

SILBON: IMPULSANDO LA MARCA¹

A mediados de mayo de 2021 Pablo López, cofundador y CEO de Silbon, una marca española de moda masculina, debía concretar el plan de comunicación y publicidad de la empresa para el segundo semestre de 2021. Dicho plan debía tener en cuenta los ambiciosos objetivos que Pablo se había marcado para esa segunda mitad del año, entre los que destacaban el lanzamiento de dos nuevas líneas (Silbon Woman y Silbon Home); impulsar la línea de niños (Silbon Kids), que no terminaba de alcanzar los objetivos de crecimiento esperados; y apoyar la reapertura de la tienda de París prevista para agosto de 2021. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 que había aparecido hacía ya más de un año y que había provocado pérdidas de ventas y cierres de establecimientos (tanto para Silbon como para otras cadenas de moda), no mostraba síntomas reales de desaparecer y estaba erosionando los recursos que la empresa tenía disponibles para invertir en comunicación. Asimismo, Pablo y su equipo eran conscientes de que la pandemia estaba generando nuevos hábitos y comportamientos de compra entre los clientes, así como cambios en las estrategias de sus competidores, aunque no estaban seguros de cómo debían incorporar este hecho a sus decisiones estratégicas y de comunicación.

En este entorno tan competitivo y complejo, Pablo seguía manteniendo como objetivo estratégico prioritario el de crecer más en ventas y rentabilidad que en los últimos 10 años. Aunque el crecimiento de la empresa había sido muy notable desde su fundación, 12 años atrás, era consciente de la débil posición que tenían las empresas pequeñas como Silbon dentro del sector de la moda en el que competían con grandes marcas apoyadas por grupos financieros muy potentes. Sin embargo, le estaba costando decidir qué pasos debía priorizar y qué inversiones acometer, así como qué papel debía tener la comunicación en su estrategia comercial para alcanzar este objetivo.

En esos momentos, y cara al desarrollo de futuras acciones, la construcción de un posicionamiento sólido y creíble de la marca se hacía aún más importante.

¹Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Mercedes González Dugo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2022. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

HISTORIA DE SILBON

Silbon nació en Córdoba en 2009 en plena crisis financiera, cuando Pablo, tras unos años ejerciendo como auditor², decidió arrancar un proyecto empresarial en el mundo de la moda con otros amigos y socios.

Pablo comentaba:

“Silbon nació de una pasión y de una idea: qué podíamos aportar al sector que no tuviera. Detectamos un nicho y, viendo que otros podían, decidimos que nosotros también. Queríamos ofrecer calidad y buenos diseños a precios razonables, buen trato y atención personalizada. Empezamos con treinta americanas y mucha ilusión. Para venderlas recurrimos a nuestros amigos y familiares. ¡No nos duraron ni tres semanas! Ahí comenzó todo”.

Con dificultades, Pablo consiguió una póliza de crédito de 10.000 euros que avaló con su nómina y su socio, Rafael Díaz, logró lo que parecía imposible: convencer a fabricantes para que realizaran tiradas mínimas; primero fueron americanas, después camisas y, posteriormente, corbatas. Todo, bajo la marca Silbon y operando en sus inicios desde un piso del centro de Córdoba propiedad de la abuela de Pablo.

Casi diez años después, en 2019, la firma superó los 10 millones de euros de facturación (un 40% más que el año anterior), con un Ebitda de alrededor de 800.000 euros. A mediados de 2021, Silbon era una de las marcas de moda masculina española que mejor había resistido la caída de ventas provocada por la pandemia de COVID-19, con apenas una caída del 9% de su facturación en 2020 respecto al año anterior³ (ver Anexo 1: Evolución de Silbon).

ESTRATEGIA COMERCIAL

Público objetivo/clientes

Pablo pensaba que, desde sus comienzos, Silbon se había posicionado como una marca “pija”⁴, orientada al cliente habitual de marcas como Polo Ralph Lauren, aunque con precios más asequibles. El concepto *preppy*⁵ de la firma —“ropa clásica actualizada a las tendencias del momento”, según Pablo— era clave en su posicionamiento. Silbon

² Pablo inició su carrera profesional trabajando como auditor en firmas como Deloitte y los grupos Sánchez Ramade y Montealto.

³ Según datos de la empresa especializada en estudios de mercado Kantar, las empresas españolas de moda textil facturaron en el año 2020 un 25% menos que en 2019; además, en el primer trimestre de 2021, las ventas de ropa masculina se contrajeron un 12,6% respecto al mismo periodo del año anterior.

⁴ Pija: según acepción de la RAE (Real Academia Española) “dicho de una persona que, en su vestuario, modales, lenguaje, etc., manifiesta afectadamente gustos propios de una clase social adinerada”.

⁵ El estilo *preppy* consiste en una forma de vestir clásica, pero con un toque informal y desenfadado, inspirada en los *looks* de los estudiantes universitarios de la élite norteamericana. Su origen está en los códigos de vestimenta de la tradición inglesa.

nació atrayendo a jóvenes profesionales de entre 27 y 35 años y fue ampliándose a otros públicos extendiendo su gama de productos.

Pablo apuntaba:

“Con el tiempo, detectamos que, aunque empezamos con ropa muy formal pensada para el joven ejecutivo, debíamos ampliar nuestro ‘target’ a otros hombres a los que les gustase vestir con ropa diferente a la que ofertaban las grandes firmas de moda masculina, así como ofrecer a nuestros clientes opciones para otras ocasiones. Por eso lanzamos una línea más ‘sport’, lo que hizo que un público más joven se interesara por nuestra ropa. Eso nos llevó a hacer un guiño al adolescente, que al principio no entraba en nuestra clientela, y empezamos a tener clientes de 15 años. Posteriormente, decidimos dirigirnos también al público infantil, porque entendíamos que había una demanda latente. Nuestros compradores, aunque por ahora tenemos solo línea de hombre, son en gran medida mujeres (más del 60% de los clientes que tenemos registrados)”.

(Ver Anexo 2: Perfil del consumidor de Silbon por edades)

Productos

Pablo explicaba:

“Nuestra prenda ‘fetiche’ siempre ha sido la americana, pero hemos ido diversificando. La forma de vestir ha cambiado en estos 10 años y, aunque en los inicios partimos trabajando sobre nuestros gustos personales, el cliente es soberano y nos hemos ido actualizando en función de la demanda. Hemos apostado por un estilo más deportivo, manteniendo siempre la esencia de corte británico, nuestra apuesta por la calidad, la producción de cercanía y un equilibrio en la relación calidad-precio”.

A medida que fueron creciendo y abriendo tiendas propias, diseñaron colecciones más completas que las iniciales, incorporando camisas de vestir, trajes, abrigos, zapatos y accesorios; posteriormente, también camisetas y sudaderas. Las colecciones se componían aproximadamente de un 70 % de ropa comercial (básicos para cualquier hombre) y el resto de prendas muy atrevidas que pretendían aportar diferenciación frente a otras marcas⁶. Recientemente habían ampliado la oferta de complementos con gafas de sol, pulseras, llaveros y bolsas de viaje, entre otros artículos.

En 2018 lanzaron al mercado la línea infantil, *Kids*, que inicialmente se comercializaba únicamente a través de la tienda *online*; pero, dada su buena acogida, se fue incorporando a las tiendas más importantes de la marca. Tras su primera colección, observaron que la demanda de su clientela se concentraba en prendas con el mismo diseño para hombre y niño, por lo que lanzaron una línea especial, *Father&Son*, para

⁶ La compañía fabricaba un 30% en España, un 35% en Portugal y el resto en Asia y Turquía. Esto les permitía hacer tiradas de producción más cortas, lo que les proporcionaba más agilidad y flexibilidad para ajustarse a las primeras reacciones de los clientes y a las tendencias del momento casi en tiempo real.