Modaes

Back Stage

Abercrombie & Fitch: el riesgo de ser sólo ‘sexy’

Custodio Pareja
11 nov 2013 - 04:51



Sexualidad, juventud y una pizca de clasismo. La estadounidense Abercrombie & Fitch ha jugado con estos valores durante los últimos cinco años. Llevar una camiseta de su marca era sinónimo de ser *guay* (o *cool*, como dirían los americanos). Su producto llamó la atención de un nicho de consumidores, gracias a empleados semidesnudos que invitaban a los viandantes a pasar un buen rato en sus tiendas y un olor que atrapaba a cualquier persona que paseara por la Quinta Avenida de Nueva York. Todo esto había funcionado hasta ahora, pero sus ventas han caído y el fenómeno empieza a deshincharse. ¿Qué le pasa a **Abercrombie & Fitch**? Una estrategia basada sólo en la marca, un producto sin innovación y un errático proceso

https://www.modaes.com/back-stage/abercrombie-fitch-el-riesgo-de-ser-solo-sexy

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

de internacionalización son los tres principales errores señalados por los expertos.

Evolución de Abercrombie & Fitch
En millones de dólares

	2008	2009	2010	2011	2012
Facturación	3.484	2.928	3.468	4.158	4.510
Beneficio	272,2	254	155,7	143,9	237

	2013		
	1er. Trim.	2º Trim.	3er. Trim.
Facturación	838,7	945,6	1.033

Fuente: Abercrombie & Fitch

Si bien es cierto que **Abercrombie & Fitch** ha sido una de la pocas marcas de Estados Unidos que ha visto crecer sus resultados en la situación económica actual, en 2009, segundo año tras el estallido de la crisis, el grupo estadounidense vio cómo sus ventas y su beneficio caían más de lo esperado: pasó de facturar 3.484 millones de dólares en 2008 a 2.928 millones de dólares. El beneficio también se resintió: de 272,2 millones de dólares en 2008 pasó a 254 millones de dólares en 2009.

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Estos datos hicieron que **Abercrombie & Fitch** volviera a centrarse en Estados Unidos y dejara de lado una expansión en Europa que no le estaba dando todavía buenos resultados. El despido de 170 trabajadores y una nueva política de precios, que se acercaba más a la demanda del nuevo consumidor (que buscaba producto más barato), hizo que el grupo estadunidense lograra remontar el vuelo y aumentar su facturación a finales de 2010, con 3.468 millones de dólares. Aun así, su beneficio continuó cayendo hasta los 155,7 millones de dólares.

2011 fue el año escogido por **Abercrombie & Fitch** para volver a probar suerte en el mercado internacional. Destacó la entrada del grupo en España, con la apertura de sus primeras tiendas de **Hollister** en el país y la puesta en marcha de su *flagship store* de **Abercrombie & Fitch** en Madrid. Las ventas de 2011 se situaron en 4.158 millones de dólares (xx millones de euros), mientras que el beneficio continuó cayendo, hasta los 143,9 millones de dólares.

En 2012, el descenso de las ventas de la compañía en Europa y la debilidad de la economía en la zona euro hicieron que la empresa liderada por **Mike Jeffries** volviera a echar el freno en el Viejo Continente. Un cambio de estrategia que le valió a corto plazo, ya que finalizó su ejercicio fiscal con un aumento del 64% en su resultado neto, hasta 237 millones de dólares y elevó sus ventas hasta 4.510 millones de dólares.

A largo plazo, esta decisión ha perjudicado al grupo, ya que apostar casi todo a un mercado genera debilidades. La compañía estadounidense ha experimentado este año 2013 un descenso continuo en sus ventas, y los analista han dado previsiones considerablemente bajas para el conjunto del ejercicio, que será uno de los peores en la historia de la empresa. La compañía ha registrado en el tercer trimestre de su ejercicio una caída de las ventas de 11,7%, desde los 1.170 millones de dólares, hasta los 1.033 millones de dólares.

Fenómeno que se desinfla

Los resultados financieros de **Abercrombie & Fitch** son el reflejo de las debilidades de la compañía. La debacle de **Abercrombie** "es de esperar cuando un modelo de negocio está basado al 90% en la marca y no en el producto", explica **Jordi Bejar**, consultor especializado en expansión internacional y ex directivo de empresas como **Tous** y **Pronovias**.

"La marca ha perdido su brillo de forma clara en los últimos 24 meses, y es una evidencia que disimulaba gracias al tráfico de turistas en ciertas tiendas –asegura **Sever García**

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

, consejero delegado de **SGN Group**-; además hay otros factores que han acelerado su desprestigio, como los litigios contra discriminación a ciertos empleados, el haber cerrado muchas tiendas y haberse centrado exclusivamente en la gama alta".

"Llega un momento en una marca como **Abercrombie & Fitch** en que hay que prosperar y decidir si quieres seguir atrayendo a público por un concepto de tienda novedoso y atractivo, consumidores que no suelen repetir la experiencia, o atraerlo por tener un producto que quiere el consumidor y que volverá a comprar en el futuro", explica **Luis Lara**, director de **Retalent** y autor del libro *Por qué unas tiendas venden y otras no*.

Valor de marca o *feeling sexy*

"Han vendido sexo y juventud, dos valores que son polémicos y que pueden pasar de moda y dejar de interesar a su público objetivo", explica **Inmaculada Urrea**, experta en branding de la consultora **Sofoco**. "Como marca tú decides qué eres, y tu público así lo percibe –asegura Urrea-; si dejas de estar a la última o lo que ofreces ya no es de su agrado, te dejará de seguir". "En el caso de **Abercrombie & Fitch**, no debería haber dejado de seguir la evolución de la juventud y saber adaptarse a los nuevos tiempos", añade.

"Comprar en **Abercrombie & Fitch** hace sentir sexy al consumidor, supieron innovar en márketing, creando conceptos como el márketing tribal (haciendo sentir a sus consumidores de una tribu) y el retail ritual (convirtiendo a sus tiendas en templos)", asegura Lara. "Han repetido esta fórmula durante mucho tiempo, pero sin ninguna variante, algo que ha hecho que la marca se desgaste", añade.

Innovación nula

Según **Sever García**, "la falta de innovación en el producto es uno de los factores que más han perjudicado a **Abercrombie & Fitch**, además de cierta saturación del fenómeno, la falta de un contenido sólido de la marca y algunas de las decisiones tomadas por la dirección de la compañía". "Este tipo de marcas suelen experimentar un crecimiento rápido y fuerte, pero luego encuentran grandes dificultades para renovarse y seguir llamando la atención de su público", añade.

El grupo **Abercrombie & Fitch** intentó renovarse y diversificar sin éxito. Una vez que su marca principal estaba asentada, la compañía lanzó **Hollister**, la marca "antesala" de **Abercrombie & Fitch**. Más adelante continuó aumentando su cartera de marcas, aunque con menor éxito. **Ruehl** era el paso siguiente a **Abercrombie**, dirigido a un

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

público más maduro, mientras que **Gilly Hicks**, especializada en moda íntima, era un complemento a la colección de moda femenina de la enseña principal. Ambas marcas ya han desaparecido del mercado por la "poca innovación en su producto, ofrecer una prenda básica a un precio caro y contar la misma historia", asegura Urrea.

España

Abercrombie no ha terminado de cuajar en el mercado español, pero es un fenómeno que se ha repetido en otros mercados europeos. "La elección de instalarse en una zona tan poco turística en Madrid ha sido lo que más ha dañado a la enseña en el mercado español", asegura Lara. Todos los expertos consultados por Modaes.es coinciden en que **Abercrombie & Fitch** es una marca que "funciona donde hay turismo". Londres, Nueva York o Roma son plazas donde la enseña continua atrayendo a curiosos para comprar un polo o simplemente fotografiarse con uno de sus dependientes. El grueso de estos clientes no volverá a realizar una compra en la marca, según los expertos en retail.

¿Se ha agotado la fórmula?

Hay diversidad de opiniones ante esta afirmación. "La fórmula se ha agotado y la gente se ha cansado un poco de una marca que antes desprendía un halo de exclusividad y ahora lleva todo el mundo", explica Bejar. Para García, "haber cerrado puntos de venta ha sido una buena decisión, ahora queda trabajar en reinventar su ADN".

"No se ha agotado la fórmula, simplemente necesitan trabajarla más –explica Lara-; el error sería seguir adelante sin aplicar ningún cambio en su estrategia, ya que algo está fallando".

https://www.modaes.com/back-stage/abercrombie-fitch-el-riesgo-de-ser-solo-sexy

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.