal.

Tabla 20. Respuestas de los integrantes del grupo 2.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el adjetivo elegante también se repite, e incluso más que en el primer grupo. En este segundo grupo, 6 de los 7 integrantes usan el adjetivo elegante para definir los diseños de Slimane. 4 integrantes también coinciden en usar el adjetivo moderna y otras 4 sobria (o austera). 2 integrantes lo califican como minimalista y otros 2 como seria.

**Si tuvieras que relacionar esta marca con unos valores o filosofía, ¿cuáles serían?**

Integrante 1	Ser una marca a la que sus clientes puedan recurrir en varias ocasiones ya que tiene ropa tanto de arreglar como otra más casual. También creo que puede promover la igualdad porque algunos de sus diseños parecen unisex.
Integrante 2	Diría que es una marca que busca la igualdad entre el hombre y la mujer, ya que en algunos looks las mujeres llevan trajes que suelen asociarse a los hombres.
Integrante 3	La distinción y la elegancia, crear outfits que sean capaces de destacar y distinguir a la persona que los lleva pero sin ser demasiado arriesgados.
Integrante 4	La determinación, la seriedad. Tener unos objetivos claros e ir a por ellos con ganas.
Integrante 5	Es una marca que no me transmite honestidad. Podría buscar hacer sentir a la gente que lleva sus diseños que poseen un estilo de vida superior y elitista.
Integrante 6	Teniendo lo clásico como referente, saber darle la vuelta e innovar. Me parece que es una marca que no se adapta a las nuevas modas, sino que es la propia marca quien las crea.
Integrante 7	Luxo, exclusividad y atrevimiento. Reinventar los clásicos

Tabla 21. Respuestas de los integrantes del grupo 2.

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera que en el primer grupo, 2 de los 7 integrantes perciben que Celine es una marca que busca promover la igualdad entre el hombre y la mujer. Otras 2 personas coinciden en que es una marca que parte de un estilo clásico y lo reinventa.

**¿Para qué situaciones verías adecuado usar la ropa de esta marca?**

Integrante 1	Para ir al trabajo y para cenas de gala, fiestas, bodas, pero también tiene su parte sport con prendas que te puedes poner día a día. Abarca un poco de todo.
Integrante 2	Para eventos de alto nivel o para cenas importantes.
Integrante 3	Outfits de fiesta, de noche o determinados eventos.
Integrante 4	Para un evento en el que me apeteciera ir elegante pero sin caer en los básicos (tipo vestido largo) que están muy vistos. Creo que es una buena opción para cuando quieras sorprender y aportar un toque moderno.
Integrante 5	Fiestas elitistas, trabajo en oficinas de grandes empresas y marcas importantes. Para salir a tomar copas en bares y salas de lujo.
Integrante 6	Para una fiesta nocturna, de gente joven, con un ambiente un poco alternativo. También me imagino, en una gala de entrega de premios, ver a alguien vestido así (no de aquellos que van vestidos clásicos, sino aquellos que van diferentes).
Integrante 7	Eventos especiales de alto standing o de noche.

Tabla 22. Respuestas de los integrantes del grupo 2.

Fuente: Elaboración propia.

2 de los 7 integrantes afirman que ven adecuados estos diseños para llevar tanto en eventos de noche como en el trabajo. Los 5 restantes coinciden en percibir los diseños de Slimane para fiestas, galas, entregas de premios, eventos de noche, etc.

La finalidad que tenían los diseños de Philo, ser prácticos para el día a día y para el ambiente laboral, se pierde totalmente y se sustituye por looks que se relacionan con los eventos especiales y el mundo de la noche.

**¿Cuál crees que puede ser el perfil de consumidor de esta marca?**

Integrante 1	Creo que es una marca se puede dirigir a un público muy amplio. Gente más bien joven pero tampoco veo que se dirija a alguien muy concreto.
Integrante 2	Al ser una marca que desfila en pasarela debe dirigirse a personas de alto nivel adquisitivo. Por sus diseños creo que se dirige a un público joven y de mediana edad que busca la elegancia pero sin exagerar.
Integrante 3	Por su estética parece dirigida a un público adinerado de entre 20 y 40 años que busca diferenciarse comprando fuera de las típicas tiendas Inditex.
Integrante 4	Una mujer de entre 30 y 40 años con un nivel económico alto (tanto por lo que deben costar las prendas, que lo desconozco pero imagino que son caras, como por el tipo de evento al que va una persona que viste con este tipo de ropa).
Integrante 5	Una persona de ciudad. De entre 25 y 40 años. Gente arreglada a nivel físico, que se preocupa por su imagen. Gente que se mueve en círculos de gente adinerada, que trabaja altos cargos y que tiene una vida de ocio importante.

Integrante 6	Jóvenes alrededor de 30 años, con buen poder adquisitivo y con un aire alternativo, que se mueve en círculos intelectuales jóvenes.
Integrante 7	Gente de alto poder adquisitivo preocupada por la moda y su forma de vestir o influyentes en la sociedad.

Tabla 23. Respuestas de los integrantes del grupo 2.

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, los integrantes de este grupo desconocían la marca y sus precios, pero 6 de las 7 personas del grupo perciben que los diseños de Slimane se dirigen a gente con un alto poder adquisitivo. Los integrantes del primer grupo que expresaron el rango de edad al que creían que se dirigía el Céline de Philo, establecieron una franja de entre entre 30 y 50 años. En este caso, 6 de los 7 integrantes afirman que el target de Celine es joven, y los intervalos abarcan de los 25 a los 40 años.

Las respuestas del tercer grupo, al cual se le mostraron fotografías de colecciones y campañas publicitarias de la segunda colección de Hedi Slimane en Celine (otoño/invierno 2019/2020) fueron las siguientes:

**¿Con qué adjetivos definirías la estética de la ropa de esta marca?**

Integrante 1	Desenfadada, cómoda, puede llevarse en cualquier momento, street style, personalidad, patrones un poco masculinos pero muy sensuales.
Integrante 2	Homogénea, casual, simple, cómoda.
Integrante 3	Sobrio, formal, elegante, discreto y clásico
Integrante 4	Fría, distante, genera desconfianza.

Integrante 5	Elegante, formal, seria, casi monocromática, sin ornamentos.
Integrante 6	Extravagante, elegante, resultona.
Integrante 7	Elitista, cara, pija, exclusiva, snob.

Tabla 23. Respuestas de los integrantes del grupo 3.

Fuente: Elaboración propia.

Como en los otros 2 grupos, en este vuelve a destacar la palabra "elegante". 3 de los 7 integrantes la utilizan para definir los diseños de esta colección de Slimane.

Aunque usan diferentes palabras (simple, sobrio y sin ornamentos), 3 integrantes perciben los diseños como sobrios, cosa que también ocurría en 4 de los integrantes del segundo grupo. Es decir, ambas colecciones de Slimane poseen este adjetivo.

2 integrantes usan el adjetivo formal y otros 4 integrantes utilizan diferentes adjetivos (street style, casual y cómoda) para expresar que perciben los diseños de Slimane como cómodos. Como se ha comentado anteriormente, los diseños de Phoebe Philo eran reconocidos por ser formales pero cómodos a la vez. Por lo tanto, aquí podrá apreciarse una similitud entre la segunda colección de Slimane y las colecciones de Philo. Otro elemento similar en ambos diseñadores es que uno de los integrantes de este tercer grupo considera que la segunda colección de Slimane posee "patrones un poco masculinos pero muy sensuales", una característica muy marcada de las colecciones de Philo.

**Si tuvieras que relacionar esta marca con unos valores o filosofía, ¿cuáles serían?**

Integrante 1	Creo que sus valores y filosofía se basan en la sencillez, comodidad, acercarse a todos los públicos, como decir: "somos una gran marca, pero que englobamos a toda la sociedad". Sinceramente, son looks que yo misma podría hacer con ropa de Zara.
Integrante 2	Una marca que no busca ir más allá, no busca destacar sino ser más tradicional y que sus diseños sean cómodos para la ciudad.
Integrante 3	Elegancia, cotidianidad, sencillez, comodidad y discreción.
Integrante 4	Probablemente, la filosofía de la organización sea defender la clase, la elegancia y el lujo de sus consumidores.
Integrante 5	Creo que busca crear outfits que transmitan que la persona que los lleva tiene clase y un alto nivel de vida.
Integrante 6	Más es más.
Integrante 7	Ser una marca que consiga diferenciar a su consumidor. Es decir, que la gente que lleve su ropa se perciba como alguien elitista y diferente al resto.

Tabla 25. Respuestas de los integrantes del grupo 3.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se diferencian claramente dos grupos. 3 de los 7 integrantes coinciden en asociar la comodidad como uno de los valores de la marca. En este caso, como se ha comentado en la tabla anterior, aparece una si-

militud con las colecciones de Philo. Por otra parte, otros 3 integrantes del grupo relacionan la marca con tener la voluntad de transmitir lujo y elitismo y que sus compradores sean diferenciados y reconocidos por tener un alto nivel de vida.

**¿Para qué situaciones verías adecuado usar la ropa de esta marca?**

Integrante 1	En mi opinión, en cualquier momento. Yo misma me pondría algunos de estos outfits para ir a la universidad o dar un paseo. Por las fotografías no es una marca a la que recurriría para una boda, por ejemplo, sino como una marca como Inditex.
Integrante 2	Esta ropa es adecuada para ir a dar un paseo por una ciudad e incluso para ir a tomar algo durante el día.
Integrante 3	Creo que es una marca cuyos productos pueden utilizarse tanto en un contexto laboral como en el ámbito social. En cualquiera de esos dos escenarios una persona que vista así puede sentirse igual de bien y cómoda, con la sensación de que va vestida para la ocasión y en ningún caso desentonará.
Integrante 4	Aunque suscitan un claro aura de elegancia y lujo, se ven conjuntos "casual" que se podrían vestir para ir a la calle.
Integrante 5	Vería adecuado usar esta ropa para ir al trabajo, pero también creo que es ropa para ir por la calle.
Integrante 6	Creo que hay looks para diferentes situaciones. Sin embargo, la mayor parte de la ropa la llevaría en un contexto formal como una reunión de trabajo.

Integrante 7	Aunque es cierto que relaciono este tipo de indumentaria con una clase social alta, creo que la gran mayoría de los modelos presentados en las imágenes podrían ser utilizados en cualquier situación común. Es decir, que podrán ser llevados con soltura en el día a día de las personas.
--------------	---

Tabla 26. Respuestas de los integrantes del grupo 3.  
Fuente: Elaboración propia.

En este caso se percibe una clara diferencia entre las dos colecciones de Slimane. Mientras el segundo grupo, que observó fotografías de la colección de Slimane primavera/verano 2019, relacionaba mayoritariamente esos diseños con los eventos especiales y las fiestas de noche, el tercer grupo, que observó fotografías de la colección de Slimane otoño/invierno 2019/2020, cree que los diseños son aptos para llevar en el día a día y, en algunos casos, también en el entorno laboral. Esta percepción que tiene el tercer grupo es muy parecida a la que transmitían las colecciones de Philo a los integrantes del primer grupo.

#### **¿Cuál crees que puede ser el perfil de consumidor de esta marca?**

Integrante 1	Personas a las que le gusta la moda y la ropa de calidad pero que no buscan looks excéntricos sino algo cómodo y que puedan llevar a gusto en su día a día.
Integrante 2	Mujeres de a partir de 30 años de clase media-alta y de ámbito urbano. El estilo no se caracteriza precisamente como juvenil pero tampoco llega a la tercera edad.
Integrante 3	Personas que no quieren llamar la atención por su fachada, que buscan alejarse de la moda actual generalizada y dar una imagen seria pero sin caer en la total formalidad.

Integrante 4	Considero que el público objetivo de esta marca deben ser mujeres de 30 a 50 años con una cierta estabilidad económica (de clase media - alta), elegantes y amantes de la moda a las que le gusta destinar tiempo y dedicación a la elección de sus conjuntos.
Integrante 5	Personas con un nivel económico alto a las que les gusta la moda y vestir de marca pero de una forma que sea práctica para el día a día.
Integrante 6	Personas con un alto poder adquisitivo que se mueven a menudo entre un contexto social formal. Se trata de un consumidor elegante y con una fuerte personalidad.
Integrante 7	A simple vista no parece una ropa barata, creo que busca que su target sea de clase social alta/media-alta, en una edad de entre 30-40 años mayoritariamente.

Tabla 27. Respuestas de los integrantes del grupo 3.  
Fuente: Elaboración propia.

5 de los 7 integrantes también afirman, como en los casos anteriores, que los diseños de esta marca van destinados a gente con un alto poder adquisitivo.

3 de los 7 integrantes coinciden en que el target de la segunda colección de Slimane para Celine es para gente de una edad entre 30 y 50 años. Ya no se percibe que sus diseños vayan destinados a un público tan joven como en su primera colección para la marca.

Otros 3 integrantes afirman que a los compradores de esta marca les debe gustar la moda, pero no buscan diseños extravagantes sino opciones cómodas que les permitan ser prácticos en su día a día.







## 8. CONCLUSIONES

Primero de todo, cabe destacar que, debido a las limitaciones ocurridas, las conclusiones de este trabajo no pretenden ser representativas y no son extrapolables sino solo una aproximación que apunta posibles resultados. Para comprobarlos se debería hacer un análisis más exhaustivo dentro de un tiempo, cuando Slimane hubiera presentado un par más de colecciones para Celine y con un número de muestra de usuarios mayor.

Al hablar del análisis de la identidad de Celine, los expertos entrevistados se dividen en 2 grupos. Algunos de ellos afirman que la identidad que había creado Philo para la marca era fuerte y diferenciada, pero los otros opinan que el papel de la diseñadora no fue relevante en la creación de la identidad de Céline. Además, mientras algunos expertos afirman rotundamente que Slimane ha cambiado la identidad corporativa de Céline, otros defienden que todavía es pronto para poder hacer tal afirmación y otros aseguran que los cambios que ha implantado el Director Creativo no han sido tan fuertes como para modificar la identidad. Es sorprendente que las opiniones entre expertos del mismo sector sean tan dispares. Esto hace pensar que, quizás, la identidad que Philo había creado para Céline no era tan fuerte como parecía. Aunque es cierto que sus diseños tenían unas características muy propias y eran fácilmente diferenciables del resto de marcas del mercado, la identidad de una marca se compone de más elementos que solo su apariencia física.

En el prisma que se ha elaborado en el análisis de este trabajo se refleja que la identidad del Céline de Philo sí que era una identidad fuerte, pero hay que recordar que este prisma se ha elaborado sin tener información procedente del departamento de comunicación de la marca o de algún otro cargo relacionado con la temática.

Sin embargo, cuando los participantes no consumidores comentaron las colecciones de Philo, las definieron como elegantes, atemporales, con un

toque masculino y aptas para llevar tanto en el día a día como en el ámbito laboral. Además, también percibieron una cierta vocación de empoderar a la mujer. Todas estas descripciones coinciden tanto con la identidad reflejada en el prisma como con la visión de las colecciones de la diseñadora que tienen los expertos.

Por lo tanto, la fuerza de la identidad del Céline de Philo no está clara. Por una parte, parece que Philo sí que consiguió crear una identidad diferenciada y con personalidad, pues personas que no conocían la marca previamente percibieron en las colecciones exactamente aquello que la diseñadora quería transmitir. Por otra, los expertos se contradicen entre ellos y esto hace dudar de que la identidad realmente estuviera tan bien definida, pues, si fuera así, los expertos deberían tener una visión más homogénea entre ellos.

El prisma elaborado para el Celine de Slimane también refleja una identidad de marca fuerte y no presenta unas diferencias abismales si se compara con el de Philo. Aunque algunos de los elementos como "Características físicas de la marca" o "Imagen reflejada del consumidor" presentan cambios, otros como "Personalidad de la marca", "Relación" y "Cultura de marca" se mantienen prácticamente intactos. Esto refleja que la identidad de Celine se ha visto modificada pero solo en algunos aspectos y no de manera drástica. Es normal que esto suceda ya que, como afirmaban varios expertos en las entrevistas, cuando un Director Creativo entra en una marca de moda debe respetar su esencia pero también debe darle su toque personal, ya que ha sido contratado para eso.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta "¿realmente Hedi Slimane ha eliminado la identidad corporativa que Phoebe Philo había dado a Celine durante 10 años, ha impuesto la suya propia y ha transformado Celine en una marca totalmente diferente?" es un no. Sí que es verdad que la identidad

ha sufrido algunos cambios, pero no se ha modificado completamente y la esencia de la marca persiste. Hay que recordar que esta primera pregunta se planteó cuando Slimane solo había presentado su primera colección, la cual fue totalmente distinta a lo que había sido Céline hasta el momento.

Comparando fotografías de las colecciones de Philo, de Slimane para Celine y de Slimane para Saint Laurent se ve claramente que la primera colección que Slimane presentó para Celine era prácticamente idéntica a lo que él mismo había diseñado en su época en Saint Laurent, pero que su segunda colección es totalmente distinta a la primera y posee muchas similitudes con aquellas diseñadas por Philo. Además, las personas no consumidoras que participaron en el experimento coinciden con ello.

El grupo que observó las colecciones de Philo las definió, en su mayoría, como elegantes, atemporales y con un toque masculino. Consideraron que los looks eran aptos tanto para el día a día como para el ámbito laboral y relacionaron la marca con el empoderamiento de la mujer. En el caso del segundo grupo, que observó fotografías de la primera colección de Slimane, los participantes coincidieron con los que comentaron las colecciones de Philo en usar el adjetivo "elegante" y en percibir una cierta intención de igualdad entre el hombre y la mujer. Sin embargo, definieron los diseños de la colección como sobrios, simples y apropiados para llevar en ocasiones especiales, eventos y fiestas de noche, algo que se aleja completamente del día a día y el ámbito laboral de las colecciones de Philo. Los participantes que observaron la segunda colección de Slimane también usaron el adjetivo "elegante", como los de los otros dos grupos. Designaron adjetivos parecidos a "sobrio" y "simple", como los de la primera colección de Slimane, pero percibieron que los looks tenían un cierto toque masculino y que eran adecuados para usar en el día a día y en el trabajo, algo que caracterizaba las colecciones de Philo. Esto demuestra que ambas colecciones de Slimane tienen un toque propio, que las personas no consumidoras definen como simple y sobrio, pero que su primera y segunda colección para Celine no tienen nada que ver entre ellas y que la segunda colección de Slimane posee ciertas similitudes con las de Philo.

Además, todos los entrevistados coinciden en que la primera colección de Slimane no fue una "colección real" sino una campaña de comunicación y marketing consensuada entre el Director Creativo y los altos cargos de LVMH con dos objetivos: conseguir que Celine tuviera una gran repercusión en el mercado y que Slimane pudiera marcar su territorio dentro de la marca.

La tercera pregunta planteada era: "¿es posible que la primera colección de Slimane para Celine fuera una campaña de comunicación y que la estética que Slimane realmente quiere darle a la marca es la que se aprecia en la segunda colección?". Todo apunta a que la respuesta a esta pregunta es un sí, aunque habrá que esperar a la presentación de nuevas colecciones para corroborarlo.

Sin embargo, esta campaña de comunicación no fue bien recibida por muchos de los consumidores y amantes de la marca. Aunque el impacto de la segunda colección fue positivo, las encuestas realizadas a las consumidoras reflejan que, en su mayoría, su opinión actual sobre la marca es más negativa que cuando la llevaba Philo. La percepción global de las consumidoras encuestadas es un 0,2 más negativa actualmente que hace entre 5 y 2 años. Aunque es un resultado negativo pero moderado, también hay que destacar que la percepción es distinta entre las consumidoras europeas y asiáticas. Mientras la percepción media actual de las europeas es un 0,4 más negativa, en Asia la percepción anterior y la actual se mantienen estables.

Las cuestiones que obtienen una media y/o una moda más elevada actualmente que hace entre 5 y 2 años son "esta marca me despierta buenos recuerdos", "esta marca es una parte de mi vida", "la distribución de la tienda me atrae", "el diseño web de la marca está muy bien hecho" y "me gusta mucho llevar puestos productos de esa marca". Por otra parte, las cuestiones con una percepción más negativa en la actualidad que anteriormente son "esta marca refleja mi estilo de vida", "me siento satisfecho con esta marca", "doy un soporte sólido a esta marca", "me encanta esta marca", "res-

peto esta marca", "esta marca es totalmente increíble", "esta marca me es honesta", "esta marca es fiel", "esta marca tiene escaparates increíbles" y "esta marca me hace sentir bien". Es decir, algunas de las cuestiones con una visión actual más positiva hacen referencia a elementos de la marca más superficiales, como la distribución de la tienda y el diseño web y, además, cuestiones como "esta marca me despierta buenos recuerdos" pueden hacer referencia a épocas pasadas, es decir, al Céline de Philo. Además, el cambio es muy moderado, con un máximo de 0,2 puntos de diferencia. Sin embargo, la mayoría de las cuestiones con una percepción más negativa hacen referencia a la lealtad, la fidelidad y la honestidad que transmite la marca con una diferencia más elevada, de hasta 0,5 puntos. Por lo tanto, Celine ha conseguido que, actualmente, sus consumidores tengan una visión moderadamente más positiva sobre aspectos más exteriores de la marca pero, en consecuencia, la esencia y los valores fundamentales que debería transmitir Celine se han visto claramente perjudicados.

Es posible que las consumidoras tengan una visión negativa en relación a la lealtad y a la honestidad de la marca por el cambio brusco de la primera colección de Slimane. Aunque el diseñador ya ha presentado una segunda colección que sigue mucho más la esencia que la marca tenía con Philo, es probable que persista la sensación de que Slimane no ha sido fiel a la marca. En las entrevistas, Gispert afirmaba que "la percepción de que se han cargado la marca va a desaparecer con el tiempo", por lo que quizás, si se volviera a repetir el estudio dentro de un tiempo, la visión actual de las consumidoras sería menos negativa.

Otro hecho destacable es que la totalidad de las encuestadas que muestran una visión más positiva en la actualidad que anteriormente forman parte del rango 21-30 años, y los rangos 51-60 y 61-70 años muestran percepciones más negativas, cosa que podría indicar que Slimane busca cautivar a un público más joven para Celine.

En resumen, para poder afirmar con seguridad en qué aspectos se ha visto modificada la identidad de Celine en consecuencia del cambio de Director

Creativo, hay que esperar un tiempo para ver cómo se acaba desenvolviendo la marca en el mercado. Actualmente, la imagen corporativa de Celine que tienen los consumidores es más negativa que la que tenían en la época de Philo, pero esta percepción puede no ser representativa del todo ya que todavía podría estar afectada por el revuelo que causó la primera colección que presentó Slimane en 2018.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- alyssavingan. (2018, 28 de septiembre). Will be interesting to see whether Saint Laurent fans stay loyal to Saint Laurent now that Celine is ALSO Saint Laurent [Tweet]. Recuperado de: <https://twitter.com/alyssavingan/status/1045750898323070977>
- BAIN & COMPANY (2014, 14 de enero). Lens on the Worldwide Luxury Consumer. *Bain & Company*. Recuperado de: <https://www.bain.com/migration/press-releases/2014/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer/>
- BENAÏM, L. (2018, 25 de septiembre). Hedi Slimane's First Celine Interview. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/people/hedi-slimane-interview-ceLINE>
- BENAVIDES, J., COSTA, J., COSTA, P., FAJULA, A., FÜRST, P., LIRIA, E., ... VENTURA, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000
- BERLINGER, M. (2018, 23 de octubre). Fans of Philo-Era Céline Turn Heartbreak Into Profit. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/fans-of-philo-era-celine-turn-heartbreak-into-profit>
- BUSINESS OF FASHION (s.f. a). BoF 500: Phoebe Philo. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/community/people/phoebe-philo>
- BUSINESS OF FASHION (s.f. b). BoF 500: Hedi Slimane. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/community/people/hedi-slimane>
- CAPRIOTTI, PAUL (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- CAPRIOTTI, PAUL (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista de Comunicación* (núm. 27, pág. 15-22). Recuperado de: <https://dialnet-unirioja-es.ubc.cat/servlet/articulo?codigo=5466032>
- CAPRIOTTI, P., COLL, I., JIMÉNEZ, C., KELLER, K. L., LLAMAS, M., MARCA, G., ... SCOLARI, C. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Cirujía Ediciones.
- CHO, E., FIORE, A.M., RUSELL, D.W. (2015). Validation of a Fashion Brand Image Scale Capturing Cognitive, Sensory, and Affective Associations: Testing Its Role in an Extended Brand Equity Model. *Psychology & Marketing* (Vol. 32, núm 1, pàg 28-48).
- COSTA, JOAN (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- CURRÁS, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*. (Vol. 7, pág 9-34). Recuperado de: <https://dialnet-unirioja-es.ubc.cat/servlet/articulo?codigo=3233182>
- D'ARPRIZIO, C., JILLA, C., KAMEL, M.A. (2005, 18 de mayo). The new rules of luxury. *Bain & Company*. Recuperado de: <https://www.bain.com/insights/the-new-rules-of-luxury/>
- DELEON, J. (2018, 24 de enero). Will Hedi Slimane Be a Blessing or a Curse for Céline? *HighSnobiet*. Recuperado de: <https://www.hightsnobiet.com/p/hedi-slimane-ceLINE-reaction/>

- Diet Prada [@diet\_prada]. (2018, 28 de septiembre). In last night's @celine show, Hedi Slimane picks right back up where he left off at @ysl [...]. [Instagram]. Recuperado de: <https://www.instagram.com/p/BoUAGv7lpnM/>
- ENRIQUE, A. M., MADROÑERO, M. G., MORALES, F., SOLER, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- EVENING STANDARD (2013, 15 de marzo). Phoebe's Philo-sophy: top fashion designer says family comes first. *Evening Standard*. Recuperado de: <https://www.standard.co.uk/fashion/phoebe-s-philosophy-top-fashion-designer-says-family-comes-first-8535886.html>
- FASHION UNITED (2019, 4 de marzo). Slimane se acerca más al ADN de Celine en su segunda colección. *Fashion United*. Recuperado de: <https://fashionunited.co/noticias/moda/slimane-se-acerca-mas-al-adn-de-celine-en-su-segunda-coleccion/2019030426123>
- FIONDA, A. M., MOORE, C. M. (2008). The Anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management* (Vol. 16, núm 5, pág 347-363). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/247478606\\_The\\_anatomy\\_of\\_the\\_luxury\\_fashion\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/247478606_The_anatomy_of_the_luxury_fashion_brand)
- FISHER, L.A. (2018, 28 de septiembre). Hedi Slimane's Celine Is Here and It Looks Completely Different. *Harper's Bazaar*. Recuperado de: <https://www.harpersbazaar.com/fashion/fashion-week/a23514923/hedi-slimane-celine-spring-2019/>
- FLACCAVENTO, A. (2019, 2 de marzo). Hedi Slimane's New Celine Girl. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-show-review/hedi-slimanes-new-celine-girl>
- GONZÁLEZ, M. A., SANZ, M. A. (2005). *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- GRAHAM, B., ANOUTI, C. (2018). *Promocionar la moda. Comunicación, marketing y publicidad*. Barcelona: Promopress
- JING, T. S., GRANT, A., SHEAU-FEN, Y. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* (Vol. 17, núm. 4, pág 403-423). Recuperado de: <https://www.emeraldinsight-com.are.uab.cat/doi/pdfplus/10.1108/JFMM-03-2013-0032>
- KAPFERER, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. Londres: Kogan Page.
- LVMH (2008, 4 de septiembre). Phoebe Philo named Creative Director at CELINE, Marco Gobetti named President and Managing Director. *LVMH*. Recuperado de: <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/phoebe-philo-named-creative-director-at-celine-marco-gobetti-named-president-and-managing-director/>
- LVMH (2018, 21 de enero). Hedi Slimane named Artistic, Creative and Image Director of Céline. *LVMH*. Recuperado de: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/hedi-slimane-named-artistic-creative-and-image-director-of-celine/>
- MARIE CLAIRE (s.f.). Céline. *Marie Claire España*. Recuperado de: <https://www.marie-claire.es/moda/wikimoda/diccionario/wiki/termino/celine>
- MARTÍN, FERNANDO (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- MCCAULEY, J. (2015). Hedi Slimane and the reinvention of menswear. *Critical Studies in Men's Fashion* (Vol. 2, núm 1, pág 23-42)

MEENAVOGUEE. (2018, 28 de septiembre). New Celine, old Saint Laurent [Tweet]. Recuperado de: <https://twitter.com/MEENAVOGUEE/status/1045765166267281408>

MONTOYA, N., RODRÍGUEZ, A., LOPES, E. (2018). Herramienta para la medición de valores corporativos en las organizaciones: ProtocoloEva®. *LAI-COM UAB*. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/196436>

MORATÓ, JORDI (2011). *Comunicació i estratègia: L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

MURRAY, G. (2018, 5 de marzo). The Brands Céline Fans Can Look To Post-Phoebe Philo. *Refinery 29*. Recuperado de: <https://www.refinery29.com/en-us/2018/03/192574/phoebe-philo-ceLINE-similar-brands-styles>

OGUNNAIKE, N. (2019, 3 de marzo). Hedi Slimane Meets Old Celine Fans Halfway for Fall. *Elle*. Recuperado de: <https://www.elle.com/runway/g26603098/paris-fashion-week-ceLINE-fall-2019/>

OGUNNAIKE, N. (2018, 29 de septiembre). Hedi Slimane's First Collection for Celine Was More of the Same. *Elle*. Recuperado de: <https://www.elle.com/runway/g23523236/ceLINE-spring-summer-2019-collection-review/>

OKONKWO, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York: Palgrave Macmillan

PASQUEL, G. E., BÁEZ, V. G., PAUKER, L. M., APOLO, D. E. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista mediterránea de Comunicación* (Vol. 7, núm 1). Recuperado de: <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2016-v7-n1-percepcion-activos-intangibles-y-stakeholders-modo-lo-para-el-analisis-de-imagen-corporativa>

PÉREZ, M. J. (2017, 22 de diciembre). Phoebe Philo abandona Céline. *Vogue España*. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/phoebe-philo-deja-ceLINE/31489>

PINTADO, T., SÁNCHEZ, J. (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial

POSNER, HARRIET (2011). *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili

POYO, A. (2018, 21 de enero). Hedi Slimane, nuevo director artístico y creativo de Céline. *Vogue España*. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/ceLINE-hedi-slimane-disenador-director-artístico-creativo/32717>

RAMOS, FERNANDO (2002). *La comunicación corporativa e institucional*. De la imagen al protocolo. Madrid: Editorial Universitas.

SAVIOLO, S., TESTA, S. (2007). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili

SHERMAN, L. (2018, 28 de septiembre). Hedi Slimane's Celine Reboot Is Here. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/hedi-slimanes-ceLINE-reboot-is-here>

SINGER, O. (2019, 2 de marzo). Hedi played us all: Celine is back. *Vogue*. Recuperado de: <https://www.vogue.co.uk/gallery/ceLINE-aw19-everything-you-need-to-know>

SINGH, P. (2018, 3 de septiembre). French fashion house Celine is now Céline. *Fashion United*. Recuperado de: <https://fashionunited.uk/news/retail/french-fashion-house-ceLINE-is-now-ceLINE/2018090338618>

SPENCER, M. (2017, 22 de diciembre). Exclusive: Phoebe Philo to Leave Céline. *Women's Wear Daily*. Recuperado de: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/exclusive-phoebe-philo-to-leave-ceLINE-11081454/>

STANBURY, C. (2012, 1 de noviembre). The Mastermind Behind The Transformation Of Céline. *CDCLifestyle*. Recuperado de: <http://cdclifestyle.com/posts/2012/11/01/phoebe-philo-the-mastermind-behind-the-transformation-of-celine-by-caroline-stanbury/>

VILLAFAÑE, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide

VOGUE (s.f.). Céline. *Vogue España*. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/celine/119>

WENDLANDT, A. (2017, 17 de octubre). Phoebe Philo Said to Be Exiting Céline. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/phoebe-philo-said-to-be-exiting-celine>

WMAGAZINE (2019, 1 de marzo). Hedi Slimane's Second Celine Collection Is Not What You Expected. *WMagazine*. Recuperado de: <https://www.wmagazine.com/gallery/celine-fall-2019-show-paris-fashion-week>

YOUNG, S. (2018, 2 de octubre). Why everyone's talking about Celine's Fashion Show (and not in a good way). *Independent*. Recuperado de: <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/celine-paris-fashion-week-hedi-slimane-phoebe-philo-fans-angry-reaction-why-fashion-week-2019-a8564936.html>

ZerboJulie. (2018, 28 de septiembre). Hedi does Hedi (at Dior) does Hedi (at Saint Laurent) does Hedi (at Celine) does Hedi...[Tweet]. Recuperado de: <https://twitter.com/ZerboJulie/status/1045751649489342470>

