



ANAT KE INAN

KRISTINA MASLAUSKAITE

SANDRINE CRENER

VINCENT DESSAIN

La ensalada rubia

Para mí, siempre se trató de compartir mi vida con la gente y ver su reacción. Eso fue todo lo que siempre quise hacer.

- Chiara Ferragni, fundadora de The Blonde Salad y la colección Chiara Ferragni

En una soleada mañana de enero de 2014, Chiara Ferragni, una de las blogueras de moda más famosas del mundo, de 27 años, estaba sentada en la sala del aeropuerto internacional de Los Ángeles esperando su vuelo a Milán, Italia, donde se reunía con su equipo cada mes. Desde que se mudó a Los Ángeles hace seis meses. Disfrutando de un raro momento de soledad, vio su iPhone por la fuerza de la costumbre. Ferragni había publicado una foto de su look de aeropuerto en Instagram media hora antes y se tranquilizó al descubrir que ya había recibido decenas de miles de "me gusta" de sus seguidores.

Ferragni fundó su blog, The Blonde Salad, en 2009 junto con su entonces novio Riccardo Pozzoli, o Richie como lo llamaba cariñosamente hasta el día de hoy. La popularidad del blog se disparó casi de inmediato, lo que le permitió a Ferragni convertir su pasión por la moda, los viajes y la fotografía en una carrera exitosa. Cinco años después, Ferragni dirigió dos negocios que generaron ingresos por 6 millones de euros y emplearon a 14 personas: el blog The Blonde Salad, que ella y Pozzoli esperaban transformar en una verdadera revista de estilo de vida, y la línea de zapatos Chiara Ferragni Collection. Ferragni, seleccionado entre los 30 menores de 30 en Artes y estilo por Forbes en 2015, emergió como una celebridad e influenciadora internacional que asistía a eventos de moda en todo el mundo.

Ferragni estaba particularmente emocionada de volar de regreso a Milán porque por primera vez vería la nueva oficina de The Blonde Salad en la que Pozzoli había estado trabajando durante semanas para hacer espacio para el equipo en crecimiento. Al mismo tiempo, a medida que sus negocios se expandían, Ferragni sintió la gran responsabilidad de tomar las decisiones correctas para el futuro de The Blonde Salad. ¿Cómo asegurar el crecimiento a largo plazo de sus empresas? ¿Cuál fue la estrategia comercial adecuada para The Blonde Salad? ¿Cuál sería la mejor forma de gestionar y monetizar las marcas The Blonde Salad y Chiara Ferragni Collection? Había pensado mucho sobre estas preguntas durante las últimas semanas. Ferragni miró su teléfono una vez más y envió un rápido mensaje de Whatsapp a Pozzoli pidiéndole que la recogiera en el aeropuerto Linate de Milán al día siguiente.

El profesor Anat Keinan y la asistente de investigación Kristina Maslauskaitė, la investigadora asociada Sandrine Crener y el director ejecutivo Vincent Dessain (Centro de Investigación de Europa) prepararon este caso. Fue revisado y aprobado antes de su publicación por una empresa designada. La financiación para el desarrollo de este caso fue proporcionada por Harvard Business School y no por la empresa. Los casos de HBS se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase. Los casos no están destinados a servir como respaldo, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una gestión eficaz o ineficaz.

Copyright © 2015 Presidente y becarios de Harvard College. Para solicitar copias o solicitar permiso para reproducir materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite www.hbsp.harvard.edu. Esta publicación no se puede digitalizar, fotocopiar, reproducir, publicar o transmitir de otro modo sin el permiso de Harvard Business School.

Historia de la ensalada rubia

Orígenes del Blog

En 2009, Ferragni, de 22 años, era estudiante de segundo año de Derecho Internacional en la Universidad Bocconi de Milán, Italia, cuyos pasatiempos incluían la moda, los viajes, la fotografía y la publicación de fotografías de su atuendo diario en plataformas populares de redes sociales como Flickr y Lookbook.nu. Ferragni recordó:

Desde que era pequeña, la moda siempre ha sido una de mis mayores pasiones. Mi madre fue mi gran inspiración ya que solía trabajar en la industria de la moda. Me encantaba leer revistas de moda, ver transmisiones en vivo de desfiles de moda y probar diferentes atuendos. Cuando tenía 17 años, comencé a tomarme fotos y a publicarlas en diferentes sitios web de redes sociales para poder ver las reacciones de otras personas. Era un "diario fotográfico" de mi vida diaria. Algunas de las fotos serían un poco más artísticas, con un concepto detrás de ellas, otras serían solo sobre lo que estaba usando ... Todos estaban súper interesados en las marcas que usaba y adónde iba, por lo que también lo haría responder preguntas en las secciones de comentarios.

Su novio Riccardo Pozzoli, un año mayor que ella y estudiante de finanzas en Bocconi a quien conoció en una red social italiana tres años antes, quedó impresionado con la creciente popularidad de las publicaciones de Ferragni en todas las plataformas sociales que utilizaba. Dijo Pozzoli:

Es difícil explicar por qué, pero desde el principio, las publicaciones de Chiara tuvieron una alta participación en las redes sociales. Por ejemplo, Flickr era un sitio web centrado en la fotografía profesional. Sin embargo, cuando Chiara publicó una foto de sí misma vistiendo un suéter nuevo de Zara, estaba recibiendo diez veces más comentarios que un fotógrafo profesional que publicaría un reportaje fotográfico después de un mes en África. En ese momento, comenzamos a comprender cómo compartir una apariencia, un atuendo, atraía a las personas.

A Ferragni le gustaba mezclar y combinar diferentes marcas y estilos en sus atuendos, que describió como "chic sin esfuerzo". Ella explicó: "Si alguna vez me tomó más de 5 minutos elegir qué ponerme, significaba que el atuendo no era lo suficientemente fuerte". Desde sus inicios, Ferragni fue muy aficionada a los complementos excepcionales en general y los bolsos de diseño en particular, que solía comprar de segunda mano o pedir prestados a su madre. Ferragni recordó:

Solía gastar todo mi dinero en accesorios en lugar de ropa. Mi estilo siempre se basó en detalles brillantes y glamorosos. Solía mezclar y combinar bolsos de Chanel con ropa de Zara o H&M. A mis seguidores siempre les gustó esto porque pudieron ver lo genial que puede verse un suéter barato cuando lo usas bien. Era algo con lo que realmente podían identificarse.

En otoño de 2009, como parte de sus estudios universitarios de último año, Pozzoli fue a Chicago para completar una pasantía de tres meses en la industria de la jardinería. Se sorprendió al descubrir que las redes sociales ya estaban jugando un papel importante en los negocios estadounidenses. Dijo: "Durante mi pasantía, tuve que hacer un seguimiento de todo lo que estaba pasando en las redes sociales, incluso para productos de jardinería que parecían estar muy lejos de la imagen o la marca".

De vuelta en Milán, Ferragni comenzó a seguir algunos blogs de moda estadounidenses y fue testigo de su creciente popularidad. Por ejemplo, en 2009, Tavi Gevinson, de 13 años, una influyente bloguera adolescente de StyleRookie.com, ya apareció en la portada de Pop Magazine e invitada a las primeras filas de la Semana de la Moda de Nueva York. Ese mismo año, Michele Phan, una de las pioneras de los blogs que

lanzó un videoblog de tutoriales de maquillaje en 2005 y en 2015 construyó una compañía de cosméticos por suscripción de \$ 120 millones, estaba ganando suficiente dinero para dejar su trabajo de camarera y convertirse en bloguera a tiempo completo.^{2 3} De manera similar, Snob Essentials, un blog encontrado por Tina Craig y Kelly Cook en Los Ángeles en

2005, comenzó a generar ingresos anuales de seis cifras justo después de un par de años en el negocio.⁴ (ver

Exhibits 1 y 2 para obtener más información sobre famosos bloggers de moda seleccionados y su popularidad).

Un domingo por la mañana, Ferragni y Pozzoli estaban teniendo su llamada diaria de Skype y la conversación giró hacia la creación del blog personal de Ferragni que los dos habían estado discutiendo durante un par de meses. Ferragni recordó: "Fue genial pensar que mis seguidores de otras plataformas sociales finalmente podrían llegar a un espacio que yo mismo creé por completo". El blog se llamaría The Blonde Salad y se organizaría en torno a los diferentes ingredientes de la ensalada de intereses del rubio Ferragni: moda, fotografía, viajes y estilo de vida. Pozzoli recordó:

Ese domingo le dije a Chiara: 'Vamos, ya es hora de que empieces tu propio blog'. Luego compré theblondesalad.com a un proveedor de URL estadounidense y le di a Chiara la información de acceso. Entró en su primera publicación el 12 de octubre de 2009 y ese fue el día en que nació The Blonde Salad. (Ver **Anexo 3** para ver ilustraciones de las publicaciones del blog The Blonde Salad)

Pozzoli le aconsejó a Ferragni que publicara una entrada diaria a las 9 a.m. en el blog para fidelizar a sus seguidores. "Pronto Chiara comenzó a recibir comentarios de muchas personas en Europa para quienes revisar The Blonde Salad entró en su rutina matutina diaria junto con leer las noticias antes de comenzar a trabajar", recuerda Pozzoli. "El blog se convirtió en parte del desayuno de la gente". Después de solo un mes de blogs, el número de lectores de The Blonde Salad había aumentado a 30.000 visitas diarias.

De la pasión a los negocios

A principios de 2010, solo tres meses después de comenzar el blog, Ferragni recibió sus primeras invitaciones a la Semana de la Moda de Milán. Dijo Pozzoli:

En aquel entonces, en los Estados Unidos, el fenómeno de tener blogueros de moda en la primera fila del desfile ya existía desde hacía un par de temporadas. En Milán, nadie sabía qué era una bloguera de moda. Cuando los periodistas descubrieron que los blogueros de moda estaban presentes en el desfile, comenzaron a buscar al mejor blogger de moda italiano y Chiara fue la única. Todos los medios italianos, incluidos los periódicos y la televisión, empezaron a solicitar entrevistas.

A Ferragni le ofrecieron un par de trabajos en la televisión italiana, pero el dúo pensó que aceptar estas ofertas iría en contra de sus creencias. Pozzoli comentó:

Chiara estaba interesada en la moda real, no en el mundo del espectáculo. Éramos jóvenes estudiantes y no fue fácil para nosotros decir "no" a este tipo de propuestas con una alta recompensa económica. Pero decidimos alejarnos porque sabíamos que si queríamos trabajar en moda, no podíamos vender a Chiara como corista.

Pronto, el creciente revuelo en torno a The Blonde Salad también llamó la atención de varias marcas de productos. Benetton le ofreció a Ferragni actuar como juez en su concurso de talentos en línea para la nueva campaña publicitaria de Benetton, que llevó a la emocionada Ferragni a Nueva York en su primer viaje de negocios. En abril de 2010, Fiat propuso a Ferragni que condujera su convertible Fiat 500 durante seis meses y patrocinó un viaje de diez días por Europa para Ferragni y Pozzoli. El minorista de moda en línea Yoox fue uno de los primeros en comprar un banner publicitario en The Blonde Salad.

Al ser testigos de las crecientes oportunidades comerciales en Italia, Ferragni y Pozzoli decidieron concentrar sus esfuerzos en crear conciencia internacional de The Blonde Salad. Pozzoli recordó:

Ambos venimos de familias que siempre solían viajar mucho, por lo que siempre fuimos muy orientados al extranjero. Comenzamos a construir nuestra exposición internacional desde el principio. Con ese fin, buscábamos activamente invitaciones para las semanas de la moda de Nueva York, París, Londres, Estocolmo, y estábamos pagando todos los gastos nosotros mismos.

Las semanas internacionales de la moda le permitieron a Ferragni crear contenidos de blogs que cubrían las nuevas tendencias en la industria de la moda, mostrar diferentes atuendos que usaba en cada desfile y expandir su red en la industria. (Ver **Anexo 3c** para ver un ejemplo de la publicación del blog The Blonde Salad de una semana de la moda). Además, Pozzoli explicó: "Con cada semana de la moda, Chiara obtuvo más y más visitas de todo el mundo. Un año después, Chiara fue invitada a todas las semanas internacionales de la moda, que se convirtieron en parte de su estilo de vida".

A principios de 2011, Pozzoli se graduó de su maestría, rechazó varias propuestas para unirse a grandes empresas multinacionales y decidió enfocarse en The Blonde Salad como su trabajo principal. "Antes de ese momento, ni yo ni Chiara podríamos haber esperado ni por un momento que The Blonde Salad se convirtiera en nuestro trabajo de tiempo completo", reveló Pozzoli. "Pero en ese momento realmente comencé a creer que esto podría convertirse en algo interesante". En marzo de 2011, fundaron The Blonde Salad (oficialmente llamada TBS Crew Srl), una empresa en un 55% propiedad de Ferragni y en un 45% de Pozzoli, y comenzaron a trabajar oficialmente juntos.

El modelo de negocio

Monetización de la ensalada rubia

En 2011, cuando The Blonde Salad alcanzó las 70.000 visitas diarias, la tarea principal de Pozzoli fue aumentar aún más ese número y perseguir el desarrollo comercial activo. Decidió contratar a Kiver, una agencia italiana de estrategia digital, para renovar el sitio web de The Blonde Salad y crear su versión móvil. Además, Pozzoli y Ferragni firmaron un acuerdo exclusivo con Publikompass, una empresa de medios especializada en la venta de publicidad en Italia. Mientras Publikompass presentó a Pozzoli y Ferragni a la mayoría de sus futuras empresas clientes en diversas industrias, otros clientes como Dior Italia fueron de los primeros en contactar directamente a The Blonde Salad para preguntar sobre las posibilidades de cooperación.

Pozzoli se reunió con muchos ejecutivos y gerentes de marketing de posibles clientes para convencerlos del valor de The Blonde Salad para sus negocios. Pozzoli dijo: "Fue un buen momento para nosotros. Muchas de las marcas de lujo recién habían lanzado sus negocios de comercio electrónico en 2009-2010 y estaban listas para esforzarse mucho para aumentar sus ventas digitales". Sin embargo, agregó, "En ese entonces, algunas de las empresas ni siquiera sabían qué era un blog de moda, y otras estaban interesadas en trabajar con blogueros de moda, pero lo consideraban una tendencia a corto plazo".

Pozzoli y Ferragni estaban constantemente intercambiando ideas sobre cómo diversificar y mejorar sus ofertas de servicios. Al principio, la mayor parte del negocio provenía de la venta de banners publicitarios en el blog, pero pronto el dúo se dio cuenta de que la participación en el contenido y la colocación de productos podían producir resultados mucho mejores. Pozzoli explicó:

Chiara contaba una historia sobre usar una determinada prenda, hacer un viaje, conducir un automóvil, simplemente tener una experiencia particular que estaba viviendo con la empresa, e incluiría un par de enlaces a sitios web de empresas en el texto. Esto realmente involucraría a sus seguidores, quienes entonces tenían muchas más probabilidades de realizar conversiones: hacer clic en el enlace que conduce al sitio web de la marca y comprar. Ya no era solo un enlace, sino parte de una experiencia que Chiara compartía con los usuarios. Esto resultó ser muy exitoso y atractivo para las marcas.

Además, a The Blonde Salad le resultó más fácil monetizar el blog directamente con la aparición de nuevas plataformas como RewardStyle. RewardStyle actuó como intermediario entre los blogueros y las marcas al permitir a los blogueros vincular los sitios web de comercio electrónico de sus clientes y garantizar que los blogueros ganaran una comisión por todos los artículos comprados por sus lectores utilizando esos vínculos. En consecuencia, la colocación de productos y los programas de afiliados pronto superaron a la publicidad estándar como la principal actividad generadora de ingresos para The Blonde Salad.

Desde el principio, Ferragni y Pozzoli fueron muy selectivos al elegir las marcas con las que trabajar porque las historias que Ferragni contaba sobre estas marcas tenían que reflejar su propio estilo de vida. Como señaló Pozzoli, "Queríamos generar valor en torno a la marca de The Blonde Salad y la celebridad de Chiara, no para ser un escaparate más". Ferragni reflexionó:

Sabíamos que teníamos que pensar en grande, pero despacio y con cuidado, y ser selectivos siempre ha sido la clave. Para mí se trataba de si me gusta la marca, el producto y si el proyecto propuesto es genial. Si algo no me parecía natural, diríamos "no" incluso si eso significaba pasar por alto una gran cantidad de dinero. Conozco a mis seguidores porque leo sus comentarios todos los días y me conocen a mí y a mi estilo. Siempre quise ser fiel a ellos y a mí mismo.

Pozzoli y Ferragni comenzaron a colaborar con muchas marcas diferentes en diversas industrias, y su principal objetivo era construir relaciones a largo plazo. Como dijo Ferragni, "Queríamos estar asociados con ciertas marcas y construir historias juntos, es lo que mejor hacemos. Por eso necesitábamos relaciones a más largo plazo". Pozzoli citó su proyecto con Burberry como una de sus primeras asociaciones más exitosas. (ver **Exposición 3d** para la ilustración de la publicación de The Blonde Salad en Burberry) Pozzoli explicó:

En 2012, Burberry invitó a Chiara a asistir a dos inauguraciones de sus nuevas tiendas en Londres y Milán, así como al desfile de modas de Burberry durante la Semana de la Moda de Londres. Además de eso, Chiara tuvo que elegir y lucir cinco conjuntos de la colección Burberry, a los que tomé fotos en las calles de Milán. Finalmente, Chiara entrevistó al director de arte de Burberry con motivo de la apertura de la tienda de Burberry. Todos estos contenidos fueron publicados en The Blonde Salad. Para nosotros fue un verdadero proyecto de 360 grados.

The Blonde Salad recibió una cantidad de cinco dígitos de Burberry que también incluía tarifas de producción para todo el proyecto. "En ese momento todavía estaba caminando por Milán con Chiara y tomando todas las fotos para el blog yo mismo". Pozzoli comentó: "Hoy en día, la tarifa probablemente sería cuatro veces mayor porque queremos ofrecer contenido de primer nivel y estamos trabajando con fotógrafos profesionales, técnicos de iluminación y maquilladores para lograrlo".

La asociación con Dior Cosmetics Italia fue otra experiencia de la que Ferragni y Pozzoli estaban particularmente orgullosos. En 2013, Dior le pidió a Ferragni que produjera un videoclip para el perfume Miss Dior y la invitó a participar en el Festival de Cine de Cannes. Ferragni escribió varias entradas en su blog sobre su estancia en el mítico Hotel Martinez en la Croisette de Cannes.

paseo donde los maquilladores y peluqueros de Dior la prepararon para la alfombra roja. Reflexionando sobre esa experiencia, Pozzoli concluyó: "Fue un proyecto único para Chiara y especialmente para sus seguidores, que tal vez nunca vieron algo así ellos mismos, pero que vivieron la experiencia a través de los ojos de Chiara".

The Blonde Salad también comenzó a crear colecciones cápsula limitadas para varias marcas de ropa. Ferragni hablaría con los diseñadores internos de las marcas para darles sus ideas artísticas y aprobar las muestras. Por ejemplo, en 2012 Ferragni diseñó una colorida colección cápsula de ropa interior y trajes de baño para Yamamay, una popular marca de ropa interior con 1000 tiendas ubicadas principalmente en Italia y España.⁵ Con un precio de menos de 30 € por conjunto de ropa interior, se vendieron 50.000 piezas en una temporada y la colección resultó ser un gran éxito comercial. (ver **Exposición 4** para ilustración de la colección cápsula Yamamay). De manera similar, Ferragni creó colecciones cápsula de zapatos para Superga en Italia y Steve Madden en los EE. UU. En 2013 y 2014 respectivamente.

Si bien The Blonde Salad recibió honorarios por la mayoría de sus asociaciones de marca, Ferragni estaba lista para trabajar también en algunos proyectos de posicionamiento que reflejarían su gusto e historia. Por ejemplo, uno de esos proyectos fue con Louis Vuitton, una marca de lujo que Ferragni admiraba. Ferragni y Pozzoli creían que tales asociaciones enriquecían la imagen de Ferragni y ayudaban a mantener una comunicación continua con la marca. En tales asociaciones, las marcas a menudo solo cubrían las tarifas de producción. Pozzoli explicó: "Queremos construir la credibilidad de Chiara y mostrar su imagen además de las mejores marcas. Cada vez que Chiara estaba construyendo hermosas historias y posicionándose con las mejores marcas, otras marcas de moda premium o de bajo costo nos pedían que reprodujéramos las mismas historias ". (ver **Exhibición 3e** para la ilustración de la publicación de The Blonde Salad en Louis Vuitton).

Chiara Ferragni como celebridad

A medida que la popularidad de Ferragni crecía, comenzó a recibir más y más invitaciones para asistir a varios eventos en todo el mundo. Pozzoli observó: "Muy rápidamente Chiara emergió como una celebridad internacional y las marcas estaban dispuestas a pagarle por su presencia". Pozzoli y Ferragni decidieron que era hora de crear un equipo dedicado para administrar la celebridad de Ferragni dentro de la compañía The Blonde Salad. Reclutaron un equipo compuesto por una contadora, una profesional de relaciones públicas y una directora de proyectos, que se encargaba de contratar a Ferragni para varios eventos, organizar portadas de revistas, entrevistas y todo lo relacionado con su imagen y relaciones públicas. El equipo que anteriormente trabajaba desde la casa compartida de Pozzoli y Ferragni, se mudó a una pequeña oficina en la primavera de 2013.

En 2013, Ferragni pasó el 90% de su tiempo viajando por Asia, América del Sur, Estados Unidos y Europa, principalmente para realizar varios trabajos relacionados con su celebridad. Ella describió su día típico durante el viaje: "Me despertaba a las 6 de la mañana, me maquillaba y peinaba, daba una entrevista, filmaba un editorial, iba a un evento, luego iba a cenar con un diseñador y llegaba a cama pasada la medianoche. Es una especie de trabajo de imagen ". Mientras tanto, Pozzoli permaneció en Milán con el equipo en crecimiento, gestionó la mayoría de las decisiones diarias relacionadas con el negocio y continuó trabajando en el desarrollo empresarial.

Para 2014, Ferragni estaba cobrando tarifas que iban desde \$ 30,000 a \$ 50,000 por participar o albergar algunos eventos. Al reflexionar sobre por qué las marcas estaban dispuestas a pagar por tener a Ferragni a bordo, Pozzoli comentó:

Sin lugar a dudas, Chiara es la bloguera más popular a nivel mundial en términos de sus seguidores diarios y ninguna otra bloguera en el mundo tiene la misma distribución geográfica de audiencia. Aparte de eso, también se ha convertido en una verdadera estrella en la prensa de la moda. Si compras 20 revistas de moda hoy, la mitad de ellas contarán con novedades sobre Chiara. Nadie más, a excepción de varios modelos superiores, tiene tal cobertura. En el primer trimestre de 2015, Chiara estará

en una portada de ediciones internacionales de cuatro o cinco revistas importantes, como Grazia, Vogue, Lucky, Instyle y Marie Claire.

"Todavía no me considero una celebridad. Es una profesión tan diferente y un trabajo tan diferente al de ser un blogger ", afirmó Ferragni. "Pero me gustaría trabajar aún más como celebridad en el futuro. Me permite vivir plenamente mis pasiones por los viajes, el estilo de vida y la moda ".

La colección Chiara Ferragni

Una gran fanática de los accesorios de moda, Ferragni siempre jugó con la idea de crear no solo colecciones cápsula limitadas para otras marcas, sino también una marca propia. "Siempre me han fascinado los bolsos y el mundo del calzado más que cualquier otro accesorio", reflexiona Ferragni, "pero también pensé que estaría perfectamente bien tener uno o dos bolsos en el armario de uno, ya que son más universales y ¡Sentí que siempre preferiría un bolso icónico de Chanel o Hermès al mío! " Ferragni creía que los zapatos, por otro lado, ofrecían muchas más oportunidades comerciales. Ella explicó:

Me encantan tantos diseñadores y estilos de zapatos diferentes. A veces voy a un mercado vintage y compro zapatos vintage, y los amo más que a cualquier otro calzado de diseñador. Y los zapatos cambian mucho: tienes zapatos de fiesta, zapatos de diario, zapatos de trabajo, zapatos de fiesta ... todos compran zapatos nuevos de vez en cuando.

Entonces, cuando en 2011, una empresa italiana de fabricación de calzado se acercó a Ferragni y Pozzoli para proponerle crear una pequeña colección de zapatos con el nombre de Ferragni, estaba emocionada. Ferragni recordó: "Nos dieron una lista de las tiendas donde se distribuirían los zapatos y yo dije: '¡Esto es increíble! ¡Vamos a hacerlo!'" Ferragni y Pozzoli firmaron un acuerdo de licencia de dos años, propuesto por los fabricantes. Ferragni daría ideas para diseñar dos pares de zapatos en diferentes colores y los fabricantes se encargarían de todo lo demás. Ella explicó: "No era una colección real. Ni siquiera teníamos un lookbook, no teníamos ninguna campaña ... simplemente estábamos emocionados de hacerlo por diversión y venderlo en grandes tiendas ".

Poco después de firmar el acuerdo, Ferragni y Pozzoli se dieron cuenta de que la asociación sería difícil. Ferragni recordó: "Cada vez que les daba una idea de diseño, decían que no podían hacerlo, así que en realidad estaban haciendo sus propios zapatos con mi nombre en ellos. Fue realmente frustrante ".

Reflexionando sobre esa experiencia, Pozzoli comentó:

Éramos muy jóvenes y sin experiencia en ese momento y firmamos un contrato de licencia sin negociar realmente. No nos lo tomamos en serio, ya que la línea de zapatos solo generó ingresos anuales de \$ 100,000. Fue algo que discutimos en el avión durante nuestros viajes para The Blonde Salad. Consecuentemente, tuvimos problemas de distribución, problemas de calidad ... cualquier problema que se te ocurra, lo experimentamos.

En 2013, cuando el contrato de licencia estaba a punto de expirar, Ferragni y Pozzoli vieron que, a pesar de todos los problemas que presenciaron, las tiendas seguían pidiendo zapatos Chiara Ferragni. El dúo decidió concentrar sus esfuerzos en construir un negocio real con una marca fuerte por su cuenta. Pozzoli encontró un inversor ángel, Paolo Barletta, para que les proporcionara los 500.000 € iniciales que necesitaban para reestructurar el negocio. En la primavera de 2013, abrieron una nueva empresa llamada "Chiara Ferragni Collection", propiedad de Ferragni, Pozzoli, Barletta y el gerente de ventas Lorenzo Barindelli, quien comenzó a trabajar con la marca desde el principio.

Pozzoli firmó un nuevo acuerdo de licencia con otro fabricante de calzado italiano. El acuerdo estipulaba que la Colección Chiara Ferragni obtendría el 10% de los ingresos en regalías. Pozzoli señaló:

En realidad, es un esquema de regalías híbrido. Estamos tomando todas las decisiones sobre la Colección Chiara Ferragni, incluidas las relacionadas con la distribución. El fabricante incluso contrató al diseñador que le había sugerido. Esta vez, preferimos tener todo el control y darles la mayor parte de las ganancias a cambio.

Ferragni y Pozzoli decidieron presentar sus zapatos como una pequeña colección de diseñador con una fuerte identidad de marca. La idea de Ferragni era construir la colección alrededor de los llamados "Zapatos de coqueteo", un par de zapatos de bailarina relucientes adornados con una decoración de ojos parpadeantes y coquetos. (ver **Exhibit 5** para ilustraciones). "Antes, siempre que veía las muestras de nuestros zapatos, me daban ganas de llorar", recuerda Ferragni, "¡Pero esta vez eran tan buenos que no podía creer lo que veía! De inmediato, los Flirting Shoes se volvieron realmente icónicos y poderosos. Fue entonces cuando Richie y yo empezamos a creer realmente en la marca".

A finales de 2013, Chiara Ferragni Collection generó 500.000 euros de ingresos en solo cinco meses y alcanzó los 4 millones de euros de ingresos anuales a finales de 2014. En julio de 2014, la colección estaba disponible en la tienda online TheFerragniCollection.com, que generó 160.000 ventas en los primeros seis meses. La colección Chiara Ferragni Otoño / Invierno de 2014-2015 consistió en 31 estilos de zapatos diferentes con un rango de precios de \$ 200-450 que incluyen bailarinas, zapatillas y botas.

La Colección Ferragni se vendió en casi 200 tiendas en 25 países de todo el mundo, incluido Estados Unidos, donde se presentó en septiembre de 2014, tres meses después de que Ferragni trasladara su residencia permanente a Los Ángeles. Pozzoli confesó:

Nuestra llegada al mercado estadounidense fue en menor escala de lo que esperábamos porque simplemente llegamos demasiado tarde. En Europa comenzamos a vender la colección otoño / invierno 2014-2015 en enero de 2015, pero en EE. UU. La fecha de inicio de la temporada es el 1 de diciembre. 2015. Estamos produciendo en Italia, por lo que fue muy difícil preparar nuestras muestras con un mes de antelación. Comenzamos a buscar distribuidores al final de la temporada de ventas para la temporada real y todas las tiendas más grandes de EE. UU. Ya habían gastado sus presupuestos de compra. Tuvimos la suerte de haber cerrado un trato con la quinta tienda más grande de EE. UU.

La nueva estrategia

El auge de Instagram

En la segunda mitad de 2013, Pozzoli y Ferragni notaron que las opiniones de The Blonde Salad alcanzaron su punto máximo 140.000 visitas diarias y comenzó a disminuir lentamente a partir de entonces debido a la creciente popularidad de Instagram, una plataforma móvil para compartir fotos. Pozzoli explicó:

El año 2013 en mi mente fue un punto de inflexión para los bloggers de moda. Instagram se convirtió casi de la noche a la mañana en el instrumento más utilizado en la industria de la moda, mucho más que Facebook, Twitter, Pinterest o blogs. Instagram era tan fácil de usar: los seguidores podían desplazarse por sus teléfonos y ver miles de conjuntos en segundos.

Ferragni comenzó a usar Instagram desde el principio, sincronizando su cuenta de Instagram y el contenido de The Blonde Salad. "Descubrí que era una manera increíble de hablar con la gente", dijo Ferragni, "era muy fácil actualizar mi perfil y la gente ahora puede seguirme en tiempo real". Ferragni también

disfruté siguiendo a otras personas en Instagram. "Me inspiran tanto", continuó, "Van a lugares, viajan y publican una foto en algún hotel increíble o en una isla hermosa. ¡Tomo capturas de pantalla y quiero ir allí también! Es realmente asombroso".

A pesar de que los visitantes cambiaron de The Blonde Salad al perfil de Instagram de Ferragni, la nueva plataforma también tuvo un impacto positivo en el negocio de The Blonde Salad. Según Ferragni, Instagram dio una sensación real de números que no existía antes. La cuenta de Ferragni alcanzó los 2 millones de seguidores en 2013 y los 3 millones en 2014. Ferragni afirmó:

El perfil de Instagram es algo que todo el mundo tiene ahora. Los individuos lo tienen, las empresas lo tienen, las celebridades lo tienen y la gente puede ver fácilmente la diferencia en los números: Kim Kardashian tiene 20 millones de seguidores, Louis Vuitton tiene 3 millones de seguidores y su vecino tiene 200 seguidores. Las personas que nunca han oído hablar de mí ahora pueden escribir mi nombre en Instagram y comprobar que tengo 3 millones de seguidores, e instantáneamente asumen que debo ser alguien famoso. Las empresas entienden el valor de eso.

Además, "Instagram cambió la forma en que la gente miraba las fotos", continuó Ferragni. "Mientras que antes de Instagram la gente a veces no entendía por qué publicaba fotos de mi vida diaria en el blog, ahora todo el mundo se acostumbró a ver fotos de comida, fotos de 'lo que acabo de comprar' y fotos de 'debería comprar este zapato'..."

Sin embargo, Pozzoli vio el ascenso de Instagram como un desafío para el modelo de negocio de The Blonde Salad. Señaló: "Entendimos que estábamos perdiendo espectadores de nuestro blog porque estábamos publicando los mismos contenidos en el blog y en Instagram. Sabíamos que no podíamos competir con Instagram, era una guerra perdida. Necesitábamos un cambio de estrategia".

Reestructuración de The Blonde Salad

En noviembre de 2013, Pozzoli y Ferragni contrataron a Alessio Sanzogni, de 28 años, como director editorial y de comunicaciones con el fin de fortalecer la marca de The Blonde Salad y la imagen de Ferragni. Antes de unirse a The Blonde Salad, Sanzogni fue gerente de comercio electrónico y comunicaciones electrónicas en Louis Vuitton Italia, donde trabajó desde 2007 y, entre otras cosas, fue responsable de la asociación entre Louis Vuitton y The Blonde Salad. Sanzogni recordó: "Estuve siguiendo de cerca la evolución del blog durante dos años antes de unirme al equipo de The Blonde Salad y durante ese tiempo nos hicimos amigos cercanos de Chiara. En ese momento, tenía muchas ganas de trabajar en algo digital, innovador y joven".

Sanzogni vio que The Blonde Salad necesitaba un cambio estratégico real para adaptarse al entorno cambiante. Él explicó:

Chiara y Richie siempre fueron muy profesionales y supieron decir "no" a determinadas colaboraciones. Sin embargo, mi percepción desde el exterior era que The Blonde Salad a veces se presentaba de manera demasiado barata y algunas colaboraciones de marca podrían haberse evitado por completo. Sentí que la cantidad de anuncios y ubicaciones de productos en el blog daba la impresión de que todo el contenido estaba pagado. Les estaba dando algunos consejos estratégicos mientras todavía trabajaba en el Louis Vuitton, pero después de unirme a The Blonde Salad realmente quería salvar a Chiara de ser percibida como alguien sin un punto de vista fuerte.

Inmediatamente después de unirse al equipo, Sanzogni entrevistó a todos los miembros del equipo existente de forma individual y pasó dos días en una sala de reuniones cerrada con Ferragni y Pozzoli deliberando sobre la nueva estrategia. Los tres tomaron la decisión de dejar de vender cualquier tipo de contenido editorial relacionado con productos y transformar el blog en una verdadera revista online de estilo de vida de Ferragni. Pozzoli recordó:

En ese momento teníamos los recursos, el know-how y la red para construir contenidos más interesantes relacionados con el estilo de vida. En los años 2011-2012, nuestro negocio relacionado con The Blonde Salad y la gestión de celebridades de Chiara tuvo un margen de beneficio del 50%. En 2014, decidimos invertir la mitad de este margen en ampliar nuestro equipo. Contratamos a un diseñador gráfico con experiencia en moda real y un par de personas que vinieron con una experiencia más creativa en marketing y comunicaciones. Alessio lideraba este nuevo equipo editorial.

El sitio web de Blonde Salad fue completamente revisado y organizado como una revista de estilo de vida en línea. La mitad de los contenidos seguían siendo sobre las actividades de Ferragni, pero la otra mitad estaba relacionada con consejos de compras, paneles de inspiración y otros contenidos editoriales. "Quería que el sitio web fuera cada vez más inspirador para la gente porque para mí siempre se trataba de mostrar una historia positiva y ver cosas hermosas a nuestro alrededor", dijo Ferragni. "El equipo realmente se las arregló para traducir mi idioma en increíbles publicaciones inspiradoras. Cada vez que miro el blog hoy, estoy impresionado ". Ferragni usaría sus cuentas de redes sociales para publicar sus looks y actividades diarias, pero las publicaciones de The Blonde Salad ahora se planificarían con varias semanas de anticipación de acuerdo con una agenda editorial presentada por Sanzogni. Pozzoli resumió,

Al mismo tiempo, los tres revisaron la estrategia de ventas de The Blonde Salad. Sanzogni comentó:

Ahora nos acercamos a las marcas exponiendo cuál era la visión de Chiara. Si la historia de la marca encajaba con la historia de Chiara, haríamos el proyecto; de lo contrario, no estábamos interesados. Decidimos trabajar con contenidos exclusivos y con el tipo de contratos donde la marca puede tener una validación final, pero donde podemos expresar nuestras ideas de forma independiente. Informamos a los agentes de todo el mundo que nos impulsó el posicionamiento, no las ganancias.

Para Pozzoli, la cooperación de The Blonde Salad con Yves Saint Laurent (YSL) en septiembre de 2014 fue un ejemplo perfecto de un proyecto editorial integrado que ahora estaban buscando. Él explicó:

YSL lanzó un nuevo perfume "Black Opium", que estaba dirigido a chicas fuertes, elegantes y de rock and roll. Nos dieron un presupuesto para escribir, dirigir y construir un video de producción al estilo de Hollywood en Los Ángeles. Publicamos este video en nuestro blog y redes sociales, y también produjimos instantáneas del video que YSL publicó en sus cuentas. En cuanto a la gestión de celebridades de Chiara, también organizamos un evento en una tienda departamental en Milán donde Chiara probó el nuevo perfume con sus fans. También le dimos a la Revista Grazia contenidos exclusivos para escribir un editorial sobre esta historia. YSL incluyó banners publicitarios en el sitio web, que fue un canal clave para nosotros. Básicamente, este proyecto único incluyó contenidos creativos, marketing digital, cobertura de prensa y participación física en el comercio minorista.

Finalmente, Sanzogni propuso reorganizar el equipo de The Blonde Salad, que entonces estaba formado por 6 directores de proyecto, todos los cuales se ocupaban de carteras de clientes independientes y reportaban directamente a Ferragni y Pozzoli. Sanzogni recordó: "Le dimos la vuelta a las cosas y dividimos los roles por tareas:

redes sociales, editorial, logística, asistencia personal, comercial, publicidad y relaciones públicas ". (ver **Exposición 6** para el Blonde Salad Crew en 2014)

Al principio, Sanzogni pasó la mayor parte de su tiempo en Milán trabajando con el equipo de The Blonde Salad y ocasionalmente uniéndose a Ferragni en sus viajes de trabajo, pero se dio cuenta de que el equipo de Milán estaba demasiado desconectado de Ferragni y propuso seguir a Ferragni tanto como fuera posible para apoyarla en el trato con los clientes, construir una red y asegurarse de que su nueva estrategia se implemente de manera uniforme en todas las actividades de la empresa. Pronto pasó más tiempo viajando con Ferragni que en Milán. En noviembre de 2014, un año después de que Sanzogni eligiera The Blonde Salad, Ferragni y Pozzoli decidieron nombrarlo Director General de The Blonde Salad y la Colección Chiara Ferragni.

Mirando hacia el futuro

Consolidando The Blonde Salad como revista de estilo de vida

Con el cambio estratégico de ser un blog a convertirse en una revista de estilo de vida en línea, la audiencia de The Blonde Salad cambió significativamente. Ferragni dijo: "En 2011, los principales seguidores de mi blog eran chicas jóvenes que se inspiraron en lo que estaba haciendo. En 2014, los conocedores de la moda, que antes despreciaban a los bloggers, vinieron a leer el blog". Pozzoli corroboró:

Ahora tenemos una audiencia totalmente diferente. Hace tres años, cuando Chiara participaba en alguna semana de la moda, las visitas al blog bajaban entre un 10% y un 15% porque nuestra audiencia estaba más interesada en el comportamiento de Chiara que en la moda. Además, no estábamos preparados para competir seriamente con otros medios que cubrían eventos de moda. Sin embargo, durante las semanas de la moda de septiembre de 2014, ya tuvimos un aumento del 15% en las visitas porque las personas que seguían el blog ahora estaban realmente interesadas en la moda.

Pozzoli y Ferragni creían que, a pesar de las inversiones realizadas en 2013-2014, necesitaban fortalecer aún más el contenido editorial de The Blonde Salad. "Creemos que todavía nos faltan un par de personas con experiencia editorial que realmente podrían transformar The Blonde Salad en una verdadera revista de estilo de vida", dijo Pozzoli. "Necesitamos seguir trabajando con los mejores fotógrafos y creadores de videos para crear contenidos únicos, pero todo eso tiene un costo". En 2014, Pozzoli esperaba cerrar el año de The Blonde Salad con unos ingresos de 1,3 millones de euros y entre 300 y 400 miles de euros de beneficios. "Todavía es bueno", dijo Pozzoli, "pero antes estábamos acostumbrados a un margen del 50%".

En 2014, The Blonde Salad ya trabajó con marcas de moda de lujo como Chanel, Hermès, Louis Vuitton, Burberry y Cartier, así como con una gran cantidad de empresas de las industrias de indumentaria, calzado, moda, tecnología y automoción. En términos de la estrategia de ventas futura, la prioridad de Pozzoli era construir asociaciones exclusivas a largo plazo con un número limitado de marcas. Él recordó:

En octubre de 2014, tuve una reunión con Gucci en Milán y quedaron realmente impresionados con los nuevos contenidos de The Blonde Salad. Sin embargo, en ese momento, teníamos los banners de un operador móvil italiano en todo el sitio web. Gucci dijo que nunca querían ver su contenido con esos banners en la misma página. Probablemente obtuvimos entre 30 y 40.000 euros por dos o tres días de esos anuncios, lo que siempre es difícil de rechazar, pero si queremos tener a Gucci a bordo, no tenemos otra opción.

Pozzoli y Ferragni ya tomaron algunas medidas para limitar su lista de clientes. Pozzoli dijo: "No logramos nuestro objetivo de ingresos para 2014 porque al final del año rechazamos todas las ofertas que

no provienen de marcas de moda de lujo ". Después de reflexionar un poco, Pozzoli concluyó: "Una vez que The Blonde Salad se convierta en una revista de estilo de vida real, no podremos escalarla sin límites y no queríamos eso de todos modos. Me gustaría llegar a la cima donde podamos tener quizás 30 socios constantes cada año ".

¿Convertir la ensalada rubia en un mercado?

Pozzoli y Ferragni pensaron que en términos de ingresos publicitarios, The Blonde Salad estaba en su apogeo. Para Pozzoli, el siguiente paso natural era capitalizar la marca editorial The Blonde Salad y construir una "experiencia de compra" a su alrededor. Él explicó:

Hoy en día, las tiendas necesitan revistas para contar historias y las revistas necesitan tiendas para ganar dinero. La tendencia general en estas industrias es fusionar las dos. Por ejemplo, en 2014, el minorista de ropa en línea Asos.com comenzó a publicar una revista para crear contenido editorial en torno a sus productos, mientras que Grazia Magazine abrió una tienda de moda de comercio electrónico.

Ferragni estuvo de acuerdo:

Para mí, el mejor ejemplo es Net-a-Porter.com, que tiene una revista de moda muy profesional y selectiva y un increíble punto de venta de comercio electrónico. Cuando veo algo que me gusta en Vogue, sé que probablemente será complicado comprarlo, mientras que todo lo que me gusta de la revista Net-a-Porter está a un clic de distancia.

Pozzoli y Ferragni pensaron que una vez que la marca de The Blonde Salad como revista de estilo de vida sea lo suficientemente fuerte, podrían comenzar a vender directamente los productos que reflejan el estilo de vida de Ferragni, incluida la colección Chiara Ferragni. Pozzoli comentó: "Hoy en día, las grandes tiendas de lujo a veces nos dan entre el 10 y el 12% de sus ventas en línea dirigidas desde The Blonde Salad. Pero si pudiéramos vender estos artículos nosotros mismos, obtendríamos alrededor del 50% de los ingresos ". Pozzoli ya había discutido esa posibilidad con varias marcas que parecían favorables a vender sus productos también en The Blonde Salad.

Sanzogni vio la creación de un punto de venta en The Blonde Salad como una gran oportunidad. Él dijo:

Para mí, tiene que ser algo muy personalizado para el universo de Chiara y brindar una experiencia de compra fluida. Tendremos que trabajar en el deseo del cliente y crear un sentido de rareza en el que el cliente no esté seguro de poder obtener el artículo en todo momento. Al mismo tiempo, el precio debe seguir siendo accesible porque nuestra marca es accesible para todos. ¿Quizás podríamos vender productos antiguos que no se encuentran en ningún otro lugar? No hemos discutido esto en detalle todavía y creo que realmente deberíamos trabajar para fortalecer The Blonde Salad primero antes de hacerlo.

Pozzoli creía que el mercado piloto podría implementarse en el transcurso de 2015. Su principal preocupación era resolver los problemas del proceso. Una posibilidad para The Blonde Salad era utilizar un modelo de "envío directo" mediante el cual los clientes comprarían en su sitio web, pero los productores enviarían la mercancía ellos mismos. "No nos gusta eso porque si alguien compra una chaqueta Versace y jeans J Brand, se enviarán dos paquetes separados", dijo Pozzoli, "pero la otra opción: construir un almacén, invertir dinero en tener, mantener y gestión de existencias - ¡guau, es un proyecto enorme! " En conversaciones privadas, varios inversores ya habían expresado su interés en invertir en el proyecto de experiencia de compra. "Pero no estamos seguros si necesitamos esta inversión ahora, o si podríamos hacerlo por nuestra cuenta, aunque eso signifique esperar un poco", concluyó Ferragni.

Ampliación de la colección Chiara Ferragni

Ferragni y Pozzoli estaban muy orgullosos de la línea de zapatos Chiara Ferragni Collection y esperaban hacer crecer la línea rápidamente. Pozzoli estimó que las ventas futuras alcanzarían los 7 millones de euros en 2015 y los 10 millones de euros en 2016. "Son previsiones muy realistas", dijo Pozzoli, "porque todavía tenemos muchos mercados por conquistar". Ferragni corroboró: "Queremos expandirnos por todo el mundo, pero solo en tiendas muy selectivas".

Pozzoli y Ferragni planearon desarrollar aún más el mercado estadounidense y continuar la expansión geográfica al Reino Unido, África, Oceanía y, en particular, América del Sur y Central. La Colección Chiara Ferragni ya estaba disponible en México y Panamá a pequeña escala, pero Pozzoli pensó que era inminente una mayor expansión. "Ahora estamos tratando de comprender realmente las mejores formas de abordar estos mercados en auge", dijo. "Obviamente, esos son mercados muy diferentes en comparación con Europa y las tarifas fronterizas son muy altas".

Pozzoli y Ferragni también discutieron la diferenciación de productos para la colección Chiara Ferragni. Pozzoli comentó: "Nos gustaría lanzar un par de otros productos, como fundas para iPhone, camisetas o gorras. Girarían en torno a la colección de zapatos y la complementarían ". Para Pozzoli, el objetivo final de la construcción de una marca fuerte y completa de la Colección Chiara Ferragni era disociarla de la celebridad de Chiara. Él dijo:

Nuestro objetivo es hacer que el mundo comprenda que la Colección Chiara Ferragni no es el simple merchandising de una celebridad, es una empresa con una red de distribución genial, con grandes diseñadores y una publicidad increíble. Chiara está muy entusiasmada con llevar el tipo de vida de las celebridades ahora, pero en tres años podría asustarse y detenerse. La marca no debe depender de eso.

Finalmente, Pozzoli estaba considerando salirse del acuerdo de licencia una vez que la marca sea lo suficientemente fuerte. "Estoy hablando con varios asesores comerciales en este momento", dijo Pozzoli, "creo que una vez que la facturación alcance los 10 millones de euros, estaremos listos para detener el acuerdo de licencia. Según nuestras previsiones, eso debería llevarnos a mediados de 2016 ". Cada semana, Pozzoli tenía una reunión de negocios con posibles inversores, banqueros y asesores con el fin de construir una red para la expansión futura.

Gestión de la marca

A finales de 2014, The Blonde Salad y Chiara Ferragni Collection se gestionaron como dos marcas con sitios web separados, equipos dedicados y un estatus legal distinto. Pozzoli explicó: "Ahora estamos ocupados construyendo una fuerte identidad de marca para The Blonde Salad como canal editorial y no queremos explotar esta marca para nada más. Es por eso que mantenemos las dos marcas por separado ".

Sin embargo, esta separación no fue fácil de gestionar en los negocios diarios. Pozzoli dio un ejemplo: "Cuando Steve Madden nos ofrece el diseño de una colección cápsula de zapatos, tenemos que decidir cuál de las dos empresas está cerrando el trato. ¿Steve Madden quiere a Chiara como celebridad o como diseñadora de zapatos? Para nosotros ahora no es lo mismo ". Estas decisiones también tuvieron un impacto directo en los intereses personales de Pozzoli y Ferragni. "Hace algún tiempo, Chiara renunció a un evento bien pagado como celebridad para ir a Hong Kong a abrir el stand de la Colección Chiara Ferragni en una tienda departamental", relató Pozzoli. "Por lo tanto, Chiara y yo perdimos los ingresos de The Blonde Salad que dividimos en dos por el bien de otra empresa en la que no somos los únicos propietarios. Es complicado ".

Sanzogni también vio la separación de las dos marcas como un desafío. Reflexionó:

Desde mi punto de vista: un punto de vista de comunicación, posicionamiento de marca y relaciones públicas

- tenemos que crear sinergias entre las dos marcas. ¿Por qué dos sitios web cuentan diferentes ángulos sobre lo mismo: la historia de Chiara? Podemos llevar a la gente a las tiendas a través de la celebridad de Chiara y The Blonde Salad, y debemos capitalizarlo para el éxito de la colección Chiara Ferragni. Si queremos romper nuevos mercados, tenemos que hacerlo desde los tres puntos de vista. No podemos permitir que los zapatos de la colección Chiara Ferragni vayan a Asia y que la celebridad de Chiara vaya a Estados Unidos ...

¿A dónde ir después?

Todas estas preguntas y posibilidades daban vueltas en la cabeza de Ferragni mientras su avión despegaba. Sabía que tenía un gran equipo que se preocupaba por el futuro de The Blonde Salad tanto como ella y en quien podía confiar por completo. Al mismo tiempo, siempre confió en su intuición y tomó sus propias decisiones porque era su historia lo que importaba en este negocio y la que le valió la lealtad de sus seguidores en todo el mundo. Ferragni buscó su bolso Louis Vuitton en el armario superior y sacó su tableta. Decidió usar el tiempo de vuelo para escribir todas las ideas que tenía sobre la monetización de la revista de estilo de vida The Blonde Salad, la expansión de la colección de zapatos Chiara Ferragni y la fusión de las dos marcas. Ya estaba ansiosa por enviar sus pensamientos a la mente de negocios de Pozzoli al día siguiente.

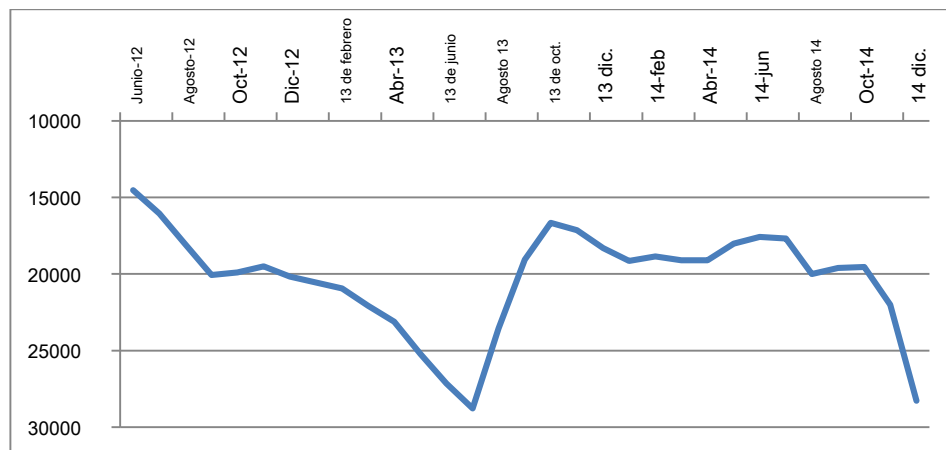
Exhibición 1 Blogueros de moda famosos seleccionados

Blog y nombre del blogger (años)	País y ciudad de origen	Lanzamiento Año	Popularidad	Información adicional sobre el modo de negocio
Repelente de hombre por Leandra Medine (26)	Nueva York Ciudad, USA	2011	184.000 Facebook Me gusta, 770.000 Seguidores de Instagram	La mayoría de los ingresos provienen de publicidad en sitios web, asociaciones de marcas (por ejemplo, Michael Kors, Gucci, Armani, Nina Ricci), colecciones cápsula para marcas (como zapatos Superga y Del Toro, joyas Dannijo), gestión de celebridades (organización y asistencia a eventos). Man Repeller se está convirtiendo en una revista de estilo de vida con 3 miembros de equipo de tiempo completo.
Bryanboy por Bryan Grey Yambú (33)	Manila, Filipinas	2004	70.000 Facebook me gusta, 400.000 Seguidores de Instagram	La mayoría de los ingresos provienen de la publicidad en sitios web, apariciones de celebridades, asociaciones de marca (por ejemplo, creación de un bolso BB por Marc Jacobs). Ordena hasta \$ 40,000 para un evento con ingresos anuales de \$ 100,000 en 2010, aumentando constantemente desde entonces. La mayoría de los ingresos provienen de programas de afiliados (estimados en \$ 960,000 en 2014) y asociaciones de marcas (por ejemplo, TRESEmmé, Tripulacion J).
Peonías rosas de Rachel Parcell (24)	Lago salado Ciudad, USA	2011	58.000 Facebook me gusta, 300.000 Seguidores de Instagram	Trabaja con asociaciones de marcas de lujo (por ejemplo, Gucci, Michael Kors, Valentino, Chloe), creó una colección cápsula para un E-minorista canadiense eLuxe. Tarifas que van desde varios miles de dólares por una aparición en un evento hasta 50.000 dólares por una asociación de marca a más largo plazo
Canción de estilo por Aimee Song (26)	Los Ángeles Estados Unidos	2008	348.000 Facebook me gusta, 1,8 millones Seguidores de Instagram	Creó una colección cápsula para Lovers + Friends, asociaciones de marca con Grandes almacenes Nordstrom, Luisaviaroma y Macys, French Connection, Havaianas.
Atentamente Jules por Julie Sarinana (28)	Los Ángeles Estados Unidos	2009	37.000 Facebook me gusta, 1,7 millones Seguidores de Instagram	La mayoría de los ingresos provienen de programas de afiliados. Asociación de marca con minoristas en línea Farfetch y Outnet. Compra el 80% -85% de su ropa ella misma y generalmente no acepta regalos.
Tuula Vintage por Jessica Stein Australia	Sydney,	2010	698.000 Facebook me gusta, 1,3 millones Seguidores de Instagram	Ingresos estimados de seis cifras desde 2006, superando el millón de dólares en 2014. Creó su propia línea de bolsos de gran éxito. Las asociaciones de marcas incluyen a Oscar de la Renta, Valentino y Tod's.
SnobEssentials por Tina Craig (42) y Kelly Cocinar (41)	Los Ángeles Estados Unidos	2005	143.000 Facebook me gusta, 135.000 Seguidores de Instagram	

Fuente: Basado en Rachel Strugatz y David Yi, "Los ingresos siguen siendo lamentables para las mejores blogueras de la moda", Women's Wear Daily, <http://www.wwd.com/wwd-publications/wwd/2014-06-12/> , consultado el 12 de junio de 2014; Tuula Vintage. "Tres días en Jumby Bay: comentarios". <https://www.tuulavintage.com/2014/06/12/tres-dias-en-jumby-bay-comentarios/> , consultado el 14 de diciembre de 2014; Sinceramente Jules. "Colaboraciones". <https://www.sincerelyjules.com/category/collaborations> , consultado el 14 de diciembre de 2014; Repelente de hombre. "Colaboraciones". <https://www.manrepeller.com/category/collaborations> , consultado el 14 de diciembre de 2014.

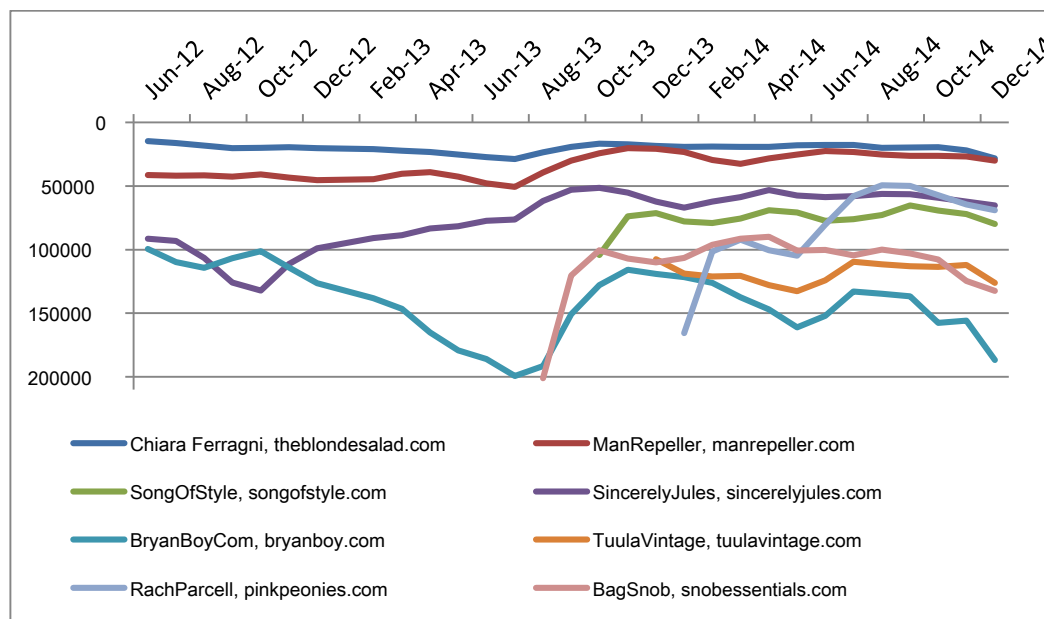
Figura 2 Popularidad de los blogs de moda

a. Clasificación de Blonde Salad en términos de visitas al sitio web a lo largo del tiempo (promedios mensuales), en comparación con todos los demás sitios web



Fuente: Alexa.com, consultado el 14/12/2014.

segundo. El ranking de otros blogs de moda seleccionados, en comparación con todos los demás sitios web, donde los sitios web más populares ocupan el puesto más alto (promedios mensuales)



Fuente: Alexa.com, consultado el 14/12/2014.

Nota: Alexa proporciona clasificaciones de sitios web en términos de su popularidad en comparación con todos los demás sitios web, donde la clasificación más alta significa que el sitio web es más visitado (el sitio web más popular ocupa el puesto 1). Alexa cuenta juntos tanto los visitantes únicos como las visitas a la página. Las clasificaciones por debajo de 100.000 no son estadísticamente significativas y se consideran "estimaciones aproximadas". Los autores han eliminado los puntos de datos por debajo de la clasificación de 200.000.

Anexo 3 Evolución de las publicaciones del blog The Blonde Salad a lo largo del tiempo

a. La primera publicación en el blog The Blonde Salad, 9 de octubre de 2009



Eccoci al primo blog indipendente dettato da necessità di comunicazione e personalizzazione. Dopo anni passati su Flickr ed altre diverse communities del web ho sentito il bisogno di muovermi e creare uno spazio tutto mio. Il nome é "The Blonde Salad" perché questo blog sarà un'insalata di me. Gli ingredienti saranno quelli che mi hanno sempre contraddistinta: moda, fotografia, viaggi e lifestyle. Spero che questo passo avanti possa coinvolgermi ancora di più 😊

Here we are at the first independent blog driven by needs of communication and personalization. After years spent on Flickr and other different web communities I felt like I had to move on and create a space for my own. The name is "The Blonde Salad" because this blog is gonna be a salad of myself. The ingredients will be those which have always characterized me: fashion, photography, travel and lifestyle. I hope that this step forward could involve you even more 😊

C.F.

Fuente: TheBlondeSalad.com

segundo. Publicación del atuendo diario de The Blonde Salad, 23 de diciembre de 2010



Good morning to all of you from the mountains, where I arrived yesterday and where I'll spend some other days skiing in the snow 😊

This is the outfit I chose for the trip: faux fur boots and maxi Christmas sweater mean mountains to me 😊

I hope to be able to read and answer the comments as soon as possible, i now am often away from my macbook all day long so you should be more patient than usual 😊

Buongiorno a tutti quanti voi dalla montagna, dove sono arrivata ieri e in cui trascorrerò qualche altra giornata all'insegna della neve e dello sci 😊

Questo è l'outfit che ho utilizzato per il viaggio: stivali pelosi e maxi maglione natalizio sono per me sinonimo di montagna 😊

Spero di riuscire a leggere i commenti e rispondere prima possibile, in questo periodo sono spesso tutto il giorno assente dal mio macbook quindi dovrete essere ancora più pazienti del solito 😊

SISLEY FAUX FUR BOOTS
SEVEN FOR ALL MANKIND BLACK JEANS
SILVIAN HEACH BLACK COAT (second photo only)
BENETTON CACHEMIRE TURTLENECK
BERSHKA BIG SWEATER
CHANEL RING
ALEXANDER WANG COCO DUFFEL BAG

Fuente: TheBlondeSalad.com

C. La publicación de Blonde Salad sobre Ferragni y Pozzoli en la Semana de la Moda Mercedes-Benz de Nueva York, 16 de septiembre de 2011



With the promise that the post of day 5 of New York Mercedes-Benz fashionweek thanks to [Fashiolista](#) will come soon, here for you some shots of yesterday, last day of the fashionweek that finished for me with Ralph Lauren fashionshow. The show was spectacular as usual: nude colours, swarovski crystals, sequins and feathers were only some of the features of those artistic dresses that left me speechless once again. I've been a big fan of Ralph Lauren since I was a kid, so their fashionshow still is the most touching one among the New York ones. After changing clothes and going against the rainstorm and cold weather we spent a relaxing afternoon in downtown, a place I have to visit each time I'm here, and at night we finally went to see the Mamma Mia musical at Times Square, an unbelievable experience!

Promettendovi che al più presto arriverà anche il post con le foto del quinto giorno della mia Mercedes-Benz fashionweek di New York grazie a [Fashiolista](#), ecco per voi gli scatti della giornata di ieri, in cui con Ralph Lauren è finita per me questa prima settimana della moda. La sfilata è stata spettacolare come al solito: toni nude, applicazioni di swarovski, paillettes e piume sono solo alcune delle caratteristiche di questi abiti "d'artista" che mi hanno lasciata ancora una volta a bocca aperta. Sarà che sono affezionata al brand Ralph Lauren da quando ero poco più di una bambina, ma la loro sfilata rimane per me la più emozionante di tutte quelle newyorkesi. Dopo esserci cambiati ed aver sfidato l'improvviso temporale ed abbassamento di temperatura abbiamo passato un pomeriggio di completo relax a downtown, tappa obbligatoria quando mi trovo in questa città, mentre di sera siamo stati finalmente a vedere il musical Mamma Mia a Times Square, un'esperienza indescrivibile!



Fuente: TheBlondeSalad.com

re. The Blonde Salad for Burberry, octubre de 2012



My fourth look created for Burberry: definitely one of my favourite ones for the outfit and the location, with stazione Centrale at my back. I was wearing a Burberry total look with the owl tshirt and studded gloves as cult piece of the outfit 😊

Il mio quarto look creato per Burberry: decisamente uno dei miei preferiti, sia per l'outfit che per la location, con stazione Centrale alle spalle. Indossavo un total look di Burberry con la tshirt della civetta e guanti borchianti come accessorio cult dell'outfit 😊

Fuente: TheBlondeSalad.com

mi. The Blonde Salad for Louis Vuitton, 22 de julio de 2013



Some accessories are born to become icons, like my Louis Vuitton Neverfull Damier Ebene that has been my loyal companion in my trips and adventures all over the world.

"Her traveller destiny" was already written: I saw "her" for the first time in the windows of the 5th avenue Louis Vuitton store in one of my first trips to New York, I admired it and thought about reasons to avoid trying it on. Of course I didn't find any of them: five minutes later I looked at ourselves together in the mirror for the first time, and I understood that some relationships really start with love at first sight.

In these four years together she's has been everywhere with me: from Thailand to Los Angeles, from Brazil to Tokyo, never tired and always ready to make me feel chic in a second, even after twelve hours of flying.

And here "she" is again with me, in a new Louis Vuitton adventure (do you remember about my Speedy adventures?): this time my Neverfull Damier Ebene poses with me in front of the camera in the iconic Forte Dei Marmi.

The photos are shot at Hotel Augustus, historical location which became popular in the 50s and 60s, years that inspired this photoshoot.

My Neverfull also managed to do this: "she" stopped the time and made me feel like a pinup from the 50s.

It's all written in "her" name: she's never full and always ready for new surprises.

Certi oggetti nascono per diventare un'icona, come la mia Louis Vuitton Neverfull Damier Ebene che da anni mi accompagna nei miei viaggi ed avventure in giro per il mondo.

Il "suo destino" da viaggiatrice era d'altronde già stabilito sin dall'inizio: l'ho vista per la prima volta nella vetrina dello store di 5th Avenue in uno dei miei primi viaggi a New York, l'ho ammirata e ho cercato di pensare a qualche buona ragione per cui non entrare a provarla. Motivi per cui non farlo naturalmente non ce n'erano: cinque minuti dopo la vedevo per la prima volta insieme a me, e capivo che certi rapporti nascono veramente così, con un colpo di fulmine che ti fa battere il cuore.

In questi quattro anni insieme lei ha sempre viaggiato con me: dalla Thailandia a Los Angeles, dal Brasile a Tokyo, mai stanca e sempre pronta a farmi sentire subito chic, anche dopo un volo aereo di dodici ore.

Ed eccola ancora qui con me, in una nuova avventura firmata Louis Vuitton (vi ricordate le mie avventure con la Speedy?): questa volta la mia Neverfull Damier Ebene posa insieme a me davanti all'obiettivo nell'iconica Forte Dei Marmi, luogo di villeggiatura da sempre sinonimo di quiete e di eleganza.

Le foto sono state scattate all'Hotel Augustus, location storica che ha visto il successo negli anni '50 e '60 e a cui naturalmente queste foto sono ispirate.

La mia Neverfull è riuscita anche in questo: ha fermato il tempo e mi ha fatta sentire una vera pinup anni '50.

D'altronde è già tutto scritto nel suo nome: da sempre è "never-full" e piena di sorprese.

Fuente: TheBlondeSalad.com

F. The Blonde Salad for Cartier, 9 de diciembre de 2014

STORIES

WINTER DREAM

9 December 2014

f t t | 114



The Blonde Story continues... and it's winter season this time. The sky is cold, the snow is falling and dreams come true. I dreamt about Andrew and me living a winter-tale adventure lost in the mountains of Colorado. Cartier was on my wishlist and my boyfriend made it true. Whether is reality or not... always dream! I wish you all the most Happy Holidays ever!



Fuente: TheBlondeSalad.com

Anexo 4 La colección cápsula de Chiara Ferragni para Yamamay, marzo de 2012



Fuente: TheBlondeSalad.com

Anexo 5 La campaña de Chiara Ferragni, 2013 (izquierda) y 2014 (derecha), con el Flirting Shoe



Fuente: TheBlondeSalad.com

Anexo 6 The Blonde Salad Crew en diciembre de 2014



Fuente: TheBlondeSalad.com

Notas finales

1 Revista de Nueva York. "Tavi Gevinson: de la moda a Broadway". <http://nymag.com/thecut/2014/08/tavi-gevinson-fromfashion-to-broadway.html> , consultado el 20 de diciembre de 2014

2 Forbes. "30 menores de 30 años están moviendo el mundo 2015". <http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2015/01/05/30under-30-who-are-moving-the-world-2015/> , consultado el 5 de enero de 2015

3 Forbes. «Las claves del éxito de la estrella millennial de YouTube Michelle Phans». <http://www.forbes.com/sites/larissafaw/2014/06/05/millennial-youtube-star-michelle-phans-keys-to-success/> , consultado el 5 de enero de 2015

4 Rachel Strugatz y David Yi, "Los ingresos siguen lamentando a las mejores blogueras de la moda", Women's Wear Daily, <http://www.wwd.com/wwd-publications/wwd/2014-06-12/> , consultado el 12 de junio de 2014

5 Yamamay. "Empresa." <http://www.yamay.com/en/company.html> , consultado el 15 de diciembre de 2014