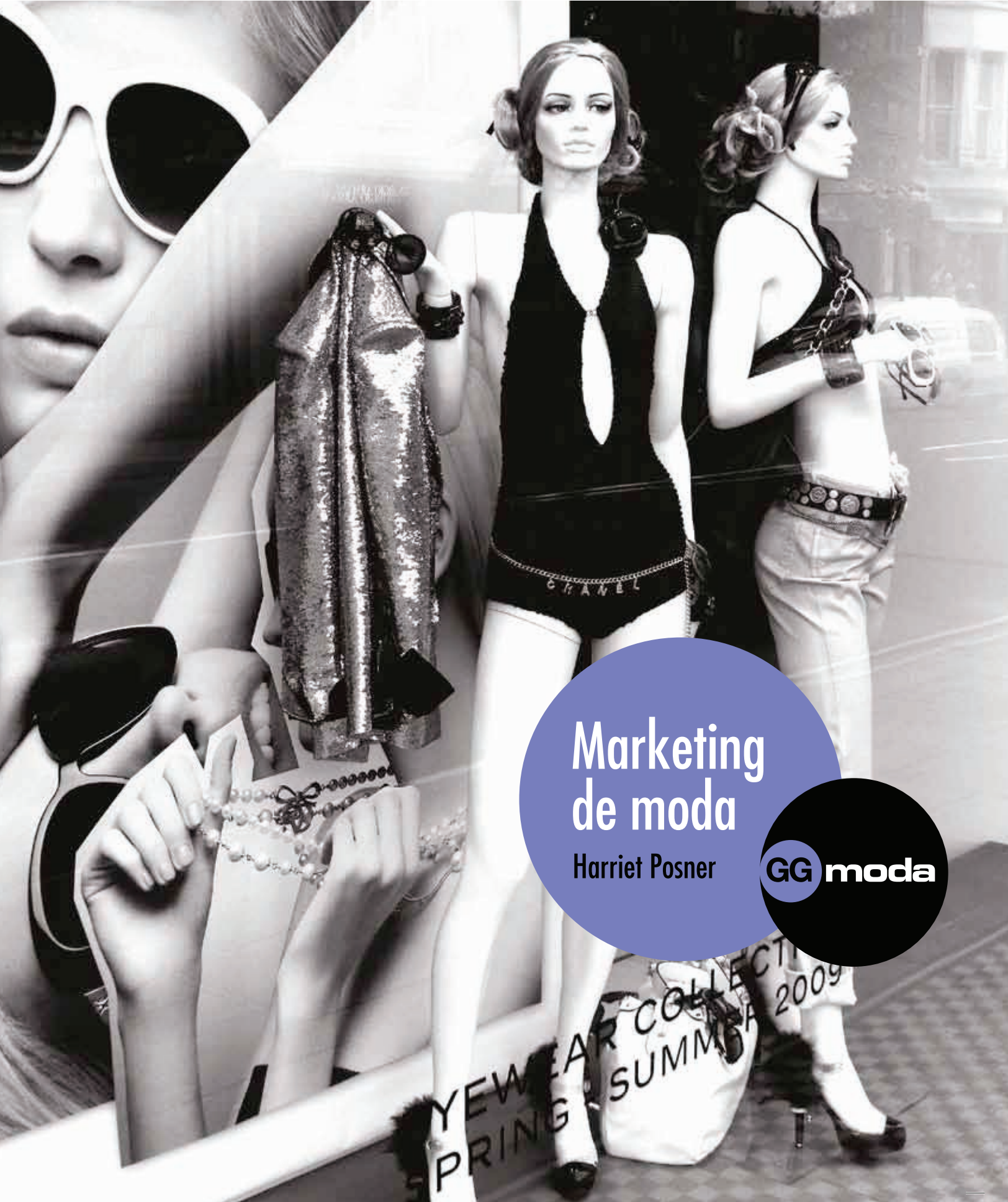




Marketing de moda

Harriet Posner

GG moda



**Marketing
de moda**

Título original: *Marketing Fashion*

Publicado originariamente por Laurence King Publishing Ltd.

Diseño gráfico: Draught Associates

Documentación: Harriet Posner, Annalaura Palma

Traducción de Belén Herrero

Concepto gráfico de la cubierta: lacoma:eulàlia coma

Diseño de la cubierta: Toni Cabré/Editorial Gustavo Gili, SL

Fotografía de la cubierta: © Mel Risebrow

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

La Editorial no se pronuncia, ni expresa ni implícitamente, respecto a la exactitud de la información contenida en este libro, razón por la cual no puede asumir ningún tipo de responsabilidad en caso de error u omisión.

© de la traducción: Belén Herrero

© Harriet Posner, 2011

© Laurence King Publishing Ltd., 2010

para la edición castellana:

© Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2011

ISBN: 978-84-252-2587-1 (digital PDF)

www.ggili.com

Editorial Gustavo Gili, SL

Rosselló 87-89, 08029 Barcelona, España.

Tel. (+34) 93 322 81 61

Valle de Bravo 21, 53050 Naucalpan, México.

Tel. (+52) 55 55 60 60 11

Introducción

El contenido de este libro **6** / ¿Cómo se estructura este libro? **7** / ¿A quién va dirigido este libro? **8**

1. La estructura del mercado de moda

Los sectores del mercado de moda **10** / Los niveles del mercado de moda **13** /
Las ciudades y las ferias comerciales de moda **19**

2. El juego de herramientas del marketing

¿Qué es el marketing? **26** / Definiciones de marketing **26** / El marketing mix **34** /
El marketing mix en la actualidad **44** / La estrategia de marketing **50**

3. La investigación y la planificación

La investigación de marketing **62** / El estudio de mercado **74** /
La planificación y la estrategia **97**

4. El conocimiento del cliente

La segmentación de mercado **105** / La creación del perfil de cliente **123**

5. Introducción al branding

La definición de marca **128** / El objetivo del branding **134** / El desarrollo y la gestión de la identidad de marca **137** / La estrategia y la administración de marca **151**

6. La promoción de moda

El mix promocional **158** / La publicidad de moda **161** / La promoción de ventas **173** /
Las relaciones públicas y la publicidad gratuita en moda **185**

7. Las carreras profesionales en el marketing de moda

Las aptitudes profesionales **193** / Las opciones profesionales **195** /
Consejos para solicitar trabajo **205**

••• Bibliografía adicional **212** / Notas de referencia **213** / Publicaciones y revistas del sector **214** / Direcciones de interés **214** / Recursos adicionales **215** / Glosario **218** / Índice de nombres y materias **221** / Créditos de las fotografías **224** / Agradecimientos **224**



Introducción

El marketing y el branding desempeñan un papel determinante en la industria de la moda contemporánea, ya que estas disciplinas apasionantes y estimulantes conforman muchas de las decisiones estratégicas y creativas concernientes al diseño y al desarrollo de producto. El marketing es el puente que salva el vacío entre la intangibilidad de la moda y la realidad concreta de los negocios, y puede ser entendido como un sistema integral que conecta los objetivos comerciales y el sistema de valores de una organización empresarial con los ideales, deseos individuales y necesidades reales de los consumidores.

Por su propia naturaleza, la moda es un instrumento de marketing, ya que éste forma parte de su ADN y es connatural a la esencia y al espíritu de la misma. Reflexionemos: si la moda no se llamase “moda”, se llamaría “indumentaria” o “prendas”, términos que se confabulan para aniquilar la esencia misma y la exuberancia de la moda. La moda nos permite soñar, nos transporta desde lo prosaico al rutilante mundo de las modelas, las pasarelas y la fantasía; en el reino mágico de la moda, las prendas se transmutan en imprescindibles piezas de temporada, la forma y la proporción de una prenda pasan a ser su silueta, un color deja de ser “marrón” para convertirse en un glamuroso “moca”, y una sencilla pieza cilíndrica de tela se transforma en un *little black dress* [vestidito negro]. No es sorprendente que la moda resulte tan seductora, ya que sus aspectos más glamurosos reciben gran parte del énfasis que los medios de comunicación ponen en esta industria: una amplísima cobertura de prensa se destina a informar acerca de las pasarelas de los diseñadores –que tienen lugar dos veces al año–; las ilustraciones de moda a doble página, bellamente diseñadas, muestran unos tentadores *looks* creados a partir de las colecciones de la nueva temporada, y las revistas hacen gala de un sinfín de anuncios en papel cuché, que promocionan una miscelánea de piezas de moda, accesorios y perfumes. La moda es un fenómeno cultural complejo, así como una industria manufacturera y comercial global con un inmenso campo de acción; el sector abarca desde las industrias agrícola, química y de la fibra –que producen y suministran las materias primas para las manufacturas textiles– hasta quienes operan en el extremo más glamuroso del espectro, dentro del campo del estilismo, la dirección de arte, la fotografía, la publicidad y los medios de comunicación. El marketing opera en todos los niveles del sistema de la moda, por lo que repercute en la **cadena de abastecimiento** del sector en toda su extensión, desde el desarrollo de producto hasta la venta minorista, y es tan relevante para la alta costura, las marcas de lujo y las marcas de diseñador como para las marcas nicho independientes o las empresas de gran volumen o dirigidas al mercado masivo. El marketing es el común denominador que aglutina todo ello.



Matthew Williamson, colección primavera-verano 2010.

“Cuando las prendas salen de las fábricas donde se confeccionan son simplemente ‘ropa’ o ‘indumentaria’; cuando pasan por las manos de los profesionales del marketing, se convierten en ‘moda’ como por arte de magia”.

Mark Tungate

El contenido de este libro

Marketing de moda pretende ofrecer al lector una guía visual contemporánea de los principios teóricos fundamentales del marketing y de las aplicaciones del branding. El libro explica conceptos teóricos clave e ilustra su modo de aplicación en el contexto de la moda global y de la industria de consumo, en constante evolución. De esta forma, va guiando al lector a través del proceso de marketing, desde la investigación inicial hasta la creación de las campañas de marketing y de branding. Los ejemplos y los casos prácticos, provenientes de un amplio abanico de empresas de moda, ayudan a explicar estos conceptos clave. Al final del libro, se

ofrece una exhaustiva lista de recursos del sector y se sugieren lecturas complementarias.

Marketing de moda proporciona numerosos consejos prácticos e inspiradoras ideas, destinados a ayudar al lector a:

- Estudiar y comprender la teoría y la práctica del marketing.
- Conocer la aplicación práctica de los principios del marketing y del branding.
- Diseñar productos de moda de fácil comercialización.
- Reconocer la importancia de la investigación y del análisis de mercado.
- Analizar a los consumidores de moda y conocer sus necesidades.
- Crear campañas de marketing y de promoción estimulantes y eficaces.

¿Cómo se estructura este libro?

El capítulo 1, “La estructura del mercado de moda”, contextualiza la industria de la moda y ofrece una descripción general de su estructura básica; además, analiza sus diferentes niveles de mercado y proporciona información sobre las ciudades clave para la moda y sobre importantes ferias comerciales del sector.

El capítulo 2, “El juego de herramientas del marketing”, presenta los instrumentos y los conceptos teóricos fundamentales del marketing, e ilustra su aplicación práctica en el contexto del sector global de la moda y la indumentaria.

El capítulo 3, “La investigación y la planificación”, explica cómo se utilizan los instrumentos de marketing dentro del proceso de planificación. Al mismo tiempo, subraya la importancia de la investigación y del análisis en profundidad, y examina la finalidad y el valor de las investigaciones primaria y secundaria, para lo que también esboza las áreas fundamentales que deben tenerse en cuenta a la hora de recabar información sobre el mercado y las tendencias.

El capítulo 4, “El conocimiento del cliente”, se centra en el estudio y el análisis del tema indicado en su título: explora las diversas maneras en las que una empresa puede analizar su base de clientes con el fin de entender mejor sus demandas para después poder orientar adecuadamente sus productos y sus estrategias de marketing. En este capítulo se explica la segmentación del mercado, es decir, el modo como se agrupa, en un sentido amplio, a los consumidores en función de características, necesidades o rasgos de moda similares. El lector adquirirá conocimientos sobre la influencia de la psicología en los comportamientos de compra del consumidor y aprenderá técnicas para crear un perfil de cliente.

El capítulo 5, “Introducción al branding”, presenta al lector los principios fundamentales del branding y explica las razones por las que la marca constituye un activo tan valioso. El capítulo muestra cómo se crea una marca y explica la importancia de la identidad de marca como instrumento estratégico para construir la relación entre una marca y sus clientes.

El capítulo 6, “La promoción de moda”, abarca los principales tipos de actividades promocionales que se utilizan en la moda y en el comercio minorista, al igual que las tendencias contemporáneas de la promoción de moda, como Internet, el marketing viral, y las colaboraciones entre diseñadores y empresas de gran distribución.

El capítulo 7, “Las carreras profesionales en el marketing de moda”, describe a grandes rasgos algunas posibles trayectorias profesionales y ofrece información sobre determinados puestos clave, relevante para quienes deseen desarrollar una



Desde las pasarelas hasta las tiendas, el sueño de la moda debe ser promocionado y alimentado.

profesión en el ámbito del diseño de moda, el marketing, las relaciones públicas o de la gestión de moda, así como detalles sobre las aptitudes y conocimientos requeridos.

¿A quién va dirigido este libro?

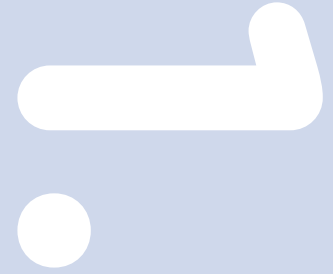
En la actualidad, el marketing de moda es un área de estudio esencial para todos aquellos que tienen previsto realizar una carrera profesional en el sector. El marketing forma parte del currículum de los estudiantes dedicados al diseño de moda, textiles o accesorios, o a la gestión de moda, las compras y el merchandising. La moda, no obstante, no permanece estática, y el marketing de moda no siempre se ajusta a fórmulas teóricas estandarizadas; así pues, para triunfar en el mundo del marketing de moda, es necesario tomar sus principios básicos como un punto de partida e irlos adaptando en respuesta a los retos planteados por las nuevas situaciones de mercado. Aunque el objetivo de este libro es educar, también pretende servir de inspiración, por lo que animamos a los lectores a que utilicen el material proporcionado como plataforma para ulteriores estudios e investigaciones.

“Hoy más que nunca, la creatividad de un diseñador encuentra mayor expresión en el marketing que en las propias prendas”.

Teri Agins

Presentación del evento *60 Years of Soles and Stripes*, organizado por Adidas en Milán (Italia). En lugar de utilizar un desfile para promocionar la colección Adidas Originals 60th Anniversary, la compañía organizó una exclusiva fiesta *house* en la que se pudo ver un avance de la campaña global de la marca.





La estructura del mercado de moda

La moda es un mercado global con una compleja estructura, que opera en muchos y diversos niveles para llegar a todo el público, desde los apasionados de la moda hasta aquellos para quienes comprar prendas constituye una necesidad de la vida cotidiana. El campo de acción y el alcance de la moda son inmensos; este primer capítulo ofrece una visión general de la estructura básica del sector y examina los diferentes niveles de mercado del mismo, desde los recargados trajes de alta costura confeccionados a mano en algún atelier de París hasta las sencillas camisetas fabricadas en serie en China. También aporta información sobre los centros de moda que ejercen una mayor influencia en el sector.

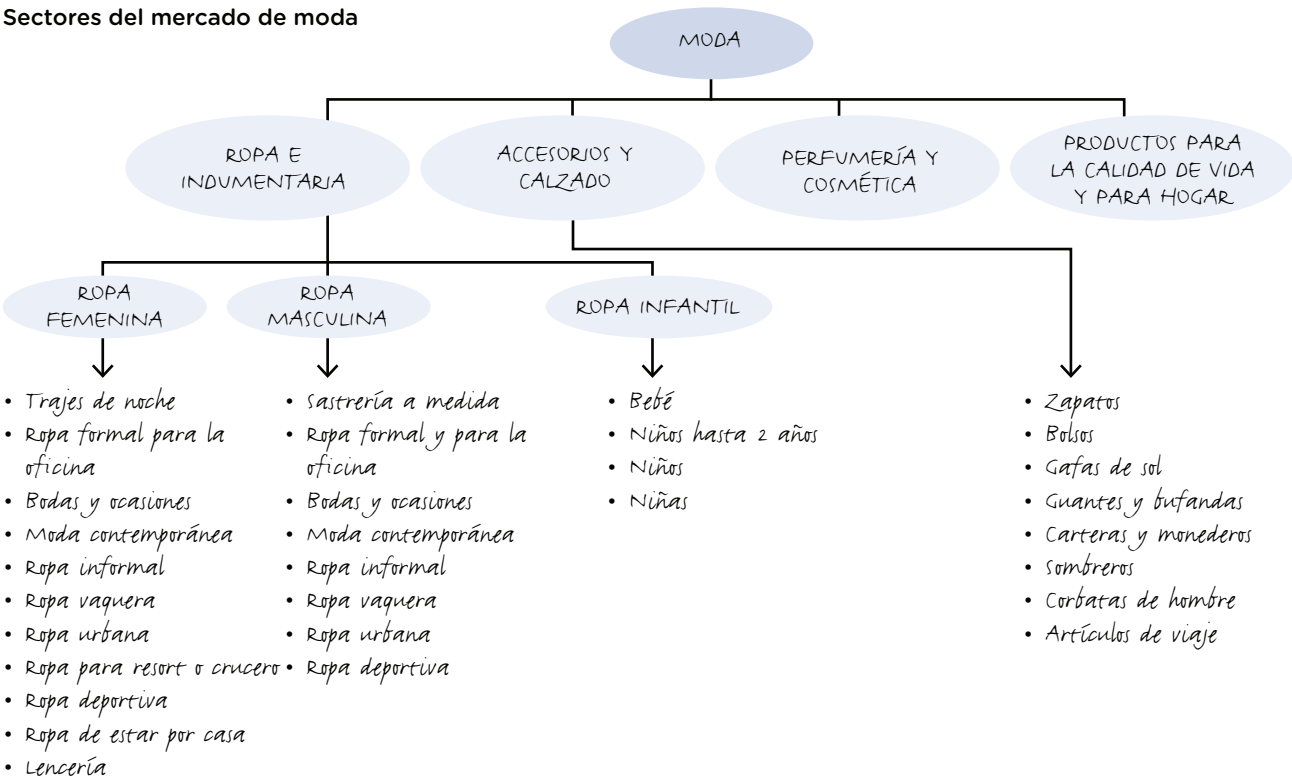
Los sectores del mercado de moda

El mercado de moda se subdivide en sectores específicos, lo que permite a las compañías llevar a cabo un mejor análisis de los datos de mercado y un seguimiento más eficaz de sus resultados empresariales. Las estadísticas de mercado pueden ser recopiladas y analizadas siguiendo uno o más de los siguientes criterios:

- **La categoría de producto o de mercado.**
Es decir, indumentaria, accesorios, perfume o artículos del hogar. En el mercado, la indumentaria puede subdividirse, a su vez, en masculina, femenina e infantil.
- **El tipo de producto, el uso final del producto o el estilo de moda.**
La ropa vaquera, la lencería, la ropa deportiva, la ropa formal para eventos especiales o la moda contemporánea.
- **El nivel de mercado.**
La alta costura, el lujo, el mercado intermedio o el mercado de productos económicos.

Este diagrama describe algunos de los sectores dentro de la moda femenina, masculina, infantil y accesorios. A medida que se van desarrollando nuevos mercados nicho, el diagrama puede ser adaptado para dar cabida a sectores emergentes como, por ejemplo, el *clubwear*, la ropa urbana y la ropa de surf.

Sectores del mercado de moda



1.

- **La ubicación del mercado.**

Global, internacional, nacional o regional.

La información de mercado

Los analistas de moda publican informes de mercado y análisis de datos sobre la mayor parte de los sectores internacionales clave del mercado de moda. Esta información resulta de ayuda para evaluar el tamaño relativo de mercados específicos o para estimar el potencial de un futuro mercado.

La indumentaria femenina, masculina e infantil: los datos de Verdict Retail (que forma parte de Datamonitor Group) indican que, en el año 2009, los consumidores desembolsaron 19.100 millones de libras esterlinas en prendas femeninas, mientras que el gasto en prendas masculinas e infantiles fue de 9.000 millones y 4.600 millones de libras, respectivamente. El mercado estadounidense es considerablemente mayor: en el año 2009, el mercado de la indumentaria femenina se situó en los 104.000 millones de dólares, el de la indumentaria masculina en 51.000 millones, y el de la ropa infantil en 33.500 millones. El mercado de la ropa infantil suele abarcar las prendas para niños menores de 14 años, y sus principales sectores están compuestos por la ropa para bebés (que incluye a bebés y niños menores de 2 años), y la ropa para niñas o niños (con edades comprendidas entre los 2 y los 14 años).

Los accesorios: junto con el calzado, los accesorios es otro de los sectores importantes y ambos contribuyen con un alto porcentaje al volumen de ventas de muchas marcas. Las ventas globales de moda y accesorios de marroquinería de las marcas de LVMH (que incluyen a Louis Vuitton, Fendi, Christian Dior y Marc Jacobs) representaron el 34 por ciento de la facturación total del grupo en el año 2008, con unas ventas de casi 3.000 millones de euros durante el primer semestre de 2009 (www.lvmh.com, 2009). En el Reino Unido, el mercado de accesorios femeninos alcanzó un valor de 700 millones de libras en el año 2007, del que los bolsos representaron 468 millones de libras. Los datos de Mintel muestran que entre los años 2002 y 2007, las ventas de bolsos en el Reino Unido se incrementaron un 139 por ciento, con un crecimiento interanual del 30 por ciento; no obstante, el impacto de la recesión ralentizó este crecimiento hasta situarlo en el 18 por ciento durante el año 2008. El mercado de accesorios de moda en Estados Unidos alcanzó un valor de unos 16.000 millones de dólares en el año 2008, y se prevé que alcance los 20.000 millones de dólares en el año 2012 (Packaged Facts, 2009). Las ventas de calzado en el Reino Unido durante 2007 alcan-

Izquierda

Bolsos y accesorios en los expositores de Louis Vuitton.

Bajo estas líneas

La colección de gafas Chanel primavera-verano 2009.

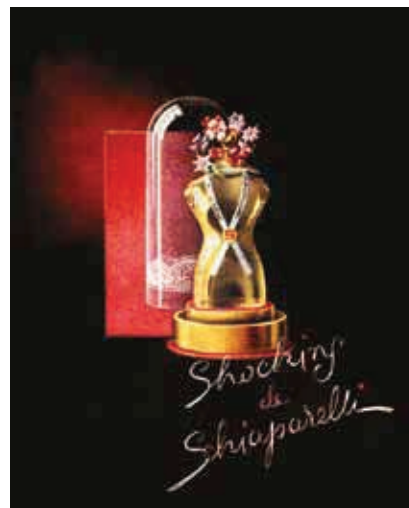


zaron un valor de algo más de 6.000 millones de libras, mientras que los datos de la American Apparel and Footwear Association sitúan las ventas de calzado en Estados Unidos por encima de los 59.000 millones de dólares.

La perfumería: el mercado de perfumes y fragancias constituye un sector de negocio crucial para las marcas de moda de lujo; así, por ejemplo, las ventas de fragancias y cosméticos de LVMH representaron el 16 por ciento de la facturación del grupo en los años 2007 y 2008. La introducción de un perfume en el mercado como estrategia de crecimiento no es un fenómeno nuevo: Paul Poiret puede reivindicarse como el primer diseñador de moda que lanzó una línea de cosmética y perfumería en el año 1911, la casa Worth presentó un perfume con su marca en 1925, y Gabrielle “Coco” Chanel lanzó el mundialmente famoso Chanel N° 5 en 1921. Se prevé que el mercado global de perfumes y fragancias alcance en el año 2012 un volumen de ventas de 33.000 millones de dólares (Global Industry Analysts, Inc., 2008), con una participación europea sobre el mercado global durante el año 2008 estimada en un 46 por ciento.

El estilo de vida y los artículos para el hogar: este mercado ofrece a las marcas y a las empresas de moda la posibilidad de ampliar y diversificar su negocio. Así, Ralph Lauren es una marca famosa por sus productos para la calidad de vida y el hogar, y la empresa de moda estadounidense Anthropologie ofrece una extensa gama de ropa de cama, cortinas, cojines, manteles y ropa de baño, así como productos para la calidad de vida (como artículos para el baño, velas y artículos de papelería); la empresa española Zara posee tiendas dedicadas exclusivamente a ofrecer gamas de productos similares.

Otros mercados, la ropa vaquera y la ropa deportiva: se dice que el mercado global de la ropa vaquera posee un valor anual de 50.000 millones de dólares, y los datos proporcionados por el NPD Group, Inc. indican que las prendas vaqueras constituyen el 17 por ciento del total de compras relacionadas con la indumentaria, cifra de la que los pantalones vaqueros representan el 73 por ciento, ya que cada año se venden en el mundo más de 800 millones de esta prenda. Los analistas del sector de la moda de Mintel predicen que, en el año 2012, el mercado de pantalones vaqueros del Reino Unido superará los 2.000 millones de libras esterlinas, de los que se prevé que el sector masculino alcance los 1.000 millones de libras, los vaqueros femeninos unos 846 millones, y los vaqueros infantiles alrededor de 136 millones de libras.



Arriba

Anuncio de *Shocking*, la fragancia lanzada por Elsa Schiaparelli en 1937. El curvilíneo frasco, que imita a un torso femenino, fue modelado según las medidas de Mae West y diseñado por la artista surrealista Léonor Fini.

Sobre estas líneas

El diseño del frasco de perfume de la firma Jean Paul Gaultier se inspira en el original de Schiaparelli.

Izquierda

Un cartel anuncia el lanzamiento del primer perfume de la firma John Galliano en el año 2008.



1. Los niveles del mercado de moda

La moda puede dividirse en dos niveles generales:

- La alta costura y la costura
- El prêt-à-porter

La alta costura

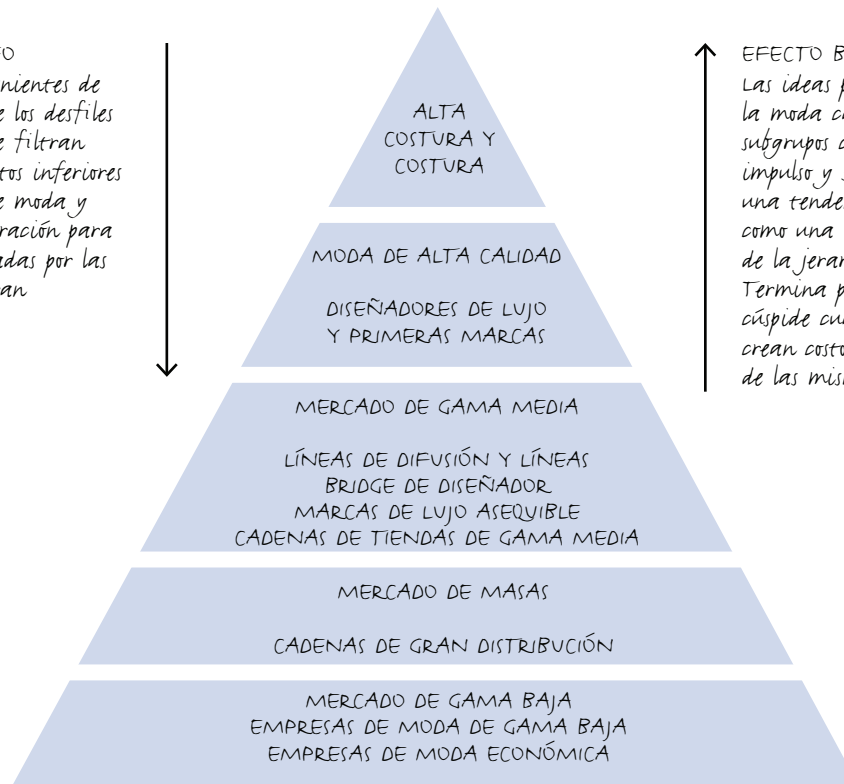
Alta costura significa, literalmente, “costura de alta calidad”, y define a la moda en su nivel más alto. La alta costura opera con una calidad y unos estándares que se hallan muy por encima del prêt-à-porter de lujo de diseñador. Sus precios son extraordinariamente elevados, llegan a ascender a cifras millonarias, por lo que existe una regla tácita que limita las ventas de cualquier prenda cuyo precio supere las 100.000 libras esterlinas a una sola pieza por continente, para garantizar así la exclusividad esperada por la clientela; en el caso de prendas de precio más reducido, las ventas se limitan a no más de tres piezas por continente. Las clientas de alta costura se consideran a sí mismas mecenas de las artes, y valoran estas prendas como obras de arte de coleccionista y como inversiones. El término “alta costura” está protegido por la ley y gobernado por reglas muy estrictas, dictadas por la Chambre Syndicale de la Haute Couture de París. Para ser considerada de alta costura, una casa de moda debe crear prendas a medida para clientas privadas, así como producir dos colecciones al año, tener una plantilla de al menos 15 trabajado-

La alta costura se halla en la cúspide de la moda. Aunque sólo representa un pequeño sector del mercado global, ejerce una importante influencia en la moda de diseñador y en la gran distribución. Los diseñadores destilan ideas de sus propias colecciones de costura y las utilizan en sus colecciones de prêt-à-porter con un formato más comercial; a su vez, estas colecciones de prêt-à-porter de los diseñadores y de las marcas de lujo encabezan las tendencias que siguen las empresas de moda del mercado de masas. Cuando las tendencias se diseminan desde el nivel superior hasta el nivel inferior del mercado, tiene lugar lo que se conoce como **trickle-down effect** [efecto goteo].

Jerarquía básica de la moda

EFEECTO GOTEÓ

Las ideas provenientes de la costura y de los desfiles de diseñador se filtran hacia los estratos inferiores del mercado de moda y sirven de inspiración para las gamas creadas por las empresas de gran distribución.



EFEECTO BURBUJA

Las ideas provenientes de la moda callejera y de los subgrupos culturales toman impulso y se convierten en una tendencia que asciende como una burbuja a través de la jerarquía de la moda. Termina por alcanzar la cúspide cuando los diseñadores crean costosas versiones de las mismas.

res, poseer un atelier en París y mostrar sobre la pasarela un mínimo establecido de conjuntos (conocidos también como “salidas”) de prendas de día y de trajes de noche. Durante las décadas de los ochenta y noventa, el diseñador italiano Valentino solía mostrar en sus desfiles de alta costura más de 180 salidas; en la actualidad, produce 40. Apenas unas cuantas casas de diseño son admitidas como establecimientos de alta costura y tienen permiso para desfilan en París; Chanel, Dior, Jean Paul Gaultier, Valentino, Giorgio Armani, Jean-Louis Scherrer, Elie Saab, Dominique Sirop, Stéphane Rolland y Franck Sorbier son reconocidos como genuinos modistos de alta costura por la Chambre Syndicale.

La alta costura está cimentada en la pericia de muchos artesanos altamente cualificados, que trabajan tras las bambalinas produciendo los lujosos bordados, adornos y accesorios requeridos por los modistos de alta costura. Tradicionalmente, París ha albergado gran número de estudios o ateliers especializados en sombrerería, fabricación de calzado, bordado, pasamanería, fabricación de flores decorativas, botones y bisutería. En el año 1900, París tenía más de 300 *plumassiers* o especialistas en plumas; en la actualidad, el atelier Lemarié es, virtualmente, el único que existe; fue adquirido por Chanel junto con otros cinco ateliers de artesanía especializada: Michel (especializado en sombrerería), Massaro (fabricación de calzado), Lesage (casa de bordados), Desrues (fabricantes de botones y bisutería) y Goosens (especialistas en orfebrería y plata). A pesar de que algunos opinan que algo tan arcano y extravagante como la alta costura no puede o no debería sobrevivir, parece ser que la demanda no ha disminuido. Chanel emplea a unos 200 especialistas en alta costura, mientras que las ventas de alta costura de Christian Dior en el año 2008 alcanzaron un valor de 765 millones de euros, con un incremento del 35 por ciento sobre el año anterior. No obstante, la alta costura constituye un volumen de negocio relativamente reducido en términos de moda; así, en Dior, la alta costura representa tan sólo el 4 por ciento de las ventas globales de LVMH. El valor real de la alta costura reside en su poder como instrumento de marketing; las colecciones de alta costura de nombres globales como Chanel, Armani y Dior reciben una valiosa cobertura en los medios, que logra elevar el estatus y el atractivo de la **marca** y mantenerla en primer plano.

Los diseñadores que no son reconocidos por la Chambre Syndicale pueden producir prendas exclusivas hechas a medida, aunque no se comercializan como alta costura, sino como costura. Los precios de la costura también son elevados: el diseñador británico Giles Deacon produce dos o tres piezas de costura al año, y uno de sus vestidos puede llegar a costar más de 40.000 libras esterlinas. El precio de un vestido de novia de Vera Wang se sitúa en torno a los 25.000 dólares si bien, en un intento por mantener contenta a su clientela durante la recesión, Wang ha introducido lo que se ha dado en llamar **demi-couture**, de precio más reducido.

El prêt-à-porter

El producto de moda que no está confeccionado a medida para un cliente individual es conocido como **prêt-à-porter** o prendas preparadas para llevar. Estas prendas son fabricadas por anticipado, se presentan en tallas predeterminadas y suelen ser producidas en serie y manufacturadas industrialmente. La moda prêt-à-porter se halla disponible en todos los niveles de mercado, incluyendo:

- La moda de gama alta
- La moda de gama intermedia
- La gran distribución
- La moda económica



Arriba

Colección de alta costura de Christian Dior para la temporada otoño-invierno 2009/2010. Los trajes creados para este exclusivo mercado están suntuosamente adornados con pasamanería y bordados realizados a mano.

1.

El producto de moda de gama intermedia tiene un diseño y un precio dirigidos a los clientes que desean comprar en un nivel situado entre el lujo y el mercado de masas. Es posible que un diseñador o una marca de moda consolidados en el mercado de gama alta decidan presentar una **línea de difusión** o **línea bridge** (como se las conoce en Estados Unidos), que les permita ampliar su marca al mercado de gama intermedia; por ejemplo, See by Chloé podría ser clasificada como una línea de difusión, y lo mismo sucede con Betty Jackson Two, la segunda línea de la gama principal de Betty Jackson. Algunas empresas de gran distribución, como Banana Republic, Cos, Hoss Intropia, Whistles y Reiss también pueden ser consideradas como gamas intermedias. El término “moda de gama intermedia” no es especialmente inspirador y no siempre es percibido por las marcas como el nombre de una posición a la que deseen aspirar; algunas combaten esta posible percepción por parte del público mediante la reafirmación de su nivel de mercado y con el mensaje de que no ofrecen moda de gama intermedia, sino lujo a precios asequibles o *masstige* (es decir, “prestigio para las masas” o “lujo masivo”). El lujo asequible y la moda *masstige* se consideran una importante oportunidad de mercado, ya que en la actualidad muchos consumidores de moda piensan que el lujo debería hallarse al alcance de todo el mundo, incluso de quienes manejan un presupuesto limitado.

“Moda para el mercado de masas” es el término utilizado cuando se hace referencia a las cadenas de gran distribución como Gap, Topshop o Zara, cuyas gamas se hallan disponibles en las principales arterias comerciales de la mayoría de las grandes ciudades, también del ámbito internacional, como es el caso de Gap o Zara. En este nivel de mercado, la terminología puede resultar un tanto confusa, ya que “gran distribución”, “moda pronta” y “mercado de masas” también se utilizan para describir a empresas como Primark, New Look o Kiabi, situadas en el extremo más bajo del mercado.

Según Just-style, el **sector de la moda económica** creció en el año 2008 hasta alcanzar un valor de 50.000 millones de libras en toda Europa, mientras el resto del mercado de moda paneuropeo padecía un declive del 5,2 por ciento. Empresas como Primark, la francesa Kiabi y la alemana Takko están expandiendo sus cadenas por toda Europa; Primark ya posee puntos de venta en España, Alemania y los Países Bajos, y Takko está presente en Austria, la República Checa, Hungría, los Países Bajos, Lituania y Estonia. Preocupada por el creciente número de empresas de moda económica que han invadido su mercado, la cadena de moda española Mango lanzó en agosto de 2009 una nueva línea de bajo coste llamada Think Up, en un intento por mantener la competitividad; esta nueva gama de 90 piezas se comercializa bajo el eslogan “Ideas de bajo coste para una vida creativa”.

La línea divisoria entre los diferentes niveles del mercado de la moda resulta cada vez más difícil de delimitar con claridad, ya que un creciente número de empresas de moda están implementando estrategias para ampliar sus negocios o marcas en un intento por atraer a un abanico más amplio de clientes. Como ilustra el ejemplo de Think Up de Mango, una empresa o marca de moda puede resultar más atractiva al introducir un producto de precio más asequible; alternatively, puede reposicionarse en un nivel más elevado, mediante una oferta de productos de lujo y de primera calidad destinados a atraer a un cliente con criterio dispuesto a pagar un precio más elevado.



Arriba

Este escaparate de Banana Republic ilustra el modo en que las empresas de gama media ofrecen moda con un aire lujoso a precios asequibles.

Sobre estas líneas

La empresa de moda de gran distribución Gap presenta su colección de primavera 2009 en la Mercedes-Benz Fashion Week (Nueva York).

La pirámide de marca

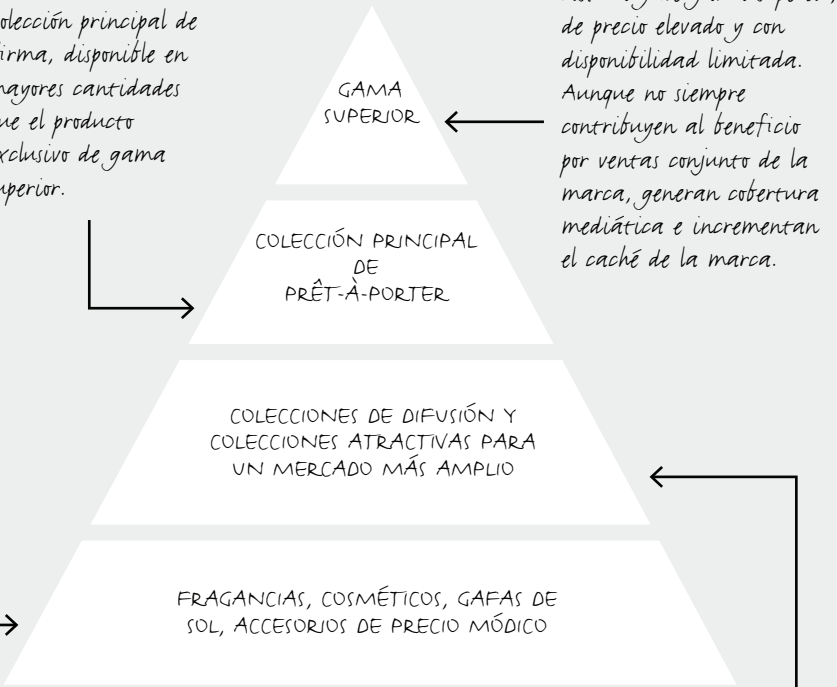
Una marca de moda está pensada para generar ganancias a partir de los artículos diseñados para los diferentes niveles de mercado. En la parte superior de la gama se sitúa el producto más caro y lujoso, que suele ser exclusivo y está disponible en cantidades limitadas. Aunque estas gamas de costura y de alta calidad pueden ocasionar pérdidas, también actúan como una herramienta de promoción que afianza el estatus de la marca. Para generar beneficios, las compañías de marca deben ampliar su oferta a un abanico más amplio de consumidores; un ejemplo de ello es la **arquitectura de marca** de Armani que se describe a continuación.

Armani Privé: incluye la costura y el producto de gama superior de alta calidad con un altísimo **nivel de precio**, dirigidos a clientes en la franja de edad comprendida entre los 35 y los 60 años. Armani Collezioni: con un precio aproximadamente un 20 por ciento inferior respecto a la primera línea, esta colección está dirigida al cliente con criterio que no alcanza a costear el nivel de precio de la colección de firma. Emporio Armani: dirigida a jóvenes profesionales con edades comprendidas entre los 25 y los 35 años, es una línea de difusión que ofrece diseños contemporáneos de Armani. Armani Jeans y A/X Armani Exchange: ambas están dirigidas a un cliente más joven, de entre 18 y 30 años de edad, poseen un estilo más informal y relajado, y permiten a un mayor número de clientes acceder a la marca Armani.

Abajo, de izquierda a derecha
Armani Privé
Armani Collezioni
Emporio Armani
Armani Exchange

Pirámide de marca

Colección principal de firma, disponible en mayores cantidades que el producto exclusivo de gama superior.



Productos de penetración de precio más asequible. Las empresas de marca generan gran parte de sus ingresos mediante la concesión de licencias de marca que utilizan el nombre de la misma en gran variedad de productos.

Los ingresos se obtienen de la venta de prendas fabricadas en serie y de accesorios dirigidos a un mercado global más amplio.



Otros mercados de moda

Además de los sectores básicos hasta ahora descritos, existen otros mercados, como la moda *vintage* y la moda sostenible, surgidos durante el siglo *xxi*. La moda *vintage* hace referencia a las prendas, zapatos o accesorios de segunda mano susceptibles de ser coleccionados, que se comercializan en tiendas *vintage* especializadas, en tiendas de beneficencia o en sitios de Internet como eBay. La importancia de este mercado ha ido en aumento, ya que un creciente número de consumidores opta por el *vintage* o la segunda mano para vestir a la última, destacar entre la multitud, ahorrar dinero o reducir el consumo de manera sostenible.



Izquierda

Cada día de la semana, durante un año, Sheena Matheiken de Uniform Project utilizó un vestido de una serie de siete idénticos; diariamente, Matheiken creaba un estilismo diferente con el vestido, utilizando diversos accesorios *vintage* y de segunda mano para crear un *look* completamente nuevo. En la fotografía de la izquierda, el vestido se lleva con el pliegue invertido en el delantero y los botones en la espalda; en la fotografía de la derecha, el vestido se lleva en sentido inverso.

Una iniciativa altamente innovadora, que se realizó utilizando accesorios de moda provenientes de tiendas *vintage* y de beneficencia, fue la llevada a cabo por la Uniform Project Foundation, una organización sin ánimo de lucro que aboga por un futuro socialmente responsable mediante el uso de medios creativos. La misión de la fundación consiste en adoptar una cultura sostenible mediante el diseño, la moda, los medios sociales y la filantropía empresarial. Sheena Matheiken, directora creativa de una agencia de publicidad interactiva de Nueva York, y Eliza Starbuck, consultora de diseño, pusieron el proyecto en marcha en mayo de 2009; la idea consistía en llevar puesto el mismo vestido durante un año como ejercicio de moda sostenible. Para el proyecto, Eliza diseñó un vestido básico, que podía llevarse del derecho y del revés, o bien abierto, como una túnica; se confeccionó en algodón transpirable y duradero, un tejido adecuado tanto para el verano como para el invierno. Se produjeron siete versiones idénticas del vestido para que Sheena pudiese disponer de uno diferente para cada día de la semana. A diario, Sheena transformaba el vestido y creaba un *look* nuevo, gracias a la superposición y los estilismos

realizados con una selección de prendas y accesorios *vintage*, de segunda mano o de creación artesanal, provenientes de eBay, de boutiques *vintage*, de tiendas de beneficencia o de donaciones de amigos y *bloggers*. El proyecto dio como resultado un ingenioso ejercicio de moda sostenible que además se convirtió en una excelente manera de promocionar el *vintage*; no obstante, el Uniform Project también posee una faceta que trasciende a las anteriores, ya que su objetivo principal consiste en recaudar fondos para la Akanksha Foundation, un movimiento de base popular involucrado en la educación de niños desfavorecidos en India.

La moda sostenible, también conocida como moda ética o moda ecológica, es otro sector en crecimiento dentro del mercado. Un número creciente de empresas de moda pone su empeño en garantizar que sus colecciones provienen de fuentes éticas o que, al menos, parte de los elementos que integran sus productos son obtenidos de manera sostenible. Según el informe Mintel del año 2009 sobre moda ética, las ventas de moda sostenible en el Reino Unido se cuadruplicaron en el quinquenio previo al año 2008, pues se incrementaron desde 40 a 175 millones de libras.

Las cuestiones sobre la ética y el desarrollo sostenible afectan a todos los aspectos de la cadena de suministro de la moda, desde la producción de materias primas, la manufactura de prendas, la distribución y el marketing hasta la comercialización. Determinar qué es sostenible y qué no lo es resulta muy complicado y no ayuda a ello el hecho de que la moda sostenible se utilice como cajón de sastre para describir un abanico de prácticas que incluye:

- El uso de fibras orgánicas certificadas, como el algodón y el lino
- El uso de fibras renovables, como el bambú y el maíz
- El reciclaje de fibras y prendas
- El uso de tintes naturales o de bajo impacto ambiental
- La ruptura del ciclo de consumo mediante la creación de productos de larga duración
- La utilización de materias primas y de fibras provenientes del comercio justo
- Las prácticas laborales y agrícolas éticas
- La reducción del consumo de energía
- El uso mínimo o reducido del *packaging*

Se afirma que la industria de la moda va 10 ó 15 años por detrás de la industria alimenticia en lo tocante a la comprensión por parte del público; además, el tener tantos frentes abiertos incrementa aún más la confusión de muchos consumidores. El principal problema consiste en establecer aquello que puede o no denominarse moda ecológica, sostenible o ética; un número creciente de diseñadores, empresas de moda y entidades industriales están trabajando conjuntamente para esclarecer estas cuestiones, establecer estándares definidos, introducir una reglamentación y un etiquetado claros, y elevar el perfil de la moda sostenible. Las oportunidades para vender y promocionar este tipo de moda en el sector mayorista están mejorando, y la London Fashion Week y el Prêt à Porter Paris® han incorporado la moda sostenible a su área de influencia, mediante los salones *esthetica* en Londres y *So Ethic* en París.

Abajo

La marca de moda de lujo NOIR fue fundada en Dinamarca por Peter Ingwersen. La misión de la compañía es garantizar que se cumplen los estándares internacionales mínimos de derechos humanos, derechos de los trabajadores y protección del medio ambiente en la **subcontratación**, fabricación y creación de las colecciones NOIR, BLACK e Illuminati II. Las directrices del Pacto Mundial de Naciones Unidas, de la Organización Internacional del Trabajo y de la Cámara de Comercio Internacional se implementan en una apuesta por ofrecer moda creada bajo los principios de la responsabilidad social corporativa. El objetivo de Ingwersen es demostrar que la moda de alta calidad no es incompatible con la responsabilidad social y la práctica de la ética.



1. Las ciudades y las ferias comerciales de moda

Tradicionalmente, París, Londres, Milán y Nueva York han sido los centros de moda con mayor influencia; cada una de las capitales de la moda posee características específicas derivadas de su historia y del desarrollo de determinados oficios artesanales o manufactureros.

París

París es el hogar espiritual de la moda y el epicentro de la alta costura, cuyos desfiles tienen lugar cada año: las colecciones femeninas de primavera-verano se muestran en enero y las de otoño-invierno, en julio. El prêt-à-porter masculino opera según un calendario diferente: los desfiles de enero muestran las colecciones para el siguiente otoño-invierno y los de junio, las de la siguiente temporada primavera-verano. Sólo se celebran unos 30 desfiles de moda masculina, por lo que este acontecimiento es de mucha menor envergadura que la Paris Fashion Week, que alberga aproximadamente 100 desfiles de prêt-à-porter femenino, de las que las pertenecientes a colecciones de otoño-invierno se muestran en marzo, y las de primavera-verano a finales de septiembre y principios de octubre. Paris Fashion

Abajo

Prêt à Porter Paris® es líder de las ferias internacionales de moda y un reconocido nombre de marca asociado con varios eventos comerciales clave del sector de la moda que se celebran en París, Nueva York y Tokio.



Week tiene una gran importancia y muchos diseñadores de todo el mundo eligen París para presentar sus colecciones de temporada de prêt-à-porter, sabedores de que la prensa de moda y los compradores de las *boutiques* más prestigiosas y de los grandes almacenes acudirán en masa a la ciudad para asistir a los desfiles. El estadounidense Rick Owens, los belgas Ann Demeulemeester y Dries van Noten, los diseñadores de Ámsterdam Viktor & Rolf, los británicos Vivienne Westwood, John Galliano y Stella McCartney, los italianos Costume National y los japoneses Zucca, Comme des Garçons y Junko Shimada son sólo algunos de los diseñadores extranjeros que muestran sus colecciones en París.

Además de la Paris Fashion Week, en la Porte de Versailles se celebra el salón Prêt à Porter Paris®, una feria del sector en la que exhiben su producto más de mil expositores provenientes de diversos mercados de moda. Prêt à Porter Paris® es una marca internacional con varios salones subsidiarios: Atmosphère, que se celebra en París; The Box, una feria de accesorios que tiene lugar en París y en Nueva York; The Train, una feria de moda y accesorios que se celebra en el edificio del Terminal Warehouse, situado en el distrito neoyorquino de Chelsea; y Living Room, que tiene lugar en Tokio e incluye moda masculina, moda femenina, accesorios de moda y productos para la calidad de vida y para el hogar. Première Vision, también conocida como PV, se celebra dos veces al año: en febrero para la siguiente temporada de primavera-verano y en septiembre para el siguiente otoño-invierno. Es la mayor feria europea del sector textil y una fecha señalada en el calendario de diseñadores y compradores internacionales. Esta feria constituye una excelente oportunidad para los proveedores textiles de todo el mundo y asimismo resulta de utilidad para los diseñadores y compradores de moda, ya que se centra en la predicción de colores y tendencias.

Londres

Ya desde los *Swinging Sixties* y Mary Quant, Londres ha sido célebre por su estilo urbano y su moda vanguardista, que siguen siendo los pilares sobre los que se sustenta la reivindicación de la ciudad como centro de moda. En la actualidad, son los propios diseñadores quienes conforman el mejor producto londinense para la exportación: tanto John Galliano como el recientemente desaparecido Alexander McQueen y Stella McCartney han trabajado para casas de moda parisinas, y muchos otros diligentes diseñadores británicos o diseñadores formados en Londres han encontrado empleo en Nueva York, Milán, Hong Kong, China, India y Japón. Londres es un imán para los estudiantes de moda de todo el planeta; tras su graduación, muchos permanecen en la ciudad, crean sus propias marcas y establecen su base en Londres.

La London Fashion Week se ha convertido en un evento de primera magnitud en el circuito de la moda, con diseñadores como Vivienne Westwood, Paul Smith, Betty Jackson, Nicole Farhi, Erdem, Luella Bartley, Alice Temperley o Matthew Williamson. La reputación de Londres recibió un importante estímulo en el año 2009 cuando Burberry regresó a las pasarelas de la London Fashion Week con su colección primavera-verano 2010. Para las marcas mayoristas existen salones como Pure London, que sirve de plataforma para más de 800 marcas; Betty Jackson, que presenta su colección principal durante la London Fashion Week, muestra su marca de difusión Betty Jackson Two en Pure. Si bien no son considerados salones de moda en el sentido tradicional, en las ferias de primavera y otoño que se celebran en el NEC de Birmingham y en Top Drawer y Pulse en Londres participan compañías que comercializan objetos de regalo y accesorios de moda, como bolsos, fulares, sombreros o joyería.

Página contigua

Vestido de encaje rojo y negro de la colección otoño-invierno 2009/2010 de Erdem. El diseñador canadiense Erdem Moralioglu exhibe su firma de moda epónima en la pasarela de la London Fashion Week.

Abajo

Traje de *tweed* Harris en espiga de la compañía británica Old Town. Esta empresa utiliza tejidos británicos para confeccionar todas sus prendas masculinas y femeninas, ya que, históricamente, el Reino Unido ha constituido un importante centro de producción textil. El *tweed* Harris es un tejido de marca popularizado por Vivienne Westwood, quien lo utilizó con un acabado desgastado en sus colecciones de 1987 y 1988, y por Nike, que lo usó en la fabricación de unas zapatillas deportivas de edición limitada en el año 2004. Escocia sigue manteniendo una excelente reputación en la fabricación de otros tejidos de lana y prendas de punto realizadas con lana de oveja y cachemir fino.







London Edge

La feria London Edge está dirigida al mercado alternativo del *clubwear*, dentro del que existen diversas categorías nicho, como la moda gótica, *punk*, cibernética, *tecno*, *glam rock*, *heavy metal*, *rockabilly*, industrial, *underground*, étnica y motera. La feria London Central se centra en el *streetwear* urbano y muestra marcas que abarcan los sectores de mercado juvenil del *skate*, el *hip hop*, el surf y la moda *hippie*.

Milán

Los orígenes de la costura italiana, o “alta moda”, se remontan al año 1951, cuando el marqués Gian Battista Giorgini organizó el primer desfile de moda de alta costura en Florencia para un selecto grupo de diseñadores y clientes. En la década de los sesenta, Roma se convirtió en el centro de la alta moda en Italia, y durante las décadas de los setenta y ochenta perdió terreno en beneficio de Milán, que pasó a ser la capital comercial del *prêt-à-porter* italiano. En la actualidad, Italia es un país importante en el diseño y la manufactura de moda de lujo y de gama media, y posee una especial pericia para la fabricación de artículos de marroquinería, calzado, prendas de punto y *prêt-a-porter* masculino y femenino de alta calidad. Milán es un importante centro mercantil, donde tiene su sede la mayoría de las casas de moda y donde se celebra la mayor parte de los desfiles de moda italiana. Asimismo, es un lugar importante para la publicación de revistas de moda en italiano, por lo que sectores satélite como el estilismo, la fotografía y el *modelling* también gravitan en torno a la ciudad. Italia es célebre por su industria textil: Florencia y Prato son importantes centros de manufactura de hilados y prendas de punto, Como produce tejidos de seda y el área del Piamonte fabrica tejidos de lana. En Milán, Florencia y Roma se celebran importantes desfiles y ferias del sector: Milán alberga el *prêt-à-porter* femenino en el salón Milano Moda Donna y el masculino en el Milano Moda



Uomo; AltaModaAltaRoma, que se celebra en Roma, muestra la costura italiana y el prêt-à-porter de gama alta, y en Florencia se ubican la feria de hilados y prendas de punto Pitti Filati y los salones Pitti Uomo (moda masculina) y Pitti Bimbo (moda infantil).

Nueva York

Nueva York es el corazón de la moda y de la industria de la indumentaria en Estados Unidos. Algunas de las marcas más reconocidas a nivel mundial, como Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Kenneth Cole y Liz Claiborne, tienen sus oficinas y estudios de diseño en la ciudad. La moda estadounidense es conocida por su estilo relajado, fluido, casual y chic, cuyos epitomes son diseñadores como Lauren, Michael Kors, Donna Karan y Calvin Klein. Asimismo, empresas como Nike, Gap, Banana Republic y Esprit también ejercen una atracción global, gracias a su moda deseable y asequible.

Históricamente, la manufactura de prendas y textiles ha sido uno de los sectores más importantes de Estados Unidos, y si bien ha sufrido un declive debido a la competencia de países fabricantes como China, en el año 2007 seguía dando trabajo a más de medio millón de trabajadores.

La Mercedes-Benz Fashion Week, anteriormente conocida como Olympus Fashion Week, atrae a 100.000 visitantes sectoriales y de la prensa, que cada año gastan 466 millones de dólares en este salón, según la New York City Economic Development Corporation. Calvin Klein, 3.1 Phillip Lim, Anna Sui, BCBGMaxazria, Carolina Herrera, Davidelfin, Diane von Furstenberg, Donna Karan, Isaac Mizrahi, Michael Kors, Zac Posen y Narciso Rodríguez son sólo algunos de los nombres que participan en este prestigioso evento.

Otras ciudades y ferias de moda

India, Sri Lanka, Hong Kong y China y Japón celebran sus propias semanas de la moda para exhibir a sus diseñadores y promocionar la industria de la moda de su



Izquierda

La carpa de la Mercedes-Benz Fashion Week en Nueva York.

Sobre estas líneas

Desfile de la colección primavera-verano 2010 de Michael Kors, celebrado durante la Mercedes-Benz Fashion Week.



región. En Estados Unidos, Los Ángeles tiene un papel vital en la promoción de la moda en la Costa Oeste; la ciudad se ha labrado su reputación dentro del diseño de moda gracias a firmas como Rodarte y Band of Outsiders, que tienen allí su sede. En el año 2009, Rodarte, diseñada por las hermanas Kate y Laura Mulleavy, ganó el premio al diseñador de moda femenina del año concedido por el Council of Fashion Designers of America (CFDA), que asimismo otorgó el premio al diseñador de moda masculina del año a la marca Band of Outsiders de Scott Sternberg; Los Ángeles también alberga dos importantes ferias internacionales de tejidos y proveedores, GlobalTex y L.A.Textile. La ciudad de Portland, en Oregón, es un importante centro para las empresas de moda y de ropa deportiva: Nike, Adidas, Columbia Sportswear, la empresa de trajes de baño Jantzen y la compañía de calzado Keen tienen allí su sede, al igual que también sucede con marcas de moda ecológica como Nau, Entermodal y A Fortes Design.

En Europa, Berlín es la sede de Bread & Butter, una feria internacional especializada en moda urbana, moda vaquera y marcas de ropa deportiva. Dusseldorf es la sede de las ferias CPD, dedicada a la moda femenina y los accesorios, y HMD (Herrenmode Dusseldorf), dedicada a la moda masculina. España es célebre por la manufactura de calzado y artículos de marroquinería; organiza dos ferias internacionales de calzado y marroquinería, Modacalzado+Iberpiel en Madrid, y Futurmoda en Alicante.



Arriba

Suecia se ha labrado una reputación por sus marcas de vanguardia especializadas en ropa vaquera. Una de las marcas que se está haciendo un nombre en el mercado es Dr Denim, puesta en marcha en el año 2003 por la familia Graah de Goteborg, cuya colección de otoño-invierno 2010 fue exhibida en Terminal 2 (Copenhague), Bread & Butter (Berlín) y Modefabriek (Ámsterdam).



El juego de herramientas del marketing

*Este capítulo ofrece una visión general de los fundamentos del marketing, y presenta los conceptos básicos y los instrumentos sobre los que se basa la estrategia de marketing. El **marketing mix**, un útil marco de planificación y un instrumento ampliamente utilizado, es analizado y actualizado para dar cabida a las teorías de marketing más recientes. En este capítulo se abordan los principios fundamentales de la **segmentación**, la **orientación**, el **posicionamiento**, la **diferenciación** y la **ventaja competitiva**, así como el modo en que los diseñadores de moda crean un estilo distintivo para su firma y definen una **propuesta única de venta** para sus marcas.*

“El marketing no es el arte de encontrar maneras ingeniosas para vender lo que se fabrica. El marketing es el arte de crear auténtico valor para el consumidor”.

Philip Kotler

¿Qué es el marketing?

El marketing puede resultar desconcertante, ya que ha sido descrito de maneras diversas, como una función empresarial o una filosofía de negocio, y también como un proceso social o de gestión; en realidad, el marketing debería ser contemplado como un sistema global que conecta a una empresa con sus clientes. En opinión del profesor Philip Kotler, reconocido padre del marketing moderno, el marketing es lo que da forma a una empresa. Kotler considera que el marketing es tanto una ciencia como un arte, ya que es estratégico y creativo, y requiere tanto de la investigación y del análisis sistemáticos como de la innovación, la intuición y el instinto visceral.

El alcance y el potencial del marketing pueden ser casi ilimitados; se originan mucho antes de que un producto haya sido diseñado y perduran más allá del momento en que el consumidor realiza una compra. Este alcance y esta naturaleza multidimensionales del marketing son la causa de que una definición concisa del mismo resulte un tanto ilusoria. El siguiente apartado trata sobre este tema, y presenta cuatro definiciones, las cuales captan la esencia del marketing y simplifican sus complejidades, todo ello mediante un examen en profundidad de los puntos clave planteados por estas definiciones.

Definiciones de marketing

Cada una de las definiciones abajo seleccionadas pone de relieve una faceta particular de la dinámica del marketing; consideradas en conjunto, ponen de manifiesto el amplio campo de acción del mismo.

“El marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las demandas del cliente de manera rentable”.

Chartered Institute of Marketing (CIM), Reino Unido

“El marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos mediante un proceso de intercambio”.

Kotler (1980)

“El marketing es el proceso social y de gestión mediante el que los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y del intercambio de productos y valor con los demás”.

Kotler (1991)

“El marketing es la creación, comunicación y entrega de valor a un mercado objetivo de manera rentable”.

Kotler (2008)

En conjunto, estas definiciones resumen los principales elementos del marketing como sigue:

- El conocimiento de las demandas del cliente
- La habilidad para crear, comunicar y entregar valor
- El proceso social
- El proceso de intercambio
- El proceso empresarial y de gestión

Aunque los fundamentos del marketing resultan similares para cualquier tipo de industria, la naturaleza exacta de su aplicación difiere en función del sector. En las siguientes páginas veremos cómo se implementa cada uno de estos elementos del marketing en el contexto de la moda y, en particular, cómo están relacionados con los vínculos entre el consumidor y su indumentaria.

El conocimiento de las demandas del cliente

La definición del Chartered Institute of Marketing enfatiza la importancia de identificar y anticipar las necesidades de los consumidores, lo que, por descontado, constituye un importante primer paso para diseñar, producir y entregar una mercancía que satisfaga, e incluso supere, los deseos, demandas o expectativas del consumidor.

Uno de los conceptos fundamentales del marketing consiste en producir aquello que el público desee comprar y no únicamente aquello que el diseñador de moda desee crear o diseñar; por tanto, es importante estudiar a los consumidores en detalle e identificar quiénes son y qué pueden desear comprar. Ciertamente, muchos profesionales de la industria de la moda poseen un conocimiento intuitivo de su clientela, aunque ello no es óbice para que la investigación sea necesaria. Predecir las tendencias futuras de la moda y del mercado, y anticiparse a los posibles deseos de los consumidores son cuestiones importantes para la industria de la moda y de la indumentaria, ya que la información obtenida a partir de los estudios de mercado, de los análisis de ventas y de la predicción de tendencias será utilizada para determinar los estilos, colores, tendencias o tecnologías que puedan resultar más atractivos para el cliente en temporadas venideras.

Aunque algunas empresas de moda de gran distribución son capaces de diseñar y entregar las prendas en tan sólo unas semanas, lo cierto es que muchas empresas fabricantes de indumentaria comienzan sus investigaciones iniciales y su desarrollo de diseño meses antes del lanzamiento de una temporada o de un producto; Adidas, por ejemplo, emplea entre 12 y 18 meses en desarrollar y fabricar un nuevo producto. Este prolongado proceso, también conocido como **plazo de entrega**, es una de las razones por las que resulta crucial anticiparse al futuro. Los capítulos 3 y 4 tratan en profundidad la investigación de marketing, la predicción y el estudio del consumidor.

“El marketing no debería consistir en un departamento, sino en una idiosincrasia que permee todas las facetas de una empresa”.

Martin Butler

La comunicación de valor

El Boden Owner's Club Manual

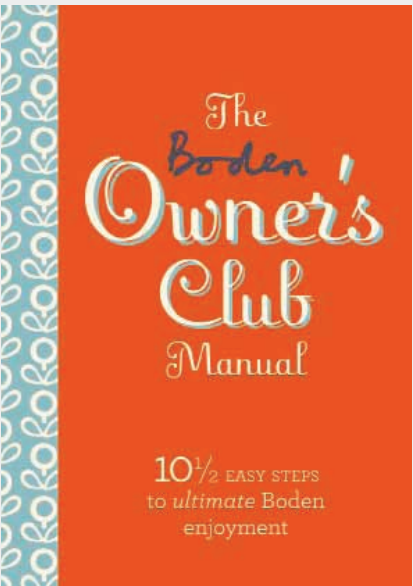
Boden es una marca británica de venta online y por correo con más de un millón de clientes en el Reino Unido, Europa y Estados Unidos. Boden produce colecciones coloristas, distintivas y poco convencionales para mujer y hombre, y Mini Boden, una línea de ropa infantil y de bebés. En 1991, inspirándose en los altos estándares de las compañías estadounidenses de venta por correo, Johnnie Boden comenzó a trabajar con su catálogo, pionero del mercado de gama alta en el Reino Unido. La página web de Boden fue presentada en 1999 y, en la actualidad, el 62 y el 72 por ciento de las ventas en el Reino Unido y en Estados Unidos, respectivamente, se realizan a través de Internet. El éxito de la marca Boden se debe a su oferta de prendas de buena confección a precios razonables, con un sentido estilístico colorista y lúdico, que se entregan al cliente a domicilio, una original idea en los tiempos en que Johnnie Boden presentó su catálogo. Éste y la página web de Boden son utilizados no sólo para comercializar el producto, sino para comunicar el estilo de vida y la idiosincrasia de la marca. El catálogo de primavera-verano 2009 incluía un encarte titulado *The Boden Owner's Club Manual*, un pequeño folleto rebotante de información sobre los detalles y la calidad del diseño de las prendas, y sobre el valor del producto Boden.

Derecha

Los diseñadores que se hallan tras la marca Boden creen que los detalles de diseño marcan la diferencia; por ello, se utiliza el catálogo Boden para resaltar los elementos ocultos adicionales que convierten a una gabardina Boden en una prenda especial.

Bajo estas líneas

Johnnie Boden utiliza el principio del coste por uso para calcular el valor real de un par de pantalones de loneta Boden; al dividir su precio de venta al público por el número de veces que los pantalones serán utilizados a lo largo de los años, es posible determinar el coste por uso de los mismos. El mensaje que se transmite es que, a pesar de no ser los más baratos del mercado, los pantalones de loneta son de buena calidad y resisten el paso del tiempo.



La creación, la comunicación y la entrega de valor

Los negocios de éxito se basan en una interrelación sólida y eficaz entre las actividades de creación, comunicación y entrega, ya que si alguno de estos aspectos falla, la eficacia del resultado final se verá afectada. No sirve de nada crear o anunciar maravillosos productos si éstos no se entregan; de manera similar, si los productos no responden a los niveles de calidad que el cliente espera, o si el servicio no satisface unos estándares, no se habrá producido la entrega de valor.

Por tanto, ¿en qué consiste exactamente el valor? El valor no sólo hace referencia a los precios módicos o a lo que podría denominarse “una buena relación calidad-precio”, sino que en este caso se utiliza para expresar un concepto mucho más amplio, que comprende un repertorio de factores potenciales a los que los consumidores otorgan valor, son de su interés o con los que pueden establecer una conexión emocional. Aunque el valor forma parte de la oferta de producto, es decir, de la propia colección o gama de moda, también guarda relación con el valor inherente o el estatus de una marca. Asimismo, el valor se halla vinculado al servicio global que una empresa pueda proporcionar y a la experiencia y satisfacción del cliente. A lo largo de la cadena de abastecimiento, el concepto de valor opera en ambas direcciones, ya que el producto entregado no sólo debe ofrecer valor a los consumidores, sino también generar beneficio y valor para la propia empresa.

El marketing extraordinario

“El marketing extraordinario es el arte de incorporar a nuestro producto o servicio elementos que merezca la pena tener en cuenta. Esto no debe hacerse de forma precipitada, como un complemento de última hora para el marketing, sino entendiendo que si nuestra oferta no es extraordinaria en sí misma, resulta invisible”. Seth Godin

La compañía LittleMissMatched fue fundada en Estados Unidos por tres empresarios que supieron reconocer una gran oportunidad de marketing: cómo resolver el sempiterno problema del calcetín que desaparece. “¿Por qué debemos usar calcetines que hacen juego?”; consideraron los tres amigos; “¿Por qué no creamos una empresa que venda calcetines que no coordinen y los vendemos en números impares? De este modo, no importará si la secadora se zampa alguno”.

LittleMissMatched sólo vende calcetines en números impares, es decir, cada “par” está compuesto por tres calcetines!, lo que resulta extraordinario: si tenemos tres calcetines que pueden conjuntarse de diversas maneras divertidas y coloristas, el resultado es, básicamente, que podemos realizar tres combinaciones por par en lugar de sólo una. ¡Es algo revolucionario! No más calcetines aburridos, sino una alocada manera de expresarnos y ser creativos. Con una filosofía centrada en el “nada coordina, pero todo vale”, los chiflados creadores de Miss Matched, Inc. estaban convencidos de haber inventado el séptimo cielo de los calcetines para preadolescentes, y aunque creían que su mercado estaba formado por niñas con edades comprendidas entre los cuatro años y la adolescencia, la idea, para su sorpresa, despertó el interés de un público mucho más amplio. En la actualidad, LittleMissMatched es una completa marca de estilo de vida con gamas de productos para niños y adultos, que incluyen coloristas guantes descoordinados, sombreros, ropa de dormir, sandalias, ropa de cama, artículos de papelería, objetos de regalo y accesorios para el pelo.



Arriba

LittleMissMatched posee un singular enfoque del marketing, ya que ofrece pares de tres calcetines que, aunque en conjunto hacen juego, no coordinan completamente entre sí. Este novedoso enfoque resuelve el problema del “calcetín desaparecido”.

El marketing como proceso social

El marketing es un proceso social en el que los individuos o grupos pueden crear e intercambiar productos o información entre sí. La moda posee la excepcional cualidad de poder ser utilizada como vehículo de conexión y comunicación social; a menudo, los individuos escogen vestir según un estilo específico y reconocible para expresar sus ideas de manera visual y señalar su pertenencia a un grupo afín, pasando a formar parte de lo que se conoce como una **tribu estilística**. Este término define al conjunto de personas que visten según un estilo distintivo común y que, aunque no se conozcan entre sí, comparten valores y actitudes culturales similares. Al adoptar un modo de vestir específico, los miembros de la tribu pueden dar forma a su identidad y desarrollar un sentimiento de pertenencia.

Las tribus estilísticas: Exactitudes

Exactitudes (nombre resultante de la contracción de “exacto” y “actitudes”) es un proyecto del fotógrafo Ari Versluis y de la estilista Ellie Uytenbroek, residentes en Róterdam, quienes comenzaron a trabajar juntos en 1994. Documentaron de manera sistemática los conspicuos códigos de vestimenta de numerosas tribus estilísticas de moda de todo el planeta. Las fotografías resultantes fueron colocadas en una cuadrícula enmarcada que ponía de relieve las sorprendentes similitudes de cada miembro de la tribu.

El proyecto *Exactitudes* ilustra de manera patente la influencia subliminal y el ascendiente que poseen las tribus estilísticas. Las personas fotografiadas por Versluis y Uytenbroek fueron localizadas en la calle y no conocían personalmente a los demás individuos fotografiados pertenecientes a su misma tribu. Aunque en cada colectivo tribal sólo se muestran 12 individuos, las respuestas a este proyecto recogidas en diversos *blogs* indican que muchos de quienes observaron las fotografías se sintieron identificados con alguna de las tribus presentadas.

Con frecuencia, consciente o inconscientemente, adquirimos prendas en función de lo que visten nuestros semejantes, nuestros amigos, nuestros colegas o la gente famosa. Esto se conoce como **marketing paritario** y tiene lugar cuando los consumidores promocionan productos o se transmiten ideas estilísticas entre sí; en muchos casos, el marketing paritario resulta ser un instrumento de marketing mucho más poderoso que la publicidad o la promoción controladas directamente por una compañía. Cuando un mensaje de marketing se extiende con rapidez de persona a persona hablamos de **marketing viral**; el auge de la comunicación basada en Internet y la proliferación de *blogs*, redes sociales y sitios como YouTube han contribuido al crecimiento de esta nueva forma de marketing. El marketing viral se sirve de la conectividad entre individuos para captar su atención y hacer correr la voz, y ya forma parte de las estrategias de promoción de las compañías con visión de futuro, como Levi's y Louis Vuitton.

El intercambio de productos y de valor con otros individuos

El marketing es un proceso de intercambio, en el que productos y servicios representan la mercancía intercambiable, y la moneda es, por supuesto, el dinero; no obstante, existen otras mercancías de valor a las que tener en cuenta, como las ideas, la información, la conectividad y la emoción. Considerado desde un punto de vista creativo, el proceso de intercambio puede entenderse como un sistema mercantil con cierto potencial para generar gran diversidad de activos, tanto para los consumidores como para las empresas. El modelo de negocio que incorpora

“El marketing boca oreja capta la atención de los consumidores y de los medios de comunicación hasta tal punto que hablar de una marca o compañía se convierte en algo entretenido, fascinante y noticiable”.

Mark Hughes

Página contigua

Exactitudes, un proyecto del fotógrafo Ari Versluis y de la estilista Ellie Uytenbroek. Residentes en Róterdam, documenta el modo de vestir de las tribus de moda de todo el planeta.

Arriba a la izquierda

Las pin-ups, Londres, 2008.

Son chicas que se inspiran en el estilo *pin-up* de las décadas de los cuarenta y cincuenta. Las faldas tubo y las blusas de talle ajustado acentúan la figura. El cabello, peinado con estilo retro, está adornado con accesorios o sombreros.

Arriba a la derecha

Los yupster, Nueva York, 2006.

Yupster es la contracción de *yuppie* y *hipster*.

Formada por adultos que se niegan a crecer, esta tribu de profesionales creativos en la onda alcanzó su mayoría de edad durante la primera oleada del *rock* independiente y del *hip hop*. El uniforme *yupster* está compuesto por una camiseta que comunica valores o filiaciones, una sudadera con capucha y cremallera, y un indispensable bolso en bandolera.

Abajo a la izquierda

Los geeks, Londres, 2008.

Chicos delgados con jerséis de cuello pico y gafas muestran sus credenciales de bichos raros de la moda.

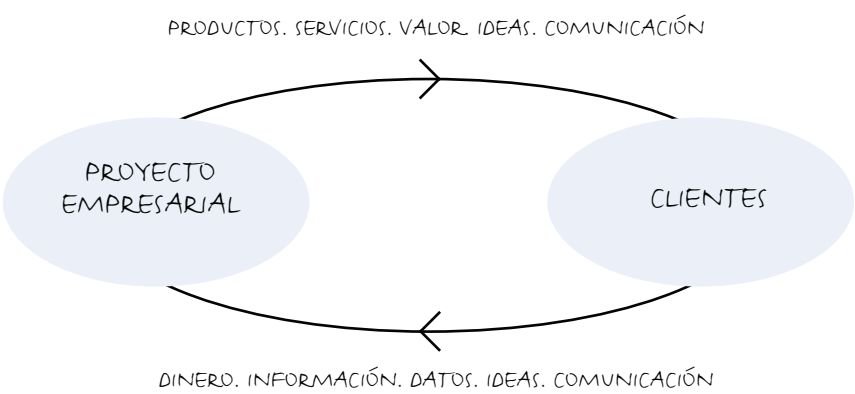
Abajo a la derecha

Las damas caritativas, Róterdam, 2007.

Estas poderosas señoras se visten de traje, o con faldas y americanas estructuradas para causar impresión; bolso en ristre, dan a entender que van a por todas.



esta visión más amplia es conocido como **cocreación**, y hace referencia a aquellas compañías que crean sus productos o servicios en colaboración con los consumidores. La **tercerización masiva** es un tipo de cocreación en el que tareas como el diseño, que habitualmente llevan a cabo empleados internos de la empresa, se dejan en manos del público, lo que lleva a que un colectivo más amplio o una “masa” se involucren en el proceso. Internet ha sido un elemento capital en el desarrollo de proyectos de cocreación, ya que su potencial y su poder conectivo ofrecen la oportunidad de “sacar provecho de la experiencia, habilidad e ingenio colectivos de cientos de millones de consumidores de todo el mundo” (www.trendwatching.com). Dentro del sector de la indumentaria, existe un creciente número de empresas de ropa informal que están generando negocio en torno al concepto de cocreación; para ello, se sirven del conocimiento y la conexión con un particular grupo de consumidores creativos, tecnológicamente competentes y felices de poder expresarse y de compartir sus ideas *online*. En este grupo, denominado por los analistas y por trendwatching.com “Generación C” (término donde la “C” significa “contenta”), los consumidores no se hallan vinculados entre sí en función de su edad, sino



de su actitud, orientada a compartir contenidos creativos a través de Internet. La utilidad de la tercerización masiva reside en la democratización del proceso de diseño, ya que traslada el foco de atención de los fabricantes a los consumidores o usuarios, como también se les conoce. Esta “innovación centrada en el usuario” posee ventajas sobre la innovación centrada en el fabricante, ya que permite a los usuarios crear exactamente aquello que desean en lugar de depender de los fabricantes, lo que abre nuevas posibilidades de intercambio y aporta diversidad y nuevas ideas a la empresa. Aunque en ocasiones los usuarios contribuyen con sus ideas de manera gratuita, se les suele recompensar con un premio, una pequeña cantidad de dinero o, en ocasiones, con un porcentaje sobre las ventas en caso de que su diseño resulte elegido. Los beneficios de la tercerización masiva residen en que permite a las compañías comunicarse con su base de consumidores, llegar a conocer sus necesidades y preferencias, y minimizar el riesgo fabricando los productos o diseños que los consumidores desean.



Los consumidores se involucran

Threadless

Threadless fue una de las primeras compañías de indumentaria en situar la tercerización masiva en el núcleo de su modelo de negocio. Creada en el año 2000, esta compañía de camisetas con sede en Chicago ofreció que cualquier persona que deseara presentar diseños para estampar en sus camisetas pudiese participar en el proceso de diseño. Esta idea se gestiona como un concurso *online*; cada semana se publican en la página web los diseños enviados por los participantes, y las seis camisetas más votadas por la comunidad *online* se ponen en producción y se comercializan a través de la tienda *online*; los diseñadores ganadores reciben un premio de 1.000 dólares. Este sistema de tercerización masiva

resulta eficaz, ya que los consumidores se sienten motivados por la posibilidad de ganar y por la oportunidad de que sus obras se hallen disponibles para la venta, al tiempo que Threadless minimiza el riesgo fabricando solamente los diseños elegidos por sus clientes. Animados por la popularidad de Threadless y por el éxito de la tercerización masiva, nuevas empresas de indumentaria casual, como Yerzies y nvohk, están adoptando y desarrollando este modelo de negocio en cocreación.

Camiseta Run Rhino de Threadless.

Un proceso empresarial y de gestión

El marketing debe ser gestionado como una función integrada en la empresa, ya que su meta final consiste no sólo en satisfacer a los consumidores sino también en garantizar un resultado rentable. Como afirma la definición del Chartered Institute of Marketing, el marketing es el:

“[...] proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las demandas del cliente de manera rentable”.

Examinemos ahora los instrumentos estratégicos fundamentales que se hallan a disposición del profesional del marketing. El primero de ellos es el **marketing mix**.

El marketing mix

El marketing mix proporciona un marco que puede utilizarse para gestionar el marketing e incorporarlo a un contexto empresarial. El concepto de marketing mix está formado por diversos elementos que deben tomarse en consideración y combinarse de manera eficaz para alcanzar los objetivos estratégicos y de marketing de una compañía. Los principios que sustentan al marketing mix tomaron forma por primera vez en Estados Unidos durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, y el término fue acuñado como respuesta a la valoración de los gestores del marketing como “mezcladores de ingredientes”. En un principio, Neil H. Borden, profesor de publicidad en la Harvard Business School, confeccionó una lista de doce variables de marketing que durante la década de los sesenta fueron sintetizadas por E. Jerome McCarthy en cuatro variables más simples, conocidas como las cuatro “P” del marketing: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción.

El marketing mix sería una receta en la que los cuatro ingredientes (producto, precio, distribución y promoción) se combinan en proporción variable, con énfasis en aquel aspecto que resulte más adecuado para la compañía, producto o marca en cuestión.

No existe una fórmula exacta, ya que la mezcla empleada es exclusiva para cada compañía o situación. Fundamentalmente, se trata de garantizar que el producto sea adecuado para el mercado específico, su precio apropiado, su equilibrio correcto, su situación en el lugar apropiado en el momento preciso, y que los clientes sean conscientes de la oferta o del servicio mediante la promoción específica adecuada. Con independencia del nivel de mercado, un marketing mix eficaz necesita sopesar los objetivos globales de la compañía, teniendo en cuenta al mismo tiempo cualquier tipo de cambios o de retos que puedan surgir en el mercado en un momento determinado.

El producto

En el ámbito de la indumentaria, el término “producto” hace referencia al diseño de producto, estilo, entalle, talla, calidad y nivel de moda de una prenda, así como a las prestaciones y función de la misma. En el sector de la moda y del textil, el término “producto” no suele definir un único artículo, sino que habitualmente designa una gama compleja o una colección integrada de productos. Por regla general, se pide a los diseñadores que construyan colecciones equilibradas o gamas, mayoristas o minoristas, que incluyan diferentes categorías de producto y que puedan ser ofrecidas con un nivel de precio adecuado a los mercados específicos a los que van dirigidas. Cuando se adopta un enfoque de marketing estratégico respecto al producto, se deben tener en cuenta una serie de cuestiones útiles, como por ejemplo:

- ¿Resulta adecuado el producto para su mercado específico?
- ¿Responde el producto a las necesidades tangibles de los consumidores?
- ¿Cómo puede el producto satisfacer los deseos o aspiraciones intangibles de los consumidores?
- ¿Responde la oferta total de producto o la gama a las diversas necesidades relacionadas con los clientes objetivo?
- ¿Es correcto el equilibrio de la gama o colección? ¿Posee la suficiente variedad y alternativas?

“El marketing sigue siendo un arte y el jefe de marketing, como un chef de cocina, debe movilizar de manera creativa todas sus acciones de marketing para anticiparse a los intereses de su firma a corto y largo plazo”.

Neil H. Borden

Los atributos y beneficios del producto

Los **atributos del producto** consisten en las características, funciones y usos del mismo. Los **beneficios del producto** hacen referencia al modo en que los atributos o características del mismo pueden resultar beneficiosos para el consumidor. En su nivel más básico, la ropa posee atributos fundamentales que nos ofrecen protección y nos resguardan de los elementos y de la desnudez; en el siguiente nivel hallamos los atributos tangibles, integrados en el diseño, la confección y la función de la prenda. Estos atributos son intrínsecos al propio producto y ofrecen al consumidor beneficios concretos y físicos; así, un chubasquero realizado en un tejido que repela el agua poseerá el atributo intrínseco de la impermeabilidad, que le permitirá mantener seco a quien lo lleve puesto. Este tipo de prenda podría ser exhibida en el punto de venta con material de marketing adicional que informase a los consumidores sobre los atributos y beneficios específicos del diseño o del material impermeable. Las prendas también pueden poseer lo que se conoce como “atributos intangibles”, cuya naturaleza es más abstracta, y que conectan con los ideales, percepciones y deseos del consumidor. Estos atributos intangibles son de extrema importancia para la moda, ya que, en realidad, los consumidores no compran un producto, sino un conjunto de expectativas e interpretaciones, y cada persona percibe la combinación de atributos y beneficios de un producto en función de sus particulares necesidades y puntos de vista.

El concepto de producto total

El ejemplo del chubasquero ilustra lo que Theodore Levitt denominó “producto aumentado” o **concepto total de producto**. El modelo de Levitt describe cuatro niveles dentro de un producto:

- El producto genérico o básico
- El producto real o esperado
- El producto total o aumentado
- El producto potencial

Abajo

La chaqueta femenina (izquierda) y masculina (derecha) de Regatta poseen diversos atributos funcionales de producto importantes; están confeccionadas con Isotex 1000 XPT (un tejido que soporta condiciones extremas) y son impermeables, transpirables y a prueba de viento. Estas chaquetas también incorporan detalles de diseño técnicos y funcionales, como las costuras termoselladas, la capucha de quita y pon, la cremallera central con lengüeta y un bolsillo para mapas.



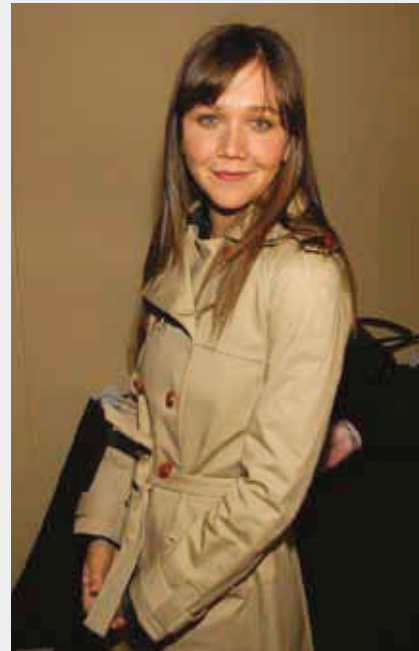
La síntesis de lo práctico y lo emocional

El abrigo impermeable

Un abrigo o una chaqueta impermeables constituyen un buen ejemplo de prendas diseñadas con multitud de características prácticas y atributos tangibles. Un abrigo confeccionado en un material impermeable posee la evidente ventaja de mantener seco bajo la lluvia a quien lo lleva puesto. Para aquellos que deseen un abrigo que les proteja en sus actividades campestres o al aire libre, una práctica y holgada chaqueta encerada les proporcionará el rendimiento que necesitan; si además la chaqueta posee un forro interior de quita y pon, añadiremos a la lista de ventajas la versatilidad y la calidez. En el plano emocional, un consumidor puede escoger una chaqueta campera encerada de Barbour no sólo por la durabilidad, calidez y protección que ésta ofrece, sino también porque se sentirá emocionalmente vinculado al legado y a los valores de la marca Barbour; es posible que el usuario de esta chaqueta se sienta “campechano” o “en conexión con la tierra” cuando la lleva puesta. Otro tipo de consumidor, que desee sentirse “vivo y activo” o “intrépido y aventurero” comprará un impermeable ligero con características de alto rendimiento, aunque lo utilice en un entorno urbano o para ir de compras. Es muy probable que las maravillosas ventajas que

ofrecen una chaqueta de alto rendimiento o una práctica chaqueta campera no sean del interés de quien desee sentirse atractivo, elegante y a la moda, al tiempo que evita mojarse; para este consumidor, tanto la silueta o la forma del abrigo como el estatus de moda de la marca pueden ser de gran importancia, y es posible que se decante por una gabardina de marca de diseñador con cinturón, para poder ceñirse la cintura y lucir su figura que considera atractiva.

Cada una de las prendas descritas ofrece las ventajas funcionales necesarias para usos o actividades específicos; sin embargo, la ropa ofrece algo más que lo meramente funcional. La clave para comprender esto es considerar los atributos de una prenda desde la perspectiva del consumidor e intentar determinar qué sienten y desean o a qué aspiran los consumidores cuando compran un producto de moda. Cada atributo genera un conjunto de significados emocionales que aumentan los beneficios tangibles o físicos; ésta es la razón de que la moda en general y el branding en particular sean tan poderosos, ya que poseen la habilidad única de conferir lo intangible y crear un atajo hacia lo emocional.



La actriz estadounidense Maggie Gyllenhaal muestra un aspecto sofisticado y urbano con esta gabardina con cinturón.

La actriz francesa Fanny Ardant hace que un sencillo impermeable clásico parezca atractivo y deseable.



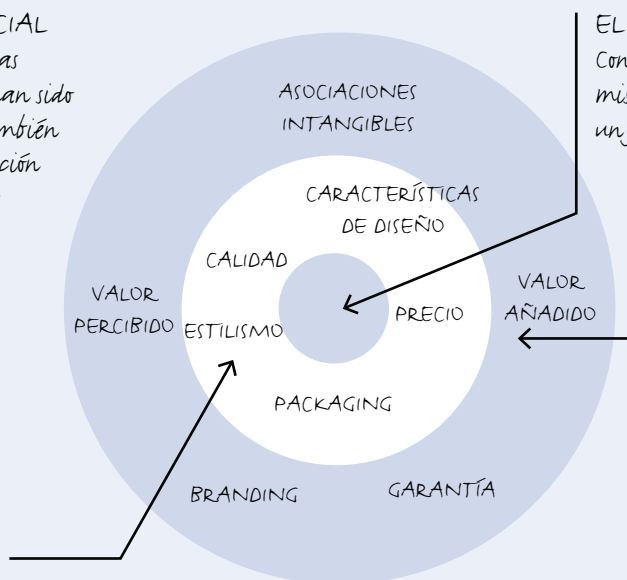
Si consideramos un abrigo impermeable, por ejemplo, una gabardina clásica, en su nivel más básico, observamos que el producto consiste en una gabardina. En el siguiente nivel, veremos que se trata de una gabardina impermeable con unas características de diseño y unos detalles estilísticos específicos, que son ofrecidos en una determinada calidad y a un precio concreto. En el nivel superior se halla el producto total o aumentado, que representa todo lo que el cliente recibe cuando compra el abrigo impermeable, incluyendo todos aquellos elementos que contribuyen a añadirle valor, beneficios intangibles, branding y beneficios emocionales. Si bien el producto total aumentado hace referencia a todo aquello incluido en la oferta actual, existe todavía un último nivel de gran importancia, el producto potencial, que debe ser tenido en consideración, y que consiste en todo aquello que puede o podría ser ofrecido en el futuro. En la moda, el futuro llega muy rápidamente y los diseñadores emplean gran parte de su tiempo en desarrollar el producto potencial: deben innovar, actualizar y hacer que el producto de diseño avance cada temporada, mediante ideas de diseño, tejidos y tecnologías novedosos. Por tanto, el concepto de producto potencial es de vital importancia.

El modelo de Levitt destaca otro punto importante. “El cliente no adquiere productos o atributos de un producto, sino que compra beneficios y significado emocional”. Esto significa que el producto potencial también debe identificar maneras innovativas de proporcionar un valor extra y beneficios al cliente.

El concepto de producto total

EL PRODUCTO POTENCIAL
Representa las características potenciales que todavía no han sido ofrecidas al consumidor; también hace referencia a la innovación y a lo que el producto podría llegar a ser en el futuro.

EL PRODUCTO REAL O ESPERADO
El producto real resulta de la combinación del producto genérico y de los atributos tangibles, y representa las expectativas o demandas mínimas básicas del consumidor.



EL PRODUCTO GENÉRICO
Constituye el producto en sí mismo, es decir, un abrigo, un jersey o un vestido.

EL PRODUCTO TOTAL
Esto es lo que Levitt denomina “producto aumentado”. Representa todo aquello que el cliente recibe, y es la suma del producto genérico, los atributos tangibles y los atributos intangibles. El producto total representa el valor añadido, es decir, todos aquellos elementos adicionales que aumentan el producto y lo diferencian del ofrecido por sus competidores.



El precio

En este contexto, el precio hace referencia a los costes de fabricación, al precio de venta tanto mayorista como al por menor, a los precios de descuento y, por supuesto, al margen y al beneficio. A efectos de marketing, la fijación de precios puede ser considerada desde dos perspectivas; una de ellas es el punto de vista del coste, es decir, lo que cuesta producir un artículo o lo que le costará al comprador minorista que desee adquirirlo. Este punto de vista tiene en cuenta el gasto tangible para el cálculo del precio de coste. El segundo punto de vista, el precio de venta, contempla la situación desde la perspectiva del cliente o del consumidor final, y considera qué precio de venta resultará realista, así como factores y cuestiones tales como el precio asequible y el valor percibido; éste refleja el valor aparente de un producto, que no está necesariamente relacionado de manera directa con el coste real de producción o con el precio de compra mayorista. Por tanto, es muy importante entender la percepción del valor por parte del cliente, así como conocer los sistemas de fijación de precio de nuestros competidores en el mercado.

Arriba

El display de la tienda de John Varvatos en Malibú muestra una gama de productos que incluye pantalones vaqueros, zapatos y accesorios. El mix de producto ofrece a los consumidores la oportunidad de acceder a la colección de Varvatos a diversos niveles de precio.

La investigación constituye un elemento esencial para comprender la fijación de precios, tanto desde la perspectiva del cliente o del consumidor final como desde el conocimiento de los planes de la competencia. Además, los precios cambian con frecuencia, por lo que la investigación nos ayuda a conocer en profundidad:

- Cómo perciben el valor los clientes
- Qué consideran los clientes una buena relación calidad-precio
- Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un determinado producto
- Por qué tipo de producto pagarían más los clientes
- Cuál es el precio de nuestros competidores

Raramente se da el caso de tener que fijar el precio de un solo artículo. Una selección de producto equilibrada necesita estar estructurada y poseer una estrategia de fijación de precios coherente, ideada no sólo para cada artículo individual sino para la totalidad de la oferta.

La arquitectura de precios

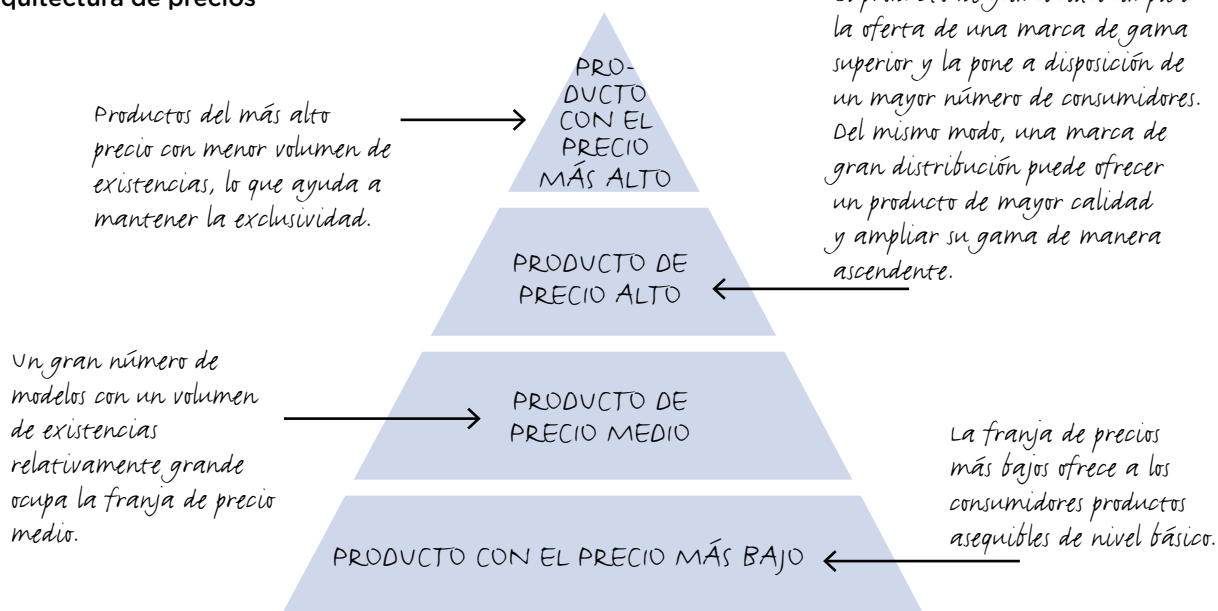
La estructura de fijación de precios debe planificarse o construirse partiendo de los artículos de menor coste e ir ascendiendo hasta los de coste más elevado; esto se conoce como **arquitectura de precios**, dentro de la cual deben existir productos que se ofrezcan:

- A un precio de introducción o un nivel de precio bajo
- A un precio medio
- A un precio alto

Habitualmente, suele definirse una franja de precios para cada uno de estos niveles; así, por ejemplo, una empresa de gran distribución puede situar su franja de precios más bajos entre las 15 y las 49 libras esterlinas, la franja de precio medio entre las 50 y las 99 libras, y la franja de precios más elevados entre las 100 y las 200 libras.

La arquitectura de precios depende del tipo de mercado, del nivel de mercado y del producto en cuestión. La proporción de modelos y el volumen de existencias en cada una de las franjas de la pirámide son calibrados para que la empresa pueda satisfacer al mayor número posible de consumidores y generar los mayores márgenes potenciales de venta y de beneficio.

La arquitectura de precios



Cada una de estas franjas de precios de venta puede subdividirse, a su vez, en niveles de precio específicos; por ejemplo, la franja superior de precio puede tener sólo cuatro niveles de precio (115, 125, 150 y 200 libras), mientras que la franja de precios más reducidos puede tener entre ocho y doce niveles de precio. La fijación acertada de los niveles de precio y la toma en consideración del número de modelos ofrecido en cada uno de los precios de una franja son elementos esenciales para planificar una gama equilibrada. Aunque es posible que no pueda alcanzarse el margen de beneficio deseado en cada modelo, la aplicación de una flexibilidad bien ponderada sobre los precios incrementa el margen en un volumen de producto suficiente como para alcanzar un margen global viable.

Los cálculos para la fijación de precios

Los siguientes ejemplos esbozan a grandes rasgos algunos cálculos rápidos de fijación de precios que pueden ser utilizados como una guía general; el instrumento más útil consiste en llevar a cabo un seguimiento constante de los precios de venta y tomar nota de los precios reales del mercado.

Cálculo del precio de coste más beneficio

La fórmula del **precio de coste más beneficio** puede utilizarse como directriz para determinar el coste de producción de un artículo y calcular el precio mínimo que debe aplicarse para recuperar la inversión económica inicial. El coste total de producción de un producto deriva de los costes fijos y variables; los costes fijos, como los alquileres, los salarios y los seguros, se mantienen invariables independientemente de la cantidad de productos fabricados o vendidos. Los costes variables son gastos que varían en proporción directa al volumen de prendas manufacturadas, e incluyen el coste de las materias primas, el *packaging*, la mano de obra y los costes de transporte. El precio mínimo que debe ser aplicado al producto se calcula dividiendo los costes totales entre el número de unidades producidas.

$\text{PRECIO MÍNIMO} = (\text{costes fijos} + \text{costes variables}) / \text{número de unidades}$

Si un fabricante produce 2.000 unidades de un artículo con un coste fijo de 10.000 libras esterlinas y un coste variable de 5.000 libras, el coste por unidad será de 7,5 libras.

$$10.000 + 5.000 / 2.000 = 7,50$$

Si el fabricante recibiese 7,5 libras por cada una de las 2.000 unidades, recuperaría su inversión, pero no obtendría ningún beneficio; por tanto, para obtener un beneficio debe añadirse un margen de ganancia. Así, para alcanzar un margen de beneficio del 40 por ciento, el precio de venta por unidad debe ser de 10,5 libras esterlinas.

$$\begin{aligned} \text{PRECIO MÍNIMO} &= (\text{costes fijos} + \text{costes variables}) \times \\ &\times (1 + \text{tanto por ciento de margen de beneficio}) / \text{número de unidades} \\ (10.000 + 5.000) &= 15.000 \\ (1 + 40\%) &= 1,4 \\ 15.000 \times 1,4 &= 21.000 \\ 21.000 / 2.000 \text{ unidades} &= 10,50 \end{aligned}$$

La fórmula del precio de coste más beneficio depende del volumen real de producto vendido; por tanto, si el fabricante no vende la totalidad de las 2.000 unidades a 10,5 libras, es posible que no se alcance el beneficio. Si sólo se vendiesen 1.000 unidades, el precio por unidad debería incrementarse hasta 21 libras para obtener beneficios sobre la inversión.

El cálculo del incremento y del margen

Una empresa desea adquirir 2.000 unidades de un fabricante, que abre la negociación con un precio de 12 libras esterlinas por prenda. El comprador de la empresa puede estimar el precio de venta potencial multiplicando el precio al por mayor por un **factor de incremento**. Si el comprador calcula el precio de venta al público duplicando el precio de coste, habrá utilizado un factor de incremento de 2 puntos, lo que le permitirá alcanzar un porcentaje de incremento del 100 por cien y un margen de beneficio del 50 por cien. Los cálculos del porcentaje de incremento operan sobre la base de la plusvalía, es decir, contemplan la fijación de precios incrementándolos a partir del precio de coste. El cálculo del **margen** de beneficio se realiza desde la perspectiva del precio de venta.

PORCENTAJE DE INCREMENTO = (precio de coste $\times$ factor de incremento) –

– precio de coste / precio de coste $\times$ 100

$(12 \times 2) = 24$

$24 - 12 = 12$

$12 / 12 = 1$

$1 \times 100 = 100$

MARGEN DE BENEFICIO = (precio de venta – precio de coste) / precio de venta $\times$ 100

$(24 - 12) = 12$

$12 / 24 = 0,5$

$0,5 \times 100 = 50$

El comprador de moda realiza un seguimiento continuado de los precios de venta al público del mercado; por tanto, cuando inicia negociaciones de precio con el fabricante, tiene una idea concisa del precio de venta al que desea comercializar una prenda en concreto. Si el comprador trabaja con un porcentaje de incremento de 3,5 puntos, obtendrá un margen de aproximadamente el 70 por ciento (sin incluir impuestos). Al examinar la prenda, y con conocimiento de los precios actuales del mercado, el comprador estima que el precio de venta máximo que debería cobrarse por una prenda de esas características es de 39,99 libras esterlinas; sin embargo, si la compra por 12 libras, deberá venderla por 42 libras para obtener el margen de beneficio deseado. Por tanto, el comprador negocia con el fabricante y finalmente acuerdan un precio de coste de 11,5 libras esterlinas.

El cálculo del margen final es el que sigue:

$(39,99 - 11,50) = 28,49$

$28,49 / 39,99 = 0,71$

$0,71 \times 100 = 71\%$ de margen de beneficio

Nota: Estos cálculos no contienen ajustes referidos a impuestos sobre el valor añadido.



La distribución

En esencia, la distribución consiste en poner el producto adecuado en el lugar preciso, en el momento justo y en la cantidad correcta. La distribución está relacionada con la logística, con los diversos métodos de transporte, almacenamiento y distribución de mercancías y con los medios mediante los cuales los productos de una compañía llegan hasta su cliente objetivo; conocida como “vía de comercialización”, la distribución está relacionada con los **canales de distribución y venta**. Los canales de venta clave a través de los cuales el producto de indumentaria llega hasta el consumidor final son:

- Las rutas directas, como Internet o la compra por vía telefónica
- Los canales orientados al servicio, es decir, las tiendas al por menor o lo que se conoce como **puntos de venta tradicionales**
- Los catálogos. Algunas compañías comienzan produciendo un catálogo y posteriormente se expanden, abriendo puntos de venta o trabajando con otras tiendas como concesionarias. En la actualidad, la mayoría de los catálogos impresos también opera con un segundo canal *online*
- Los eventos públicos, como los acontecimientos deportivos o los eventos de moda, o las ferias artesanales o agrícolas
- Las **colecciones itinerantes** para clientes con invitación (véase el pie de foto)

Las vías de comercialización del sector de la moda se llevan a cabo a través de los siguientes canales:

- Las ferias del sector
- Los *showrooms* de los agentes
- Los *showrooms* de la propia compañía, situados bien en su sede central o bien en localizaciones mundiales clave
- Internet
- Los equipos de venta
- De manera directa, desde el fabricante
- A través de un agente
- Mediante colecciones itinerantes

Arriba

Stella McCartney conversa con unas clientas durante su desfile itinerante de otoño 2009 celebrado en la tienda que Barneys New York posee en Chicago. Un desfile itinerante es un evento especial en el que un diseñador realiza una presentación preliminar de su última colección para un selecto grupo de invitados y clientes, que suelen comprar o realizar pedidos durante el evento. Los desfiles itinerantes suelen tener lugar en una *boutique* o en el departamento de diseñadores de algún gran almacén y dan un excelente resultado en términos de marketing, ya que permiten al diseñador llegar a un público que habitualmente no asiste a los desfiles. Para diseñadores y empresas también constituyen una excelente posibilidad de obtener durante la pretemporada una información crucial acerca de los modelos más populares.

Entre las tiendas minoristas de diferentes ubicaciones nacionales e internacionales existen variaciones, pues las demandas o los patrones de compra de los clientes difieren. Por ejemplo, una tienda en Alemania y otra en España comercializan una selección de modelos y estilos diferentes entre sí. Asimismo, resulta necesario adecuar el repertorio de tallas de las prendas en función de las variaciones físicas que se dan en diferentes culturas. La oferta de artículos también vendrá determinada por las dimensiones y disposición del espacio en el punto de venta, ya que no todas las localizaciones permitirán exponer al público el mismo volumen de existencias y, por tanto, la selección necesitará ser modificada para adecuarse a los aspectos prácticos del punto de venta.

Las ferias y exposiciones comerciales

Timberland toma posiciones

Las ferias comerciales del sector proporcionan a las empresas una importante oportunidad para exhibir sus nuevas gamas de producto y venderlas a compradores minoristas de todo el mundo. La ventaja de una feria o exposición comercial radica en que los compradores pueden examinar y comparar gran variedad de marcas expositoras en un mismo evento. Estas muestras suelen ser específicas según el sector, como *Première Vision* en París (dedicada a los tejidos), *Pitti Filati* en Florencia (dedicada a los hilados), *CPD* en Dusseldorf (dedicada a la ropa femenina y los accesorios) o *Bread & Butter* en Berlín (dedicada a la moda urbana y el *streetwear*). Estos salones suelen ser visitados por miles de compradores del sector; por ejemplo, 33.500 visitantes provenientes de más de 59 países acudieron a la feria de moda *Igedo* en febrero de 2008. Las compañías expositoras realizan una importante inversión en la creación de *stands* comerciales para representar su marca y sus productos de la manera más óptima.

El *stand* comercial de Timberland para su gama *Outdoor Performance* está creado con objetos industriales remodelados y materiales naturales reciclados; así, unos contenedores de mercancías se han reutilizado para crear cabinas de venta donde los clientes examinan la gama de productos

Timberland y realizan sus pedidos. Este innovador *stand* de feria, diseñado por la firma de diseño JGA con sede en Michigan, refleja el compromiso de Timberland con el desarrollo sostenible y el medio ambiente. El diseño, extremadamente distintivo, está construido con un 98 por ciento de materiales "concienciados con el planeta" (de los que un 53 por ciento son reutilizables, un 18 por ciento renovables y un 27 por ciento reciclables) y el 88 por ciento del *stand* puede reciclarse después de su uso.

Stand de feria de la gama Outdoor Performance de Timberland. Los grafismos crean la atmósfera de un espacio central de "recepción y encuentro" en el que los agentes de venta de Timberland dan la bienvenida a los clientes comerciales que deseen examinar las gamas de producto y realizar sus pedidos.

JGA también diseñó el *stand* para la *Pro Series* de Timberland. La construcción, muy adaptable, está diseñada para dar cabida a los diferentes usos del espacio propios de una feria. Las salas de venta muestran los productos de la *Pro Series* y disponen de mesas de trabajo con capacidad para entre 8 y 10 personas.



La promoción

La promoción consiste en establecer comunicación con los clientes e incluye todos los instrumentos disponibles para el marketing, la comunicación y la promoción de una compañía y de sus productos o servicios. La combinación de las actividades de promoción, tales como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal o la esponsorización, es conocida como **mix promocional**. El concepto subyacente en esta denominación es similar al del marketing mix, pues hace referencia a una combinación de herramientas de promoción que se utiliza para alcanzar los objetivos promocionales de una compañía. Algunos de los vehículos de promoción de moda más conocidos son la publicidad en revistas de moda de renombre, como *Vogue*, *Harper's Bazaar*, *Grazia* o *Marie Claire*; los desfiles de pasarela, pues despiertan gran interés entre la prensa y el público; las relaciones públicas; el bullicio publicitario en torno a las celebridades y el respaldo que éstas prestan a la moda de diseñador. No obstante, existen multitud de innovadoras y creativas formas de promocionar la moda. Una de las ellas, al alcance de una empresa o un mayorista de moda para promocionar su negocio y ofrecer a sus clientes algún elemento adicional, consiste en publicar cada temporada una revista o un folleto auto-editados. La producción de una publicación extensa y de alta calidad es un proceso costoso e intensivo; por ello, las compañías que deciden hacerlo suelen editar estas publicaciones dos veces al año, y hacen coincidir la salida de las ediciones con el lanzamiento de las colecciones de primavera y otoño para promocionarlas. El estilo y el contenido de este tipo de publicaciones deben reflejar tanto los valores subyacentes de una marca como las actitudes e intereses de los clientes a quienes va dirigida. Las revistas y los folletos son también un magnífico vehículo para comunicar información esencial, como los detalles de contacto de la oficina principal de la empresa o de su servicio al cliente, y las ubicaciones y datos de sus puntos de venta. En el capítulo 6 trataremos en mayor profundidad ideas de promoción adicionales.

El marketing mix en la actualidad

El inconveniente del marketing mix es que tiende a enfatizar las necesidades internas de la compañía en detrimento de las demandas, siempre cambiantes, de sus clientes. El tradicional marketing mix de las cuatro "P" fue desarrollado principalmente durante el auge del consumo masivo, con el fin de comercializar los beneficios tangibles del producto. Por ello, su atención se centra en cuestiones relacionadas con la producción, la fijación de precios y la promoción del producto; sin embargo, opiniones más recientes sostienen que el consumidor debería convertirse en el centro de atención. Así, una versión ampliada del marketing mix, compuesta por siete "P", ha sido desarrollada para responder a este cambio de enfoque, mediante la inclusión de tres criterios adicionales: la evidencia física, el proceso de compra y las personas. Es un error común considerar la moda como un sector basado en el producto, por el contrario, debería ser contemplada como una industria enfocada al servicio o a las personas. La comercialización de la moda abarca la experiencia de compra; por tanto, una oferta de servicio que incorpore las "P" adicionales resulta un instrumento de marketing de la máxima importancia.

La evidencia física

Los consumidores son cada vez más exigentes en lo tocante a valor, experiencia o servicios adicionales, al tiempo que se incrementa la capacidad de las diferentes empresas de moda para igualar sus respectivas ofertas de producto; por tanto, el

Abajo

Massey & Rogers producen artículos bellamente estampados como bolsos, broches, paños de cocina y tarjetas de felicitación. Con una cuidada presentación, su conjunto de paños de cocina con estampado de pájaros se ofrece empaquetado con una cinta de algodón y una sencilla etiqueta colgante.



criterio de la evidencia física desempeña un papel cada vez más importante en la diferenciación de las empresas. La evidencia física hace alusión a las cuestiones en torno al *packaging*, los folletos, las tarjetas de visita, el diseño y uso de las páginas web, las bolsas para llevar las compras, los uniformes de los empleados, la decoración de la tienda, el ambiente, las instalaciones, los enseres del punto de venta, los escaparates y la señalización.

La experiencia de la moda va más allá de las prendas o de los accesorios en sí mismos, y son los detalles adicionales los que marcan la diferencia: una etiqueta de la prenda con el nombre del diseñador bordado, una etiqueta de composición bien diseñada y bellamente ejecutada, una bolsa tan especial que es atesorada como un recuerdo, o unos llamativos escaparates que cautiven la imaginación y conviertan el ir de compras en algo emocionante. Todos estos complementos son aspectos y cruciales del marketing mix, ya que constituyen factores persuasivos que añaden valor, realzan el modo en que el consumidor percibe la empresa o a la marca de moda, y dan preeminencia a una compañía —en detrimento de las demás— en el corazón y en la mente del consumidor.

La creación de un mundo de belleza y talento artístico

Prey UK

Prey es una singular *boutique* minorista situada en la histórica ciudad de Bath, en el Reino Unido, y ha sido descrita como la cueva de Aladino de los objetos bellos. Es el máximo exponente del micro-gran almacén y comercializa una variada gama de moda, joyería, accesorios, perfumes, regalos y artículos para el hogar. La idiosincrasia del universo Prey consiste en deleitar a sus clientes y ofrecerles un ambiente de belleza y talento artístico. Aunque esta filosofía se hace evidente en toda la tienda, uno de sus aspectos más encantadores es su bello *packaging* y sus bolsas para las compras exquisitamente ilustradas; las bolsas de Prey son por sí mismas un tesoro demasiado maravilloso para deshacerse de él y constituyen un tentador incentivo para sumergirse en el mundo Prey y comprar algún artículo de la tienda.

La bolsa para las compras de Prey UK está bellamente diseñada y ejecutada. La enigmática ilustración nos cuenta una historia de manera artística: la dama parece estar paseando al perro, pero, al girar la bolsa, nos damos cuenta de que no se trata de un perro sino de un ave rapaz.



La creación del universo Camper

“Camper Together” con Jaime Hayón

Cada vez con mayor frecuencia, la moda trata sobre la experiencia; por tanto, el diseño y la atmósfera de una tienda minorista son de la máxima importancia. Muchas marcas de moda emplean los servicios de conocidos arquitectos o de diseñadores innovadores para crear espacios de venta estimulantes, espectaculares y con estilo. Camper es una marca de calzado moderna con ecos lúdicos, imaginativos y creativos que, aunque a nivel práctico fabrica zapatos para ser utilizados y caminar, también considera que el calzado está hecho para “imaginar”. La compañía mallorquina posee un enfoque y una filosofía singulares que le permiten integrar varias ideas opuestas y contradictorias, y sus tiendas le proporcionan el escaparate para mostrar sus zapatos y comunicar al mundo su particular punto de vista. A este efecto, Camper ha creado el concepto “together” [juntos] en colaboración con Jaime Hayón; los distintivos entornos de compra concebidos por este joven artista español dan vida al espíritu imaginativo y al universo Camper. Las tiendas-galería situadas en Barcelona, Londres, París, Palma de Mallorca y Madrid muestran la moderna y peculiar perspectiva del diseñador sobre las formas y figuras tradicionales. Los toques extravagantes y barrocos de Hayón, las superficies reflectantes y las florituras doradas se funden con la filosofía Camper, dando lugar a una ambientación fascinante y contemporánea en la que exponer los zapatos y deleitar a los clientes.

Diseños de Jaime Hayón para la tienda parisina de Camper, situada en la calle Chérche-Midi.



El proceso de compra

El proceso de compra describe la experiencia que el cliente posee de la marca o del servicio a partir de su primera toma de contacto con éstos, examina las experiencias y procedimientos que el cliente debe llevar a cabo para realizar una compra, y abarca cuestiones tales como el flujo de información, el pedido, la forma de pago, la entrega, el servicio y la devolución de productos. En el ámbito del marketing actual, cada vez más dependiente del marketing y de las ventas a través de Internet, el proceso de compra representa una poderosa herramienta, especialmente para las empresas que deseen forjar la lealtad de su clientela y garantizarla. Sea cual fuere la naturaleza exacta de un negocio, siempre merece la pena tomarnos el tiempo necesario para revisar el proceso que siguen los clientes cuando realizan una compra o utilizan una página web, y evaluar sus pasos desde el punto de vista del propio cliente, en lugar de pensar únicamente en lo que pueda resultar rentable para la compañía.

La clienta que compra un vestido de novia sigue una serie de pasos que van desde la evaluación inicial hasta la compra final y, por último, al uso de la prenda el día de su boda. El primer paso consiste en hojear revistas de novias e investigar en Internet en busca de ideas, diseñadores o puntos de venta apropiados; después, es posible que la clienta decida recabar más información, por vía telefónica o a través del correo electrónico, o bien concierte una cita para ver alguna colección. A ello le seguirán las sesiones para elegir el tejido y desarrollar un diseño personal, las diversas pruebas para ajustar el vestido, la prueba final, la entrega del vestido y la boda. En cada paso de este proceso, interactúan la clienta y la compañía que presta el servicio, y cada una de estas interacciones proporciona a la empresa una oportunidad para diferenciarse de sus competidores, crear valor y garantizar una experiencia positiva para la clienta.

El proceso de compra amplía el punto de vista del marketing más allá del producto en sí mismo, al otorgar reconocimiento al valor de una interacción fluida y de un buen servicio. En combinación con un buen producto, el proceso genera confianza y lealtad, pues anima al cliente a comprar en repetidas ocasiones. Lo más común es que un vestido de novia se adquiera una vez en la vida; por tanto, en este caso resulta menos probable que una experiencia positiva para la clienta dé como resultado una compra reiterada, aunque contribuirá sin duda alguna a realzar la reputación de la empresa y a que ésta sea recomendada por parte de la clienta. Y al contrario, el descontento de la clienta respecto a cualquier parte del proceso puede conducir a la pérdida de la venta, al deterioro de la confianza y a la erosión de la buena voluntad o de la lealtad de la clienta; en el caso del vestido de novia, suele haber otras personas involucradas en el proceso de compra, como la madre de la novia, una buena amiga o la dama de honor. Aunque parezca que el proceso de compra está relacionado con los sistemas y la organización, en realidad se halla vinculado a las personas y a su potencial.

Las personas

En este caso, el término "personas" no se refiere únicamente a los consumidores, sino que posee una mayor trascendencia, ya que amplía el enfoque de marketing para incluir a todos aquellos que añaden valor al desarrollo y a la entrega de un producto o servicio. "Personas", por tanto, incluiría a los empleados, los socios, los accionistas, los colaboradores, los productores y los proveedores de una empresa. Pensar en la moda exclusivamente como en un sector basado en el producto entraña el riesgo de resultar una trampa, resulta tan importante o más entenderla como una experiencia de compra y de servicio. Las personas añaden valor a lo largo de toda la cadena de suministro y son, por descontado, parte integrante del servicio ofrecido por cualquier compañía; en consecuencia, las personas deben conceptuarse como una pieza fundamental del marketing mix.

Pensemos DE FUERA ADENTRO

En otras palabras, imaginemos que somos el cliente. ¿Qué tipo de servicio demanda el cliente? ¿Cómo podemos mejorar los procesos que el cliente debe seguir para comprar nuestros productos? ¿Cómo podemos facilitar el proceso y hacerlo más estimulante, más atractivo, más eficiente y más memorable por las razones adecuadas?

Ahora pensemos DE DENTRO AFUERA

¿Hemos conseguido que nuestros procesos internos sean más fáciles y eficientes? ¿Coadyuvan a la experiencia de compra del cliente? Aunque los empleados no traten directamente con los clientes, los procesos internos o interdepartamentales pueden ocasionar fallos en el sistema que afecten indirectamente a los resultados.

El valor de las personas

Los vaqueros Earnest Sewn

Earnest Sewn es una marca estadounidense de ropa vaquera diseñada por Scott Morrison en Los Ángeles. El nombre de la marca es fundamental para su concepto, que podría definirse literalmente como un “producto confeccionado a conciencia”. Esta marca de ropa vaquera está cimentada sobre los valores básicos fundamentales de calidad, integridad y autenticidad, y sobre el concepto japonés de *wabi-sabi*, un sistema estético que rinde homenaje a la belleza tradicional de la imperfección; así, los productos *wabi-sabi* tradicionales están hechos a mano y se van desgastando con el paso del tiempo. Para dotar a estos valores de un contenido significativo o de un significado real, Earnest Sewn los incorpora a los procesos de diseño y fabricación de la compañía y los integra en la estrategia de marketing. Con este fin, Earnest Sewn ha renunciado al habitual enfoque productivo de la fabricación en cadena y, siempre que ello resulta posible, una sola persona lleva a cabo la mayor parte de las tareas de confección de cada prenda; de este modo, la compañía pone de manifiesto los ideales que representa. Cada confeccionista se centra en la fabricación de un único par de vaqueros, lo que incrementa la posibilidad de que se produzcan las sutiles incongruencias, imperfecciones e irregularidades propias de los artículos hechos a mano. Habitualmente, tres personas supervisan y hacen el seguimiento de los avances en la producción de los vaqueros, desde el diseño de los mismos hasta su envío. Cuando están acabados, las personas que han participado en



su producción firman su obra en el forro del bolsillo, lo que valida la autenticidad de los pantalones y pone de manifiesto la integridad de su manufactura. El forro de bolsillo firmado comunica que los pantalones son un producto realmente “confeccionado a conciencia”.

Los pantalones vaqueros Earnest Sewn llevan la firma de las tres personas que trabajan en la elaboración de la prenda, desde su diseño hasta su envío. Una sola persona es responsable de la mayor parte de la confección requerida por cada par de pantalones. Este innovador enfoque transforma la dinámica manufacturera al sustituir la “línea de producción” por algo más cercano al producto “hecho a mano”.

La sustitución de las “P” por las “C”

Las teorías de marketing más actuales, como el **marketing relacional**, reconocen la importancia de construir relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes, con el ánimo de atraer a clientes leales que realicen compras de manera sistemática a lo largo del tiempo. El modelo ideado por el profesor Robert Lauterborn sitúa el marketing mix dentro de un nuevo marco; al sustituir las “P” por las “C”, Lauterborn desplaza el énfasis que se pone en el producto, el precio, la distribución y la promoción y lo hace recaer en el cliente.

MARKETING MIX DE LAS “P”	MODELO LAUTERBORN DE LAS “C”
Producto	Necesidades y deseos del consumidor
Precio	Coste para el consumidor
Plaza o distribución	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Aunque el modelo de Lauterborn no se haya creado teniendo en mente la moda en concreto, cabe considerar sus implicaciones para este sector. Por ejemplo, en términos reales, ¿cuánto cuesta a los consumidores satisfacer sus necesidades o su pasión por la moda? Factores como el tiempo y la conveniencia han de integrarse en la ecuación de fijación de precios, ya que es posible que los consumidores dispongan de dinero pero no de tiempo. Para algunas personas, el ir de compras es una actividad social o de ocio, una experiencia a menudo compartida con sus amistades; así, el pasar una mañana dando un vistazo por la zona de tiendas o por el centro comercial se percibe como un tiempo bien empleado, aunque se realice sólo una pequeña compra. Muchas mujeres (y, en ocasiones, algunos hombres) compran prendas o moda de manera totalmente espontánea, sin tener, en principio, la intención de comprar nada. Algunos consumidores pueden ser descritos como adictos a la moda; para ellos, la conveniencia no resulta un problema, y probablemente estén dispuestos a desplazarse a propósito o incluso a “peregrinar” para hacer realidad sus sueños o satisfacer sus demandas de moda; otros pasarán horas siguiendo de cerca una subasta en eBay para asegurarse la victoria final en la batalla de pujas por algún artículo de moda exclusivo. En el otro lado, existen clientes con un interés limitado por la moda y por el estilo de vida, con escasa inclinación a perder su tiempo peinando las tiendas, pero necesitan comprar ropa para sí mismos o para sus familiares.

La psicología del consumidor y la comunicación son los principios cohesivos que aglutinan este nuevo grupo de criterios. Es necesario entender los impulsos psicológicos que subyacen en la elección del consumidor y saber reconocer la susceptibilidad de éste con respecto al tiempo, el coste, el valor y la conveniencia. Si contemplamos el marketing desde la perspectiva del consumidor, conseguiremos mucho más que si nos limitamos a pensar en entregar un producto adecuado a un precio correcto. El modo en que los consumidores valoran la moda, el estilo, la expresión individual y la identidad debería ser considerado, sin ningún género de duda, parte integrante de la ecuación de marketing.

Los procesos empresariales del marketing

Hasta ahora hemos definido qué es el marketing y hemos establecido sus parámetros, además de explicar que, para resultar eficaz, debe estar integrado en la totalidad del tejido empresarial. Aunque las estrategias y los objetivos de marketing varían en función del tamaño y de los objetivos de la empresa de que se trate —una gran corporación, por ejemplo, posee una estructura o un modo de operar significativamente diferentes a los de una pequeña compañía nicho independiente o un diseñador de moda autónomo que trabaje en un estudio minúsculo—, el conjunto de los procesos empresariales que el marketing conlleva son, de hecho, muy similares, y cabe resumirlos como sigue:

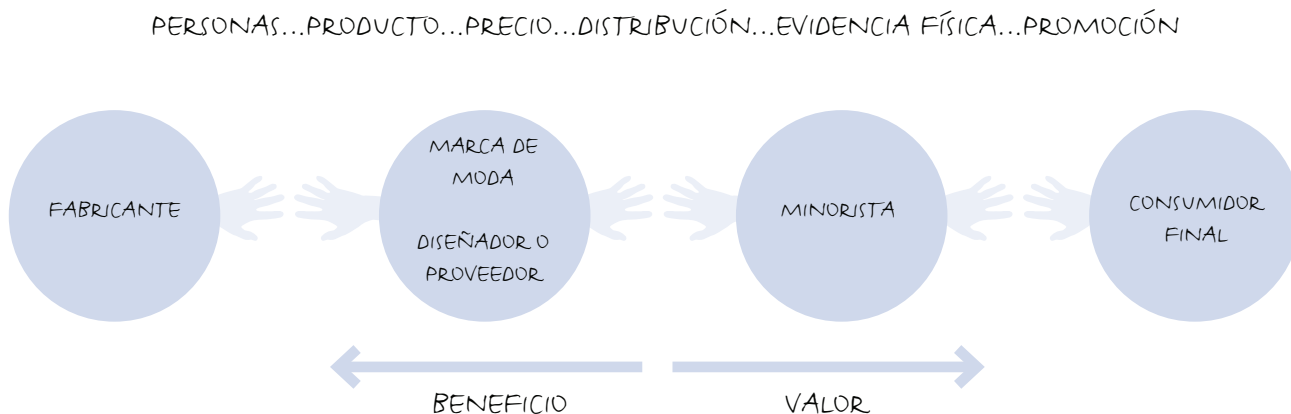
1. Identificar la oportunidad de negocio
2. Desarrollar los productos y servicios
3. Atraer a los consumidores
4. Retener a los consumidores
5. Entregar valor
6. Cumplir con los pedidos y con los acuerdos empresariales

“El comercio es un asunto relativo a las personas. Ciertamente es que los consumidores emplean su dinero para pagar lo que nosotros, las empresas, les vendemos; sin embargo, esta relación va mucho más allá de un simple intercambio”.

Martin Butler

Cada uno de estos procesos se halla vinculado estrechamente a los demás y, por tanto, el fracaso de uno de ellos puede poner en peligro al negocio en su conjunto y afectar de manera negativa la percepción del consumidor respecto a la compañía o marca. Por tanto, para alcanzar el éxito, un proyecto empresarial debe llevar a cabo todos estos procesos de manera eficaz. Es aquí donde entra en juego el marketing mix, como contribución para sustentar un enfoque unificado de la empresa y del marketing.

Las relaciones en la cadena de suministro



La estrategia de marketing

Para cualquier fabricante, proveedor, marca de diseñador o minorista de moda constituye un gran desafío resultar atractivo para todos los clientes o consumidores por igual. Por tanto, parece lógico que una empresa concentre sus recursos y actividades y los focalice sobre un área específica de mercado, al igual que se preocupe por definir o “posicionar” su marca con precisión dentro de la misma, su oferta de producto y sus servicios, con el fin de que resulten atractivos de una manera más explícita para un público objetivo (*target*) bien definido. Éste es el principio fundamental sobre el que se basa la estrategia de marketing STP (siglas de *Segmentation, Targeting and Positioning*), esto es, de **segmentación, orientación específica y posicionamiento**.

La segmentación y la orientación específica

La **segmentación de mercado** es una función crucial del marketing cuya finalidad es dividir el mercado en sectores limitados y focalizados. El mercado de moda puede segmentarse según criterios diversos como, por ejemplo, el tipo de producto o el nivel de mercado; así, existe un mercado de la costura, un mercado del diseño de lujo, un mercado de los accesorios y un mercado de la ropa deportiva de marca. El proceso de segmentación también se utiliza para aglutinar a los consumidores en grupos con características similares compartidas. La segmentación de consumidores es la técnica de investigación y análisis que se utiliza para definir estos grupos; clasifica a los consumidores en categorías según su edad, actitud y comportamiento, o del tipo de productos y servicios que pudieran necesitar (como

El sistema del marketing mix y el conjunto de los procesos empresariales y de marketing se aplican a cualquier empresa a lo largo de la cadena de abastecimiento. Así, cada interacción que tiene lugar en algún punto de la cadena se entiende como una relación empresarial; ésta es la razón por la que la inclusión del criterio “personas” dentro del marketing mix resulta tan importante. Este diagrama constituye una versión simplificada de la cadena de abastecimiento que cabe ampliar para incluir otro tipo de empresas, como los agentes o los distribuidores.

se analiza con más detalle en el capítulo 4). La segmentación constituye un medio para alcanzar un fin, un instrumento que facilita el siguiente paso en el proceso, que es la orientación específica, consistente a su vez en desarrollar productos o servicios dirigidos a un determinado segmento de clientes; así, por ejemplo, las compañías que ofrecen gamas *petite* tienen como objetivo los clientes de talla muy pequeña, y las marcas de moda cuyo cliente objetivo son las mujeres maduras diseñan, cortan y tallan las prendas de tal modo que favorezcan la figura de una mujer de más edad.

El posicionamiento

Tras haber segmentado el mercado y seleccionado el sector y los consumidores objetivo, la empresa posiciona su marca de tal modo que resulte manifiestamente atractiva para el mercado objetivo. Éste es el enfoque adoptado por Arcadia Group, la mayor empresa de capital privado en el Reino Unido, dedicada a la indumentaria.



Izquierda

Kate Moss hace su aparición como maniquí en el escaparate de Topshop durante el lanzamiento de su primera colección para la empresa. Topshop se ha posicionado a sí misma como una marca que ofrece moda de vanguardia a precios asequibles; la contratación de Kate Moss fue una estrategia diseñada para atraer a clientas jóvenes interesadas por la moda.

Este grupo gestiona conocidas cadenas de marcas minoristas, cada una de las cuales se halla posicionada para atraer a un determinado tipo de consumidor de moda. Así, Topshop, una de las marcas más famosas de Arcadia, está dirigida a jovencitas y mujeres con edades comprendidas entre los 13 y los 25 años, y está posicionada como una marca que ofrece “la última moda a precios asequibles”, mientras que Dorothy Perkins (DP) está dirigida a un abanico más amplio de mujeres de entre 25 y 45 años de edad; la clienta prototípica de Dorothy Perkins tiene entre 30 y 40 años de edad, y es una ajetreada madre de familia o bien una mujer trabajadora; el valor central de Dorothy Perkins es la “buena relación calidad-precio”.

No obstante, el posicionamiento es un asunto un tanto complicado, porque en realidad consiste en una cuestión de percepción, es decir, de la posición que una marca ocupa en la mente del cliente o del consumidor potencial. Esta posición es, además, relativa; en suma, el posicionamiento trata sobre la percepción de la situación de una marca dentro del mercado y con respecto a las demás marcas o productos que operan dentro del mismo sector. Así, por ejemplo, es posible que los consumidores perciban que un bolso de Prada es intrínsecamente más deseable que un bolso comercializado por cualquier otra marca de lujo de la que posean una percepción más tradicional o formal, o bien que valoren las prendas de una marca de ropa deportiva como de mejor calidad que las de otra marca, aunque ambas confeccionen sus prendas en la misma fábrica.

Para posicionarse a sí misma, sus marcas o sus productos de manera eficaz, una empresa debe desarrollar una estrategia de posicionamiento que dependerá de las posiciones que ocupen sus competidores y de la manera en que la compañía desee que sus productos y marcas compitan en el mercado. Tomemos, por ejemplo, una marca de accesorios de lujo, percibida por los consumidores como más tradicional y menos vanguardista que Prada, y que decida posicionarse estratégicamente más cerca de ésta para competir con ella de igual a igual con el fin de batir a la marca competidora en su propio terreno; si ésta fuese la estrategia, la marca debería ofrecer productos o servicios similares a los de Prada a un precio semejante. Por descontado, resulta altamente arriesgado y muy costoso presentar una competencia agresiva frente al líder del mercado, ya que es posible que la existencia de dos marcas prácticamente idénticas no represente ninguna ventaja para el consumidor. Por tanto, otra opción consiste en posicionar la marca dentro del mismo mercado mediante una oferta característicamente diferente o que proporcione beneficios adicionales.

Cuando se trabaja en una estrategia de posicionamiento, resulta útil elaborar un **mapa de posicionamiento** pues sirve para determinar con precisión la posición que se desea ocupar con una marca y ofrecer una visión de conjunto de dicha posición con relación a las marcas competidoras dentro del mercado. Dado que el posicionamiento depende, de hecho, de la percepción del consumidor, la compañía también debe conocer cómo es percibida su marca por los consumidores dentro del mercado. Una vez llevado a cabo este estudio, puede elaborarse un **mapa perceptivo**, que es muy similar al mapa de posicionamiento, con la diferencia de que se basa únicamente en la percepción de la marca por parte de los consumidores, no en la posición de la misma deseada por parte de la empresa. Este mapa indicará la percepción que posee el consumidor acerca de la posición actual de la marca; asimismo, identificará dónde es necesario llevar a cabo modificaciones para alinear dicha percepción con la posición deseada por la compañía. Esta actividad de ajuste es denominada “reposicionamiento” y consiste en un proceso de redefinición de la identidad de la marca con el objetivo de modificar su posición en la mente de los consumidores con relación a las marcas de la competencia.

“El posicionamiento no es lo que se hace con el producto, sino lo que se hace con la mente del cliente potencial”.

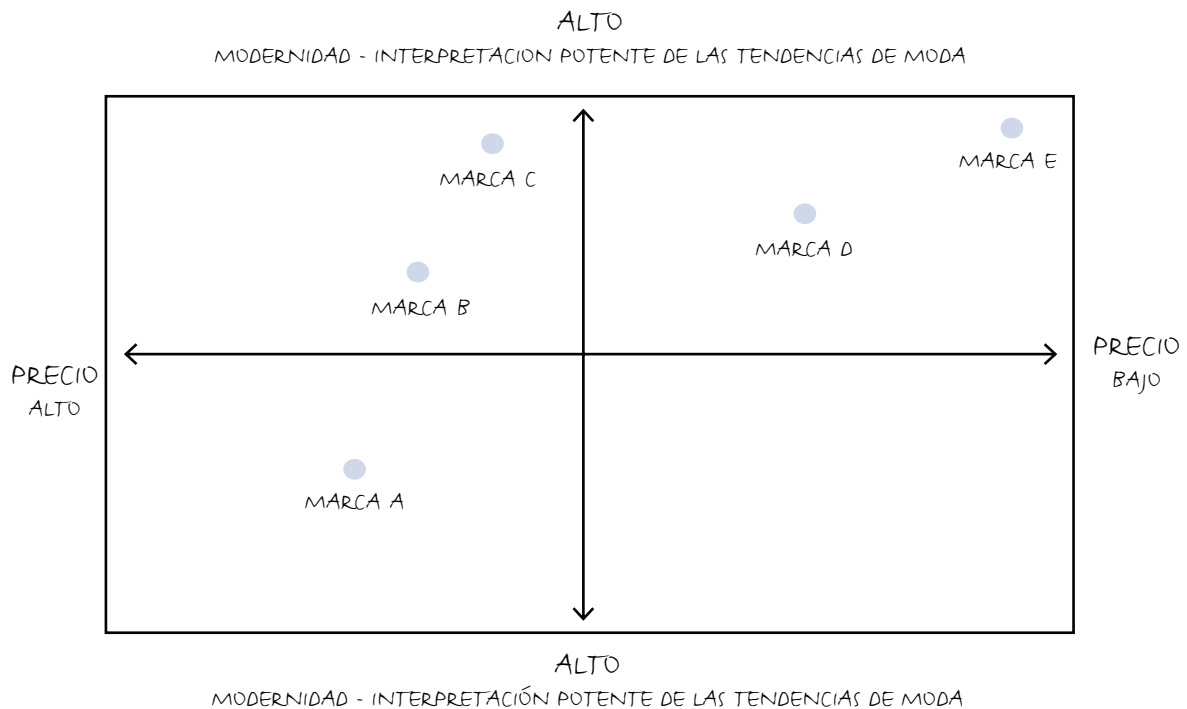
Ries y Trout



Arriba

El año 2008 fue el prelude del regreso de las supermodelos. En una apuesta por hacer que su producto fuese deseable para una clienta con más criterio, las marcas de moda de lujo contrataron a conocidas modelos más maduras como Linda Evangelista, quien se convirtió en el rostro de la campaña otoño-invierno 2008 de Prada.

El mapa perceptivo o de posicionamiento



Así pues, el proceso de posicionamiento se resume como sigue:

- Definir el mercado en el que la marca o el producto van a competir
- Decidir el lugar en el que posicionarnos dentro del mercado
- Elegir el realizar una competencia de tipo directo o sobre la base de la diferenciación
- Entender la manera como perciben los consumidores nuestra posición actual
- Determinar la necesidad o no de llevar a cabo un reposicionamiento

El mapa perceptivo o de posicionamiento traza las posiciones relativas de las marcas o productos. Para ello, se deben escoger dos criterios, uno por eje; habitualmente, el precio es el criterio elegido para el eje horizontal. El eje vertical puede representar la calidad, la modernidad o la rapidez de llegada al mercado. En este caso, hemos escogido el criterio de modernidad.

Una vez establecida una posición clara para la marca o producto, el siguiente paso consiste en garantizar que esta posición sea comunicada a los consumidores. Todas las facetas de la marca, su imagen, sus productos, su *packaging*, su entorno de compra, su promoción y su publicidad han de transmitir esta posición; por tanto, resulta crucial que cada uno de estos aspectos sea congruente y coadyuve al posicionamiento deseado. El posicionamiento y el reposicionamiento son operaciones costosas; por tanto, el posicionamiento más eficaz debe ser consistente a largo plazo, ya que modificar la posición de una marca es una táctica que no debería llevarse a cabo en repetidas ocasiones. El objetivo debe consistir en establecer una posición firme y reconocible que resulte coherente con el transcurso del tiempo, además de garantizar que los productos y marcas se diferencian claramente de los ofrecidos por la competencia. En esto consiste el principio de **diferenciación**, un instrumento estratégico estrechamente vinculado con el proceso de posicionamiento, que trataremos a continuación.

La diferenciación

La diferenciación lleva a desarrollar y comercializar productos o servicios diferentes y superiores a los ofrecidos por los competidores dentro del mismo mercado. La diferenciación es un enfoque estratégico fundamental para garantizar que los productos y servicios sean distintivos y destaquen entre los demás.

El objetivo último de la diferenciación es alcanzar lo que se denomina **ventaja competitiva**. Una empresa consigue esta ventaja si es capaz de proporcionar unos productos o servicios de mayor valor para los consumidores que los ofrecidos por la competencia. Como mencionábamos previamente en este capítulo, el valor no se reduce a una cuestión de precio, pues los consumidores valoran también la excelencia en el servicio, la lujosa calidad o el elevado estatus de una determinada marca de moda y, por consiguiente, estarán dispuestos a pagar más por ella; también la reputación o la esponsorización de algún equipo deportivo famoso hacen que una marca sea competitivamente superior. Estos elementos adicionales aumentan el producto básico, le añaden valor y ayudan a lograr una ventaja competitiva.

Las oportunidades de diferenciación están presentes en todas las fases del proceso de marketing; la diferenciación y la ventaja competitiva pueden lograrse mediante el diseño y la innovación tecnológica, la gestión estratégica de la cadena de abastecimiento o la manera de comercializar, distribuir o promocionar una marca o un producto. La tabla de diferenciación potencial que se muestra en la página siguiente utiliza el marketing mix de las siete “P” como marco para explorar las posibles áreas de diferenciación y de ventaja competitiva. Una vez identificadas las áreas relevantes de diferenciación, se planifican los pasos que se van a seguir y se llevan a cabo las acciones estratégicas necesarias para alcanzar el resultado deseado. Las tácticas elegidas deben contribuir asimismo a crear una ventaja competitiva para la compañía y, por descontado, ofrecer un valor y un beneficio patentes para el consumidor.

La ventaja competitiva

La tabla de diferenciación potencial debería poner de relieve algunos de los métodos mediante los que una empresa puede diferenciarse y aventajar a sus competidores. Una manera evidente de competir en el mercado consiste en ser más barato y lograr una ventaja sobre el coste; en este caso, aunque el diseño y la calidad de los productos sean equiparables, logrará ventaja el competidor que consiga ofrecerlos al menor precio. Sin embargo, es muy probable que ésta sea una victoria a corto plazo, ya que el inconveniente de este enfoque es que pronto se convierte en insostenible: si los competidores reducen sus precios para situarlos al mismo nivel que los nuestros, este círculo vicioso de reducciones de coste terminará por socavar los beneficios de todos los interesados. Por sí mismo, el coste no proporciona una ventaja lo suficientemente poderosa y necesita alinearse con otros factores beneficiosos, como la rapidez en la entrega y lo que se conoce en el sector como **modernidad**. En otras palabras, las empresas que consigan producir a un precio razonable modelos inspirados en las pasarelas o poner en el mercado las tendencias adecuadas antes que sus rivales no sólo habrán obtenido una ventaja sobre el coste, sino también una ventaja sobre la rapidez de entrega y lo que podríamos denominar una “ventaja de moda”; éste es el principio operativo que se halla detrás del concepto de “moda pronta”. Zara, una de las marcas propiedad del grupo español Inditex, se ha convertido en un conocido fenómeno de la moda, ya que esta empresa multinacional es capaz de ofrecer de manera sistemática interpretaciones estilosas de las tendencias de pasarela a precios razonables y con gran

Página contigua

Esta tabla está diseñada como una herramienta para identificar las áreas potenciales de diferenciación de una compañía y de sus productos y servicios; el marketing mix debe utilizarse como marco de trabajo para la misma. Algunas ideas iniciales relacionadas con la diferenciación son ofrecidas aquí a modo de ejemplo. Una vez se hayan identificado las áreas relevantes para la diferenciación potencial, podrán fijarse los objetivos específicos y diseñar las tácticas para alcanzar cada uno de los aspectos particulares de la diferenciación.

Tabla de diferenciación potencial

VARIABLES DEL MARKETING MIX	ÁREAS POTENCIALES DE DIFERENCIACIÓN	TÁCTICAS PARA LOGRAR LA DIFERENCIACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	VALOR PARA LOS CONSUMIDORES
PRODUCTO	• Diseño y confección de los productos • Calidad de los productos, tejidos y componentes • Oferta de gama de productos • Nivel de moda de los artículos			
PRECIO	• Precio comparativo respecto a la competencia • Estructura de fijación de precios y arquitectura de precios de la gama			
DISTRIBUCIÓN	• Vías de comercialización • Ubicación de las tiendas			
PROMOCIÓN	• Colaboraciones con diseñadores • Publicidad • Respaldo de famosos • Promociones de venta • Ediciones limitadas			
EVIDENCIA FÍSICA	• Entorno de compra: señalización, zonas de descanso, probadores, etc. • Página web • Elementos adicionales de marketing: etiquetas de marca y de composición, bolsas para las compras, folletos, revistas en la tienda			
PROCESO DE COMPRA	• servicio en tienda y servicio al cliente • Diseño y facilidad de uso de la página web • Asistencia posventa, devoluciones de producto			
PERSONAS	• Estructura de la compañía • Oportunidades profesionales para los empleados • Ética aplicada a la producción de las prendas			

celeridad. Un sistema de producción muy controlado permite a Zara pasar con rapidez del dibujo de un diseño a la prenda acabada y puesta en tienda en un plazo de entre dos y tres semanas; esta empresa multinacional consigue esta ventaja en la rapidez de entrega porque el grupo Inditex posee sus propios servicios de fabricación y distribución, y opera según lo que se denomina **cadena de abastecimiento vertical**. La compañía ha tardado más de 30 años en perfeccionar este modelo de producción y distribución altamente integrado; el legendario **plazo de entrega** de Zara, el tiempo que transcurre entre que se hace un pedido y la mercancía se entrega en la tienda, es lo que le otorga su ventaja competitiva.

Asos, la empresa de moda *online* del Reino Unido, ilustra el siguiente paso en la evolución de la plataforma competitiva en el sector de la moda. Esta compañía, con sede en Internet y cuyo nombre es un acrónimo de “As Seen on Screen” [Como visto en la pantalla], fue creada en junio del año 2000 y en diciembre de ese mismo año fue elegida “Mejor precursora de tendencias” por el diario *The Sunday Times*. En el año 2008, la compañía presentó unos beneficios de 7,3 millones de libras esterlinas, y su rápido crecimiento y su habilidad para capear las primeras fases de la recesión han constituido una llamada de atención para la competencia. Dirigida a una clientela situada “en la vanguardia de la moda” con edades comprendidas entre los 16 y los 34 años, Asos ha tomado ventaja al poner a disposición del consumidor, a través de la pantalla de su ordenador, las ideas de moda imprescindibles. Asos ha adquirido esta ventaja competitiva al añadir una nueva dimensión a la dinámica de costes, la rapidez de entrega y la modernidad: la conveniencia. Dado que no todo el mundo vive cerca del centro de la ciudad o de un centro comercial, ni tiene tiempo para ir de compras, y ya que los consumidores se sienten cada vez más cómodos llevando a cabo actividades sociales y comerciales *online*, Asos se encuentra en una situación óptima para sacar partido de su posición como pionera de la venta de moda por Internet y capitalizar la comodidad e interactividad que ofrece la compra *online*.

Los ejemplos de Zara y Asos ilustran la pauta de los criterios de competitividad dentro del mercado de la moda pronta, que son:

- El coste
- La rapidez
- La modernidad
- La conveniencia

Cuando una marca que compite dentro de este mercado alcanza uno o más de estos criterios de competitividad, hace subir el listón para las demás marcas, que se verán obligadas a igualarlo o superarlo. Esto, finalmente, hará surgir nuevas plataformas para la diferenciación y la ventaja: aquellas compañías o marcas que encuentren el elemento diferenciador que las sitúe por encima y más allá del estándar se harán con la ventaja. Si bien Asos obtiene su ventaja competitiva al añadir la conveniencia a la ecuación, no es menos cierto que su oferta va aún más allá: la compra por Internet puede resultar entretenida, interactiva, informativa y dinámica, y Asos eleva aún más su apuesta al trasladar el juego competitivo a un nivel emocional. Esta vanguardista compañía de venta por Internet saca partido de los deseos y aspiraciones de los consumidores de moda que siguen a los personajes famosos y satisface su anhelo de vestir como ellos. Las armas clave del arsenal de Asos son su comunidad *online* y su *blog* de estilo con formato de revista, los cuales mantienen al día a los usuarios con las últimas noticias del mundo de la moda y de



los famosos. Los usuarios que deseen vestir como su famoso favorito son fácilmente conducidos hasta la página correspondiente de la web comercial de Asos, donde la oportunidad de vestir como una estrella se halla a sólo un clic de distancia.

La propuesta única de venta (PUV)

Asos se ha distinguido no sólo por ser una de las primeras compañías del Reino Unido en convertir Internet en un destino viable para comprar moda, sino también por ofrecer una particular ideología “vista en las pantallas”, lo que confiere a esta marca de Internet un tirón emocional distintivo y le proporciona su **propuesta única de venta (PUV)** o argumento único de venta. Una PUV representa la propuesta distintiva fundamental que se le ofrece al cliente; es la síntesis del posicionamiento y de la diferenciación de una marca y debe encapsular la totalidad de las ventajas competitivas de la misma. La propuesta única de venta es una herramienta de marketing que puede ser utilizada para enfatizar y articular puntos de diferencia específicos que convierten a un determinado producto, servicio o marca en algo único y, por tanto, distintivo dentro del mercado.

Izquierda

Llegada de Keira Knightley a los premios Oscar del año 2006 con un vestido de Vera Wang realizado en tafetán de color berenjena con un hombro al descubierto. Asos, la empresa de venta de moda por Internet, retomó esta tendencia de los vestidos de las famosas con un hombro al descubierto y, tan pronto como la tendencia arraigó, ofreció modelos similares adecuados para su clientela.

“Las prendas no están colocadas de cualquier manera en maniquíes de plástico, sino que son ‘desfiladas’ (según la jerga de Asos) y fotografiadas sobre modelos de carne y hueso que marchan al compás de una música pegadiza”.

Lisa Armstrong

Un estilo emblemático e intemporal

Coco Chanel

Coco Chanel es célebre por su emblemático estilo personal que, a menudo, desafió las convenciones del vestir de su época; así, por ejemplo, vestía de negro, un color tradicionalmente asociado con el luto, y complementaba su *look* por antonomasia con copiosas sartenas de perlas de gran tamaño. Causaba bastante revuelo con su espectacular bisutería en una época en que lucir las joyas "falsas" era considerado una novedad, ya que la costumbre consistía en adornar la vestimenta con joyas preciosas y reliquias familiares para denotar así riqueza y estatus. Los elementos clave de la firma Chanel son el vestido negro, el clásico traje Chanel con botones dorados, la bisutería y el bolso acolchado. Estos emblemas se han convertido en los significantes consolidados de la marca y son tan poderosos que se reinterpretan y utilizan temporada tras temporada, y no solamente en las prendas. La escenografía del desfile de prêt-à-porter otoño-invierno 2008/2009 en el Grand Palais parisino mostraba estos iconos de marca: un gigantesco carrusel central decorado con sartenas de perlas, bolsos acolchados, lazos y bisutería de proporciones colosales.



Arriba

Chanel con sus emblemáticas perlas, fotografiada por Boris Lipnitzki en 1936.

Izquierda

Un bolso acolchado Chanel de tamaño colosal adorna la pasarela-carrusel.

Abajo

Modelos en el carrusel decorado con gigantescas versiones de los emblemas icónicos de Chanel, durante el desfile de la colección prêt-à-porter otoño-invierno 2008/2009 celebrado en París.



El estilo emblemático

El estilo emblemático exclusivo de muchos diseñadores o marcas de moda es lo que ayuda a definir su PUV. Un estilo emblemático consiste en un *look* que es tan singular y distintivo que puede ser fácilmente atribuible al diseñador o la marca en cuestión. Un individuo también puede poseer un estilo emblemático; Karl Lagerfeld, por ejemplo, posee un estilo personal reconocible de inmediato y muy definido, como también sucede con la diseñadora Vivienne Westwood.

Para un diseñador de moda, resulta una ventaja importante la habilidad en desarrollar un estilo emblemático individual o en interpretar el estilo ya existente de una compañía de moda. Es habitual que los diseñadores trabajen para diferentes empresas de moda a lo largo de su carrera profesional, así como que cada vez que se trasladan a una nueva firma de diseño, se les pida que se adapten con rapidez y produzcan diseños en consonancia con el estilo emblemático de la firma o marca de diseño; por ejemplo, Marco Zanini trabajó para Dolce & Gabbana y para Versace antes de hacerse con el puesto de director creativo en Halston en el año 2007. Muchos diseñadores pasan un tiempo trabajando para otros con vistas a perfeccionar sus habilidades y experimentar con estilos variados hasta que emerge su personal estilo distintivo y se sienten preparados para establecerse por su cuenta y lanzar su propia colección.

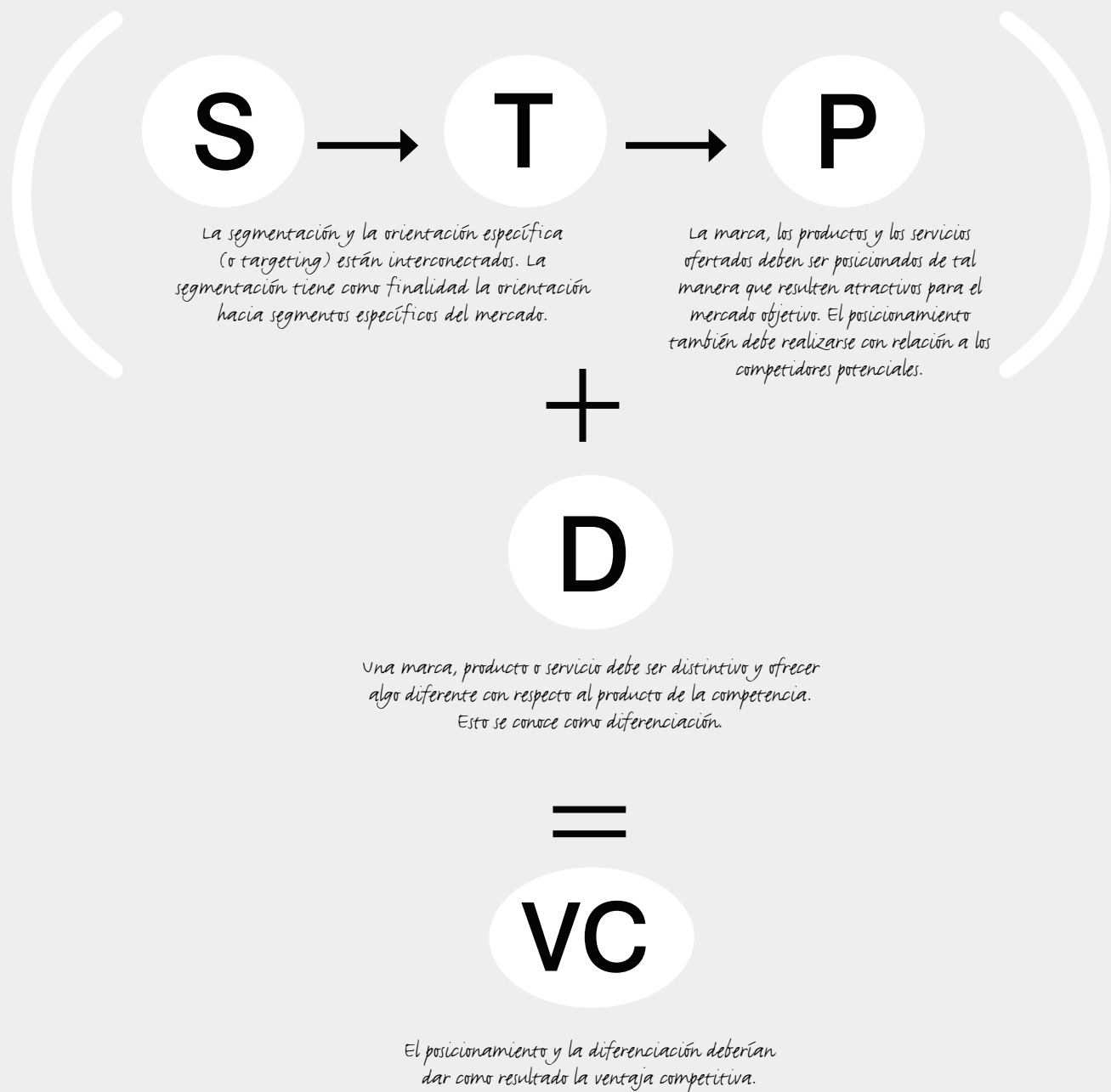


Arriba y abajo

La diseñadora británica Orla Kiely ha creado una marca moderna y contemporánea que incluye indumentaria, accesorios, mobiliario y artículos para el hogar. El estilo fresco y agradable de la marca está condensado en el emblemático diseño en forma de hoja de la marca, llamado *Stem*. Este sencillo y adaptable motivo, que representa y encarna los valores de la marca Orla Kiely, es utilizado temporada tras temporada en un amplio espectro de productos. Aunque su tamaño, colores y métodos de aplicación pueden variar, el *Stem* de Orla Kiely es reconocible de inmediato y se está convirtiendo rápidamente en un moderno icono de marca.



El flujo de la estrategia de marketing



Este diagrama muestra los pasos necesarios para implementar una estrategia de marketing STP. El primer paso consiste en analizar el mercado y dividirlo en sectores más focalizados y de tamaño más reducido, lo que se conoce como "segmentación". Este proceso proporciona a una compañía una mejor comprensión de las especificidades de un mercado, lo que a su vez le permitirá desarrollar un producto más adecuado y orientado para atraer

a un determinado grupo de clientes. El siguiente paso consiste en analizar a los competidores para posicionar la marca o el producto dentro del mercado y diferenciarlo de manera que se distinga claramente de otras marcas. El objetivo último de la implementación de una estrategia de marketing STP es el de proporcionar a la marca una ventaja competitiva dentro del mercado.



La investigación y la planificación

Para resultar eficaz, el marketing necesita ser planificado, gestionado de manera estratégica, estudiado de continuo y revisado sistemáticamente. Este ciclo ininterrumpido de tareas resulta crucial en un sector vertiginoso y muy competitivo como es la moda. Este capítulo subraya la importancia de la investigación como complemento de los procesos empresariales, de marketing y de planificación, y esboza las áreas de estudio clave que deben tomarse en consideración cuando se llevan a cabo investigaciones o estudios de marketing. Trataremos temas como la investigación fundamental y las herramientas analíticas, incluyendo los análisis PEST y DAFO (o SWOT), el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de Ansoff. Haremos hincapié en el valor de la investigación primaria y secundaria, y proporcionaremos consejos útiles acerca de cómo llevar a cabo una investigación primaria y una observación del mercado sencillas pero eficaces. Concluiremos el capítulo con información sobre el modo de investigar y redactar un plan de marketing.

La investigación de marketing

La **investigación de marketing** es un elemento fundamental tanto de la empresa como del marketing. Si una compañía de moda desea poder determinar la futura orientación de sus negocios y su estrategia de marketing, necesitará recopilar, analizar e integrar de manera continua la información obtenida a partir de un repertorio diverso de fuentes del campo empresarial, de la moda y del mercado. Como podemos observar, todos los criterios del marketing mix de las siete "P" (producto, precio, plaza o distribución, promoción, personas, proceso y evidencia física) constituyen temas válidos para la investigación de marketing, definida por Kotler como

"el análisis de problemas, la construcción de modelos y la búsqueda de datos de manera sistemática con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y el control ejercido sobre el marketing de productos y servicios".

Aunque la investigación de marketing puede llevarse a cabo para analizar y resolver un problema específico, también puede utilizarse para mantenernos al día, evaluar el estado del mercado, tomar la iniciativa dentro de un mercado en declive, anticiparnos a las tendencias futuras, ir en pos de las oportunidades, o desarrollar y expandir un negocio.

La investigación es una actividad esencial porque ayuda a erradicar premisas falsas, sacar a la luz los riesgos potenciales y garantizar que las decisiones están basadas en datos relevantes y actuales. La investigación necesita ser planificada de manera sistemática y cuidadosa, aunque puede resultar un ejercicio creativo y revelador: llegar a conocer en profundidad a nuestro sujeto e investigar un amplio espectro de cuestiones relevantes constituye una estimulante experiencia que proporciona útiles conocimientos. El objetivo de la investigación no se limita al hallazgo de respuestas fiables e imparciales a las preguntas sobre el mercado, a corroborar los planes, determinar las fuentes de producción, poner de relieve los factores de riesgo y determinar las estrategias, sino también comprende buscar ideas, orientación e inspiración, así como fomentar la innovación.

Es importante definir la diferencia entre investigación de marketing y estudio de mercado. El **estudio de mercado** constituye un subconjunto de la investiga-

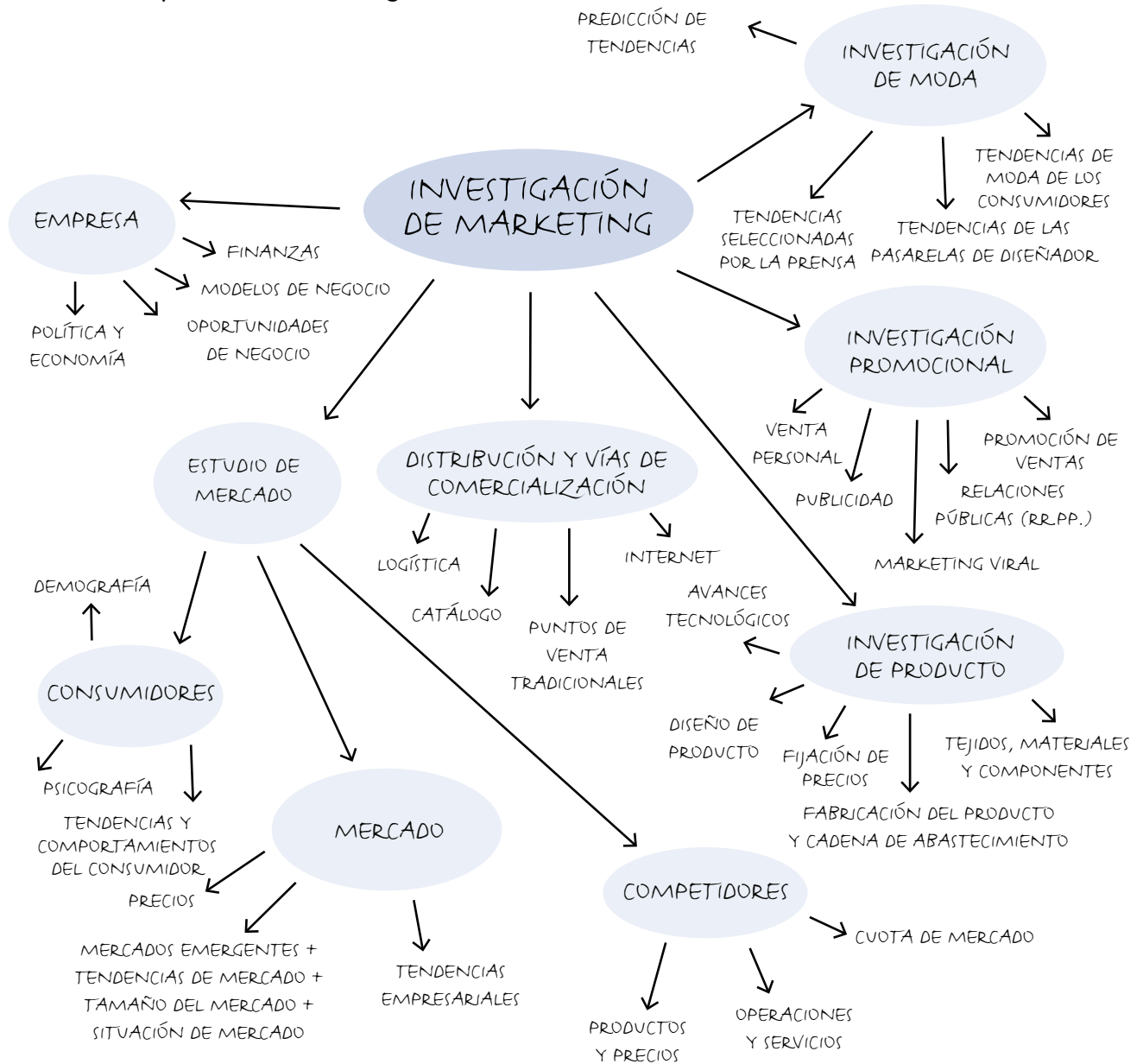
Abajo

Una trabajadora india procesa algodón en bruto en la Cotton Corporation of India situada en el distrito de Warangal, a 150 kilómetros de Hyderabad.

La competencia existe en todos los niveles de la cadena de abastecimiento. India es el tercer productor mundial de algodón por detrás de China y de Estados Unidos. El algodón es el cultivo más extendido de este país, cuya cosecha ha sido de 5,3 millones de toneladas en la temporada de cultivo finalizada en septiembre del año 2008. India compite en la venta de materia prima con los demás países productores de algodón. Los compradores estudian el mercado para determinar el óptimo suministro de algodón en términos de calidad, precio y plazos de entrega.



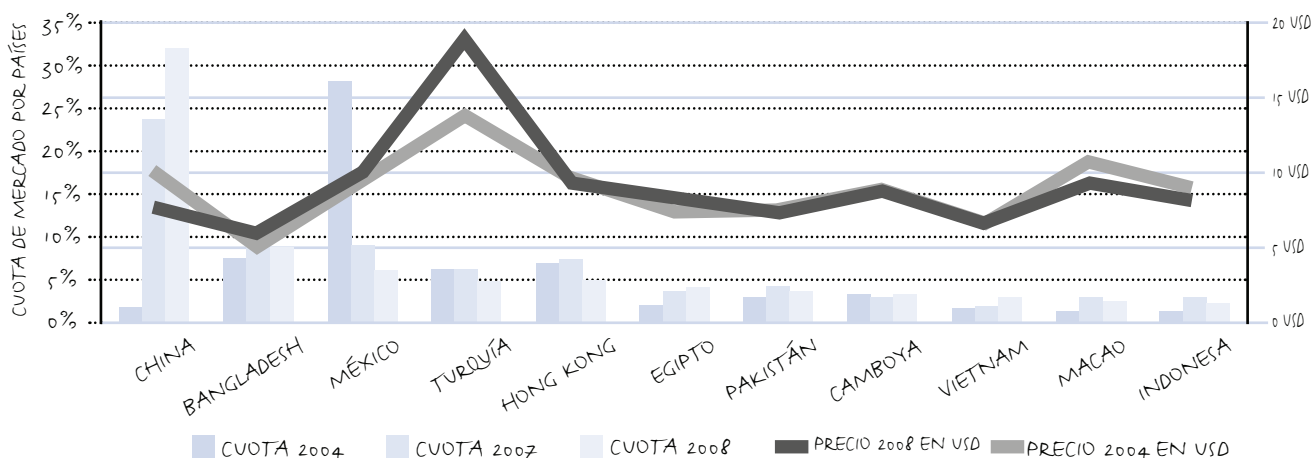
El área de competencia del marketing de moda



ción de marketing y hace referencia específicamente a las investigaciones sobre el mercado en sí mismo, que incluyen al propio mercado, a la competencia y a los consumidores. La investigación de marketing está relacionada con un conjunto más amplio de consideraciones, que incluyen el ámbito empresarial, la política, la economía, las tendencias sociales y culturales, las tendencias de la moda, el desarrollo tecnológico, la logística, la promoción y la investigación de producto.

Este mapa describe a grandes rasgos los temas generales situados en el radio de acción de la investigación de marketing. El marketing y el estudio de mercado se llevan a cabo de manera simultánea, y los temas que se muestran en el diagrama no deben ser considerados de manera aislada.

Los pantalones vaqueros femeninos



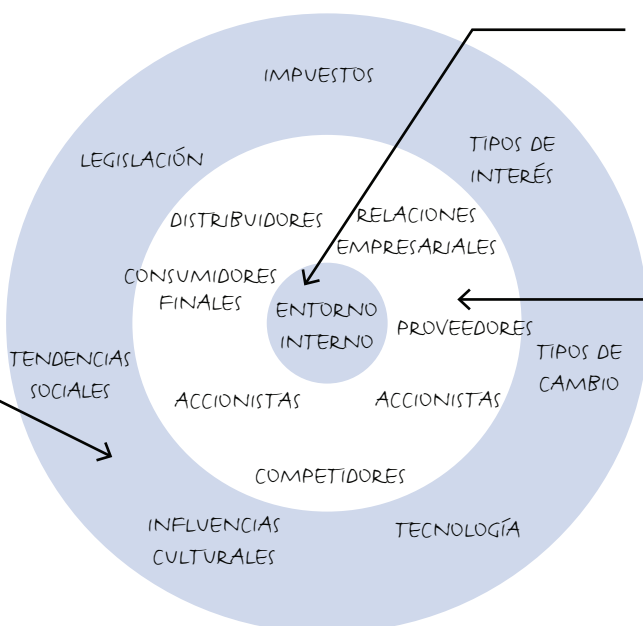
El entorno de marketing

La investigación de marketing tiene lugar dentro del **entorno de marketing**. El entorno de marketing actual está fuertemente influido por una creciente diversidad de factores dentro de lo que se ha convertido en un mercado global. Para ser eficaz por completo, una empresa debe comprender y reconocer el impacto que estos factores causan sobre el mercado local, nacional, internacional y, posiblemente, multinacional. El entorno de marketing se subdivide en tres perspectivas: el macroentorno de marketing, el microentorno de marketing y el entorno interno de marketing, que han de explorarse por separado.

El entorno de marketing

EL MACROENTORNO DE MARKETING

- Análisis PEST
- Factores políticos y legales
- Factores económicos
- Factores sociales y culturales
- Factores tecnológicos



EL ENTORNO INTERNO

- Estructura de la compañía
- Situación económica
- Capacidades y recursos
- Personal

EL MICROENTORNO DE MARKETING

- Clientes
- Competidores
- Proveedores y logística de la cadena de abastecimiento
- Distribuidores y canales de distribución
- Accionistas



El macroentorno de marketing

El macroentorno de marketing hace referencia a la coyuntura generalizada que ejerce su influencia sobre cualquier tipo de empresas. El macroentorno se halla fuera del control directo de una empresa y comprende un conjunto complejo de variables que cabe simplificar en cuatro áreas clave: política y legal, económica, social y cultural, y tecnológica.

La investigación y el análisis de estos factores se conoce como **análisis PEST**; elemento esencial de la investigación de marketing, el análisis PEST garantiza que una organización pueda responder a la situación política, legal, económica, social, cultural y tecnológica en cualquier momento.

Los factores legales y políticos desarrollan un papel significativo en la reglamentación de la empresa. Una compañía debe conocer la coyuntura política y económica tanto nacional como, si comercia con el extranjero, internacional, y mantenerse al día respecto a la legislación, impuestos y aranceles comerciales pertinentes; asimismo, debe comprender la repercusión de los tipos de interés, la tasa de inflación, los niveles de empleo, el tipo de cambio y las fluctuaciones en el precio de las materias primas, los bienes y los servicios. Aunque el ejemplo que sigue tuvo lugar hace más de una década, es ilustrativo de la manera en que los aranceles comerciales pueden afectar a la cadena de abastecimiento. En 1999, el sector del cachemir estuvo en peligro a causa de una disputa comercial entre Estados Unidos y Europa en represalia por las importaciones de bananas; Estados Unidos, enojado con la Unión Europea por imponer unos elevados aranceles sobre las bananas producidas por cultivadores latinoamericanos, anunció que respondería aplicando unos aranceles del cien por cien sobre determinados artículos europeos de importación, entre ellos el cachemir. El efecto dominó de esta "Guerra de la Banana" pudo

Arriba

Como respuesta a la recesión, muchas empresas han recortado sus precios u ofrecen a sus clientes promociones especiales. Jos. A. Bank Clothiers de Chicago presentaron la promoción del "Traje libre de riesgo", en marzo del año 2009. La empresa se comprometía, en caso de que el comprador perdiese su empleo, a la devolución del importe del traje, con la posibilidad de conservarlo.

La crisis económica ha repercutido sobre la moda de la City londinense y las ventas de trajes de raya diplomática se han desplomado, al igual que los banqueros, quienes, demasiado avergonzados de que se les asocie con la profesión, han optado por estilos de vestir más discretos.

llegar a ser desastroso; el medio de vida de los pastores de cabras mongoles se vio amenazado, y miles de puestos de trabajo en la industria manufacturera de prendas de cachemir de Escocia y de Italia fueron puestos en peligro. Afortunadamente, el cachemir se salvó gracias a un indulto de última hora y el gobierno de Estados Unidos se comprometió a no hacer efectiva su amenaza.

Los factores económicos. El clima económico ejerce una influencia significativa sobre los mercados, y afecta a la confianza y al poder adquisitivo del consumidor. Durante el primer semestre del año 2008, el número de empresas de indumentaria, moda y cosmética del Reino Unido que se declararon en suspensión de pagos aumentó un 21 por ciento. A medida que la temida recesión se hacía realidad, los consumidores comenzaron a recortar el gasto superfluo y a ahorrar su dinero para hacer frente al incremento de precio de los carburantes y de los productos alimenticios. Los factores económicos, como la debilidad de la libra esterlina frente al dólar, afectaron a muchos fabricantes y mayoristas de moda, ya que los precios de las materias primas suelen fijarse en dólares. La desaceleración económica tuvo un efecto positivo para algunas marcas de gran distribución: tanto la empresa sueca H&M como su rival Zara se las ingenieron para posponer la debacle ofreciendo acertados productos de moda a precios asequibles para el consumidor. En la recta final hacia las fechas navideñas, las compañías que comercian a través de Internet consiguieron resistir la tendencia bajista de las ventas de gran distribución en el Reino Unido; el British Retail Consortium informó de un incremento del 30 por ciento de las ventas navideñas *online* respecto al año anterior. Un artículo publicado en el *Financial Times* en enero de 2009 daba a conocer que la empresa británica de moda *online* Asos había duplicado con creces sus ventas en el período previo a las fechas navideñas, con un incremento interanual del 118 por ciento en las nueve semanas previas al 16 de enero.

Los factores sociales y culturales. Para quienes se dedican al diseño, las compras o el marketing de moda resulta extremadamente importante reconocer la influencia de las tendencias sociales y culturales sobre la misma. Tanto el cine como la televisión, la música y el arte pueden causar un impacto significativo en la moda; así, la película *Moulin Rouge* de Baz Luhrmann, que llegó a las pantallas en el año 2001, se convirtió en heraldo del resurgir del corsé y los *looks* de moda inspirados en el filme fueron una tendencia clave durante las navidades de ese año en las cadenas de gran distribución británicas. Otro ejemplo es *Sexo en Nueva York*, la serie de televisión y película de la cadena HBO, que ha dirigido el interés de una nueva generación de mujeres, fascinadas por el estilo de las protagonistas, hacia la alta moda y las marcas de diseñador.

Otros factores sociales y culturales susceptibles de investigación son los movimientos demográficos de la población, el desarrollo de las tendencias del estilo de vida y de actividades de ocio, así como los cambios en la actitud y el comportamiento de compra del consumidor. De todo ello hablaremos en el capítulo 4.

Los factores tecnológicos. La tecnología resulta de extrema importancia dentro de la industria de la moda y de la indumentaria, con un amplio abanico de cuestiones a tener en cuenta: el EDI (*Electronic Data Interchange* o intercambio electrónico de datos), las tecnologías “justo a tiempo” de reabastecimiento de producto, los avances en la tecnología de la comunicación y la *web* de tercera generación, que darán lugar a cambios radicales en las posibilidades de comercialización a través de Internet. Las últimas tecnologías de la información hacen que ya sea posible escanear códigos de barras con un teléfono móvil, y las tecnologías de escaneado del cuerpo humano y de producción a medida ya están siendo utilizadas por Levi's

3. Inspirados por la música y la cultura

HUMÖR

El equipo que se halla tras la joven marca danesa de ropa masculina HUMÖR se inspira en una fértil combinación de influencias culturales *underground* como la música, el arte callejero, los *skaters*, los *snowboarders* y el ritmo urbano. La filosofía de HUMÖR consiste en crear un estilo individual y único, para lo que prueba y combina las mejores influencias culturales del pasado y del presente. Esta ideología se hace patente en la primera colección de HUMÖR para primavera-verano 2009: muy influida por la música *underground* metropolitana e inspirada en el distrito tokiota de Shibuya, es un festival pirotécnico de alegres y vivos colores combinados de manera poco convencional. El uso innovador de materiales, detalles y colores da como resultado un aspecto de conjunto fresco y novedoso, al tiempo que comercial y fácil de vestir. La vibrante colección prêt-à-porter de

camisetas de talla extragrande, sudaderas y exclusivos vaqueros está diseñada para un consumidor de moda vanguardista que desea destacar y hacerse notar. El cliente tipo de HUMÖR posee firmes convicciones y no teme realizar una clara declaración de intenciones respecto a su estilo. La colección se halla a disposición del público en tiendas de moda joven, en *concept stores* más amplias y a través de distribuidores en Internet. HUMÖR también expone en ferias comerciales como Modéfabrik (Ámsterdam), Premium (Berlín) y CPH Vision (Copenhague). La firma se publicita y promociona a través de *disk jockeys*, programas televisivos y celebridades varias, a quienes se ceden prendas de la colección HUMÖR para que las utilicen durante sus actuaciones.



“La música es una importante inspiración para nosotros, ya que se trata de un medio de comunicación muy potente que siempre se mueve en diferentes direcciones y siempre también es novedoso tanto en su aspecto comercial como vanguardista”.
Jan Chul Hansen,
antiguo director creativo
de HUMÖR.



El logotipo de HUMÖR simboliza la conexión de la marca danesa de ropa masculina con la cultura musical *underground*.

El equipo que se halla tras la marca HUMÖR posee un conocimiento innato de su joven cliente masculino, así como de la música y del entorno cultural en el que éste se mueve. Ello se refleja en el estilo vívido, los grafismos y las insólitas combinaciones de color de la colección primavera-verano 2009.

y otras compañías vanguardistas de ropa vaquera. El diseño asistido por ordenador (CAD) ofrece a los diseñadores la oportunidad de desarrollar en pantalla gamas completas de productos de moda, y el sofisticado software para ordenadores ofrece una mayor flexibilidad a la hora de experimentar sin necesidad de cortar el tejido o de incurrir en gastos para crear muestras de producto en las primeras fases de su desarrollo. La innovación y los avances tecnológicos en tejidos y materiales también deben ser estudiados, ya que las repercusiones de estas novedades pueden

La ciencia del ajuste de prendas Bodymetrics

Bodymetrics es una compañía de moda pionera en reconocer el potencial comercial de la revolucionaria tecnología de escaneado tridimensional del cuerpo humano. De acuerdo con ello, Bodymetrics utiliza una cápsula, de aspecto futurista, situada en Selfridges —los prestigiosos grandes almacenes londinenses—, para realizar un escaneado óptico del cuerpo. Así se captan cientos de parámetros, que después se utilizan para generar una réplica digital de la talla y la silueta del cliente. Como resultado, Bodymetrics ofrece pantalones vaqueros femeninos hechos a medida, confeccionados para ajustarse al cuerpo con precisión, como si fuesen una segunda piel. Esta tecnología puntera fue utilizada originalmente para la realización de SizeUK, el primer sondeo de alcance nacional llevado a cabo desde la década de los cincuenta, en que se analizaban la morfología y el tamaño corporales de los habitantes de Reino Unido. Un programa similar, SizeUSA, se ha puesto en marcha en Estados Unidos.

Bodymetrics utiliza esta tecnología de vanguardia para ofrecer a los clientes tres tipos de servicio:

- *Made to Measure Jeans*
- *Body Shape Jeans*
- *Online Virtual Try On*

El servicio *Made to Measure Jeans* ofrece a los clientes pantalones vaqueros hechos a medida. El servicio *Body Shape* ofrece modelos específicamente diseñados para ajustarse a tres tipos fundamentales de silueta: recta, semicurvilínea y curvilínea. El servicio *Online Virtual Try On*, disponible para aquellos clientes que ya hayan sido escaneados, combina el escaneado corporal con las tecnologías de realidad virtual; de este modo, los clientes pueden probarse diferentes modelos y formas de pantalones en un escenario virtual. Esta entretenida opción permite al cliente comprobar en pantalla si sus vaqueros son demasiado holgados, demasiado ceñidos o si se ajustan correctamente, y le ahorran horas de frustración en el probador.

Una réplica digital del cuerpo humano es reproducida utilizando el servicio *Online Virtual Try On* de Bodymetrics. Los clientes utilizan su avatar para probarse los pantalones vaqueros en un mundo virtual y comprobar cómo les sientan los diversos modelos.





resultar espectaculares; tomemos, por ejemplo, la invención del nailon en 1939 y el ulterior desarrollo de la Lycra® por parte la empresa DuPont™ en 1958, dos innovaciones que fueron utilizadas en el primer par de medias elásticas o “panties”, como las denominaba su creador, Allen Gant sénior. Este revolucionario avance en la calcetería allanaría el terreno para la revolución de la minifalda en la década de los sesenta, una tendencia de moda que no hubiese triunfado sin la ayuda de las medias.

El entorno de micromarketing

El entorno de micromarketing hace referencia a los factores que causan un impacto más directo en una organización, con la consecuencia de que afectan a la capacidad de la misma para operar dentro de su mercado específico. Estos factores son los siguientes:

- Los clientes
- Los competidores
- Los proveedores y la logística de la cadena de abastecimiento
- Los distribuidores y los canales de distribución
- Las relaciones con los accionistas y socios

A diferencia del entorno de macromarketing, que afecta a un amplio panorama de empresas con independencia de la naturaleza de las mismas, el entorno de micromarketing es exclusivo de cada compañía y viene determinado por el sector de mercado. El énfasis del entorno de marketing reside en el impacto; por tanto, es fundamental investigar y comprender los factores que puedan causar un impacto significativo en una empresa u organización, en particular, aquellos que influyan en las relaciones entre una compañía y sus clientes, proveedores, distribuidores, socios y accionistas.

Arriba

A principios de la década de los sesenta, André Courrèges y Mary Quant revolucionaron la indumentaria femenina, ya que ambos diseñadores se atribuyen la invención de la minifalda. En este ejemplo, las modelos lucen la colección de minifaldas Courrèges de 1968 con medias tupidas de color blanco; por aquel entonces, los *panties* constituían una novedad relativamente reciente cuyo desarrollo fue posible gracias a la invención de la Lycra® en 1958.



El análisis de las cinco fuerzas de Porter

Ésta es una herramienta que puede ser utilizada para evaluar las presiones que se producen dentro de un entorno empresarial competitivo. El modelo de Porter identifica cinco fuerzas que inciden en la capacidad competitiva y en la rentabilidad de una empresa dentro de un determinado sector:

1. La capacidad de negociación de los proveedores
2. La capacidad de negociación de los compradores
3. La rivalidad entre los competidores del mercado
4. La amenaza de los nuevos participantes en el mercado
5. La amenaza de los productos o servicios sustitutivos

La capacidad de negociación de los proveedores. Un proveedor o fabricante se halla en una posición fuerte para negociar cuando suministra un producto insustituible o un servicio necesario. Si, por ejemplo, se pone de moda una tendencia que incluye el encaje o los bordados hechos a mano, el fabricante indio o chino que tenga la capacidad de producir un trabajo manual exquisito se hallará en una posición más fuerte para negociar el precio. Asimismo, los proveedores que hayan desarrollado una estrecha relación con sus clientes se encontrarán en una posición más sólida, ya que sustituir al proveedor o al fabricante puede resultar costoso para el cliente, particularmente si se ha dedicado una cantidad considerable de dinero, tiempo y energía al desarrollo del diseño, la creación de muestrarios, y a las pruebas y especificaciones del producto. Cada temporada, los proveedores y fabricantes presionan a sus clientes empresariales en un intento de incrementar sus precios y, si durante la temporada previa el cliente impuso unas condiciones rigurosas, es probable que el proveedor intente recuperar los ingresos perdidos. Si un proveedor entiende que un estilo en concreto está en tendencia y que existe una fuerte demanda del mismo por parte de los consumidores finales, la balanza se inclinará a su favor, especialmente si es capaz de ofrecer un plazo de entrega breve y rápido; en este caso, el proveedor poseerá una mayor capacidad de negociación y podrá pedir un precio más elevado, sabedor de que el comprador necesita la mercancía con urgencia.

Arriba

Los fabricantes y proveedores de indumentaria deben alcanzar un difícil equilibrio, pues el coste de las materias primas y de la mano de obra, así como las tasas de exportación inciden en la fijación de precios y en la rentabilidad última de sus empresas. Por tanto, el incremento de sus precios resulta obligado en ocasiones para hacer frente al aumento de costes o a los cambios en los impuestos o aranceles. Sin embargo, existe una presión constante por parte de los clientes para mantener un nivel reducido de precios, lo que se traduce en el riesgo de perder clientela en favor de un proveedor más económico.

3. Pioneros del diseño sostenible

The North Face

En el sector de la moda, el diseño sostenible es un área de avances tecnológicos en crecimiento y una cuestión que se toman muy en serio diversas marcas de indumentaria deportiva de alto rendimiento para actividades al aire libre. El compromiso de The North Face es ampliar las fronteras de la innovación e investigar sin descanso la manera de minimizar el impacto medioambiental; muchas de sus prendas de alto rendimiento para actividades al aire libre están diseñadas utilizando materiales reciclados, como el aislante PrimaLoft Eco, elaborado con una combinación de productos reciclados de posconsumo y con materiales plásticos de desecho posindustrial. Asimismo, The North Face utiliza tecnología innovadora y sostenible en el diseño y la construcción de sus puntos de venta.

En noviembre del año 2008, la empresa inauguró una tienda de diseño sostenible de 805 metros cuadrados en el centro de Boise, Ohio. El ambicioso proyecto fue posible gracias al buen hacer de la firma de diseño JGA, con sede en Minnesota, líder de la arquitectura comercial. Un amplio repertorio de tecnologías de alta eficiencia y de ahorro de energía fueron utilizadas en los sistemas de iluminación, calefacción y filtrado de aire de todo el edificio. Se escogieron materiales reciclables que permitiesen un uso óptimo de la energía y así se redujo al mínimo su consumo. Para fabricar los enseres de la tienda y el mostrador de caja, se seleccionaron nuevos y estimulantes materiales orgánicos y sostenibles, como el Plyboo, un contrachapado realizado con bambú renovable, y el SkyBlend, un tablero de partículas de madera fabricado con fibra de madera preconsumo reciclada al cien por cien.

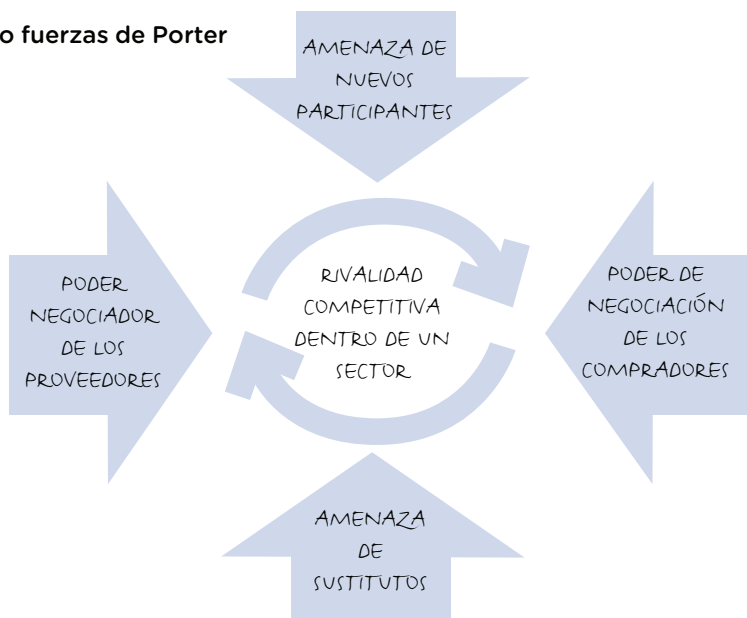
El objetivo general del proyecto consistía en crear un entorno de compra estimulante, que fuese comercial y sostenible a la vez, y se ha conseguido con un espectacular resultado. Esta remodelación sostenible incorpora elementos emblemáticos de The North Face, como las ilustraciones de gran tamaño, las superficies de madera y los toques de color rojo.

La tienda de The North Face en Boise (Idaho), de diseño sostenible.

Unas espectaculares ilustraciones se utilizan para ambientar el equipamiento de alto rendimiento para actividades al aire libre de The North Face. Las imágenes fotográficas de escaladores crean un telón de fondo dinámico para los maniquíes que se hallan en primer plano.



Las cinco fuerzas de Porter



El modelo de las cinco fuerzas de Porter pone de relieve las áreas fundamentales de la investigación que se ha de acometer para comprender la naturaleza específica de las presiones que inciden sobre una empresa.

La capacidad de negociación de los compradores. En el otro extremo de la ecuación, los compradores desean, como es natural, adquirir productos o servicios al mejor precio posible para mantener su competitividad; los proveedores necesitan llenar sus libretas de pedidos y, por tanto, se verán presionados para aceptar las demandas de los compradores, especialmente en épocas de dificultades económicas. Los compradores de las grandes cadenas de distribución no sólo negocian los precios a la baja, sino que demandan condiciones de descuento que les sean favorables, y habitualmente solicitan al proveedor que contribuya en la rebaja del coste de la mercancía que no se venda al precio íntegro. Las empresas de moda que producen sus propias colecciones tienen la sartén por el mango en las negociaciones con los proveedores, ya que realizan pedidos a gran escala. Las exportaciones de prendas desde países asiáticos como China, Vietnam, India, Bangladesh, Indonesia o Sri Lanka se incrementaron durante el primer semestre del año 2009; los fabricantes más favorecidos fueron aquellos que recibieron pedidos de empresas de moda económica como New Look o H&M, cuyas ventas se incrementaron debido a la demanda por parte de los consumidores de una moda con precios módicos como resultado de la recesión.

La rivalidad entre los competidores del mercado. La cuestión de la rivalidad competitiva ya ha sido tratada en este libro, en la sección dedicada a la diferenciación y a la ventaja competitiva (véase la página 54). El mercado de la moda está plagado de una miríada de marcas y firmas de moda que compiten entre sí para intentar convertir al consumidor final en su cliente. Los minoristas compiten entre sí para tener la exclusiva de determinadas marcas, las *boutiques* suelen negarse a comercializar una determinada marca o firma si la *boutique* rival también la vende, y los proveedores compiten para conseguir estar presentes en los grandes almacenes más prestigiosos. La rivalidad entre competidores no sólo se produce en el punto de venta, sino que se da a lo largo de toda la cadena de abastecimiento: los proveedores textiles compiten por hacerse con los pedidos, mientras que los fabricantes de un determinado país o región rivalizan por conseguir los pedidos de los compradores extranjeros, compitiendo en precio, calidad, plazos de entrega o

servicios adicionales como capacidad de diseño, de almacenaje u otras cuestiones logísticas.

La amenaza de los nuevos participantes en el mercado. Los nuevos participantes en un mercado pueden constituir una amenaza para las compañías que ya operan en el mismo. En moda, el diseño, el desarrollo, la producción y la venta de una colección o de una gama de productos resultan costosos y lentos; por consiguiente, es posible que las empresas de nueva creación no representen una gran amenaza en primera instancia. Sin embargo, una marca consolidada que diversifique su producto hacia un nuevo mercado puede constituir una seria amenaza. Una marca que posea una clientela fiel y un negocio sólido puede capitalizar sus recursos existentes para ampliar su campo de operación hacia un nuevo sector del mercado de la moda; éste sería el caso, por ejemplo, de una empresa de indumentaria femenina de éxito que decidiese desarrollar una gama masculina. Los minoristas padecen la amenaza constante de los competidores o de las nuevas compañías que establecen sus puntos de venta en su misma zona; sin embargo, aunque esto represente una amenaza, también incrementa el número de transeúntes en la zona, por tanto, aumenta el número de clientes que la visitan y alienta así una competencia sana.

La amenaza de los productos o servicios sustitutivos. Si los clientes de una empresa encuentran un producto o servicio alternativos pueden llegar a convertirse en clientes del mismo, lo que debilita el poder de la empresa para lograr el éxito. La amenaza de la sustitución es aplicable tanto al consumidor final, que puede escoger entre diversas empresas que ofrezcan estilos de moda similares a precios semejantes, como a los clientes empresariales, que pueden decidir comprar al competidor si éste ofrece un producto o servicio sustitutivo capaz de reemplazar al producto original de manera viable.

El entorno interno

El entorno interno u organizativo hace referencia a los factores internos de una compañía que afectan al modo en que ésta desempeña sus negocios y su función de marketing. Estos factores incluyen:

- La estructura de la compañía y de sus departamentos
- El personal
- Las finanzas
- Los recursos
- Los sistemas internos
- La capacidad tecnológica de la empresa

La estructura y cultura internas de una organización empresarial influyen en el modo de operación de la misma. En el capítulo 2 citábamos a Seth Godin cuando afirmaba que el marketing no es un “complemento de última hora”; para resultar realmente eficaz, el marketing debe estar integrado en la empresa. Si éste es el caso, el marketing se verá afectado por la asignación de recursos, por el alcance de la responsabilidad compartida por el conjunto de la organización en esta materia, y por la configuración de los procesos y procedimientos internos. Una fase clave en el proceso de creación de un plan de marketing es la auditoría interna que proporciona a la compañía la oportunidad de revisar sus procedimientos, capacidades y recursos internos, así como sus estrategias de marketing.

El estudio de mercado

Hasta aquí hemos descrito en líneas generales el enfoque más amplio de la investigación de marketing; ahora nos hallamos ante un apartado de vital importancia: el estudio de mercado. En el sector de la moda, el mercado está plagado de retos: cada temporada, los diseñadores deben desarrollar nuevas ideas y miles de productos deben ser bombeados sin cesar desde las fábricas hasta las tiendas; al mismo tiempo, las empresas se preocupan por el descenso de las ventas, los clientes son reacios a abrir sus carteras y las revistas pierden anunciantes. Por tanto, resulta crucial que las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, lleven a cabo investigaciones y estudios de mercado para alcanzar un conocimiento en profundidad de la situación del mismo, evaluar los cambios en las tendencias, entender a sus competidores y adquirir conocimientos sobre los consumidores y sus demandas. El proceso del estudio de mercado implica la recopilación, el análisis y la interpretación de información, datos y estadísticas sobre:

- El tamaño del mercado
- Las tendencias de mercado
- Los competidores y su cuota de mercado
- Los consumidores

Una vez reunida esta información, se evalúa la importancia de la misma y se analizan los datos con el propósito de establecer los antecedentes que coadyuvarán en la toma de decisiones empresariales y de marketing.

Existen dos tipos básicos de estudio de mercado, clasificados en función de la información recopilada, que será de tipo cualitativo y/o cuantitativo; además, el material de investigación se recopila utilizando métodos de investigación primarios y secundarios.

El estudio cualitativo. El estudio cualitativo investiga la calidad de algo y proporciona pruebas sobre las razones por las que el mercado es de una determinada manera. Este tipo de estudio tiene una naturaleza exploratoria y resulta útil para recopilar datos sobre lo que piensan o sienten los consumidores acerca de cuestiones concretas que resulten relevantes para la investigación. El estudio cualitativo puede llevarse a cabo por sí mismo o ser utilizado como preámbulo al estudio cuantitativo, ya que nos ayuda a formarnos una idea del mercado y a sopesar la necesidad de realizar una investigación cuantitativa más profunda. El estudio cualitativo del consumidor suele llevarse a cabo personalmente, mediante pequeños **grupos de referencia** o entrevistas individuales: muchas empresas de moda o compañías de diseño seleccionan a un grupo de consumidores, al que invitan a una presentación anticipada de la gama de productos, en la que pueden probar las prendas antes del lanzamiento de la temporada en las tiendas. Esto ayuda a la compañía a evaluar la posible respuesta a la gama y a los productos, al *packaging* y al material de marketing específicos de la misma. La respuesta del consumidor resulta muy útil a la hora de discernir qué prendas se venderán mejor, lo que proporciona a los compradores la oportunidad de determinar con mayor acierto las cantidades que van a comprar y calcular la proporción de los diferentes modelos y colores, en caso de haber recibido este tipo de información durante la pretemporada.

El estudio cuantitativo. Es un tipo de estudio de carácter numérico, ya que cuantifica el mercado. Puede ser utilizado para calcular la cuota de mercado y para proporcionar estadísticas pormenorizadas sobre los consumidores. Los sondeos



de mercado, que recopilan datos a partir de una amplia muestra de encuestados, son de naturaleza cuantitativa, y pueden llevarse a cabo personalmente en la calle o en el domicilio, o mediante encuestas en Internet, por correo o por vía telefónica.

La investigación secundaria o investigación de escritorio. La investigación secundaria estudia y revisa los datos disponibles en Internet, en libros, en revistas, en publicaciones del sector o provenientes de fuentes académicas, gubernamentales o empresariales. Este tipo de investigación se utiliza para determinar el tamaño y la composición de un determinado sector de mercado, al igual que para obtener información básica y datos económicos detallados. Si bien gran parte de esta información se halla disponible de manera gratuita en las bibliotecas, algunas fuentes requieren de una tarifa por acceder a sus investigaciones. Las compañías cuya actividad empresarial está dedicada a proporcionar información sobre el sector suelen cobrar sumas bastante sustanciosas, aunque el coste de sus servicios acostumbra a ser considerablemente menor que el derivado de contratar a una compañía de investigación de mercado para que lleve a cabo una investigación primaria en profundidad.

La investigación primaria o estudio de campo. La investigación primaria consiste en la recopilación directa de datos sobre el terreno. Las encuestas de mercado, los sondeos, los grupos de referencia y las entrevistas individuales son ejemplos de investigación primaria, que también puede ser utilizada para recabar datos sobre los productos en el mercado y para estudiar a los competidores. Un estudio de campo no tiene por qué resultar complicado; las visitas a las zonas o centros comerciales para tomar nota de la información sobre el producto, los modelos, los

Arriba

Para los diseñadores o compradores de moda resulta crucial trabajar sobre el terreno, es decir, visitar tiendas de moda y, de esta forma, llevar a cabo una investigación primaria del mercado. Merece la pena llevar siempre con nosotros una pequeña libreta para tomar nota de la información relevante y de los detalles relativos a la fijación de precios. La fotografía superior muestra la tienda de Topshop en Nueva York.

colores, los precios, las ofertas especiales y los descuentos, y, en general, el permanecer atento a lo que sucede en la moda, forman parte de la investigación primaria o estudio de campo. Las incursiones para estudiar las zonas comerciales suelen ser relativamente rápidas y constituyen una manera sencilla de recopilar información actualizada de primera mano. Llevar a cabo este estudio de manera regular nos permitirá reparar en los cambios, desde sutiles hasta radicales, que tengan lugar en el mercado con el paso del tiempo.

Métodos de estudio de mercado

El enfoque de las investigaciones primarias de mercado dependerá de la naturaleza exacta del proyecto y de la razón por la que se ha encargado la elaboración del estudio. Antes de que éste se ponga en marcha, es necesario determinar su propósito y su objetivo. La necesidad de llevar a cabo un estudio de mercado debe ser considerada cuando:

- Se comienza un nuevo negocio
- Se entra en un nuevo mercado
- Se lanza un nuevo producto o gama de productos
- Se añade un nuevo servicio
- Se desea orientar el producto hacia un nuevo segmento de clientes
- Se analizan los progresos de la empresa o se fijan nuevos objetivos
- Se estudia el modo de competir en el mercado
- Se investigan las cuestiones relacionadas con un rendimiento por debajo de lo esperado

Una vez que el propósito y los objetivos del estudio han sido precisados, el siguiente paso consiste en determinar quién resulta más adecuado para llevarlo a cabo, analizar los resultados que se obtengan y elaborar un informe final. Habitualmente, los estudios de mercado a gran escala suelen realizarlos consultores o agencias, aunque es posible subcontratar determinados aspectos del proyecto a diversas compañías especializadas o llevar a cabo parte del mismo en la propia empresa. Una agencia de estudios de mercado que ofrezca un **servicio integral** podrá ayudarnos a determinar el alcance de la investigación y prestarnos su asistencia para desarrollar un proyecto a medida; asimismo, podrá llevar a cabo una investigación cuantitativa y proporcionar el personal necesario para diseñar y realizar sondeos de mercado, encuestas y entrevistas, así como para analizar y evaluar los datos obtenidos.

Otra opción consiste en utilizar los servicios de un asesor de tendencias y de mercado, que suele concentrarse en realizar investigaciones cualitativas y en proporcionar información sobre el tipo de consumidor, las tendencias del estilo de vida y las tendencias de mercado; por ejemplo, Condé Nast (la editorial que publica la revista *Vogue*) contrató en el año 2007 los servicios de The Future Laboratory para llevar a cabo un estudio de los consumidores con el objetivo de ampliar sus conocimientos sobre las motivaciones y necesidades del lector actual de revistas de moda. Las empresas de consultoría son expertas en dirigir grupos de referencia y en organizar equipos de entrevistadores, y poseen instalaciones en las que las entrevistas y debates pueden ser observados y grabados (aunque es importante subrayar que los estudios de mercado están sujetos a las directrices y leyes de protección de datos). Las consultorías de tendencias utilizan los servicios de una red de **rastreadores de tendencias** independientes situados en los principales puntos calientes de la moda y de las tendencias de todo el

planeta; asimismo, encargan a **clientes ocultos** que salgan al mercado o que lleven a cabo un procedimiento de investigación que es la **compra comparativa**. Las consultoras de este tipo proporcionan estudios cuantitativos adicionales mediante la subcontratación del servicio a una agencia de tabulación y de trabajo de campo, especializada a su vez en la recopilación de datos y el análisis de los sondeos.

Otra posible opción consiste en realizar el estudio de mercado en la propia empresa, o encargar a otra compañía el trabajo de campo y posteriormente contratar los servicios de una agencia de preparación y análisis de datos para que analice los resultados. Si la intención es contratar a una agencia externa para que lleve a cabo la investigación o el análisis, es importante definir la tarea y dar instrucciones previas al consultor o a la agencia. Este informe preliminar debe contener:

- Información sobre la compañía y su mercado actual
- Las premisas del estudio
- La descripción de las cuestiones que se van a tratar en el estudio
- Los objetivos del estudio
- El cronograma detallado del proyecto
- La fecha límite para la entrega del informe
- El presupuesto del estudio y los recursos disponibles para llevarlo a cabo

En el caso de que una compañía desee llevar a cabo por sí misma todo o parte del estudio, es importante que tenga claros los puntos arriba mencionados antes de poner en marcha el proyecto. El siguiente apartado nos conducirá a través de los métodos básicos de investigación primaria, ya que si bien los investigadores de mercado profesionales realizan estudios muy detallados, los estudiantes, diseñadores, compradores o personas que dirijan una pequeña empresa pueden llevar a cabo con la misma eficacia la mayor parte de los métodos que esbozaremos a continuación.



Las compañías de predicción de tendencias contratan a rastreadores de tendencias independientes, que se dedican a tomar fotos y elaborar informes sobre la moda callejera de diversas ciudades en todo el planeta. Asimismo, los *blogs* constituyen una excelente manera de mantenernos al paso que marcan los estilos de moda y los nuevos *looks* de plena actualidad en la calle. Uno de los sitios de Internet más conocidos por compartir fotografías es www.thesartorialist.blogspot.com, que incluye comentarios sobre moda femenina y masculina, como es también el caso de www.lookbook.nu, una página web internacional dedicada a la cultura y a la moda juveniles, que tuvo su origen en San Francisco y a la que sólo se puede acceder mediante invitación.

Izquierda

Dos chicas fotografiadas en las calles de Tokio.

Derecha

Andreas W., un cantante de 17 años de edad de Goteborg (Suecia), cuelga en su *blog* y en lookbook.nu fotos de sí mismo vestido con sus *looks* de moda favoritos. En esta fotografía, Andreas viste una camisa vaquera sobre una camiseta de edición limitada de 5 Preview con una versión distorsionada del logotipo de YSL.

La observación del mercado

Es posible llevar a cabo gran cantidad de investigaciones prácticas y poco complicadas de manera sencilla y con poco coste. Uno de los métodos de estudio de mercado más provechosos para cualquiera que trabaje en el sector es la observación del mercado. Es asombrosa la cantidad de conocimientos valiosos que pueden ser recopilados observando a la gente en la calle, estudiando de primera mano el comportamiento de compra del consumidor o examinando las tiendas en detalle. La observación y el escrutinio constante del entorno minorista son ejercicios habituales dentro del sector. Los diseñadores, compradores y profesionales del marketing visitan de manera regular las capitales de la moda y analizan la actividad de las tiendas locales como parte de su rutina profesional; asimismo, las compañías fabricantes y los proveedores envían a sus empleados a realizar un seguimiento de lo que sucede en el mercado. Se trata de la **compra comparativa** (o **comp shop**), anteriormente mencionada.



La compra comparativa

Es muy importante visitar las tiendas de los competidores clave para llevar a cabo un seguimiento de sus operaciones y examinar su oferta de producto. La compra comparativa es un sencillo proceso, que implica la observación y el registro de la información relativa a la composición de las gamas de moda, los colores, los tejidos, los niveles de precio, las actividades promocionales y el *visual merchandising* en las tiendas de los competidores. La compra comparativa es un método de investigación primaria, y suele llevarse a cabo visitando tiendas y observando directamente el producto, aunque es posible obtener gran cantidad de información comparativa a través de Internet. Las propias páginas web de las empresas de moda pueden ser objeto de un ejercicio comparativo, y ser cotejadas en términos de facilidad de uso, tecnología, servicio y contenido informativo.



Izquierda

Luisa Via Roma es una tienda imprescindible para cualquier amante de la moda que visite la histórica ciudad italiana de Florencia. Alberga una extensa selección de marcas internacionales de lujo y de moda contemporánea. La colección de Rick Owens ocupa una posición destacada dentro de la tienda y es promocionada mediante un telón de fondo de fotografías a gran escala.

Sobre estas líneas

Colette ocupa el primer lugar como destino de moda de obligada visita si nos encontramos en París. Esta vanguardista *concept store* ofrece un completo universo de moda, arte y diseño.



La comparación de productos equivalentes

La **comparación de productos equivalentes** o **like-for-like (LFL)** es un tipo de investigación más detallada sobre un producto específico, que se lleva a cabo cuando una compañía desea investigar en profundidad el modo en que un determinado producto que está fabricando o que tiene planeado producir es comparable a otros artículos similares en el mercado ofrecidos por sus competidores. Las comparaciones LFL suelen realizarse para comparar productos básicos, y el procedimiento habitual consiste en adquirir el mismo tipo de artículo en diversas empresas. Por ejemplo, si una compañía como Gap desea comparar su camiseta básica para hombre en color blanco, comprará un producto similar en Uniqlo, American Apparel, Marks & Spencer y Calvin Klein. Estas prendas se comparan en términos de precio, calidad del tejido y confección, detalles de diseño, ajuste, lavado y rendimiento. Suele ser habitual enviar las prendas a un laboratorio de pruebas para comprobar cuestiones como el frizado del tejido o las torsiones o encogimientos que pudiera sufrir. Obviamente, la adquisición de prendas y su envío a un laboratorio para ser analizadas conlleva ciertos costes, aunque es posible realizar una comparación LFL sin comprar ninguna prenda, sino en referencia al precio, al estilo, a la composición de los tejidos y a las opciones de color disponibles.

Arriba

Estos maniqués de Barneys New York muestran la colección de Stella McCartney. Es práctica habitual del sector que los diseñadores y los compradores de moda viajen a ciudades como Nueva York, París, Londres y Milán como parte de la investigación de moda y de la observación del mercado. No es de recibo utilizar una cámara en el interior de una tienda; por ello, la compra comparativa y la investigación de moda pueden resultar un modo divertido de poner a prueba nuestra memoria. Un buen consejo es llevar con nosotros una pequeña libreta de notas y anotar todas nuestras averiguaciones tan pronto como nos sea posible, para no olvidar ningún detalle.

Tabla comparativa de productos equivalentes

PRODUCTO – PANTALONES VAQUEROS MASCULINOS DE CINCO BOLSILLOS	PRECIO	FABRICACIÓN • COMPOSICIÓN DE LA FIBRA • GRAMAJE DEL TEJIDO • ACABADO O LAVADO DEL TEJIDO	DETALLES DE ESTILO	INSTRUCCIONES DE LAVADO Y MANTENI- MIENTO • ETIQUETADO DE LA PRENDA	VALOR AÑADIDO (DETALLES U OFERTAS ESPECIALES QUE AÑADEN VALOR)
COMPañÍA A					
COMPañÍA B					
COMPañÍA C					
COMPañÍA D					



Arriba

Una sencilla tabla puede ser utilizada como marco para realizar una comparación de productos equivalentes (LFL). Los criterios de la fila superior deben incluir el precio, la fabricación, los detalles de diseño, las instrucciones de lavado y mantenimiento e información adicional sobre el producto; asimismo, puede añadirse una columna donde se indiquen las opciones de color que ofrece el artículo. Los productos también pueden ser comparados en función de los detalles que les añaden valor, como, por ejemplo, una particular tecnología utilizada para mejorar el producto o bien una campaña promocional con ofertas especiales.

Izquierda

Los diseñadores que llevan a cabo una comparación de productos equivalentes examinan detenidamente cada detalle del producto de los competidores. Gap, para promocionar su colección de pantalones vaqueros de gama alta, 1969, resalta las genuinas características de diseño que convierten a este modelo en un clásico.

La compra oculta

Muchas compañías de estudios de mercado emplean a investigadores cuya tarea consiste en visitar tiendas asumiendo el papel de un cliente potencial. Como observadores de incógnito, estos investigadores son capaces de analizar y proporcionar información sobre su experiencia del servicio al cliente y otras actividades minoristas. Las empresas contratan los servicios de estos clientes ocultos como parte de su estudio general de mercado con el fin de analizar y comparar el servicio ofrecido por sus competidores. A la luz de la importancia adquirida por el “proceso de compra” (véase la página 47) como integrante del marketing mix, y de la creciente necesidad por parte de las empresas de proporcionar una experiencia de compra atractiva y estimulante, la compra oculta se muestra como un interesante método de investigación.

Los grupos de referencia

Los grupos de referencia y debate organizados por experimentados investigadores de mercado proporcionan información relacionada con las opiniones, actitudes o comportamientos de compra de los consumidores. Las compañías de moda utilizan a menudo estos grupos para evaluar su reacción frente a nuevas campañas de marketing o gamas de producto antes de su lanzamiento; así, se invita a un grupo escogido de consumidores a examinar la colección y a expresar su opinión sobre la misma. Esta información puede resultar de extrema importancia para diseñadores, compradores y *merchandisers*, ya que estos datos les ayudan a determinar los colores y modelos más populares. El inconveniente de un estudio de esta naturaleza es que este pequeño grupo de muestreo no resulte representativo del conjunto de los consumidores; asimismo, existe el riesgo de que los resultados estén sesgados si uno de los integrantes del grupo se convierte en miembro dominante y ejerce su influencia sobre las opiniones y respuestas de los demás participantes. No obstante, si el grupo de consumidores de muestreo es seleccionado por una consultoría reputada y la sesión es conducida por un moderador profesional, el grupo de referencia llega a proporcionar información sobre la actitud del consumidor y ayudar a refutar cualquier hipótesis desacertada acerca del mismo o del producto sostenida por la empresa.



Arriba

Bolso *Zacarias Bilbao* diseñado por Rita Nazareno; su original silueta está inspirada en el edificio del Museo Guggenheim de Bilbao, proyectado por Frank Gehry.

Izquierda

Reunión en Manila (Filipinas) de un pequeño grupo de referencia para examinar en primicia los vanguardistas bolsos diseñados por Rita Nazareno para una nueva marca, *Zacarias*, fabricada por S.C. Vizcarra. El grupo de referencia permitió a Nazareno recopilar información importante sobre la respuesta del consumidor frente a los diseños de muestra.



Las entrevistas

Las entrevistas personales resultan útiles para reunir una mayor cantidad de información detallada sobre el consumidor y sirven para ampliar los datos obtenidos a partir de encuestas o para recopilar datos cualitativos. Las entrevistas pueden desarrollarse como un debate semiestructurado, en el que los entrevistados exponen sus opiniones y puntos de vista; este tipo de entrevista permite a los investigadores tomar nota de la respuesta de los clientes frente a una determinada marca objeto de estudio, y frente a los productos y servicios de la competencia. Por regla general, una entrevista tiene una duración de entre 10 y 30 minutos, y puede llevarse a cabo con cualquier número de individuos seleccionados dentro del mercado objetivo, por vía telefónica o bien en persona, opción esta última recomendable en el caso de entrevistas de larga duración o que requieran el examen de los productos por parte del entrevistado. El mayor inconveniente de una entrevista es el tiempo que se tarda en realizarla, en especial si tiene lugar en la calle, ya que las personas ajetreadas no siempre se avienen a detenerse o a dedicar su tiempo a responder preguntas en detalle.

Las encuestas

Las encuestas son muy útiles para obtener información cuantitativa a partir de un gran número de personas. Hay que comprobar que las preguntas no sean tendenciosas ni sesgadas, y que estén diseñadas para obtener una información precisa y relevante. Asimismo, hay que asegurarse de que la encuesta se ha diseñado de tal modo que permite un análisis sistemático de los datos, una vez recopilados.

Es importante asegurarnos de que la encuesta tenga un aspecto profesional, y sea sencilla y fácil de utilizar, ya que ello ayuda a optimizar el índice de respuesta. Asimismo, la encuesta debe poder completarse en poco tiempo, y debería incluir un breve enunciado a modo de introducción si deseamos establecer un entendimiento mutuo con los encuestados y despertar su interés por el proyecto; en ocasiones, la compañía que contrata el sondeo ofrece una recompensa a quienes lo completan. A la hora de diseñar las preguntas, hemos de pensar detenidamente qué queremos averiguar y por qué queremos averiguarlo; en suma, las preguntas debieran reunir estos requisitos:

- Cortas y sencillas
- Precisas
- No sean ambiguas
- Eviten las negativas

Las preguntas abiertas permiten a los encuestados elaborar sus propias respuestas, mientras que las preguntas de formato cerrado les obligan a escoger entre varias opciones predeterminadas. Es posible utilizar una combinación de ambos formatos, aunque es preferible reducir en la medida de lo posible las preguntas abiertas, ya que son mucho más difíciles de analizar que las preguntas de formato cerrado. Podemos utilizar la **escala de Likert** para recopilar las respuestas de los consumidores frente a aseveraciones concretas como, por ejemplo, “la moda sostenible debería ser novedosa al tiempo que ética”. La escala ofrece cinco posibles respuestas:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

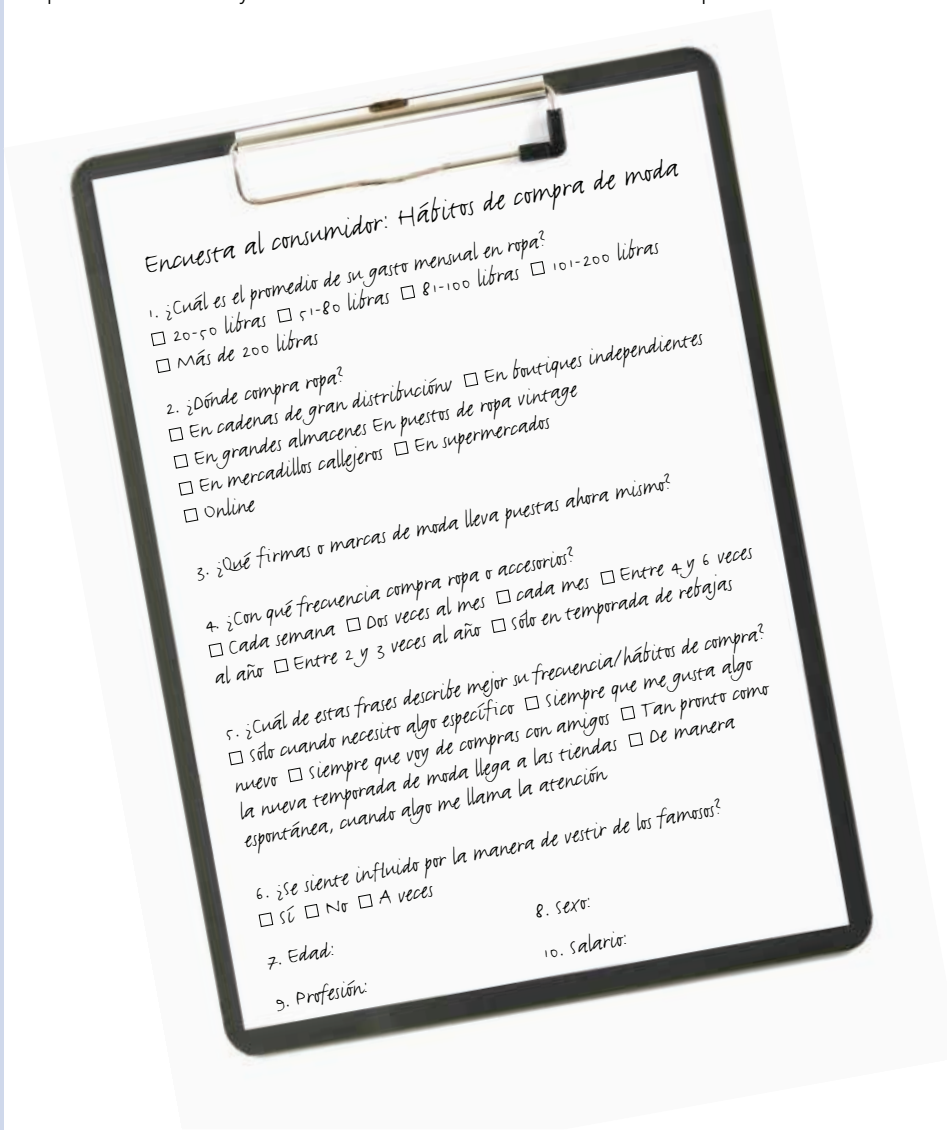
3.

4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Las respuestas a las preguntas realizadas según la escala de Likert se analizan con facilidad mediante un sistema numérico que puntúa cada respuesta; así, por ejemplo, estar completamente de acuerdo equivaldría a 5 puntos, estar de acuerdo, a 4, y así sucesivamente. El formato de las preguntas mediante el sistema de cinco puntos puede adaptarse a otros casos; si, por ejemplo, preguntamos “¿Qué importancia tiene para usted el precio a la hora de comprar ropa?”, las respuestas podrían ser:

1. Ninguna importancia
2. Poca importancia
3. No sabe / No contesta
4. Bastante importancia
5. Mucha importancia

No obstante, no es recomendable diseñar una encuesta sólo con este sistema, ya que los encuestados tienen tendencia a escoger una o dos de entre las cinco opciones ofrecidas y a marcarlas de manera sistemática. Otra opción consiste en



utilizar preguntas que ofrezcan una lista de respuestas para escoger. Por ejemplo, una encuesta diseñada para averiguar si poseen prendas confeccionadas con tejidos sostenibles puede ofrecer una lista como la que sigue y solicitar que se señalen tantas opciones como sea pertinente:

- Prendas realizadas con cáñamo
- Prendas realizadas con algodón orgánico
- Prendas realizadas con tejido de bambú
- Prendas realizadas con cualquier otro tejido sostenible
- No sé

También puede optarse por llevar a cabo una clasificación, es decir, solicitar a los encuestados que clasifiquen una lista de criterios por orden de importancia o de relevancia. Por ejemplo:

“Por favor, clasifique según su opinión los siguientes criterios en función de la relevancia de los mismos respecto a la moda ética” (siendo 1 = más relevante, y 5 = menos relevante):

- El comercio justo
- La lucha contra los talleres que practican la explotación laboral
- El bajo nivel de contaminación
- La producción ética
- El diseño sostenible
- El reciclado y la reutilización

Al establecer el orden de las preguntas, es preferible comenzar con preguntas más generales sobre el objeto de la investigación, es decir, empezar con las preguntas más fáciles y sencillas, e ir avanzando hacia las más concretas o complejas; si optamos por una combinación de preguntas cerradas y preguntas abiertas, debemos comenzar con las preguntas de formato cerrado. La encuesta debería concluir con preguntas diseñadas para recopilar datos demográficos, ya que es posible que deseemos conocer la franja de edad, el sexo, la profesión y el estatus de los encuestados. Es de vital importancia preservar la confidencialidad de éstos y acatar las leyes de protección de datos; asimismo, ha de comprobarse que resulta patente la información acerca de quién está llevando a cabo la investigación y con qué propósito.

Es aconsejable realizar un test previo o un sondeo piloto con un pequeño grupo de encuestados antes de poner en práctica la encuesta entre un conjunto más amplio de individuos, ya que esto nos ayudará a depurar las preguntas tendenciosas, a eliminar cualquier asomo de ambigüedad y a resolver cualquier otro problema inicial. Una encuesta bien diseñada debería resultar fácil de responder por parte de los encuestados, ya sea *online*, a través del correo electrónico, como respuesta a un sondeo en alguna revista, o mediante el correo postal. Los resultados de la encuesta deben ser presentados en un informe que describa en líneas generales el objetivo del estudio, explique la metodología empleada para recopilar datos, incluya un resumen de resultados, y ofrezca conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de los mismos. La sección principal del informe debe analizar los datos e ilustrar los resultados mediante gráficos y tablas detalladas.



What's your e-motive? es el nombre de una exposición sobre moda ética organizada por el London College of Fashion en abril del año 2007, que aprovechó esta ocasión para recopilar datos sobre la actitud del consumidor hacia la moda ética.

Una exposición y una encuesta sobre moda ética

What's your e-motive?

En el año 2007, el London College of Fashion organizó una semana de la moda sostenible. Profesionales del sector, conferenciantes y estudiantes asistieron a seminarios, debates y conferencias para tratar temas en torno a la moda ética y sostenible. Dentro de las actividades semanales, se llevaron a cabo una exposición y un ejercicio interactivo de recopilación de datos bajo el título *What's your e-motive?* [¿Cuál es tu motivación ética?]. El propósito de la exposición era concienciar e informar al público, hacerle partícipe del debate y animarle a compartir sus opiniones sobre la moda ética y sostenible; y la finalidad última era la de captar las opiniones del consumidor y conocer sus decisiones y su comportamiento de compra con relación a la moda sostenible. En cuanto al ejercicio interactivo, estaba basado en prendas y productos provenientes de una amplia selección de diseñadores y empresas de moda, entre las que se encontraban Adili, Amazon Life, Blackspot Shoes, Del Forte jeans, howies, Simple Shoe y Terra Plana. La exposición tenía asimismo una faceta relacionada con la investigación: la página web del London College of Fashion publicó *online* una encuesta o "auditoría del guardarropa ecológico" y dentro de la galería se colocaron ordenadores para que los visitantes de la exposición pudiesen responder a la misma. Los resultados combinados de la encuesta realizada en la exposición y de la auditoría *online* sobre el guardarropa ecológico proporcionaron al London College of Fashion más de 400 respuestas individuales; alrededor de 200 personas respondieron



a la encuesta. Ésta reveló que el 97 por ciento de los encuestados estaban interesados en comprar y utilizar prendas producidas de manera ética y sostenible, aunque sólo un tercio de los mismos declaró poseer alguna prenda proveniente del comercio justo o realizada con materiales sostenibles. Se preguntó a los encuestados acerca de la importancia de los siguientes criterios a la hora de llevar a cabo decisiones de compra con relación a la indumentaria:

- Moda y estilo
- Precio
- Tejido
- Comportamientos éticos durante la producción de la prenda

El 63 por ciento declaró que la moda y el estilo eran de gran importancia a la hora de elegir las prendas, mientras que el 55,6 por ciento consideraba que la ética aplicada a la producción de las mismas era tan sólo bastante importante. Curiosamente, el 56,3 por ciento de los individuos opinaba que la lucha contra la explotación laboral en los talleres era muy importante; ésta fue la respuesta a una pregunta independiente que solicitaba de los encuestados comparar la importancia de:

- La lucha contra la explotación laboral en los talleres
- El comercio justo
- Los tejidos sostenibles, como, por ejemplo, el algodón
- El reciclado y la reutilización de prendas

El resultado pone de manifiesto la importancia del lenguaje y del contexto ya que, probablemente, los encuestados comprendieron mejor la expresión emotiva y específica "lucha contra la explotación laboral en los talleres" que el concepto de "ética".

El seguimiento del mercado

Una vez examinados algunos métodos fundamentales para el estudio de mercado, el siguiente paso consiste en revisar la finalidad del mismo y definir a grandes rasgos los aspectos del mercado que se van a monitorizar. El estudio y el análisis del mercado se utilizan para:

- Definir el tamaño y la composición de un sector del mercado
- Determinar la situación de mercado
- Evaluar las tendencias dentro del mercado
- Determinar qué competidores operan en el mercado
- Analizar las fortalezas y las debilidades de la competencia
- Estudiar a los consumidores y conocer sus demandas

El siguiente apartado describe los aspectos claves del estudio y del análisis del tamaño del mercado, de las tendencias de mercado, de la competencia y de la cuota de mercado. La investigación sobre el consumidor será tratada con mayor detalle en el capítulo 4.

El tamaño del mercado

El tamaño de un mercado está determinado por el número de consumidores que compran dentro de un mercado específico o, más habitualmente, por una cifra que expresa el valor económico de un determinado mercado. Un informe de Just-style ("El mercado de pantalones vaqueros en Estados Unidos") publicado en el año 2008 estima que la cifra de mercado mundial de las prendas vaqueras de alta calidad (es decir, aquellas cuyo precio de venta supera los 100 dólares) ronda los 4.000 millones de dólares; otro informe sobre el sector fechado en el año 2007 situaba al mercado estadounidense de accesorios en torno a los 30.000 millones de dólares. La primera cifra, referente a los vaqueros de gama alta, hace referencia al tamaño de un mercado global, mientras que los datos sobre accesorios indican el tamaño de un sector de mercado en un país específico, en este caso, Estados Unidos. Existen varias formas de subdividir el mercado de la moda y de la indumentaria en diversas categorías, las cuales permiten recopilar datos sobre:

- **La ubicación del mercado:** global, internacional, nacional
- **La categoría de producto:** accesorios, prendas, lencería, perfumes, artículos para el hogar
- **El público objetivo:** mujeres, hombres, mercado preadolescente, niños y bebés
- **El tipo de producto:** ropa deportiva o para actividades deportivas, ropa informal, ropa vaquera, prendas de etiqueta, vestidos
- **El nivel de mercado:** costura, gama alta, gama media, mercado económico o de gama baja

Una vez definido el tamaño de un determinado mercado, el siguiente paso importante consiste en determinar la orientación y la tendencia del mismo dentro del mercado específico que es objeto de investigación.

Las tendencias de mercado

Si bien la información sobre el tamaño de un mercado en un momento concreto resulta muy útil, aún lo es más el rastreo de datos dentro de un marco temporal más prolongado. En efecto, esto ayuda a poner de manifiesto las tendencias predominantes que indican si el mercado se halla en una fase de expansión, de contracción

o de estancamiento. Así, por ejemplo, si un mercado está en crecimiento, quienes ya se hallen operando en el mismo tendrán la oportunidad de incrementar su volumen de negocio; además, es posible que el potencial de mercado anime a nuevas empresas a acceder a éste, lo que significa que, incluso en tiempos de bonanza, las empresas existentes en un mercado no deben dormirse en los laureles, ya que necesitan mantener su competitividad so pena de perder volumen de negocio en beneficio de los nuevos participantes en el mercado. Si un mercado se encuentra en fase de estancamiento o de contracción —lo que podría deberse a cambios culturales, sociales o demográficos, o ser resultado de una desaceleración económica—, los operadores del mercado deberán luchar para mantener su volumen de negocio o, incluso, para evitar el cierre de la empresa. Sin embargo, incluso en una coyuntura de mercado difícil o en recesión siguen existiendo oportunidades de crecimiento para algunas empresas. En Japón, por ejemplo, el informe anual de TBS sobre preferencias generales de los consumidores daba a conocer que en el año 2008 Uniqlo se situó a la cabeza de las “marcas preferidas” por las mujeres con edades comprendidas entre los 20 y los 30 años, de las que el 41 por ciento manifestó su preferencia activa por la marca, lo que suponía un paso de gigante respecto al 23,1 por ciento del año anterior. El resultado es, si cabe, aún más notable si se tiene en cuenta que Louis Vuitton había ocupado este primer puesto de manera sistemática, para pasar a decrecer durante el año 2008 hasta situarse justo por encima del 27 por ciento dentro del mismo grupo de muestreo. Esta transferencia de fidelidad ha sido atribuida, en parte, a la desaceleración económica, que ha provocado que los consumidores compren marcas de moda más económicas como Uniqlo; sin embargo, la prudencia en el dispendio no es la única razón para el aumento de la popularidad de esta marca, ya que la empresa de indumentaria japonesa se ha empleado a fondo en elevar su perfil y dejar de ser un “proveedor de prendas básicas” para convertirse en un “proveedor de productos de moda”. Lo que Uniqlo ha conseguido llevar a cabo es una inteligente transformación de unas prendas básicas en piezas de moda atractivas e indispensables, y este cambio se ha visto reflejado en sus resultados económicos: a finales del año 2008, cuando muchas cadenas de ropa padecían un declive de las ventas individuales por tienda, Uniqlo finalizó el ejercicio con un incremento de las mismas del 10,3 por ciento. En el año 2009, la compañía anunció el regreso de Jil Sander como consultora de dise-



Izquierda

Tienda de camisetas UT de Uniqlo en Tokio. Los clientes escogen un modelo de camiseta de entre una selección presentada en los colgadores; las camisetas están embaladas para la compra en unos cartuchos colocados en las estanterías del fondo. Uniqlo es un nombre muy conocido en Japón, donde posee más de 700 puntos de venta, y ya ha abierto tiendas en Londres, Nueva York y París. Esta empresa multinacional ha reposicionado su marca hasta convertirse en proveedor de moda con estilo, en la onda y dirigido a un cliente moderno y vanguardista.

ño para las gamas masculina y femenina; este golpe de efecto es parte de una estrategia continuada para garantizar el éxito de la empresa japonesa, tanto entre los clientes modernos del norte de Europa como entre el mercado japonés, menos convencional.

El éxito de Uniqlo y el hecho de que las jóvenes japonesas hayan dejado de ser fieles a las marcas de diseñador pone de manifiesto una serie de puntos importantes; en primer lugar, constituye la prueba de la tendencia de los consumidores a renunciar a las firmas más caras en beneficio de alternativas de precio más módico en tiempos de recesión económica. En segundo lugar, ilustra el impacto de la economía sobre la moda, como se describe en líneas generales en el entorno de macromarketing. Finalmente, aunque en apariencia Uniqlo y Louis Vuitton no se hallan en la misma liga y no ocupan un sector de mercado similar, el sondeo de TBS pone de manifiesto la posibilidad de que ambas marcas atraigan al mismo tipo de mujer joven amante de la moda. Esto ilustra un tema de gran importancia: la competencia no se circunscribe a la comparación entre semejantes, sino que también reside en el poder adquisitivo de los consumidores, quienes eligen dónde, cuándo y con quién gastar su dinero. Los consumidores pueden transferir su fidelidad a una empresa al competidor directo de la misma (por ejemplo, de Louis Vuitton a Gucci o Hermès), pero también pueden trasladarla a otro nivel de mercado; por tanto, es peligroso considerar que la competencia está constituida únicamente por empresas similares que además ocupan exactamente el mismo nivel de mercado, puesto que la realidad es mucho más compleja.

La predicción de las tendencias de moda y la inteligencia de mercado

Un elemento esencial para llevar a cabo un seguimiento del mercado consiste en estar al corriente de los cambios en las tendencias de moda; resulta crucial mantenerse ojo avizor respecto a los avances en la cultura de la moda global, las tendencias de pasarela, el estilo de la calle y el mercado en general. Sin embargo, no todo se reduce a observar el presente o analizar el pasado reciente; la estratagema de la moda consiste en intentar predecir el futuro. Los diseñadores comienzan a planificar sus colecciones con una antelación de hasta un año sobre las fechas de entrega a las tiendas, las fábricas de tejidos desarrollan sus gamas con un mínimo de dos años de antelación, y los fabricantes de fibras y las agencias de predicción de colores comienzan a trabajar con mayor anticipación, si cabe, respecto a la temporada. Ésta es la razón por la que la moda es un negocio tan arriesgado y por la que es necesario llevar a cabo una investigación tan ingente; por tanto, las predicciones sobre la moda, la inteligencia de mercado y los informes de tendencias son elementos indispensables para el sector de la moda y de la indumentaria. Las empresas, las casas de diseño y los fabricantes utilizan la inteligencia de mercado y la información sobre predicciones para ayudarse en las importantes tomas de decisión sobre el producto y la estrategia. Las empresas consiguen este tipo de información de maneras diversas; por ejemplo, llevan a cabo sus propias observaciones de mercado y estudios de tendencias, aunque éstos suelen ser ampliados con materiales que se recopilan a partir de otras fuentes. Una de las tareas fundamentales para la mayor parte de los diseñadores consiste en visitar las principales ferias de tejidos y de moda, tras lo cual redactan sus informes sobre las tendencias en temporadas venideras. Además, existen numerosas compañías en todo el mundo que ofrecen un variado repertorio de servicios de predicción y de inteligencia de mercado; las agencias suelen proporcionar un abanico de servicios que van desde la consultoría especializada, realizada a la medida de las necesidades de la empresa contratante del servicio, hasta los informes elaborados de antemano sobre predicción de



Arriba

Mudpie es una compañía internacional de predicción y análisis de tendencias de moda. Su servicio *online* se llama Mpdclick.com y ofrece detallados informes fotográficos sobre moda global y tendencias de color. Los especialistas en predicción de tendencias de Mudpie crean paneles de concepto que muestran las predicciones clave sobre tendencias y colores para las siguientes temporadas. Sobriedad (arriba) es una tendencia desarrollada para la temporada de primavera-verano de 2011; este concepto utilitario, inspirado por el estilo de vida *amish*, rechaza los excesos materiales de la sociedad de la prerrecesión en beneficio de una existencia humilde y saludable. La tendencia evoca una paleta de colores pizarra y azul denim, coordinados con un vibrante rojo americano y con toques de rosa arcilloso, untuosos colores neutros, burdeos oscuro y naranja quemado.



tendencias, estilismo e inteligencia de mercado, que pueden adquirir los profesionales de la industria de la moda. Muchas de estas agencias poseen un servicio de suscripción *online* con información de fácil acceso que es actualizada de manera regular, ya sea diaria, semanal o mensualmente.

La mayoría de las agencias de predicción e inteligencia suelen ofrecer:

- Inteligencia de mercado
- Conocimiento del consumidor
- Información sobre tendencias globales emergentes
- Informes sobre el estilo de la calle
- Informes sobre las pasarelas
- Ideas clave de estilo y de diseño
- Predicciones sobre tendencias de color
- Información sobre tendencias de tejidos

Tanto los diseñadores de moda como los fabricantes, compradores minoristas, *merchandisers* y gerentes de marca utilizan una combinación de información sobre el mercado y las tendencias como base para predecir la orientación de sus empresas. La previsión de ventas es una pieza fundamental para la investigación y el análisis desarrollados por los compradores, *merchandisers* y jefes de producto, y utiliza los datos del histórico de ventas para estimar las ventas potenciales de la siguiente temporada. Estos datos de base pueden ser utilizados conjuntamente con la información proporcionada por la predicción de tendencias, a fin de ofrecer a los equipos de diseño y de compras una mayor probabilidad de acierto cuando la mercancía llegue finalmente a las tiendas. Los datos de ventas suelen revisarse diariamente y se analizan con mayor detalle cada semana; al finalizar la temporada, tanto las empresas mayoristas como las minoristas realizan una evaluación general de las ventas, de los patrones de compra del consumidor y del rendimiento del producto. Esta información constituye el punto de partida para los diseñadores y los desarrolladores de producto y, junto con la investigación sobre colores, tejidos, diseño y tendencias técnicas, les permite desarrollar los productos adecuados para futuras temporadas.

Arriba

Cada temporada, miles de compradores y diseñadores internacionales visitan *Première Vision* en París, donde alrededor de 700 proveedores textiles, provenientes de unos 28 países, muestran sus colecciones de tejidos y sus novedades. Los profesionales del sector de la moda utilizan esta feria como una oportunidad para contemplar en primicia las futuras tendencias y colores, y para realizar pedidos de muestras de tejido que les permitan poner en marcha el proceso de diseño y desarrollo de la siguiente temporada.

El ciclo de vida de las tendencias de moda

Un tema importante acerca de los mercados y las tendencias de moda es su transformación con el paso del tiempo; por ello, la investigación debería ser una disciplina permanente.

La moda pasajera. Una moda pasajera tiene una duración breve y suele ser difícil de predecir; puede consistir en un artículo individual, un *look* o un estilo que se populariza de la noche a la mañana y que desaparece con la misma celeridad. Una moda pasajera puede estar en boga durante una sola temporada y pasar de moda en la siguiente. Las modas pasajeras suelen durar un año o incluso menos.

La tendencia. La principal diferencia entre una moda pasajera y una tendencia es la duración; en sus primeras fases, la tendencia se inicia lentamente, con una escasa aceptación, va tomando impulso con el paso del tiempo hasta alcanzar su cenit, y a continuación se debilita lentamente hasta desaparecer o nivelarse y permanecer en la moda durante el tiempo suficiente como para ser reclasificada

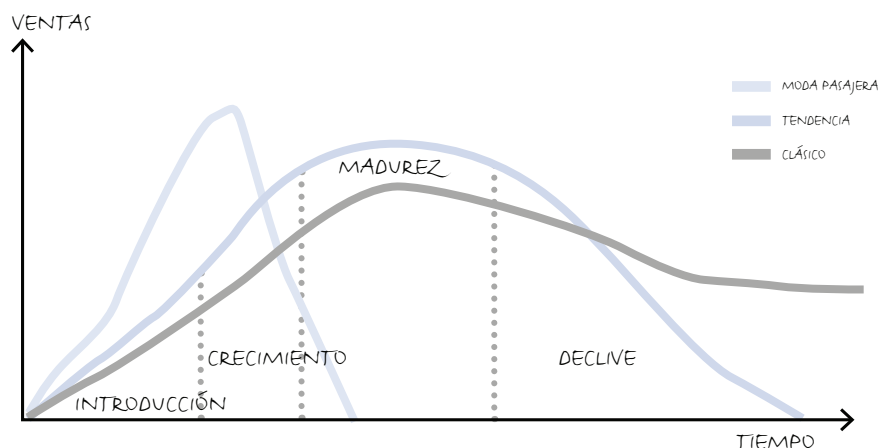


Izquierda

Poncho de la colección de prêt-à-porter otoño-invierno 2005/2006 de Alexander McQueen.

El término "tendencia" es utilizado en ocasiones como cajón de sastre para dar cabida a nuevas tendencias en boga que en realidad no son sino breves modas pasajeras. El poncho es el ejemplo de un modelo que arraigó con inesperada persistencia y se filtró desde los desfiles de diseñador hasta impregnar el mercado masivo. Durante un par de temporadas, el poncho tuvo un éxito rotundo para, posteriormente, perder su atractivo y pasar de moda.

El ciclo de vida de una tendencia de moda



como un clásico; así, el traje pantalón femenino se ha convertido en un clásico, cuya semilla fue plantada en 1966 cuando Yves Saint-Laurent presentó Le Smoking, un esmoquin con pantalón para mujeres. Este ejemplo ilustra el modo en que una tendencia puede iniciarse en el nivel de la costura o de las firmas de diseñador para después diseminarse por los distintos niveles de mercado hasta alcanzar a las cadenas de gran distribución; es lo que se conoce como efecto goteo. Las tendencias también pueden trasladarse en la dirección opuesta y, desde su comienzo en la calle, ir ascendiendo como una burbuja a través de la jerarquía de la moda hasta ser reinterpretada por los diseñadores en las pasarelas de París, Londres, Milán y Nueva York.

La megatendencia. Una megatendencia consiste en un cambio social, cultural, económico, político o tecnológico de gran magnitud, con una gestación lenta, pero de influencia prolongada sobre el mercado. Los pantalones vaqueros podrían considerarse una megatendencia.

Las tiendas pop-up

Las **tiendas pop-up** y los proyectos de guerrilla son una de las tendencias más actuales en el comercio minorista de moda. Esta particular tendencia satisface con acierto el apetito de los consumidores por la novedad, al tiempo que protege a las empresas contra los costes derivados de una inversión a largo plazo. Las tiendas *pop-up* incrementan el interés y el deseo del consumidor, sabedor de que el proyecto tendrá una duración breve, y le proporcionan un sentimiento de pertenencia al circuito de la moda, como es de rigor en la era de la información. Durante un año —un período bastante largo en términos de comercio *pop-up*—, Rei Kawakubo abrió una tienda de guerrilla de Comme des Garçons en Berlín; desde entonces, este punto de venta ha hecho su aparición en diversas ciudades, incluyendo Reikiavik, Helsinki, Los Ángeles y Glasgow.

La identificación de los competidores

Para una empresa resulta importante realizar un seguimiento de sus competidores, para vigilar sus operaciones y examinar detenidamente los productos y servicios que ofrecen. El primer paso consiste en identificar a los competidores y determinar cuál de ellos será objeto de investigación. Como acabamos de ver, esto no siempre resulta tan sencillo como parece, ya que una consumidora japonesa de 20 años de

La primera fase del ciclo de vida de una tendencia es la fase de introducción; después viene el crecimiento, seguido por la madurez y, finalmente, llega el declive, fase cuando la tendencia puede decrecer poco a poco hasta su desaparición o mantenerse en un nivel bajo y constante, como sucede con los clásicos de la moda. Las ventas de una moda pasajera pueden dispararse inesperadamente, crecer con rapidez hasta alcanzar su cenit para luego desplomarse; la moda pasajera se extingue cuando todos aquellos que deseaban ese artículo de moda en concreto ya lo poseen. Los compradores de moda deben estar en guardia frente a las modas pasajeras ya que, si bien éstas poseen un gran potencial cuando se acierta en su elección, se corre el riesgo de coger el tren demasiado tarde y verse atrapado con existencias para las que ya no existe demanda. Cuando una tendencia de moda alcanza la madurez, las ventas se nivelan, lo que indica que el mercado está saturado y que las ventas empezarán a entrar en declive. El declive de las ventas de una determinada empresa o proveedor también se produce cuando, una vez establecida una tendencia, los competidores ofrecen un producto similar que resulta preferido por los consumidores.



Arriba

Las tiendas *pop-up*, abiertas transitoriamente, se han convertido en una reconocida característica del marketing de moda. La empresa de moda Target puso en marcha una tienda *pop-up* de color rosa en la neoyorquina Times Square, cuyos beneficios se destinaron a apoyar a la Breast Cancer Research Organization.

edad puede optar por comprar en Uniqlo o en Louis Vuitton, mientras que una mujer de 45 años de edad con sensibilidad hacia el arte y un sentido creativo del estilo comprará firmas de diseñador como Crea Concept, Shirin Guild, Eileen Fisher u Oska, pero también comprará en Zara, Uniqlo y Gap. Dentro del mercado industrial, un fabricante de indumentaria en China competirá no sólo con los demás fabricantes chinos, sino con los de otros países de la zona asiática, como Vietnam, donde los costes de mano de obra son más reducidos, o con otros productores globales de Turquía o del este de Europa, con una ubicación más cercana respecto a los mercados de moda europeos.

La forma más básica de categorización de los competidores consiste en definir a aquellos que ofrecen y suministran productos y servicios similares a un mismo nivel de mercado; así, podríamos afirmar que Gucci y Prada, o Nike y Adidas, son marcas que se hallan en **competencia directa**. No obstante, este es un modo un tanto simplista de considerar el panorama competitivo, particularmente en lo tocante a la moda.

La competencia no consiste tanto en un enfrentamiento entre marcas como en un asunto que concierne a:

- El tipo de producto y su uso
- La psicología del consumidor
- El posicionamiento del producto y la marca
- La ubicación del punto de venta

Tomemos el caso de un hombre que desea comprar un traje clásico al tiempo que *contemporáneo*, bien confeccionado y de una marca de diseñador de gama alta; esta persona desea comprar una marca reputada porque tiene la sensación de que un traje de diseñador tendrá más durabilidad, un buen corte y una *buen calidad*. Aunque este comprador vive fuera de la ciudad, se desplaza a la misma para intentar encontrar el traje; antes de su visita, se conecta a Internet para reunir información, comparar precios e informarse sobre la ubicación de las tiendas. Cuando llega a la ciudad, comienza visitando Armani, ya que le gusta la *sencillez clásica* de la marca y sabe que ésta posee una excelente reputación en sastrería masculina. En lo tocante a sencillez clásica, Calvin Klein podría considerarse un competidor directo de Armani, así que nuestro cliente potencial se dirige a unos grandes almacenes para continuar con su búsqueda. Al llegar, repara en un traje de Paul Smith, que le desconcierta por su fusión de *estilo clásico* con detalles de diseño poco convencionales; el traje resulta sin duda contemporáneo y, por tanto, el cliente también toma en consideración esta marca. Esta situación hipotética ilustra el modo en que la competencia depende de la interacción de varios factores: el tipo de producto, el posicionamiento de las marcas objeto de consideración, las demandas, necesidades y psicología del consumidor, así como las opciones que ofrece el punto de venta a nuestro cliente potencial en el momento en que éste decide ir de compras. A lo largo de este ejemplo, hemos destacado en cursiva algunas palabras utilizadas para indicar las cualidades anticipadas por el comprador: un traje que sea clásico al tiempo que contemporáneo, sencillo pero con estilo, de buena calidad y, no menos importante, que sea de una marca de diseñador. Sin embargo, es posible que nuestro comprador no se rija por los mismos criterios con relación a otros productos: imaginemos que también desee comprar dos o tres camisas básicas de algodón en color blanco y algunas camisetas para conjuntar con el traje; tal vez, con respecto a estas prendas, el comprador no tenga en mente a Armani, Paul Smith o

La competencia por el espacio de

venta Las existencias de producto en una *boutique* o en un gran almacén no sólo compiten por la compra del consumidor final, sino por la del comprador minorista. Las firmas que ofrecen un buen rendimiento tienen más posibilidades de que el comprador las adquiera temporalmente tras temporada y, asimismo, que les adjudique un espacio de venta más amplio junto con un perfil más elevado dentro de la tienda. Las marcas cuyas ventas no son tan altas corren el riesgo de ser posicionadas en una ubicación menos prominente, de que su espacio de venta se vea reducido o de que el comprador deje de adquirirlas.

3.

Calvin Klein, sino que acuda directamente a Gap, Uniqlo o Zara para comprar, a un precio más razonable, lo que considera un producto básico.

Si llevamos esta idea más lejos, veremos que cuando un consumidor acude a un centro comercial con el ánimo de comprar, cualquiera de las tiendas del centro comercial o de las marcas ofrecidas por los grandes almacenes posee el potencial de competir por la compra del cliente en ese determinado día de compras. Esto nos conduce al concepto de competencia indirecta, que debe ser considerada como todo aquello que compita por el gasto discrecional del consumidor; por ejemplo, una mujer que decida derrochar y darse un capricho puede decidir no gastar su dinero en moda sino en productos de belleza o cosmética, o puede comprarse un nuevo iPod o iPhone en lugar de una prenda o de un accesorio de moda. El truco para determinar quiénes pueden ser nuestros competidores consiste en intentar considerar este asunto desde el punto de vista del consumidor; por eso resulta tan importante entenderle. El seguimiento constante del mercado también nos ayudará a descubrir lo que está sucediendo con nuestros competidores y a determinar cuál de ellos debe ser examinado.

El análisis de la competencia

Una vez identificados los competidores, el siguiente paso consiste en analizar su negocio, con el objetivo de evaluar cómo se desempeñan en el mismo e investigar sus operaciones en términos de volumen, **cuota de mercado**, capacidades y recursos, oferta de producto, servicios, canales de mercado y número de puntos de venta (si fuese pertinente). El propósito del análisis consiste en sopesar las fortalezas y debilidades del competidor, y determinar la manera óptima de competir contra él. Una investigación preliminar basada en los datos publicados por la industria y el sector debería poner de manifiesto la situación financiera general, la cuota de mercado y las actividades operativas del competidor. La cuota de mercado se expresa mediante porcentajes y se utiliza para indicar tanto la composición de dicho mercado como para destacar el valor respectivo de los competidores clave, lo que nos ayuda a evaluar su importancia y su fuerza en el mercado. Esto entronca con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que las compañías poderosas ostentan en la negociación una posición más sólida que la de sus proveedores.

La cuota de mercado

	2007	2008
BANGLADESH	8,8%	8,0%
CHINA	35,7%	35,6%
HONG KONG	1,5%	0,9%
INDIA	4,4%	4,5%
SRI LANKA	3,2%	3,5%
VIETNAM	1,7%	1,8%

Fuente: Clothesource

Izquierda

La tabla muestra la cuota de los países asiáticos dentro del mercado mundial de la manufactura de indumentaria durante los años 2007 y 2008.

Las cifras de cuota de mercado se expresan de manera porcentual y pueden calcularse bien según un indicador de ingresos por ventas, que resulta de dividir el valor total de un mercado entre los ingresos por ventas de cada una de las empresas que operan en el mismo, o bien según un indicador de unidades vendidas, obtenido al dividir el volumen total de unidades vendidas en el conjunto del mercado entre el número de unidades vendidas por cada uno de sus integrantes. Aunque es posible que un líder de mercado consiga mantener una cuota de mercado constante a largo plazo, ésta no tiene por qué mantenerse estable por lo que resulta importante realizar un seguimiento continuo del mercado y de sus cuotas.

El uso de la investigación de marketing

El estudio de mercado se utiliza en combinación con una investigación de marketing más amplia para realizar un seguimiento de la situación de mercado, evaluar la viabilidad de los proyectos, es decir, determinar si éstos son factibles, resolver su implementación y servir de apoyo a la redacción de los **planes de marketing** y de negocio. La investigación general resulta crucial para quienes estén planeando iniciar un proyecto empresarial, crear nuevas líneas de producto o introducirse en un nuevo mercado. Asimismo, resulta necesaria para ratificar los planes y la orientación actuales de una compañía, responder a las situaciones cambiantes del mercado o para tratar cuestiones relacionadas con el bajo rendimiento de una empresa o de un producto. Con el fin de determinar el área de acción de un proyecto de investigación y saber desarrollar su proceso, resulta conveniente determinar qué necesitamos saber; para atender este punto y analizar cómo se combinan entre sí los estudios de mercado y la investigación de marketing, tomaremos como ejemplo una marca de moda de lujo que tenga planeado expandirse en el mercado chino. Para invertir en una iniciativa de esta envergadura y llevar a término sus planes, la compañía necesitará realizar una investigación general que le lleve a estimar el potencial de venta de artículos de lujo extranjeros en el mercado chino. Por tanto, las primeras preguntas que debe plantearse son:

¿Qué tamaño tiene el mercado chino? ¿Existe un potencial para la expansión en este mercado?

Para responder a ambas, las investigaciones deberán examinar las tendencias de mercado y los datos recientes, así como evaluar la situación actual del mercado chino; además, la predicción y el análisis deberán ser utilizados para determinar y predecir el futuro desarrollo del mismo. Ciertamente, los pronósticos hasta el año 2008 fueron excelentes, y los analistas empresariales situaron la cifra de crecimiento anual del mercado de lujo en China en el 20 por ciento, de la que un tercio es atribuible a la indumentaria. Un informe publicado por Ernst & Young en el año 2005 predijo un crecimiento anual del mercado del 20 por ciento hasta el año 2008, a partir del cual la expansión se ralentizará hasta situarse en un 10 por ciento anual hasta el año 2015; incluso esta tasa de crecimiento reducida es mucho más elevada que la tasa de crecimiento del 5 al 7 por ciento prevista para Europa y Estados Unidos durante el mismo período. Los resultados de las marcas de lujo que ya comercian con China, como, por ejemplo, Louis Vuitton, Gucci, Dior, Versace, Prada y Fendi, mostraron una tendencia de crecimiento sostenido entre los años 2005 y 2008; estas expectativas positivas estaban respaldadas por un informe publicado por la World Luxury Association en el que se afirmaba que, durante el año 2007, los chinos gastaron 8.000 millones de dólares en accesorios, prendas, artículos de marroquinería y perfumes de lujo. Así pues, parece que incluso con el clima económico actual, introducirse en el mercado chino podría resultar rentable para nuestra marca de moda de lujo ficticia y le ayudaría a contrarrestar la desaceleración de los mercados europeo y estadounidense.

El estudio del tamaño y las tendencias de un mercado no proporciona información suficiente sobre la que cimentar la toma de decisiones; por tanto, debe llevarse a cabo una investigación de marketing más amplia para evaluar la manera óptima de operar en el nuevo mercado. El proceso de importar, distribuir y comercializar en China artículos de lujo producidos en Europa constituye un reto, por lo que necesitaremos estudiar la información sobre los impuestos locales, las tasas de importación y la logística de la cadena de abastecimiento; asimismo,

Página contigua

Desfile de Fendi en la Gran Muralla china (2007). Este extraordinario y espectacular desfile mostraba la colección primavera-verano 2008, así como una pequeña colección adicional creada para la ocasión. Al parecer, el coste total de esta producción se situó en torno a los 10 millones de dólares; esta ingente inversión muestra de manera patente la importancia del mercado chino para las marcas de lujo.



existen implicaciones de tipo político, económico, cultural y tecnológico que deberemos tener en cuenta, para lo que necesitaremos llevar a cabo un análisis PEST (véase la página 65). Por tanto, las preguntas que deberíamos plantearnos a continuación son:

¿Qué cuestiones pondrá de manifiesto el análisis PEST? ¿Qué recursos serán necesarios? ¿Existe algún socio empresarial o alguna agencia locales que puedan resultar de ayuda?

Es necesario determinar y comprender el impacto que pueden causar las diferencias culturales, tanto en el modo de dirigir la operación como en su reflejo sobre las preferencias y el comportamiento de compra del consumidor, ya que la marca de lujo necesitará esta información para determinar cómo debe adaptar su actividad o modificar su producto a fin de garantizar que resulten adecuados para el mercado chino. Es posible que se den diferencias sutiles en función de la ciudad, algo que Marks & Spencer descubrió al inaugurar una tienda en Shanghai a finales del año 2008. Los supuestos de la compañía estaban basados en su conocimiento del mercado de Hong Kong —donde ya poseían diez puntos de venta—, mercado que, desafortunadamente, no se corresponde con la realidad de la China continental, donde existen necesidades y comportamientos de compra diferentes. Uno de los problemas consistió en que Marks & Spencer realizó una estimación errónea de las tallas correctas de su gama de prendas, con lo que las prendas de talla más pequeña se vendieron rápidamente. Sir Stuart Rose afirmó en una entrevista concedida al *Financial Times*: “Necesitamos aprender correctamente el abecé de las tallas y realizar un estudio de mercado más detallado”.

China es un conocido mercado global de la manufactura, y muchas de las principales marcas de moda de lujo europeas que se comercializan en Extremo Oriente han trasladado a esta región parte de su producción y así proporcionar un servicio más eficaz a su mercado. En el año 2007, la World Luxury Association predijo que el 60 por ciento de las marcas de lujo mundiales terminarían siendo fabricadas en China; en el año 2009, este país se situó por delante de Estados Unidos al convertirse en el segundo mercado mundial del lujo. Existen, por descontado, compañías de estudios de mercado especializadas en proporcionar información sobre los diversos sectores del mercado chino, así como multitud de empresas auxiliares de la industria de la manufactura de prendas, como los agentes comerciales, los intermediarios de subcontratas, y los expertos en logística y en cadenas de abastecimiento; estas compañías conocen los vericuetos del mercado local y pueden ayudar a las empresas extranjeras a desenvolverse entre tanta complejidad. El gigante de las subcontratas Li & Fung, Ltd. (Hong Kong) gestiona la subcontratación y la cadena de abastecimientos de multitud de marcas y empresas de moda internacionales. En febrero de 2007, Li & Fung adquirió la operación de subcontrata de Liz Claiborne, Inc. mediante un acuerdo valorado en 83 millones de dólares; la cartera de Claiborne incluye marcas como Kate Spade, Juicy Couture, Lucky Brand e Isaac Mizrahi. Muchas de las principales marcas de lujo extranjeras que en la actualidad comercian con China y Asia han establecido alianzas similares, negociado asociaciones empresariales o firmado acuerdos de licencia con sociedades mercantiles locales en Hong Kong y China.

Preguntas para la investigación

Formular preguntas nos ayuda a focalizar la orientación de la investigación y hace que sea más fácil determinar dónde debemos buscar las respuestas.

¿Cuál es la finalidad de la investigación? ¿Quién es nuestro cliente actual? ¿Existe algún nuevo cliente objetivo? ¿Qué potencial poseemos para expandirnos en un nuevo mercado? ¿Gustan nuestros productos a los consumidores? ¿Existe algún nuevo tipo de servicio que podamos ofrecer?

3. La planificación y la estrategia

El análisis de los datos y de la información recopilados mediante la investigación de marketing es esencial para fundamentar el proceso de planificación y elaborar el plan de marketing. En esencia, el proceso de planificación pretende clarificar la posición de marketing actual de una organización, definir los objetivos que la empresa pretende alcanzar y determinar las estrategias más eficaces para ello. La planificación estratégica utiliza instrumentos fundamentales del marketing, como el marketing mix, y estrategias como la segmentación, la orientación específica, el posicionamiento y la diferenciación. El proceso culmina con la creación y la redacción de un plan de marketing.

El plan de marketing

En el plan de marketing entran en juego dos disciplinas imprescindibles como son la investigación y el análisis, y su finalidad consiste en examinar y evaluar las circunstancias existentes tanto en la empresa como en el mercado, determinar los objetivos y las estrategias de marketing, y establecer qué tipo de acciones pretende llevar a cabo una organización para alcanzar sus objetivos empresariales y de marketing. Aunque el plan de marketing constituye una entidad independiente del plan de negocio, ambos se hallan vinculados, ya que el plan de marketing terminará por convertirse en un componente clave del plan empresarial general; el plan de marketing debería llevarse a cabo en primer lugar, para posteriormente desarrollarse dentro de una plan empresarial más exhaustivo. El plan de marketing tiene un uso fundamental, como documento que representa los resultados de la investigación y de la planificación sistemáticas, y debería contener los siguientes elementos:

- **Análisis de situación**
 - ¿Dónde nos encontramos en la actualidad?
 - ¿Cuál es la situación actual del mercado?
 - Uso de los análisis DAFO (SWOT) y PEST
- **Objetivos**
 - ¿Hacia dónde queremos dirigirnos?
 - ¿Cuáles son las oportunidades de mercado?
- **Estrategia y tácticas**
 - ¿Cómo llegamos hasta allí?
 - ¿Qué acciones necesitamos emprender?
 - ¿Quién las llevará a cabo?
- **Previsiones de ventas, predicción de costes y presupuestos**
 - ¿Cuál será el coste?
 - ¿Cuál es la rentabilidad prevista de esta inversión?

El primer paso para la elaboración de un plan de marketing implica realizar una auditoría interna de marketing y un examen externo de la situación del mercado; este tipo de estudio se denomina **análisis de situación**. Para avanzar, una compañía ha de definir con exactitud en primer lugar cuál es su situación actual y determinar cuáles de sus elementos han funcionado hasta el momento de manera eficaz y cuáles han tenido menos éxito; para ello se utilizan las auditorías internas, que examinan las fortalezas y debilidades de la organización y evalúan la eficacia de su actual estrategia de marketing. Una auditoría debe analizar:

- El marketing mix
- Los clientes objetivo
- La estrategia de posicionamiento
- La estrategia de diferenciación y la propuesta única de venta
- La ventaja competitiva

El análisis de situación también debe incluir un estudio sobre el estado actual del sector de mercado en cuestión, una investigación sobre el consumidor, un análisis de los competidores, y un estudio de los productos, precios y posiciones de mercado de los mismos. El análisis de situación utiliza el análisis PEST (véase la página 65) así como lo que se conoce como **análisis DAFO**.

El análisis DAFO

El análisis DAFO (en inglés, SWOT) proporciona un marco en el que cotejar y examinar la información obtenida a partir de la investigación. Se utiliza para auditar los puntos fuertes y las debilidades de una empresa, así como para identificar los factores externos que puedan ofrecerle oportunidades potenciales dentro del entorno empresarial y de marketing; una vez determinadas estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todas ellas pueden ser presentadas en una sencilla tabla que proporcione una visión de conjunto. Es importante remarcar que el análisis DAFO no consiste en confeccionar una lista o elaborar una tabla, sino que es un instrumento analítico que corresponde a las cuatro posiciones estratégicas clave que a continuación se detallan:

1. Fortaleza + Oportunidad

Utiliza los puntos fuertes internos para capitalizar las oportunidades y el potencial externos

2. Fortaleza + Amenaza

Utiliza la fortaleza interna para superar las amenazas externas

3. Debilidad + Oportunidad

Opera abordando o minimizando las debilidades internas para garantizar que la oportunidad no corra peligro

4. Debilidad + Amenaza

Cuando esto sucede, la empresa se halla en una posición vulnerable y de riesgo. La estrategia debe consistir en intentar paliar las debilidades y repeler las amenazas

El propósito real del análisis DAFO es utilizar la información para determinar el modo de capitalizar los puntos fuertes internos de la compañía, con la meta de crear oportunidades y potencial, o bien de definir la manera óptima de utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas del mercado. Aunque no siempre resulta fácil evaluar las debilidades internas, para una empresa es de vital importancia hacer frente a las cuestiones que estén frenando su desarrollo, es decir, la empresa debe abordar sus debilidades para evitar la pérdida de oportunidades.

Las oportunidades de mercado: la matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff —apropiada para ser utilizada por aquellas compañías cuyo objetivo sea alcanzar el crecimiento— es una herramienta que ofrece cuatro situaciones hipotéticas potenciales para el desarrollo de las oportunidades:

Página contigua

Los resultados de un análisis DAFO pueden ser resumidos en una sencilla tabla. Este ejemplo ofrece una visión general de las posibles cuestiones para considerar dentro de cada una de las áreas de investigación.

INTERNO	FORTALEZAS • Reputación de la compañía, marca o firma de moda • Estilo emblemático distintivo y PVU • Fortaleza de los equipos creativo y técnico en su apoyo al diseñador • Relaciones sólidas con los proveedores • Base de clientes leales • Gerencia sólida y excelente capacidad para integrar las funciones empresariales y de diseño • Contrato con una buena compañía de relaciones públicas • Ventajosas facilidades de crédito con los proveedores	DEBILIDADES • PVU poco definida; productos no diferenciados, es decir, semejantes a los de otras firmas de moda • Carencia de apoyo creativo y técnico. Los diseñadores deben encargarse de todo por sí mismos y no dan más de sí • Relaciones débiles con los proveedores • Carencia de reputación frente a los compradores y base de clientes aún no establecida • Problemas económicos o de flujo de caja • Carencia de experiencia empresarial o de marketing • Ausencia de página web o dificultades de uso para los clientes
	OPORTUNIDADES • Potencial para emplear a un agente o una compañía de relaciones públicas • Relajamiento de los aranceles de importación, apertura de nuevos mercados • Potencial de diversificación hacia productos subsidiarios, como el material de escritorio, los artículos para el hogar o los productos de belleza • Alianzas estratégicas u oportunidades de asociación con otras empresas que posean capacidades complementarias • Auge del marketing social; oportunidad para dar a conocer y promocionar productos • Nuevos tejidos o tecnologías de fabricación • Disponibilidad de nuevas fuentes de abastecimiento • Incentivos gubernamentales al sector	AMENAZAS • Cambios en las tendencias de moda; el look emblemático pasa de moda o ya no es el adecuado para el mercado • Entrada de nuevos competidores en el mercado • Cambios en la legislación sobre importación o exportación que afecten a la fijación de precio o a las fuentes de abastecimiento • Modificaciones en el tipo de cambio o de interés • Aumento de los costes operativos • Cambios en la legislación comercial • Recesión económica; dificultades para la obtención de créditos • Abandono de la gama por parte del principal comprador

- 1. La penetración en el mercado
- 2. El desarrollo de mercados
- 3. El desarrollo de productos
- 4. La diversificación

Penetrar en el mercado significa continuar vendiendo el producto existente dentro de un mercado concreto con la finalidad de capitalizar y mejorar la rentabilidad de la actual propuesta de mercado. Básicamente, la penetración en el mercado presenta varias estrategias clave:

- Incrementar el número de clientes
- Incrementar el promedio de gasto por cliente
- Incrementar el margen de beneficio (vendiendo a un precio más elevado y comprando a un precio de coste menor)
- Mejorar el mix de producto y el plan de gama

Este primer contexto es equiparable a la situación general de la moda pues, aunque en muchos sentidos el producto de moda puede considerarse como una novedad de temporada, muchos diseñadores y fabricantes producen sus colecciones según una fórmula reconocida, y es habitual que las gamas incluyan los modelos de continuidad o propios de la firma que los consumidores esperan.

El **desarrollo de mercado** es la segunda propuesta para lograr el crecimiento, y también suele ser habitual en el sector de la moda que las marcas incrementen su volumen de negocio mediante la introducción de uno de sus productos existentes en un nuevo mercado. Esto es lo que hizo Topshop al entrar en el mercado estadounidense con una nueva tienda insignia de 2.790 metros cuadrados en Nueva York; Versace, por su parte, ha invertido más de 56 millones de dólares en desarrollar su mercado en Asia, con la apertura de diversos puntos de venta en la toda la zona.

El **desarrollo de producto**, la tercera opción para crear oportunidades, consiste en desarrollar productos nuevos para un mercado ya existente, lo que posibilita el crecimiento mediante la capitalización del nombre de una marca para lanzar un nuevo producto individual o una gama de productos de marca como, por ejemplo, una línea de difusión.



Arriba
Topshop, la cadena británica de tiendas de moda, expande sus operaciones hacia un nuevo mercado geográfico e inaugura su tienda neoyorquina en el año 2009.

La matriz de Ansoff

	MERCADOS EXISTENTES	NUEVOS MERCADOS
MERCADOS EXISTENTES	PRODUCTOS EXISTENTES CONSOLIDACIÓN O PENETRACIÓN DE MERCADO	NUEVOS PRODUCTOS DESARROLLO DE PRODUCTO
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Diversificar significa desarrollar un nuevo producto para un mercado completamente nuevo, como pueden ser los artículos del hogar o la perfumería. De entre las cuatro opciones, está es la más arriesgada, ya que requiere unas asociaciones estratégicas sólidas, y suele llevarse a cabo licenciando el nombre de la marca. Las licencias serán tratadas con mayor detalle en el capítulo 5.

El proceso de planificación

Una vez que la situación del mercado actual haya sido definida y se haya llevado a cabo una auditoría interna, el siguiente paso consistirá en utilizar esta información para establecer los objetivos y las estrategias de marketing. La tabla de diferenciación potencial que aparece en el capítulo 2 (véase la página 55) puede ser utilizada como marco de trabajo para fijar los objetivos y las estrategias y tácticas necesarias para alcanzarlos. La clave reside en garantizar que los objetivos sean específicos, medibles, factibles, realistas y estén sujetos a plazos (en inglés, SMART, esto es, *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Based*)

Es importante definir cómo se va a alcanzar cada objetivo, quién lo realizará y planificar un calendario para actividades clave, con escalas intermedias dedicadas a supervisar y evaluar el proceso. La clave de la elaboración de un plan consiste en que éste sea sencillo y realista; la perspectiva general del mismo debe ser fácilmente comprensible para todos aquellos involucrados en llevarlo a buen término. Los gastos deben ser estudiados y calculados al detalle, ya que cualquier propuesta estratégica o táctica conllevará un coste; asimismo, es importante fijar un presupuesto y establecer plazos de realización para garantizar un uso óptimo de los recursos. No obstante, aunque el plan de marketing se haya establecido sólidamente, es poco probable que todos sus aspectos se desarrollen según lo previsto, ya que no siempre es posible predecir con precisión el comportamiento de los mercados, los deseos de los clientes o las acciones de los competidores.

Si las cosas no marchan según el plan previsto, la necesaria corrección puede recaer no en la estrategia, sino en el modo de implementarla, es decir, reconsiderar las tácticas y recortar los presupuestos. Siempre es conveniente preguntarse: ¿es posible hacer más con menos?

La estructura del plan de marketing

Un plan de marketing conciso y bien redactado resulta útil a la hora de transmitir la perspectiva y los objetivos de la compañía tanto a la propia plantilla como a los socios estratégicos, los inversores y los accionistas de la misma. Es muy útil contar con un plan de marketing y puede realizarse un seguimiento de los progresos del mismo así como evaluar sus resultados con relación a los objetivos. La estructura básica del plan de marketing debe incluir:

- Una portada con el título general, la fecha, el nombre del autor o de la compañía
- Un índice de contenidos que contenga una relación de las secciones tratadas y la paginación
- Una breve introducción que establezca el contexto y la finalidad del plan. Por ejemplo, con la explicación de si el plan forma parte de un proceso general de planificación empresarial y de marketing, o si está motivado por un nuevo proyecto empresarial, o bien si obedece al deseo de un reposicionamiento de marca, o si está orientado a la resolución de un problema de marketing existente.



Arriba

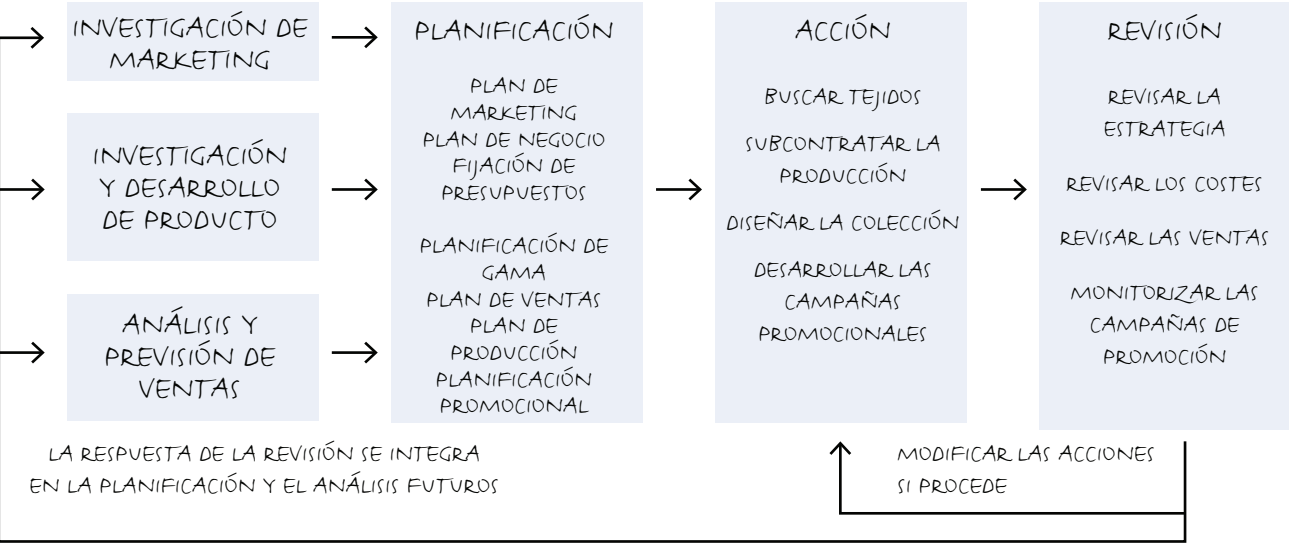
En 1992, Prada lanzó al mercado su línea Miu Miu, de precio más módico, con el objetivo estratégico de ampliar la marca Prada y hacerla atractiva para una clientela más joven.

- Un resumen ejecutivo que sintetice los puntos clave del documento global, proporcione datos económicos clave y ofrezca una visión general de los objetivos, las estrategias y las recomendaciones
- El plan de marketing principal
- Las referencias y apéndices relevantes

El cuerpo principal del plan de marketing integra todos estos elementos. La estructura del cuerpo principal está, en sí misma, abierta a interpretaciones, y debe personalizarse para que resulte significativa con relación al tipo y el tamaño de la empresa en cuestión. Lo fundamental consiste en analizar y utilizar la investigación de marketing y la información proporcionada por la auditoría interna para elaborar un documento cohesionado que describa en líneas generales:

- El sector de mercado, con cifras de su tamaño y de las tendencias en la economía
- El análisis PEST
- La información sobre la posición actual de la compañía en el mercado
- La información sobre los clientes objetivo
- La auditoría interna, incluido el análisis DAFO
- Los productos, los servicios y la propuesta única de venta, PUV, actuales
- El actual marketing mix, incluidos los canales de mercado, de distribución y de promoción
- El posicionamiento, la diferenciación y las ventajas competitivas actuales
- La información sobre los competidores clave
- Las conclusiones y recomendaciones
- Los principales objetivos de marketing, las estrategias propuestas, las acciones y el resultado previsto
- Los plazos de ejecución, costes, presupuesto y rentabilidad prevista de la inversión
- Los recursos, los socios estratégicos y los accionistas, así como las capacidades y habilidades relevantes del personal

El proceso de planificación



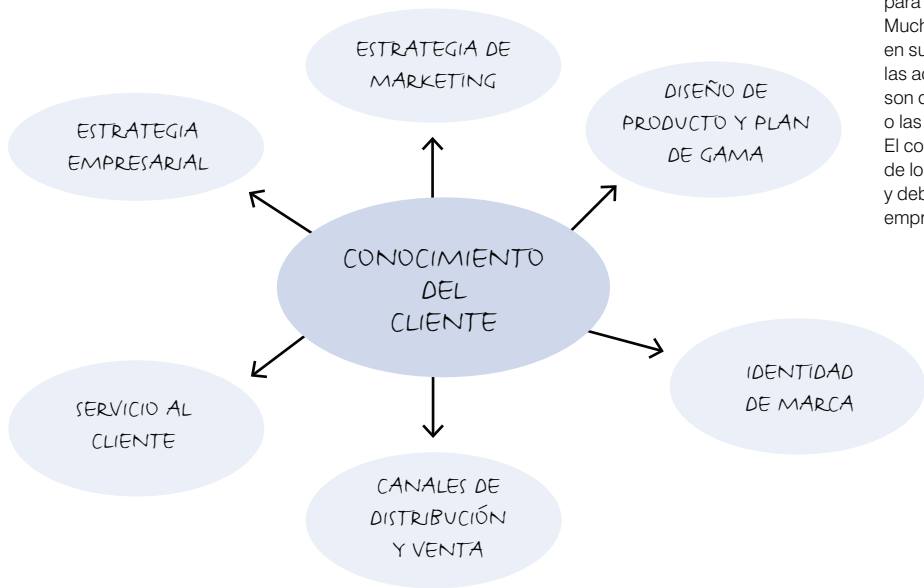


El conocimiento del cliente

El estudio y el conocimiento del cliente son fundamentales para el marketing; de hecho, el saber reconocer las demandas y necesidades del cliente resulta esencial para quienes tienen la tarea de crear y comercializar productos de moda. Esta cuestión atañe a la empresa en todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, desde el fabricante hasta el minorista, ya que sin clientes no hay negocio. Por tanto, el conocimiento detallado de las preferencias, motivaciones y comportamiento de compra del cliente es de suma importancia, pues permite a diseñadores, fabricantes y minoristas diseñar, producir y comercializar productos y servicios que colmen o superen las expectativas del consumidor.

No todos los consumidores son iguales; cada individuo posee un complejo conjunto de motivaciones y un comportamiento de compra particular. No obstante, es posible clasificar a los consumidores en grupos en función de la similitud a grandes rasgos de sus características, necesidades o personalidad con relación a la moda; este proceso se denomina **segmentación de clientes** y es un aspecto clave de la estrategia de marketing STP (segmentación, orientación específica y posicionamiento, véase la página 50). Aunque una pequeña empresa de nueva creación con un presupuesto limitado puede realizar con eficacia un análisis básico del cliente (más adelante, en este mismo capítulo, se aporta un ejemplo que muestra el tipo de investigación emprendida por alguien que desea poner en marcha su propia tienda de moda), una marca de ámbito nacional que desee expandirse hacia un nuevo mercado global posiblemente requiera un análisis más profundo y detallado, para el que necesite el asesoramiento de un profesional de la investigación de mercado. Este capítulo explica los conceptos básicos del estudio y análisis de clientes, así como los diversos criterios o **variables de segmentación** utilizados para clasificar y caracterizar tanto a los clientes existentes como a los nuevos consumidores de moda. Explicaremos el proceso de creación de un **perfil de cliente**, con detalles sobre el modo de redactar una **reseña del cliente**. El capítulo concluye con información sobre varios métodos sencillos para analizar a los clientes empresariales.

El conocimiento del cliente



El conocimiento del cliente resulta fundamental para todos los aspectos del marketing efectivo. Muchas empresas se hallan tan concentradas en sus procesos internos o en el seguimiento de las actividades de sus competidores que no son capaces de reconocer las necesidades o las demandas cambiantes de sus clientes. El conocimiento sólido de base y la comprensión de los consumidores resultan esenciales y deberían cimentar las principales decisiones empresariales y de marketing.

Antes de continuar, es importante establecer las diferencias entre dos términos, “consumidor” y “cliente”, a menudo intercambiables. El consumidor, o **consumidor final**, es quien finalmente utiliza el producto y suele ser el cliente que compra la prenda o accesorio. Sin embargo, en el caso de un niño pequeño, éste sería el consumidor final, aunque no el cliente comprador; en este caso, la empresa de ropa infantil o de bebé necesita comprender no sólo las necesidades específicas de un niño o un bebé, sino también las motivaciones y expectativas de la persona que compra las prendas, que suele ser la madre del mismo.

“Cliente” es un término más amplio que consumidor, ya que hace referencia al consumidor final que es cliente de una determinada empresa de moda, y también designa a dicha empresa o cliente empresarial, que puede tratarse de alguna de las empresas u organizaciones que operan dentro de la cadena de abastecimiento de la moda. El primer caso describe una relación **B2C** (*business-to-consumer*), es decir, empresa-consumidor; la relación de una empresa con otra empresa de la que es cliente se denomina **B2B** (*business-to-business*) o interempresarial. Así, por ejemplo, el propietario de una *boutique* que compra las colecciones de una empresa mayorista de diseño es un cliente B2B, y las compañías proveedoras de esta *boutique* no sólo deben poseer un buen conocimiento y comprensión del propietario de la tienda como cliente empresarial, sino también conocer en profundidad a los consumidores finales o clientes que compran en esta *boutique*.

La segmentación de mercado

La segmentación de clientes es una de las funciones fundamentales del marketing, y su finalidad es dividir una amplia base de clientes en subgrupos que compartan necesidades y características similares. Los criterios habituales de clasificación son la edad, el sexo, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida, la etapa vital, el lugar de residencia, el comportamiento de compra y los hábitos de consumo. La segmentación ayuda a ampliar los conocimientos que la compañía posee de su clientela, lo que le permite posicionar su marca y ofrecer productos y servicios diseñados para atraer a sus clientes objetivo. El estilo de vida tiene un papel crucial en la segmentación de los clientes de moda, ya que las necesidades del vestir y las preferencias de estilo de una persona están muy influidas por su tipo de trabajo, sus grupos afines o sus actividades deportivas y de ocio. Las actitudes y opiniones frente a cuestiones diversas, como la política, el arte y la cultura, o los temas medioambientales pueden asimismo influir en las opciones personales sobre la indumentaria. La finalidad de analizar el estilo de vida de un cliente y determinar la tipología del mismo es saber qué artículos compra, por qué los compra, de qué empresa provienen esos artículos, y cómo y cuándo los compra.

Variables de segmentación

Al poner en marcha un análisis de los consumidores, es importante determinar qué **variables de segmentación** serán utilizadas para clasificar y caracterizar a los mismos. Es habitual aplicar una combinación de criterios, cuya proporción exacta dependerá de los objetivos del proyecto de investigación y de las especificidades de la compañía y de su mercado. La segmentación tradicional está constituida por las siguientes categorías principales: la segmentación **demográfica**, geográfica, o una combinación de ambas denominada **geodemográfica**, todas ellas centradas

“Yo visto a todo el mundo, desde los estudiantes hasta las grandes estrellas. El usuario final es lo que hago y lo que soy”.

John Rocha



Arriba

Los clientes de moda presentan diversas necesidades en el vestir en función de su estilo de vida y de su personalidad. Es posible que el personaje que aparece en la ilustración necesite un traje tradicional para trabajar, aunque fuera del lugar de trabajo le apetezca vestirse de manera más informal y adoptar un estilo más llamativo o relajado.

en identificar quiénes son los consumidores y dónde residen, y la **segmentación psicográfica** y conductual, que estudia la psicología inherente al comportamiento de compra del consumidor y pretende descifrar qué piensan los consumidores, cómo se comportan, por qué compran y qué tipo de beneficios de producto demandan.

Las variables de segmentación

VARIABLES DEMOGRÁFICAS • Sexo • Edad • Generación • Etnia • Estado civil • Etapa vital • Profesión • Educación • Ingresos • Clasificación en la escala social	VARIABLES PSICOGRÁFICAS Y CONDUCTUALES • Estilo de vida • Aspiraciones sociales • Imagen propia • Percepción del valor • Motivos y comportamientos de compra • Intereses y aficiones • Actitud y opiniones
VARIABLES GEOGRÁFICAS • Región • Zona urbana / suburbana / rural • Ubicación del domicilio • Tipo de vivienda • Tamaño de la ciudad o población • Clima	VARIABLES DE USO Y BENEFICIO • Búsqueda de beneficios en los productos • Frecuencia de uso • Volumen de compra • Sensibilidad al precio • Lealtad a la marca • Uso final del producto

La segmentación demográfica

La segmentación demográfica es uno de los métodos de clasificación más ampliamente utilizados y se sirve de variables clave como la edad, el sexo, la generación, la profesión, el nivel de ingresos, la etapa vital y el estatus socioeconómico. Cada uno de estos factores es extremadamente importante por sí mismo, aunque no deberían ser considerados de manera aislada. Tomemos, por ejemplo, la variable de la edad: una mujer puede realizar un importante desembolso en ropa de estar por casa o en ropa deportiva para practicar yoga o pilates, ya que es posible que trabaje en casa y sólo precise de ropa informal; sin embargo, puede que otra mujer de su misma edad y en la misma etapa vital trabaje en una oficina y necesite un amplio guardarropa adecuado para su trabajo. En general, los hombres gastan menos dinero en moda que las mujeres, aunque éste no es siempre el caso, ya que los consumidores masculinos pueden convertirse en auténticos seguidores de la moda y gastar una proporción significativa de su renta disponible en prendas o accesorios. Algunos jóvenes consumidores masculinos son adictos a comprar ropa y zapatillas deportivas o pantalones vaqueros de marca. Un artículo publicado por Laura Lovett en el periódico *The Times* sobre los adictos a las zapatillas y a la ropa deportiva describe el caso de un joven de veintiún años que se felicita por vestir Y-3, marca que fusiona la moda con la



ropa deportiva, diseñada por Yohji Yamamoto en colaboración con Adidas; el joven explica que, así como otros coleccionan sellos, él colecciona piezas de Y-3. Gooley Wooley, un ávido coleccionista residente en el sudoeste de Inglaterra, posee una colección de casi 200 pares de zapatillas deportivas, con los que comercia en Internet; compra habitualmente un par a la semana y, alguna vez, vende alguna de sus codiciadas zapatillas retro de edición limitada a algún entusiasta.

La demografía también tiene en cuenta la etapa vital en la que se halla el consumidor: viviendo con sus padres, soltero, casado o viviendo en pareja, con o sin hijos, o con hijos que ya han abandonado el hogar familiar. Es posible que a medida que una persona deja atrás las diferentes etapas vitales, sus prioridades cambien y sus ingresos y su renta disponible se vean afectados. Las etapas clave del ciclo vital son:

- **Etapla dependiente:** hijos que viven en casa y dependen de los padres
- **Etapla prefamiliar:** adultos independientes que aún no tienen hijos
- **Etapla familiar:** adultos con hijos
- **Etapla tardía o de nido vacío:** padres con hijos que han abandonado el hogar o personas mayores sin hijos

A menudo, las compañías de estudios de mercado utilizan nombres o acrónimos para diferenciar a los grupos de consumidores en función de la etapa vital en la que se encuentren, como por ejemplo:

DINKY (*Double Income No Kids Yet*): Hogares con ingresos por partida doble pero aún sin hijos

HEIDI (*Highly Educated Independent Individuals*): Individuos independientes con estudios superiores

SINDI (*Single Independent Newly Divorced Individuals*): Individuos solteros independientes recién divorciados

NEET (*Not in Employment, Education or Training*): Sin empleo, estudios ni formación

YAD (*Young And Determined Savers*): Ahorradores jóvenes y decididos

TIRED (*Thirtysomething Independent Radical Educated Dropouts*): Treintañeros con estudios independientes y radicales que abandonan su profesión



Izquierda

Zapatillas deportivas Nike expuestas en la tienda Niketown de Nueva York.

Sobre estas líneas

Gooley Wooley, un ávido coleccionista de 36 años residente en el suroeste de Inglaterra, posee una colección de casi 200 pares de zapatillas deportivas, con las que comercia *online*; compra habitualmente un par por semana y en ocasiones vende algunas de sus codiciadas zapatillas retro de edición limitada a algún entusiasta. En esta imagen, Gooley exhibe orgulloso una de sus adquisiciones más caras, un par de zapatillas Nike Dunk Low Pro SB modelo *Paris* con ilustraciones del artista Bernard Buffet, de las que se produjo una edición limitada de tan sólo 202 pares, y cuyo precio de venta ronda los 4.000 dólares.

KIPPERS (*Kids In Parents' Pockets Eroding Retirement Savings*): Hijos que viven con padres jubilados mermando sus pensiones

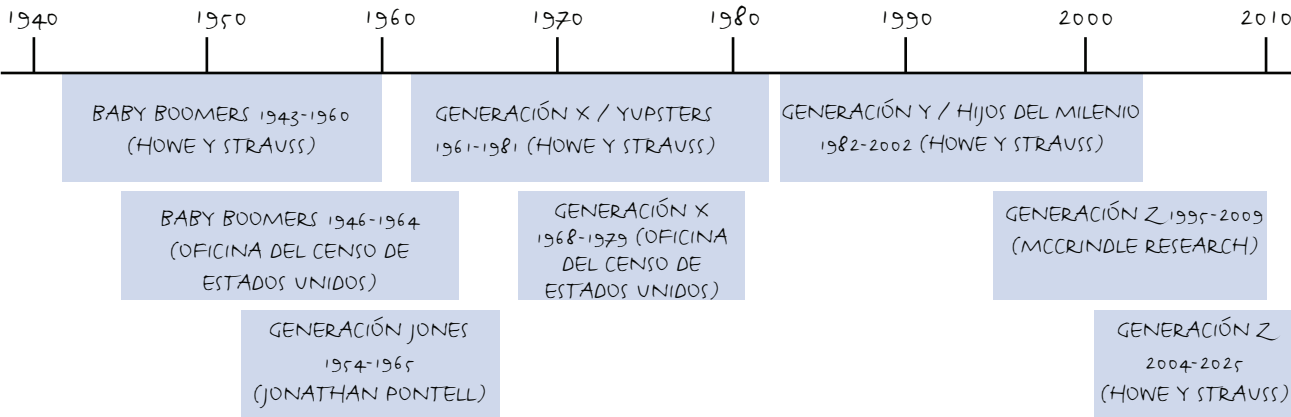
Las generaciones de consumidores

Otra forma de segmentación demográfica consiste en clasificar a los consumidores en función de la generación a la que pertenecen, con atención a la influencia del contexto político, económico, social y cultural en el que nacieron. De manera más específica, este tipo de segmentación tiene en cuenta el período en que el consumidor alcanza la adolescencia o la juventud, ya que éstas tienen un papel importante en la formación de las opiniones y actitudes de los individuos respecto a la moda, el estilo, el consumismo, las marcas, la publicidad y la tecnología. Los rasgos generacionales pueden influir en el comportamiento de compra del consumidor, en el modo como éste gasta su dinero, en el tipo de artículos en que lo gasta, y en su

Abajo
En esta cronología generacional la demarcación entre una quinta de individuos y la siguiente no siempre está claramente definida, pues las generaciones se solapan o se da un vacío entre ellas. Esto es debido en parte a que las fechas exactas que definen a las generaciones difieren de unos comentaristas sociales a otros o entre las autoridades censales. Con el paso del tiempo, los expertos que analizan la demografía y los comportamientos sociales tienen más capacidad para depurar sus conocimientos y delimitar de manera más concisa las generaciones emergentes.

Bajo estas líneas
Mary Quant posa con unas modelos que visten su colección de 1967, Viva Viva. En 1955, Quant inauguró su *boutique* Bazaar, en la londinense King's Road, donde vendía prendas diseñadas para atraer al incipiente mercado juvenil.

Generation timetable



lealtad o fidelidad hacia determinadas marcas. El siguiente apartado ofrece una instantánea de las generaciones más importantes de consumidores, desde los *baby boomers* hasta la generación Z.

Los baby boomers de vanguardia

En un principio, los *baby boomers* fueron definidos como aquellos individuos nacidos entre 1946 y 1964; no obstante, este período generacional de 20 años fue posteriormente subdividido en dos grupos: los *baby boomers* de vanguardia (1946-1954) y los *baby boomers* rezagados (1954-1964). El término “boomer” hace referencia al fuerte incremento en la tasa de natalidad que se produjo durante el período de estabilidad económica posterior a la II Guerra Mundial. Al crecer, los *baby boomers* desafiaron a las tradiciones y adoptaron estilos de vestir inconformistas, como el pelo largo para el hombre y las minifaldas muy cortas para la mujer. Irónicamente, los *baby boomers* han pasado a formar parte de las actuales clases dirigentes y disfrutan de una situación acomodada con relación a otras generaciones; sin embargo, están siendo excluidos de manera creciente por las empresas de moda, que prefieren reposicionar sus marcas para atraer a los jóvenes profesionales liberales o al mercado joven. La generación *boomer* no debería ser dejada en el olvido, ya que sus integrantes mantienen una mentalidad joven y desean seguir siendo actua-





les y estar a la moda. La estrategia respecto a este grupo consiste en ofrecer un buen servicio, una mejor calidad y unas prendas con estilo de corte excelente.

Los baby boomers rezagados o generación Jones

El nombre “generación Jones” fue acuñado por el sociólogo norteamericano Jonathan Pontell. Derivado del término de argot “jonesing” [ansiar], el nombre hace referencia a las sensaciones de ansia alimentadas por expectativas no cumplidas. Pontell identificó una generación nacida entre 1954 y 1965, erróneamente clasificada dentro de *los baby boomers*, pero que en realidad constituía un grupo independiente con características distintivas. Douglas Coupland escribió:

“Jonathan tiene razón. Mi libro Generación X trataba sobre la franja marginal de la generación Jones que se convertiría en la corriente principal de la generación X. Existe una generación situada entre los boomers y los X, y la generación Jones es un excelente nombre para definirla”.

En el plano demográfico, la generación Jones es muy importante, ya que representa el 26 por ciento de la población de Estados Unidos y posee casi un tercio del poder adquisitivo, según la Oficina Censal del Departamento de Comercio estadounidense; el estudio llevado a cabo por Carat concluía que la generación Jones representa el 20 por ciento de la población del Reino Unido (www.projectbritain.co.uk, 2009). Barack Obama pertenece a la generación Jones y muchos comentaristas políticos opinan que llegó al poder gracias a los votos de los “Jones” (www.huffingtonpost.com, 2009). Los acontecimientos políticos, sociales y culturales de la década de los setenta y de los primeros años ochenta dieron forma a las actitudes y gustos de la generación Jones, cuya economía se ha visto afectada por la liquidez negativa de la década de los noventa y por la actual desintegración del sistema de pensiones.

La generación X

Generación X es el título de un libro escrito en los años sesenta por la periodista Jane Deverson y por Charles Hamblett, aunque el término no adquiriría importancia hasta muchos años después, con la publicación en 1991 de la novela de Douglas Coupland

Arriba

Cada semana, el periódico *The Guardian* publica en su revista del sábado una sección de moda “para todas las edades”, en la que aboga por la diversidad y desafía nociones de moda establecidas. Si bien se trata de una importante variable demográfica, la edad no es siempre el mejor indicador del estilo de un consumidor o de sus preferencias de compra; muy a menudo, aunque una empresa de moda tenga en existencia miles de unidades de una determinada prenda, una mujer de 35 años de edad y otra de 50 terminarán por comprar esa misma prenda. Mary Portas, directora creativa de Yellowdoor Communications, denomina a este importante segmento de consumidoras “las eternas cuarentonas”, ya que aunque la cliente tipo suele rondar los 40 años de edad, también puede tener 50, 60 e incluso más. Este grupo de consumidoras no se halla vinculado en función de la franja de edad sino por su actitud, estilo y preferencias de compra con relación a la moda.

“Yo no tengo en mente a un ideal, sólo a alguien de entre 18 y 81 años de edad con un gusto genuino por mis prendas”.

Erdem Moralioglu

Generación X. Relatos para una cultura acelerada. Descrito como una generación perdida, este grupo demográfico creció durante la década de los ochenta y principios de los años noventa, moldeado por las eras Thatcher y Reagan. Afectada por el incremento de las tasas de divorcio, el miedo al SIDA, la recesión, la inseguridad laboral y unas perspectivas laborales de trabajos “basura”, esta generación desencantada buscó solaz en la creación de su propia cultura autosuficiente y sus unidades familiares tribales alternativas, compuestas por los amigos íntimos, como reflejaban la serie de televisión estadounidense *Friends* y el drama británico *This Life*. A medida que la generación X ha ido creciendo y madurando, ha abandonado sus ociosos hábitos juveniles para metamorfosearse en *yupsters*, es decir, en profesionales creativos urbanos que pugnan por encontrar el equilibrio entre lo personal y las cuestiones sociales más amplias, como la familia, la comunidad y el trabajo. Los *yupsters* se las ingenian para vivir según un intrincado sistema de valores contradictorios: son corporativistas pero tienen un estilo de moda individual y vanguardista, y están orientados hacia los negocios aunque poseen un espíritu independiente y emprendedor. Valorán pasar el tiempo en familia y su objetivo es trabajar menos pero de manera más inteligente.

La generación Y

Según Howe y Strauss, la generación Y (también conocida como “hijos del milenio”) está formada por los nacidos después de 1982, aunque otros autores la definen como los nacidos entre finales de los años setenta y mediados de los noventa. Esta generación la constituyen los hijos de la generación Jones, que han padecido la presión de sus progenitores para triunfar y superar sus expectativas; se ha invertido mucho dinero en su educación y es probable que quienes posean estudios universitarios comiencen su vida profesional devolviendo elevados créditos para estudiantes. Por esta razón, la generación Y ha recibido el deprimente título de generación IPOD (*Insecure, Pressurized, Over-taxed, Debt-ridden*, es decir, insegura, presionada, sobrefiscalizada y acosada por las deudas), acuñado por Bosanquet y Gibbs en el informe *Class of 2005: The IPOD Generation*. Esta generación también incluye a los niños nacidos en China después de la década de los ochenta, cuando entró en vigor la política del hijo único por unidad familiar. Los hijos del milenio han crecido con la tecnología y, de manera creciente, viven sus vidas a través de Internet; están conectados y se comunican a nivel global, entienden el branding, son conocedores de los medios de comunicación y del marketing, forman comunidades *online* y les gusta crear sus propios contenidos en Internet. Un estudio llevado a cabo durante el año 2007 en Estados Unidos por Robert Half International en colaboración con Yahoo! Hotjobs muestra que el 41 por ciento de los trabajadores encuestados pertenecientes a la generación Y prefiere vestir de manera informal para ir a la oficina, mientras que el 27 por ciento prefiere los pantalones vaqueros y las zapatillas deportivas, el 26 por ciento una combinación de lo anterior dependiendo de la situación, y sólo el 4 por ciento declaró su preferencia por la indumentaria profesional formal.

La generación Z

El debate acerca de la cronología y las características que definen a esta generación sigue estando candente. Algunos afirman que está formada por los nacidos en la segunda mitad de la década de los noventa; en opinión de otros, como Howe y Strauss, son los nacidos a partir de 2004 quienes la componen. Se puede decir que son los descendientes de las generaciones X e Y, y que sus abuelos son *baby boomers* o pertenecen a la generación Jones. La generación Z considera Internet como lo más natural del mundo ya que no conocen las épocas previas al desarrollo de la Red; por tanto, constituyen el presente y el futuro de la generación Web 2.0.



Arriba

Celeste, una bailarina de *hip hop* residente en Nueva York, pertenece a la generación Y —para cuyos miembros la comunicación por Internet y la pertenencia a una comunidad *online* son algo habitual—. Celeste es miembro de *lookbook.nu*, una comunidad a la que sólo se accede por invitación y en la que personas reales de todo el planeta comparten su inspiración de moda.

Celeste lleva una camiseta rota y remendada, y pantalones vaqueros pitillo, ambos heredados de un antiguo novio. Los bonitos zapatos y el bolso son hallazgos provenientes de una tienda *vintage* en Brooklyn.

Tabla de generaciones de los siglos xx y xxi

NACIDOS EN	NOMBRES DE LAS QUINTAS GENERACIONALES	DÉCADA DE INFLUENCIA	EDAD EN EL AÑO 2010
1912-1927	ERA DE LA DEPRESIÓN Y II GUERRA MUNDIAL	AÑOS 30 E INICIOS DE LOS 40	83-98 AÑOS
1928-1945	GENERACIÓN DE POSGUERRA	AÑOS 50	65-84 AÑOS
1946-1964	BABY BOOMERS DE VANGUARDIA	AÑOS 60	56-64 AÑOS
1965-1980	BABY BOOMERS REZAGADOS / GENERACIÓN JONES	AÑOS 70 E INICIOS DE LOS 80	46-56 AÑOS
1981-1996	GENERACIÓN X / YUPSTERS	AÑOS 80 E INICIOS DE LOS 90	29-45 AÑOS
1997-2012	GENERACIÓN Y / HIJOS DEL MILENIO / ECO-BOOMERS / GENERACIÓN DE LA RED / GENERACIÓN IPOD	AÑOS 90 Y PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI	8-28 AÑOS
DESPUÉS DEL AÑO 2013	GENERACIÓN Z	AÑO 2010 Y POSTERIORES	MENOS DE 10 AÑOS

Promociones generacionales de diseñadores de moda

GENERACIÓN	DISEÑADORES DE MODA
ERA DE LA DEPRESIÓN Y II GUERRA MUNDIAL	PIERRE CARDIN / ANDRÉ COURRÈGES
GENERACIÓN DE POSGUERRA	VIVIENNE WESTWOOD / REI KAWAKUBO / KARL LAGERFELD / YVES SAINT LAURENT / GIORGIO ARMANI / CALVIN KLEIN
BABY BOOMERS	JEAN PAUL GAULTIER / PAUL SMITH / MIUCCIA PRADA / DONNA KARAN
GENERACIÓN JONES	JOHN GALLIANO / MARC JACOBS / TOM FORD / DRIES VAN NOTEN / MARTIN MARGIELA / JOHN ROCHA
GENERACIÓN X	STELLA MCCARTNEY / PHILLIP LIM / NICOLAS GHESSYÈRE / MARCUS LUPFER
GENERACIÓN Y	CHRISTOPHER KANE / ZAC POSEN

La segmentación geográfica

La segmentación geográfica analiza a los clientes por zona, continente, estado, región o localidad. Es importante tener en cuenta este tipo de información, especialmente en un momento en que los mercados se han globalizado aún más, y las empresas y gerentes de marca necesitan conocer las necesidades particulares de los clientes de cada uno de los países o regiones en los que operan comercialmente. Así, es posible que la oferta de producto, el marketing y el enfoque promocional requieran ajustes para adecuarse a las diferencias de clima, cultura o religión; también es importante tener en cuenta si los individuos residen en una metrópoli, en una gran ciudad o en una zona rural, ya que esto influirá en el tipo de tiendas al alcance del cliente.

La segmentación geodemográfica

La segmentación geodemográfica utiliza una combinación de los análisis geográfico y demográfico que puede resultar más eficaz a la hora de comprender la constitución social, económica y geográfica de la población. El análisis geodemográfico divide un país en zonas y analiza cada una de las subdivisiones geográficas desde el punto de vista demográfico, lo que resulta especialmente útil para ayudar a las empresas a tomar decisiones relativas a la localización más rentable de los puntos

Esta tabla de generaciones de los siglos xx y xxi proporciona directrices para fechar las quintas generacionales, e indica qué década ejerce su influencia sobre cada una de ellas cuando los individuos que las componen llegan a la adolescencia o a la mayoría de edad, momento en el que toman forma sus actitudes, opiniones y perspectivas vitales.

de venta o a la manera más óptima de acondicionar las tiendas para adecuarlas a la geodemografía de un lugar. Los estudios muestran que los consumidores sostienen un fuerte apego a su área local y desarrollan sus actividades de compra y ocio en un radio de entre 5 y 23 kilómetros desde su residencia o lugar de trabajo. Matches es una empresa de *boutiques* de moda con una pequeña cadena de tiendas de ropa masculina y femenina de gama alta situadas en Londres; cada uno de sus establecimientos posee su propio perfil de moda diseñado para responder específicamente a las particulares características estilísticas del cliente local. La *boutique* situada en Marylebone High Street, en el centro de Londres, está ubicada en un área que es, al mismo tiempo, residencial y de negocios, en la que existen cafeterías, *boutiques* y modernas galerías de arte; por ello, en una apuesta por atraer al segmento demográfico amante del arte que reside y trabaja en la zona, la tienda ha sido transformada en un innovador espacio de venta/galería, en el que coexisten el arte y la moda. La tienda situada en Wimbledon, por el contrario, posee un estilo intimista más acorde con el ambiente rural del área residencial local.

El análisis geodemográfico y el perfil del consumidor pueden encargarse a una asesoría de estudio y análisis de mercado que tenga acceso a algún sofisticado sistema de creación de perfiles a partir de una base de datos. Por su parte, una empresa pequeña puede realizar un estudio sencillo pero efectivo, utilizando datos censales básicos, análisis gratuitos *online* de códigos postales, estadísticas del ayuntamiento local e información sobre tendencias de mercado proveniente del sector de la moda. El ejemplo citado en las páginas 114-115 describe los principios básicos de un estudio geodemográfico realizado por la propietaria de una *boutique* que se prepara para poner en marcha su negocio.

Los instrumentos para el análisis geodemográfico

Existen diversos sistemas patentados de clasificación zonal según criterios geodemográficos, como ACORN (acrónimo de *A Classification Of Residential Neighbourhoods*, esto es, clasificación de zonas residenciales), Mosaic y Super Profiles. Estas herramientas para el análisis de bases de datos utilizan datos censales gubernamentales, análisis de los códigos postales, y una complicada panoplia de variables demográficas y de estilo de vida para segmentar a la población en función de su lugar de residencia y de su estatus. El ACORN Classification Map, creado por CACI Ltd., divide la población del Reino Unido en cinco categorías: los triunfadores adinerados, los urbanitas prósperos, los individuos acomodados, las personas con recursos moderados y las que pasan apuros de tiempo o económicos, que pueden, a su vez, subdividirse en 17 subcategorías como, por ejemplo, las personas mayores acomodadas, las familias florecientes, los individuos de origen proletario, las personas asentadas en zonas residenciales y los solteros con aspiraciones. Estos grupos pueden ser subdivididos, nuevamente, en 56 tipos diferentes de consumidores.

El sistema Mosaic Global desarrollado por Experian está disponible para Europa, Norteamérica y la región de Asia-Pacífico, y divide a la población en diez tipos según la zona de residencia; algunos ejemplos de grupos en Estados Unidos serían las personas adineradas que residen en zonas suburbanas, la clase alta estadounidense, la franja de población metropolitana, los urbanitas por naturaleza o la América remota. Estos grupos se subdividen, a su vez, en 60 subgrupos.

La Super Profiles Geodemographic Typology fue desarrollada por Batey y Brown en 1994 en colaboración con CDMS Ltd., que forma parte de la empresa de venta a distancia Littlewoods. El sistema Super Profiles presenta tres niveles, en el primero de los cuales aparecen diez perfiles de estilo de vida, como, por ejemplo, los triun-

fadores acomodados, las personas maduras prósperas, los individuos asentados en zonas residenciales, los constructores de nidos, las familias con apuros económicos o de tiempo y los desposeídos. Este nivel se divide en 40 grupos objetivo de mercado que, a su vez, se subdividen en 160 perfiles específicos.

La segmentación psicográfica y conductual

La segmentación psicográfica y conductual analiza a los consumidores basándose en el estilo de vida y el tipo de personalidad de los mismos, con el objetivo de determinar las motivaciones subyacentes que rigen la actitud de una persona o su comportamiento como consumidor. Aunque los consumidores posean un perfil demográfico similar, sus actitudes respecto a la indumentaria y a la apariencia pueden ser completamente diferentes; así, mientras que una persona puede preferir ir elegante, impecable y adecuadamente vestida en cualquier ocasión, otra puede preferir vestirse con prendas de moda de marcas caras de aspecto desgastado y maltrecho a pesar de su novedad, con las que pone de manifiesto una actitud despreocupada en relación a su aspecto. Los estudios psicográficos, conductuales y sobre el estilo de vida tienen como finalidad ampliar los conocimientos sobre los AIO, es decir, las actitudes, los intereses y las opiniones del consumidor, para comprender el modo en que éstos influyen sobre las necesidades, deseos y preferencias de las personas a la hora de comprar moda. Este es un asunto complejo, especialmente en lo referente a las actitudes hacia la moda; como hemos mencionado, el objetivo del marketing es satisfacer las necesidades y deseos del consumidor y, aunque es justo afirmar que los consumidores occidentales pueden desear nuevas prendas, lo cierto es que la mayoría de ellos no necesita más ropa, accesorios o zapatos. La realidad es que muchos de nosotros tenemos en nuestros armarios artículos completamente nuevos que nunca hemos utilizado, que regalamos a las organizaciones de beneficencia cantidades ingentes de prendas que ya no queremos (aunque la cifra ha disminuido desde el inicio de la recesión), y que tiramos a la basura una cantidad alarmante de prendas excedentes. ¿Qué es, pues, lo que nos motiva a seguir comprando aunque, teóricamente, no necesitemos nada o no podamos permitirnos el lujo de comprar? La respuesta se halla en la psicología y en las teorías sobre la motivación humana.

La motivación y el comportamiento del consumidor

¿Qué nos motiva a seguir comprando moda? ¿Qué determina nuestros comportamientos de compra? ¿Cómo influyen nuestras actitudes, intereses y opiniones en nuestras opciones de compra? En un nivel simplista, podríamos decir que la fuerza que nos motiva a comprar una prenda, un bolso o un par de zapatos es la necesidad física real o, en otras palabras, que carecemos de un receptáculo en el que transportar nuestras llaves, nuestro dinero o nuestro teléfono móvil, o de un par de botas de invierno que nos protejan del frío y la humedad y que, por tanto, para satisfacer esta necesidad debemos adquirir el artículo en cuestión.

La realidad es que, en la mayoría de los casos, la motivación está emparentada con el deseo y la necesidad es psicológica. El gurú y futurólogo danés de las marcas Martin Lindstrom afirma en su libro *Buyology: How Everything We Believe About What We Buy Is Wrong* que la motivación tiene una naturaleza neurológica, y Geoffrey Miller, especialista en psicología evolutiva de la Universidad de New Mexico, sostiene en su obra *Spent: Sex, Evolution and the Secrets of Consumerism* que la biología evolutiva se halla tras nuestra necesidad de comprar y de hacer gala de un consumo ostentoso. La teoría de Miller sobre la “exhibición de señales” plantea que utilizamos ciertos estilos de moda o firmas de marca para señalar a los demás



Arriba

El objetivo del análisis psicográfico y conductual es conocer en profundidad las actitudes, opiniones, intereses y comportamientos de compra del consumidor, los cuales influyen, a su vez, en sus preferencias del vestir. Así, es probable que una persona que considere que debe tener una buena presencia y un aspecto estiloso y adecuado para la ocasión gaste un importe considerable en prendas y cuide su aspecto sobremediano.

El estudio de nuestro mercado objetivo

Starbust Boutique

Starbust Boutique es un minorista independiente situado en la bella e histórica ciudad costera de Dartmouth, en el suroeste de Inglaterra. Ofrece una particular combinación de indumentaria femenina y accesorios provenientes de una multitud de diseñadores internacionales que incluye a los daneses Day Birger et Mikkelsen y Rützou y los franceses Armor Lux y Petit Bateau, así como a las marcas británicas Marilyn Moore, Pyrus, Queene and Country and Saltwater. Además de las colecciones femeninas de indumentaria, la *boutique* ofrece piezas *vintage* únicas, bisutería de gama alta y lujosos productos para el estilo de vida. Este establecimiento se encuentra en la calle comercial más exclusiva de Dartmouth y su atmósfera interior, relajada y llena de estilo, es reflejo de esta localidad costera y está diseñada para atraer a los acomodados poseedores de segundas residencias en la zona, a los visitantes de fin de semana y a los turistas, pero también para ofrecer a su clientela local un elegante destino de compras con las marcas de moda más exclusivas y deseadas.

Estudio de fondo del mercado

La propietaria y compradora de Starburst Boutique, Hannah Jennings, llevó a cabo una detallada investigación, con vistas a poner en marcha su negocio, en la que incluía un estudio de la situación actual, las tendencias y las previsiones futuras para el sector minorista independiente y el mercado femenino del Reino Unido. Los datos relevantes provenían de revistas del sector como *Drapers* y *Retail Week*, y de analistas del sector como Mintel, WGSN, Fashion Monitor y el British Retail Consortium, así como de un abanico de páginas web competentes en el tema. La información demográfica sobre el área local y el turismo fue obtenida a partir de las pertinentes fuentes municipales y del consejo comarcal. Jennings también realizó una investigación en profundidad sobre los minoristas independientes de la zona, incluyendo la población más cercana, situada a 40 kilómetros, y se desplazó a otras ciudades como Londres, Edimburgo, Winchester, Bath y Brighton para visitar *boutiques* independientes con un estilo similar.

Los resultados y la información del estudio

El turismo contribuye significativamente a la economía local; la investigación reveló que Dartmouth atrae 400.000 visitantes al año, a los que hay que añadir otros 100.000 durante la semana de festivales y regatas que se celebra en agosto. El 60 por ciento de quienes visitan la zona pueden ser clasificados como ABC1 (es decir, pertenecientes a la clase alta) por su situación económica. Un número cada vez mayor de residentes en el Reino Unido opta por pasar sus vacaciones en este país y datos del año 2008 ponen de manifiesto un resurgir de la popularidad de las poblaciones costeras de este país, con un aumento de visitantes del 4,9 por ciento en comparación con el 1,3 por ciento del total de las ciudades y poblaciones británicas. El área local también ostenta el tercer porcentaje más alto de propietarios de segundas residencias en el Reino Unido; desde 1996, ha experimentado un crecimiento neto de la población de 441.000 habitantes, como resultado de la inmigración a esta zona en busca de una mejor calidad de vida. Jennings encontró datos de mercado publicados por *Drapers* que revelaban que el valor del mercado de la indumentaria femenina en el Reino Unido superó los 17.000 millones de libras esterlinas en el año 2008, con una cuota de mercado de minoristas independientes ligeramente inferior al 7 por ciento. Los datos provenientes de un sondeo realizado por el British Retail Consortium en el año 2007 identificaban una proporción creciente de consumidores británicos que preferían no comprar en cadenas de moda de gran distribución, dato refrendado por la experta en comercio minorista Mary Portas, quien predecía la disminución en el gasto en moda pronta de los compradores treintañeros y el traslado de su lealtad a las tiendas locales en las que pueden invertir en un producto de calidad y recibir una mejor calidad de servicio personal. El estudio también indica que las compradoras femeninas se mantienen "jóvenes durante más tiempo" y que, una vez han definido su estilo personal en la treintena, desean seguir comprando prendas elegantes, contemporáneas y con estilo hasta alcanzar, o incluso superar, los 60 años de edad.



Conclusiones: la clienta de Starburst Boutique

Hannah Jennings reconoce la importancia de la investigación de fondo para ayudarle a conocer a la clientela de Starburst Boutique y a comprender su potencial de mercado.

"El perfil de clienta que elaboré correspondía con bastante precisión a mis clientas de base. Esto es algo fundamental para mi negocio y, en la actualidad, realizo mis compras con este segmento en mente".
Hannah Jennings

El mercado objetivo de Starburst Boutique puede ser dividido en dos perfiles de clienta; el primero representa a la clienta de base de la empresa, a saber, una mujer de entre 30 y 45 años de edad, casada y con hijos de corta edad, que posee una segunda residencia en la zona, o bien pasa allí los fines de semana o la visita como turista, con la aspiración de trasladarse a la localidad costera. El segundo perfil de clienta está representado por una mujer más madura, residente en la zona, con una edad comprendida entre los 45 y los 60 o más años, probablemente con hijos mayores e incluso nietos. El mercado de las mujeres mayores de 60 años de edad es importante para la *boutique*, ya que se trata del tipo de clientas que visitan la tienda acompañadas de sus hijas o nietas –quienes, probablemente, estarán encantadas de tener la oportunidad de comprar en el ambiente elegante y relajado de la tienda y de hacerse con alguna prenda deseable para vestir durante sus vacaciones o para llevarse a casa–.

“Los minoristas independientes ofrecen un servicio personalizado y un conocimiento cultural del mercado local”.

Mary Portas



cualidades específicas de nuestro carácter; así, la persona que utilice una marca de moda ética o ecológica está intentando comunicar, de algún modo, que es una persona concienciada, y alguien que vista prendas de conocidas marcas de diseñador está evidenciando unas cualidades de riqueza y deseabilidad, mientras que un individuo con un estilo activo y deportivo está intentando indicar su buena salud y su buena forma física.

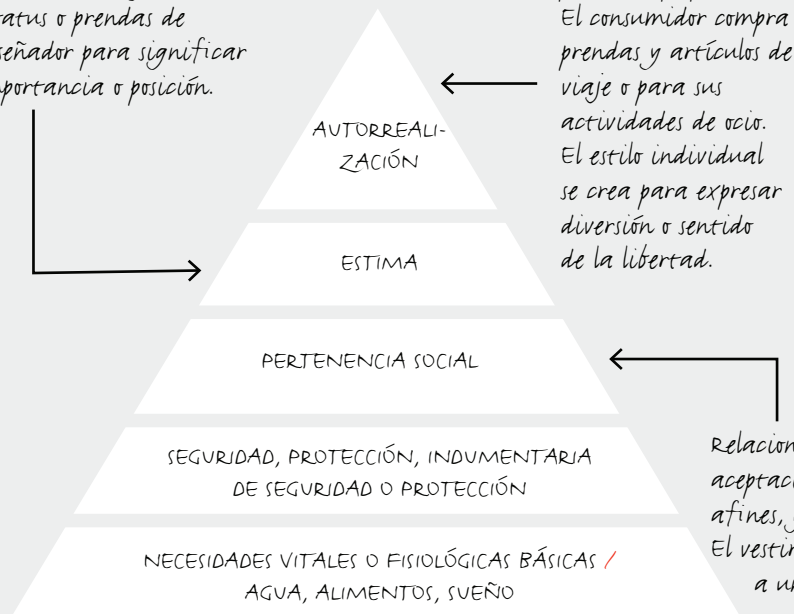
El proceso de decisión de compra del consumidor

Es evidente que las decisiones de compra de productos de moda no suelen basarse únicamente en criterios lógicos. Las motivaciones que subyacen a nuestro comportamiento de compra están impelidas por una compleja interacción de factores demográficos, geográficos, psicológicos, neurológicos, económicos, sociales, culturales y personales. Los estudios indican que los consumidores, cuando compran un producto, efectúan un proceso de toma de decisiones cuyos pasos fundamentales son los siguientes:

- El reconocimiento de una necesidad
- La búsqueda de información y la identificación de opciones
- La evaluación de las opciones
- La decisión

La jerarquía de las necesidades de Maslow

Estatus, logros, nivel de responsabilidad. El consumidor escoge marcas con estatus o prendas de diseñador para significar importancia o posición.



En 1943, Abraham Maslow desarrolló una teoría que propone una jerarquía de las necesidades en cinco niveles, desde el básico relativo a las necesidades fisiológicas como los alimentos, el agua y el sueño, asciende progresivamente a través de las necesidades de seguridad, pertenencia social y estima, para culminar en el nivel más alto con las necesidades impulsadas por la motivación, el cual nos conduce a la autorrealización, que también puede ser entendida como desarrollo personal. La premisa original plantea que un individuo intentará satisfacer sus necesidades en el nivel más bajo antes de progresar hacia el siguiente nivel, aunque en realidad los individuos intentan satisfacer diversas necesidades al mismo tiempo y no ascienden en la jerarquía de la manera prevista. Así, aunque en la sociedad moderna tenemos la necesidad fisiológica básica de vestirnos para protegernos de los elementos, en la mayoría de los casos la motivación del consumidor con relación a la moda es desencadenada por un conjunto variado de deseos y estímulos, que pueden estar relacionados con la pertenencia social, la obtención de la aprobación ajena, la filiación a un grupo o las nociones de autoaceptación y estima.

Las motivaciones y los comportamientos del consumidor

CONSEGUIR UNA GANGA

- El consumidor compra en rebajas
- Le atraen las ofertas promocionales
- Compra prendas vintage o de segunda mano
- Acude a los outlets de diseñador o a las liquidaciones
- Colecciona vales o cupones de descuento

EVITAR IR DE COMPRAS

- El consumidor no compra ropa con frecuencia
- Compra principalmente artículos de reemplazo
- Compra por catálogo o a través de Internet
- No echa un vistazo por la tienda, se dirige directamente al artículo en cuestión
- Abandona la tienda si la cola para pagar es demasiado larga

DIFERENCIARSE DE LA MULTITUD

- El consumidor compra en tiendas o grandes almacenes independientes
- Se esfuerza en buscar nuevas tendencias e ideas
- Confecciona su propia ropa o la personaliza
- Compra en mercadillos callejeros

PARECERSE A LOS FAMOSOS

- El consumidor es un ávido lector de la prensa rosa
- Le atraen las tiendas que siguen las tendencias de los famosos
- Haría cola para comprar colecciones de moda de ciertos famosos o diseñadores

ENCAJAR Y PERTENECER

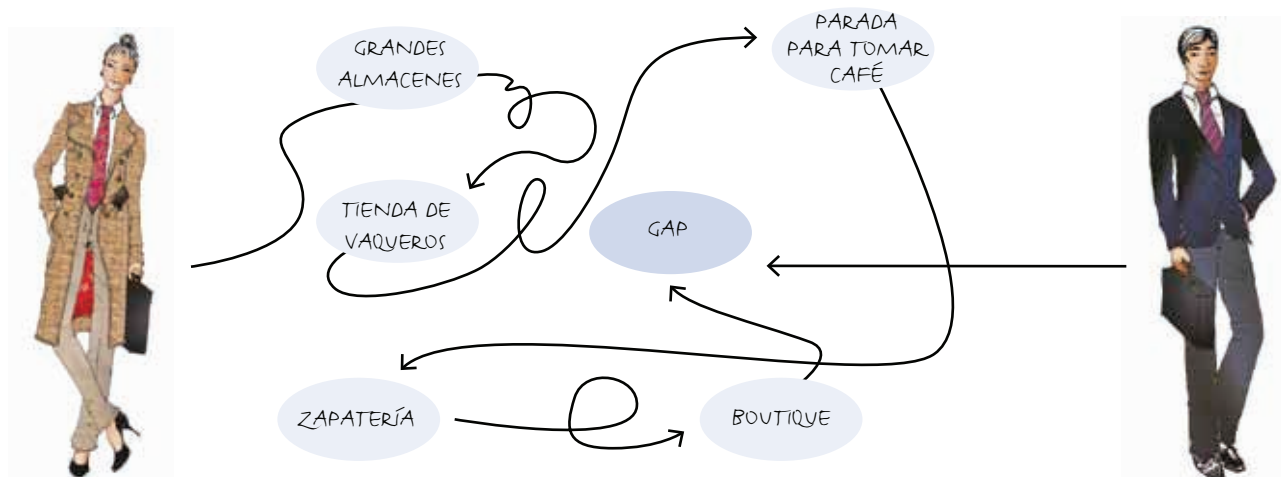
- Compra estilos similares a los de sus amistades
- Pregunta a personas afines dónde suelen comprar moda
- Su estilo personal encaja con el de la tribu de su elección

El proceso de decisión comienza con el reconocimiento de la existencia de una necesidad, que puede tratarse de una necesidad física legítima, como sería el caso de una persona que gane o pierda peso de manera significativa y necesite nuevas prendas de su talla, o de una pareja que planee casarse de manera tradicional y necesite comprar o alquilar la indumentaria y los accesorios apropiados. La necesidad puede ser de tipo cultural, como sería el caso de una persona que viaje a un país en el que es costumbre vestir de manera recatada, y que para ello necesite comprar una falda larga o un top con mangas y escote cerrado. Lo más probable, sin embargo, es que la necesidad tenga su origen en un nivel subconsciente; si una persona piensa que tiene un aspecto desaliñado y envejecido y que nadie la encontrará atractiva, en el fondo está pensando que carece de algo. Esta creencia pone en funcionamiento en su mente lo que podríamos denominar un "falso déficit", ya que la discrepancia entre la carencia que esta persona cree padecer y aquello que desea es lo que da lugar a la sensación de necesidad: "Necesito un nuevo look, debería comprarme ropa nueva". Este pensamiento se transforma en la motivación que conduce a la acción y a la potencial decisión de compra.

Una vez establecida la necesidad, los siguientes pasos consisten en buscar información y en estudiar y sopesar las opciones, ya sea mediante visitas a tiendas, consultas en Internet, lectura de revistas o escuchando opiniones de amigos. No obstante, estos pasos dependen sobremedida de cada situación y persona; mientras hay quienes dedican gran cantidad de tiempo y energía a la investigación y la evaluación, otras personas son menos cautas, están menos dispuestas a perder el tiempo y son, en general, más espontáneas. La investigación y la evaluación a la hora de comprar moda tienen, quizá, una relevancia menor si las comparamos con la adquisición de un coche

Las actitudes, preferencias y motivaciones de los consumidores influyen en su comportamiento de compra. Esta tabla presenta comportamientos de compra hipotéticos asociados con diversas motivaciones potenciales. Si, por ejemplo, la motivación de una persona es conseguir una ganga, esto dará impulso a determinados comportamientos, como comprar en época de rebajas, afiliarse a alguna página web de descuentos como Vente-privée, o peinar la tiendas *vintage* en busca de esa ganga especial.

Misión: comprar un par de vaqueros en GAP



o un mueble costoso; sin embargo, hay personas que disfrutan con el proceso de examinar los artículos disponibles, echando un vistazo, probándose prendas o yendo a la caza de gangas. Un comprador potencial puede hacer su elección entre una selección de marcas; estas marcas, que se enfrentan en una severa pugna por conseguir el favor del consumidor, son conocidas como el **conjunto de consideración**.

A menudo, la compra de artículos de moda se produce de manera imprevista. La compra impulsiva suele ser el resultado de la combinación de la espontaneidad con la oportunidad, y puede suceder porque el comprador experimenta lo que podríamos llamar un “colocón” o un “subidón” cuando compra; está demostrado que el ir de compras provoca una ola de excitación generada por el cerebro al liberar dopamina, una sustancia química relacionada con la experimentación del placer. Del mismo modo, los patrones de compra habituales pueden vincularse con este fenómeno, como en el caso de quienes siempre van de compras el día en que cobran su salario, y a quienes la embriagadora combinación de dinero y compras les levanta el ánimo.

Existen otros factores que pueden influir en la elección del consumidor como, por ejemplo, el país de origen de un producto o marca, ya que los consumidores perciben de manera positiva ciertos artículos procedentes de determinados países, como la marroquinería italiana, el encaje francés, el cachemir y el *tweed* escoceses y la sastrería inglesa; es lo que se conoce como el **efecto del país de origen** (o COOE, *Country of Origin Effect*). No sólo el país de fabricación del artículo influye en la percepción del consumidor, sino también el país donde aquél ha sido diseñado; es el caso de los productos diseñados en países célebres por su particular destreza en el diseño, pero fabricados en otro lugar, como por ejemplo, los muebles suecos. La legislación comercial referente al país de origen es estricta y es ilegal etiquetar los productos de manera incorrecta; sin embargo, es posible crear y comercializar una marca cuya identidad remita a un país en particular. La marca de moda británica Super Dry Japan fue creada tras un inspirador viaje a Japón, y sus prendas están bordadas con caligrafías de estilo japonés y reciben nombres como la camiseta *Osaka*.

Arriba

Esta historieta pone un toque de humor a las diferencias en el comportamiento masculino y femenino a la hora de comprar moda. El hombre se dirige directamente a GAP y compra un par de pantalones vaqueros con orillo por unos 89 dólares, una misión que tarda alrededor de 20 minutos en completar. Por su parte, la mujer recorre un circuito mucho más largo, tarda más de dos horas en completar la misión y gasta más de 300 dólares en unos vaqueros de diseñador, un par de zapatos y algunos artículos de maquillaje! Fuente: Adaptación de Tom Peters (2005)

Abajo

Un artesano de gran pericia trabaja exquisitamente en un par de zapatos de cuero para la marca italiana Tod's.



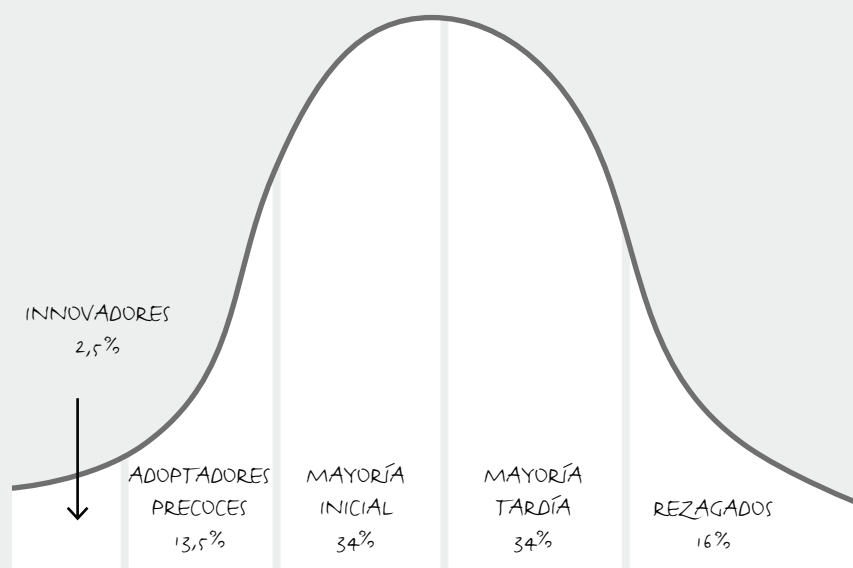
La adopción de innovaciones y tendencias

La respuesta de los consumidores ante las nuevas ideas o tendencias es variada; los más conservadores y reticentes tardan cierto tiempo en sentirse preparados para sumarse a una tendencia nueva o en desarrollo, ya que desean sentirse seguros, encajar y no dar la impresión de que están fuera de lugar. Otros consumidores piensan que las novedades o los nuevos estilos resultan demasiado costosos, y esperan a que la tendencia alcance el mercado de masas y el precio se reduzca, ya que su motivación es ser prudentes y gastar su dinero con sensatez. Existen otros consumidores que gustan de estar en la vanguardia del estilo, que compran las nuevas colecciones de temporada a la primera oportunidad y que desean ser los primeros, hacerse notar y destacar entre la multitud. El modo en que una novedad o una nueva idea o tendencia es adoptada por los consumidores y circula a través de la población suele explicarse con la teoría de la difusión de Everett Rogers, que identifica cinco tipos de individuos, clasificados según su predisposición a adoptar las novedades:

Los **innovadores**, un pequeño porcentaje de personas audaces que inician tendencias o adoptan las innovaciones antes que los demás; son individuos arriesgados y visionarios. Diseñadores como Vivienne Westwood o John Galiano para Dior Couture encajan en esta categoría, junto con los innovadores e instigadores de las tendencias subculturales y de la calle.

Los **adoptadores precoces**, es decir, las personas que adoptan una tendencia en sus primeras fases; a menudo son líderes de opinión cultural o diseminadores de ideas sobre la moda, el estilo o el arte. Este grupo acepta y abraza los cambios, disfruta con las ideas novedosas y posee la confianza suficiente para seguir o adaptar la tendencia, mezclar estilos y crear el *look* deseado con artículos de diseñador, de *boutique*, de gran distribución y *vintage*.

La difusión de las innovaciones según Rogers



Una tendencia se origina dentro del grupo de individuos innovadores –personas audaces con ideas vanguardistas– y va arraigando hasta alcanzar un **punto de inflexión**; en este momento traspasa un umbral significativo, ya que la tasa de adopción se incrementa de manera exponencial y la tendencia se expande rápidamente. Llega hasta el mercado masivo para, posteriormente, alcanzar su cenit y entrar en declive. La mayoría tardía compra la tendencia cuando la modernidad y el atractivo para el mercado masivo de la misma empiezan a menguar; los rezagados son aquellos que van a la cola y que empiezan a entender la idea inherente a la tendencia cuando ya es demasiado tarde y ésta ya ha expirado.

Fuente: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations* (1995)

La **mayoría inicial**, que representa la gran masa de personas que adoptan una tendencia a medida que ésta gana impulso y comienza a penetrar en el mercado de masas. Este grupo suele adoptar una tendencia tras haberla observado en otros individuos, en las revistas de moda y amarillistas y rosas, o tras haber leído recomendaciones en *blogs* o páginas web.

La **mayoría tardía** son aquellos que adoptan una tendencia cuando ya está consolidada y ha alcanzado su cenit, o está comenzado a declinar.

Los **rezagados** son aquellos que no arriesgan en cuestiones de moda y que son los últimos en sumarse a una tendencia, generalmente cuando ya es demasiado tarde.

Rogers propone un modelo de **mecanismo de difusión** en cinco fases para explicar el proceso de decisión que sigue un individuo en su progresión desde el conocimiento temprano de la existencia de una nueva tendencia, pasando por la adopción o adquisición de la misma y hasta la evaluación de su decisión.

La compra de una novedad

Las chancletas FitFlop

Las fases descritas en el mecanismo de difusión de Rogers pueden ser vistas en acción en este ejemplo, que está relacionado con los pasos reales que siguió un comprador desde la toma de conciencia y el conocimiento de la existencia de un producto innovador (las chancletas FitFlop) hasta la decisión final de compra, proceso que se prolongó durante más de un año. El ejemplo demuestra no sólo el modo en que una innovación del producto es aceptada y adquirida por un consumidor, sino también la naturaleza integral del marketing. No han sido únicamente los anuncios o los artículos de prensa los que han persuadido a esta persona para comprar las chancletas, sino una compleja combinación de factores que incluye la publicidad gratuita, la información sobre los beneficios de la nueva tecnología, el diseño y aspecto de las FitFlop, su precio comparativo respecto a otras chancas –tanto del mercado de la moda como del calzado técnico–, la recomendación de un amigo y la observación de otros individuos de una tribu similar que utilizan estas chancletas.

1. El producto se da a conocer al consumidor a principios de la primavera del año 2007, mediante la lectura de un artículo promocional aparecido en la prensa.
2. Al consumidor potencial, que ya es consciente de la existencia del producto, se le vuelven a recordar las chancas FitFlop mediante otro artículo de prensa publicado unos meses después. El consumidor siente curiosidad hacia el producto y su interés por el mismo va en aumento.
3. El consumidor potencial continúa viendo anuncios y leyendo artículos de prensa durante la primavera de 2008, y observa a personas que utilizan las distintivas FitFlop. Tentado por el precio de las mismas, más económico que el de chancletas de otras marcas que utilizan una tecnología similar, el consumidor comienza a persuadirse a sí mismo de que las FlipFlop son lo que necesita.
4. El consumidor potencial se encuentra con un amigo que posee un par de FitFlops y que le transmite un mensaje positivo acerca de las mismas. El consumidor está cada vez más convencido y decide que quiere un par.
5. Finalmente, en el verano de 2008, el consumidor ve unas FitFlops en el escaparate de una tienda y decide comprarlas; las utiliza y las encuentra sobremedida cómodas. El comprador se siente muy contento con el producto.



FitFlop Walkstar. La propuesta única de venta (PUV) de esta chancleta es la innovadora tecnología utilizada para la fabricación de su suela –pendiente de patente–, realizada con un material multidensidad que sirve de soporte y ejercita los músculos de piernas y glúteos mientras su usuario camina; el efecto de “tablero bamboleanante” crea una tensión adicional en los músculos que les obliga a realizar un trabajo suplementario. Esta chancleta experimentó una rápida transición de producto de fitness a “artículo de moda imprescindible” mediante nuevos diseños más modernos, como la FitFlop modelo *Liberty Print Obi* o la versión *Electra*, para el verano de 2009.

6. El comprador habla a sus amistades de las chancletas FitFlop; el proceso entra en una nueva fase de recomendaciones, al correrse la voz. El conocimiento y la conciencia de la existencia del innovador producto se transmiten a otras personas siguiendo el modelo de difusión de las innovaciones de Rogers.

1. **Conocimiento:** el producto o tendencia llaman la atención del consumidor, que adquiere un conocimiento inicial de los usos, beneficios o ideas clave que se hallan tras la novedad o la tendencia. Esto sucede cuando el consumidor lee la prensa o cuando observa a otras personas que visitan o utilizan el producto.
2. **Persuasión:** la persona, posiblemente persuadida por opiniones ajenas, se forma una opinión acerca del producto; si éste resulta de su interés, es posible que comience a desearlo y a persuadirse a sí misma de que se trata de un producto adecuado, útil, una buena inversión, etc.
3. **Decisión:** la persona toma la decisión de adoptar la novedad o tendencia; en otras palabras, entra en acción y realiza una compra.
4. **Implementación:** la persona utiliza el producto.
5. **Confirmación:** la persona evalúa los resultados de su decisión y compara el uso actual del producto con su percepción original del mismo.

Las tendencias de consumo

La identificación y la comprensión de las tendencias de consumo son elementos cruciales para el estudio del mercado de la moda, ya que la observación de los consumidores y la recopilación de información sobre los mercados de todo el planeta nos mantienen al día. Se debe permanecer ojo avizor sobre los innovadores y los adoptadores precoces, ya que es muy probable que se adelanten a los acontecimientos; la observación de tendencias nos ayuda a desarrollar la intuición, a identificar nuevas ideas y a obtener inspiración. Cabe recordar que las necesidades del consumidor experimentarán cambios como respuesta a las transformaciones políticas, económicas y sociales. Aunque las tendencias vienen y van, he aquí algunas para tener en cuenta:

El **cocooning frugal**: si bien la futuróloga estadounidense Faith Popcorn ya acuñó el concepto de *cocooning* allá por los años noventa, esta tendencia ha resurgido en respuesta a la recesión. El *cocooning* frugal consiste en quedarse en casa y buscar refugio en el hogar durante el tiempo libre, lo que nos remite a las prendas de punto acogedoras, la ropa cómoda para estar por casa y las pantuflas en forma de calcetín.

La **generación G**: denominación en que la "G" es acrónimo de la generosidad de los individuos que reaccionan frente a la codicia. El crecimiento de la cultura *online* les permite compartir, dar, participar, crear y colaborar. Esto nos remite al intercambio de prendas y habilidades, al reciclaje de productos reutilizables o a actos aleatorios de bondad (o RAK, *Random Acts of Kindness*).

Los **consumidores-vendedores**: los consumidores ya no se limitan a consumir, sino que venden sus creaciones a corporaciones u otros consumidores. La recesión global combinada con la democratización *online* han conducido a una mayor participación del consumidor en el mundo de la oferta y la demanda.

Los **recuerdos placenteros de la infancia** hacen referencia a los artículos nostálgicos que nos traen a la mente nuestra niñez: los estampados florales de los años cincuenta, las magdalenas a la hora de la merienda, los juegos de mesa o las cajas de lata con logotipos de marcas de los años sesenta y setenta. Los *baby boomers* y la generación Jones desean sentirse confortables y seguros en momentos difíciles.

“Si lo supiésemos todo sobre el mañana, ¿actuaríamos de manera diferente en el presente?”
Faith Popcorn



El **efecto pintalabios**: los tiempos difíciles conducen a los consumidores a recortar su dispendio, renunciando a las compras extravagantes y optando por pequeños caprichos que les hagan sentir bien, como los pintalabios.

Las **piezas perfectas**: hartos de la sobrecarga de productos, los consumidores buscan artículos de moda con fundamentos sólidos, como las prendas básicas perfectas que ofrezcan algún elemento adicional, las piezas de gama alta bellamente ejecutadas y diseñadas para perdurar en el tiempo, o los emblemas clásicos de la moda, como la gabardina perfecta, el vestido negro, la camiseta o el jersey marinero francés a rayas, o los pantalones vaqueros con orillos.

Los **adictos al nicho**: son aquellos consumidores que desean alcanzar el complicado equilibrio entre ser únicos en su especie y encajar en el conjunto; forman lo que se denomina un “nicho”, ya que, sin ser una multitud, son suficientes para formar una tribu en la que se trata de ser uno entre unos pocos. Las marcas nicho siempre tienen una historia de fondo, ya que el nicho conlleva el conocimiento y el prestigio de quienes están en la onda.

La **moda online**: un creciente número de consumidores compra moda *online*. Internet ha democratizado la moda, poniéndola a disposición de un grupo mucho más amplio de consumidores, ya que no todo el mundo vive cerca de un gran centro comercial y algunos clientes se sienten intimidados al entrar en ciertas tiendas de moda o azorados cuando las prendas no les sientan bien o no son las adecuadas. Las empresas de moda por Internet están experimentando un crecimiento extraordinario: Vente-privéé, una empresa de Internet exclusiva para afiliados, alcanzó unas ventas de 545 millones de libras en el año 2008; esta compañía, de propiedad francesa y con miembros en Francia, Alemania, el Reino Unido, Italia y España, organiza eventos de venta *online* en los que las marcas de lujo de moda y de diseñador se comercializan a un precio entre un 50 y un 70 por ciento inferior al precio de venta habitual. La compañía británica *online* Asos declaró un incremento en las ventas del 104 por ciento, lo que significó la cifra de 165 millones de libras en el ejercicio fiscal que finalizó en marzo de 2009.

Arriba

El *cocooning* y el *cocooning* frugal son tendencias surgidas como respuesta a la recesión, consistentes en quedarse en casa, recortar el gasto y envolverse en prendas confortables y cálidas piezas de punto.

“La moda *online* ha cambiado todo, haciendo que la moda sea accesible física y psicológicamente”.

Jackie Naghten

4. La creación del perfil de cliente

Una vez completados la investigación y el análisis del consumidor, el siguiente paso consiste en elaborar un perfil del cliente para definir los grupos de consumidores objetivo. Este informe debe proporcionar datos básicos de tipo demográfico, geodemográfico y psicográfico, información sobre las tendencias de consumo actuales o emergentes, estadísticas de ventas actuales y datos relevantes provenientes de la observación. Es práctica habitual para los compradores, los jefes de marketing, los gerentes de marca o los diseñadores organizar presentaciones para el resto del personal, los proveedores, los socios o los accionistas, en las que se sintetiza el informe sobre el consumidor. Una técnica utilizada para condensar la investigación y describir al cliente es lo que se conoce como “reseña del cliente”; esta descripción escrita puede completarse incluyendo elementos visuales sobre la imagen y estilo de vida del cliente, expuestos sobre un panel o mediante presentaciones realizadas en PowerPoint o Flash.

La redacción de la reseña del cliente

Una reseña es un breve perfil escrito que describe las características y los rasgos de un consumidor tipo representativo del mercado objetivo. El retrato proporciona una imagen compuesta del cliente objetivo, que debe ser elaborada utilizando la información proporcionada por la investigación de marketing primaria y secundaria. El retrato debe realizar una descripción realista y factual de las características demográficas, la edad o franja de edad, el estilo de vida, el estilo de moda, las preferencias de marca, la motivación de compra y las actitudes hacia la compra de moda del consumidor.

Debemos cerciorarnos de que la edad y el género del consumidor quedan bien definidos, y de describir el estilo de vida, el estatus social y la etapa vital en que éste se encuentra; asimismo, podemos confeccionar una lista de las marcas de ropa que viste o que le gustaría vestir, e indicar qué cantidad de dinero gasta en ropa. El inconveniente de las reseñas radica en la tendencia a describir una vida de fantasía o las aspiraciones vitales del consumidor en lugar de la realidad; por tanto, es importante reiterar que la reseña debe basarse en la información y en los datos provenientes de la investigación. Esta información puede obtenerse a través de las estadísticas demográficas gubernamentales, los artículos en los medios de comunicación de moda, las publicaciones, páginas web y *blogs* sobre tendencias de moda, o realizando una encuesta entre los clientes.

La descripción visual del cliente y de su estilo de vida resulta un complemento útil para la reseña escrita, y puede crearse utilizando un *collage* de imágenes tomadas de las revistas, así como ilustraciones propias; para ello, debemos tener en cuenta las revistas de interiorismo, estilo de vida, cocina, jardinería, deporte, y las revistas técnicas o tecnológicas. Al elaborar un perfil visual, es importante cerciorarnos de que las imágenes son reflejo del estilo de vida y de las actividades del cliente, y no sólo de su enfoque de la moda; debemos intentar utilizar imágenes que tipifiquen las preferencias de producto o marca de ese tipo de consumidor como su coche, su reloj, su perfume, sus accesorios y su ropa. Las imágenes elegidas deben reflejar con precisión el nivel de mercado y el estatus del consumidor.

Preguntas para elaborar una reseña

Intentemos visualizar a las personas, introducirnos en su mente e imaginar quiénes son. ¿Qué influencias existen en sus vidas? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones, opiniones o intereses?

Pensemos en la rutina diaria de estas personas. ¿Utilizan prendas o atuendos específicos para trabajar, hacer deporte o realizar actividades de ocio? ¿Qué marcas no pertenecientes al mundo de la indumentaria son importantes para ellos y por qué?

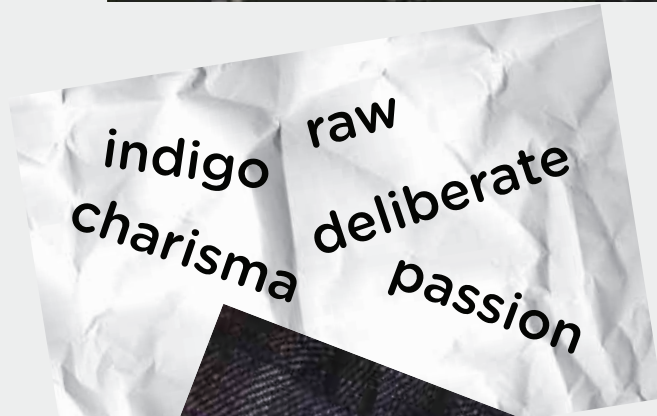
La elaboración de un perfil de cliente

El nicho de mercado de la ropa vaquera

Sliced Bread es una novedosa marca de ropa vaquera creada recientemente por James Haynes mientras estudiaba moda en el Plymouth College of Art (Reino Unido). La idea fue desarrollada como respuesta a la creciente demanda por parte de los consumidores de un producto auténtico, nostálgico y con estilo. El concepto de Sliced Bread es simple: fabricar pantalones vaqueros y camisetas de calidad que permanezcan en la memoria de la gente. Cada pieza está confeccionada a mano en Inglaterra, con los mejores materiales y métodos de producción. Los productos de Sliced Bread trascienden las temporadas y están recién salidos del horno!

El estudio del consumidor

James Hayes entrevistó en persona, por teléfono y a través de Internet a jóvenes veinteañeros que podrían ser consumidores potenciales de los vaqueros y camisetas Sliced Bread, ya que deseaba recopilar información sobre su estilo de vida y sobre el tipo de marcas que suelen utilizar o les gustaría vestir. Conoció cuánto dinero gastaban en ropa estos jóvenes, cómo se ganaban la vida y en qué empleaban su tiempo de ocio. Tras llevar a cabo cierto número de entrevistas, James percibió similitudes con relación a los comportamientos de compra, las actitudes y las preferencias por determinadas marcas, que aparentemente tipificaban los rasgos del grupo de muestreo, y utilizó esta información para redactar la reseña de un cliente ficticio al que llamó "Jason Powell", que sería representativo del público objetivo para la marca propuesta, Sliced Bread.



Imágenes de la colección de vaqueros y camisetas Sliced Bread, de James Hayes.

Reseña del cliente de Sliced Bread

Jason Powell es un estudiante de arquitectura de la Universidad de Manchester de 21 años de edad; en la actualidad cursa su segundo año académico y ha alquilado un piso de estudiantes con tres amigos. Durante las vacaciones, reside con sus padres en Windsor, a unos 50 kilómetros de Londres. Jason tiene un carácter emprendedor y aspira a poner en marcha su propia empresa de diseño; se comunica *online* con otros jóvenes arquitectos y diseñadores de todo el mundo, y ha creado un *blog* con sus reflexiones, bocetos e ideas sobre su ciudad ideal. Comenta que su *blog* es como "un perfil siempre cambiante de mí mismo, donde la gente puede ver cómo soy y seguir mis intereses". A Jason le encantan las camisetas, en especial las de la marca italiana 5Preview, que "vende unas camisetas exclusivas muy en la onda, y también me gustan las marcas británicas, como To-orist y Tom Wolfe". La pasión de Jason por la arquitectura se traduce en su respeto por un producto bien diseñado pero sin ostentación, como un buen par de vaqueros de Prps, Flat Head, Dr. Denim, Acne o Levi's Red; sin embargo, no siempre puede permitirse comprar estas marcas, a menos que estén de rebajas, por lo que en ocasiones acude a la tienda de beneficencia en busca de alguna prenda poco convencional o a Primark, si tiene poco dinero. Cuando compra ropa, Jason siempre paga en efectivo —"si no tienes dinero, no compres"; afirma—, y sólo utiliza su tarjeta de crédito para realizar compras *online*. Jason

emplea su dinero para pagar su coche y su alquiler, y para asistir a conciertos e ir de clubs; a principios del trimestre, gastó 180 libras en una tarjeta de transporte y 150 libras en una cuota de gimnasio. Paga un alquiler de 70 libras semanales y gasta unas 40 libras a la semana en alimentación. En la actualidad, Jason gasta más dinero en ropa de lo que solía, ya que acude con frecuencia a los clubs de Manchester: "la cultura de club obliga a vestir algo diferente cada vez, así que cuando salgo a comprar ropa me gasto de golpe 300 libras y no vuelvo a comprar hasta pasados unos tres o cuatro meses, a no ser que algo me llame la atención".

Las fotografías muestran a tres de los jóvenes entrevistados por James Hayes durante su investigación para realizar un estudio del consumidor. James descubrió que existe un vacío entre las marcas que a su grupo objetivo le gustaría vestir y las que compran en realidad; esas marcas aspiracionales son Paul Smith, Comme des Garçons, Diesel Black Gold y DSquared2, mientras que las marcas utilizadas por el grupo son Zara Men, Primark, prendas procedentes de las tiendas de beneficencia, Topman, Levi's y Jack Wills. Es importante señalar que, aunque James se centró en jóvenes de 20 y 21 años de edad, es posible que el mercado potencial para el concepto Sliced Bread incluya a clientes treintañeros; por tanto, debería llevarse a cabo un estudio adicional sobre los consumidores de esta franja de edad.

AARON WATTS

20 años

Estudiante



Viste: Adidas Originals y prendas de segunda mano

Aspira a vestir: Ninguna marca

SAM PHILLIPS

20 años

Disco-jockey



Viste: Levi's, Adidas, Wood Wood, Religion y Bantum

Aspira a vestir: Paul Smith, Diesel Black Gold y Vivienne Westwood

ALEX PUGH

21 años

Estudiante



Viste: Jack Wills, Topman, indumentaria universitaria, Crew Clothing

Aspira a vestir: Paul Smith

El conocimiento del cliente empresarial

Conocer a nuestros clientes empresariales es también muy importante. En situaciones B2B, el procedimiento habitual que sigue una empresa consiste en analizar su base de clientes, por dos razones principales: en primer lugar, para determinar el valor para la empresa de cada uno de sus clientes y, en segundo lugar, para averiguar la manera óptima de dar respuesta a las necesidades del cliente y servirle de manera eficaz. Para entender las necesidades de un cliente empresarial en toda su extensión, resulta asimismo lógico conocer en profundidad a sus consumidores finales.

Tomemos, por ejemplo, el caso de un diseñador independiente con su propia marca de moda, que suministra su colección a unas 40 tiendas de todo el mundo; éstas analizan y clasifican a sus clientes en función del país o zona, como por ejemplo, Europa, Asia y Norteamérica, especialmente si la demanda de los consumidores finales varía dependiendo de la zona. El diseñador provee tanto a *boutiques* independientes que compran pequeñas cantidades de entre una selección limitada de la gama como a minoristas de más envergadura que adquieren una mayor proporción de la colección, y es posible que el diseñador desee analizar a estos clientes en función del volumen de sus pedidos o del tipo de producto que compran. Algunos clientes requerirán un servicio sin grandes complicaciones, mientras que otros desearán participar en el proceso de diseño, y especificarán determinados colores, tejidos o modelos, más adecuados para sus consumidores finales, o exigirán exclusividad, con la petición de que determinados modelos sólo estén disponibles para ellos. Si bien requieren un nivel más alto de servicio, estos clientes pueden resultar de gran valor para la empresa.

Los clientes empresariales (o B2B) también son evaluados en función de su contribución económica, aunque existen otros activos de valor para tomar en consideración, como el estatus y la reputación del cliente, su potencial para la publicidad gratuita, las posibilidades de asociación o de trabajo en red, o su capacidad para proporcionar acceso a otras organizaciones. De manera inversa, las empresas de gran distribución suelen analizar su base de proveedores para determinar quiénes ofrecen el mejor servicio, calidad y precio; una gran empresa como, por ejemplo, un fabricante textil, puede segmentar a sus clientes según el tipo de mercado que representen y, por ejemplo, separar las compañías que compran para las cadenas de gran distribución de aquellos otros que se hallen a un nivel de alta costura o de diseñador. A continuación resumimos los criterios que han de tenerse en cuenta cuando analizamos a los clientes empresariales:

- **Ubicación:** local, nacional, internacional o global
- **Contribución económica:** contribución del cliente al volumen de facturación y al beneficio de la empresa
- **Reputación:** valor inherente al nombre del cliente, al tipo de consumidor final que atrae y a su potencial publicitario
- **Estatus:** clientes de reciente formación o consolidados, duración de la relación empresarial, lealtad de compra, garantía financiera
- **Tipo de compañía:** grandes almacenes, *boutique* independiente, cadena comercial, fabricante, productor o diseñador
- **Nivel de mercado:** un proveedor de tejidos, por ejemplo, puede tener como clientes a empresas de un nivel de alta costura o de diseñador, así como a empresas minoristas que desarrollen sus propias colecciones de marca



Introducción al branding

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 y vinculante; es aquí donde la marca entra en escena. Es indudable que el marketing de moda ha evolucionado y que ya no concierne únicamente al producto en sí mismo ni consiste en garantizar que los productos adecuados estarán en el lugar justo en el momento preciso; en la actualidad, lo que marca la diferencia es la experiencia de marca. Lori Rosenwasser, directora general de lealtad de marca (brand engagement) de Landor Associates apunta que “en la actualidad nos hallamos en la era de la experiencia de marca” (2008). En un mercado altamente competitivo, los gerentes de marca y los especialistas en marketing deben hallar el modo de aumentar los productos y servicios, confiriéndoles un sentido emocional y una dimensión experiencial. Allen Adamson, director ejecutivo de Candor Associates, describe el branding como “el proceso mediante el cual las imágenes de marca entran en nuestra mente” (2007). El branding es el mecanismo mediante el que una compañía crea y gestiona una marca, y transmite a sus clientes los mensajes y valores que la cimientan, y, por consiguiente, constituye una actividad estratégica significativa para las empresas que deseen diferenciar sus productos y servicios. Este capítulo presenta los conceptos fundamentales del branding, ilustrando la aplicación de los mismos en el contexto de la moda.

“Una marca es la suma de los beneficios tangibles e intangibles proporcionados por un producto o servicio y abarca la totalidad de la experiencia del consumidor”.

**How Brands Work,
Chartered Institute of
Marketing**

La definición de marca

Las características concretas de una marca son el logotipo, el lema, el eslogan, los productos en sí mismos y el entorno físico de venta; no obstante, una marca es algo más que la suma de sus partes, ya que sus principales elementos constitutivos son intangibles. En cierto modo, una marca constituye una paradoja, un compuesto que toma forma internamente mediante estrategias empresariales, y externamente a través de la percepción y de la experiencia del consumidor. Formada a partir de una combinación única de elementos tangibles e intangibles, la marca surge de la totalidad de un conjunto que incluye no sólo las prendas, el entorno de compra, el *packaging* y la publicidad, sino también los significados, valores y asociaciones que los consumidores le confieren. Walter Landor, pionero del branding, afirmaba en una famosa cita que “los productos se manufacturan en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. Adamson define la marca como “algo que existe en nuestra mente, una imagen o una sensación basadas en asociaciones que se despiertan cuando el nombre de la marca es mencionado” (2007). Las marcas influyentes y exitosas consiguen generar asociaciones positivas o constructivas en la mente de los consumidores, desencadenando emociones y sentimientos que pueden resultar en extremo potentes y afirmativos. No obstante, cada consumidor se forma su propia opinión de la marca y, por consiguiente, cabe la posibilidad de que pueda desarrollar percepciones y creencias negativas acerca de la misma; por tanto, resulta de gran importancia para quienes gestionan las marcas tener muy en cuenta las asociaciones que una marca transmite y asegurarse siempre que sea posible de que los mensajes se emiten intencionalmente y no por defecto. Una marca puede poseer elementos diferenciadores no sólo en sus productos y servicios, sino también a nivel experiencial; los consumidores necesitan ser conscientes de la existencia de la marca, conectar con su idiosincrasia y valorar lo que ésta ofrece y, por descontado, la oferta de



marca debe ser relevante para las necesidades, aspiraciones y deseos de los consumidores.

Los valores, mensajes e ideas en los que se basa una marca son los siguientes:

- El nombre de la marca y su logotipo
- El producto
- El *packaging* y la presentación
- El entorno en que se comercializa
- La publicidad y la promoción
- La reputación y el comportamiento de la compañía

El nombre y el logotipo de marca

El nombre y logotipo de una marca son características tangibles controladas por la compañía. El logotipo proporciona el elemento visual fundamental de la marca; el estilo de este identificador singular debe captar y representar la esencia o la idea fundamental que subyacen en la marca. Un uso inteligente o ingenioso del color, de la tipografía y de los símbolos ayuda a conseguir un logotipo distintivo que, con suerte, se erigirá en el agente visual icónico y de confianza de la marca. Las marcas de lujo como Gucci, Prada, Fendi o Chanel utilizan tipografías en mayúscula para crear un aura de autoridad y tradición; algunas marcas utilizan un emblema o una cartela para realzar el logotipo y otorgarle un aspecto de grandeza o de abolengo. Las marcas deportivas diseñan sus logotipos con la finalidad de crear una sensación de movimiento, velocidad o dirección, mientras que las marcas que desean transmitir elegancia o feminidad tienden a utilizar letras minúsculas con florituras. Un logotipo bien diseñado y ampliamente conocido constituye un gran activo para una marca. El logotipo se crea utilizando el nombre de la marca, como es el caso de Gucci o Prada, o la propia firma del diseñador, como sucede con Paul Smith. Las iniciales y las siglas también se utilizan para elaborar un nombre de marca, como por ejemplo DKNY (Donna Karan New York), o para formar un logotipo secundario,

Izquierda

Estas banderas muestran los nombres de marca de las empresas de moda, accesorios y joyería de lujo en la londinense Old Bond Street. El estilo y diseño de un logotipo y el color de una bandera conforman una significativa manifestación de la identidad de marca.

Sobre estas líneas

Un característico bolso acolchado de Chanel con el icónico logotipo formado por las "C" entrelazadas a modo de broche.

como es el caso de las iniciales entrecruzadas de Fendi, Chanel o Gucci. Por supuesto, existen marcas con logotipos legendarios, como el icónico símbolo *Swoosh* de Nike, tan poderoso que identifica a la marca de manera instantánea sin necesidad de ir acompañado del nombre de la misma ni de ninguna palabra; de manera similar, la corona de laurel de Fred Perry o el cocodrilo de Lacoste actúan como emblemas icónicos de sus respectivas marcas.

Las marcas registradas

El logotipo, símbolo, eslogan y lema de una marca pueden registrarse; también es posible registrar elementos de diseño significativos y específicos de una marca. Así, por ejemplo, Levi's ha registrado el eslogan comercial "Quality neves goes out of style"® [La calidad nunca pasa de moda], y el icónico cuadro Burberry, de color beis, rojo y negro, se convirtió en una marca registrada en 1924, cuando fue utilizado para forrar las gabardinas Burberry. Una **marca registrada** otorga a la compañía que la posee derechos exclusivos de uso del artículo registrado, lo que ayuda a proteger a la marca contra la piratería o el uso no autorizado del artículo registrado. Una marca registrada puede identificarse mediante los símbolos ® o ™.

Una pequeña empresa que tenga la intención de operar en su mercado nacional puede registrar su marca para uso exclusivo en este ámbito, aunque para garantizar una protección más exhaustiva, resulta prudente registrarla con alcance internacional.

El emblema de marca

Desde el punto de vista del branding, el producto de moda constituye un excelente lienzo para la exhibición de emblemas; por ejemplo, un logotipo colorista puede utilizarse para decorar camisetas o, de manera más sutil, en bordados posicionados. Las marcas de ropa vaquera utilizan pespunteados distintivos en los bolsillos



Arriba a la izquierda

Logotipos de Adidas Performance y Adidas Originals. Un logotipo debe representar el carácter esencial de una marca mediante un formato sencillo y fácil de reconocer.

Adidas, la marca deportiva internacional, posee un logotipo instantáneamente reconocible con tres franjas, que son el motivo por antonomasia de la marca; este emblema clásico de Adidas ha sido modificado para crear logotipos para sus submarcas.

Abajo a la izquierda

A la hora de crear un logotipo, es importante tener en cuenta el mensaje subyacente y escoger una tipografía acorde con el mismo. La tipografía alargada e inclinada hacia delante del logo deportivo situado debajo genera una sensación de impulso, mientras que una tipografía Copperplate Gothic Light en mayúsculas transmite la autoridad intemporal de la tradición y el lujo. El Edwardian Script en cursiva añade un toque femenino al logotipo, y utilizando la tipografía Bauhaus 93 se consigue un aspecto moderno y contemporáneo con un toque retro.

traseros para identificar sus pantalones vaqueros o les pegan etiquetas emblemáticas, como la etiqueta roja de Levi's. A la hora de diseñar un producto de marca, debemos pensar en la manera de incorporarle las insignias de la misma: los broches, las anillas, las hebillas del cinturón y las cremalleras pueden diseñarse de tal manera que incluyan símbolos o emblemas reconocibles e identificativos, y los tejidos pueden tejerse o estamparse con diseños, rayas o cuadros representativos de la marca.

La colección de edición limitada Originals by Originals (ObyO), creada por Adidas en colaboración con el diseñador de moda neoyorquino Jeremy Scott, ejemplifica el modo en que un logotipo puede integrarse en el diseño de una prenda para lograr un branding creativo y eficaz. Scott adopta un ingenioso enfoque al



Izquierda y arriba

El distintivo cuadro Burberry es utilizado por la marca en muchos de sus productos. Aquí vemos su aplicación en la colección masculina. Aunque la escala del cuadro ha sido magnificada, éste sigue siendo reconocible instantáneamente como signifiante de la marca.

Sobre estas líneas

El jersey de tenis de Fred Perry lleva bordada una corona de laurel, símbolo emblemático de la marca.



ocultar parcialmente mediante capas de flecos un emblema de Adidas Originals de gran formato.

Tipos de marcas

Las marcas están presentes en todos los niveles de la industria de la moda; existen fibras de marca, tejidos de marca, marcas deportivas, marcas de dise-

Arriba

Top con capucha y flecos diseñado por Jeremy Scott para la colección ObyO de Adidas.

ñador como Armani o Donna Karan, marcas de lujo como Louis Vuitton o Hermès, marcas emblemáticas de alta costura como Dior, marcas de gran distribución, e incluso grandes almacenes que han alcanzado un estatus de marca. Resulta complicado definir los tipos de marca, aunque cabe establecer categorías como las indicadas a continuación:

La **marca corporativa** es la de una organización que utiliza el mismo nombre e identidad visual para todas sus marcas; la corporación es la marca. MAS Holdings, la corporación manufacturera de Sri Lanka, posee este tipo de estructura: MAS Intimates produce lencería y ropa interior para clientes globales como Marks & Spencer, Gap y Victoria's Secret, MAS Active es proveedor de prendas deportivas e informales para Nike, Adidas, Reebok, Gap y Speedo, y MAS Fabric desarrolla tejidos, gomas elásticas, encajes y otros componentes para prendas.

Las **marcas de fabricante** son las creadas y comercializadas por compañías fabricantes que escogen un nombre para su producto de marca. Las marcas de fabricante son frecuentes en las industrias textil y de la fibra, en las que los fabricantes de productos químicos ponen nombre de marca a sus fibras. Por ejemplo, la compañía de base científica DuPont™ gestiona la célebre fibra de marca Lycra®; otra de las fibras de DuPont™ es el Kevlar®, que se utiliza en la fabricación de prendas de trabajo que se hallan expuestas a riesgos diversos, incluyendo la abrasión y las altas temperaturas. Nature Works LLC, una empresa de capital mixto integrada por Cargill y la japonesa Teijin, produce Ingeo™, una fibra de marca elaborada con recursos renovables de origen vegetal procedentes del maíz, que fue elegida por la marca francesa de diseño vanguardista Marithé + François Girbaud para ser utilizada en sus primeros diseños de inspiración ecológica, lanzados al mercado en el año 2008.

Las **marcas privadas** son también conocidas como marcas genéricas, marcas de distribuidor, marcas minoristas o **marcas propias**. Los grandes almacenes norteamericanos Nordstrom poseen su propia marca, Classiques Entier, y Macy's ofrece un amplio abanico de marcas de firma propia, incluyendo I.N.C. y Tasso Elba. Las marcas privadas elevan el perfil del minorista, pues diferencian su oferta y añaden valor para el cliente, y los minoristas tienden a favorecerlas porque les ofrecen la oportunidad de obtener márgenes de beneficio más amplios que los artículos de marca de diseñador.

Las **marcas avaladas** son aquellas en las que una marca matriz da nombre o certifica alguna de sus propias submarcas; los nombres de la marca matriz y de la submarca aparecen vinculados, como es el caso de Polo by Ralph Lauren o del perfume Obsession by Calvin Klein. Este aval otorga credibilidad a la submarca que, al mismo tiempo, se beneficia del estatus y de la reputación de la marca principal.

Las **marcas compartidas** o **marcas asociadas** se crean cuando dos marcas se unen para desarrollar una nueva marca. El diseñador japonés Yohji Yamamoto posee dos marcas compartidas: Y's Mandarina, una colección de bolsos y accesorios masculinos y femeninos, creada en conjunción con la marca de artículos de viaje y accesorios Mandarina Duck, y Adidas Y-3, también conocida como Y-3, que es un proyecto de marca en colaboración con Adidas, que toma su nombre de la "Y" de Yamamoto y de las tres barras que forman logotipo de Adidas.

Cuando una compañía posee una **cartera de marcas**, su objetivo consiste en maximizar la cobertura de mercado con objeto de evitar que las marcas que componen la cartera compitan entre sí; por tanto, las marcas múltiples de la compañía deben ser diseñadas para responder a las necesidades específicas de los diferentes sectores clave del mercado. La cartera de marcas del grupo Gucci incluye



Arriba

Etiquetas colgantes diseñadas para promocionar Cotton Wool y Merino Extrafine, submarcas de Woolmark, cada una de las cuales posee un logotipo específicamente diseñado y está avalada por el símbolo de Woolmark, universalmente aceptado. Asimismo, estas etiquetas colgantes están marcadas con el eslogan publicitario de Woolmark, "Take Comfort in Wool" [Siéntete reconfortado por la lana].

marcas de lujo prestigiosas y claramente diferenciadas, como Gucci, Alexander McQueen, Stella McCartney, Balenciaga, Bottega Venetta e Yves Saint Laurent. El grupo Adidas posee una cartera de marcas que incluyen Reebok, Rockport, the shoe company y TaylorMade, una marca de golf.

El objetivo del branding

La finalidad del branding es la de establecer una identidad clara y distintiva para un producto, servicio u organización, con el objetivo de garantizar que la marca se diferencie de las demás y ofrezca algún elemento que la distinga de las marcas de la competencia. Asimismo, el branding tiene como meta añadir valor o aumentar el valor percibido de un producto, lo que permitirá a la compañía establecer un precio más elevado para sus artículos de marca. En un nivel más complejo, el branding opera para 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. Un par de zapatillas deportivas Nike, por ejemplo, no es tan sólo un par de zapatillas, sino “mis Nike”, imbuidas de significados y asociaciones adicionales: con un par de zapatillas Nike “puedo conseguirlo”. Ésta es la razón de que una marca pueda llegar a ser tan poderosa e influyente: el usuario de Nike se siente más comprometido y capaz para madrugar y salir a correr, ya que se ve a sí mismo como una persona más deportista, más activa y más viva cuando utiliza esta marca en particular. Por tanto, existe una mayor posibilidad de que los consumidores se comprometan de manera constructiva con una marca y adquieran sus productos si ésta satisface diversos criterios: los productos y servicios de la marca han de ser relevantes para la vida y necesidades del consumidor, de quien se pretende que se identifique estrechamente con la ideología y el estilo de la marca, de forma que su vinculación con la misma le despierte sentimientos y emociones positivos o afirmativos.

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 consumidores. Por tanto, es importante que la marca sea consecuente y continúe entregando los valores y promesas que los consumidores esperan.

La cuestión de la continuidad de marca es un factor de gran importancia dentro de la industria de la moda; ello es debido a que dos factores contrapuestos, 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. Aunque el tema, los conceptos, los colores y los tejidos varíen en cada colección de temporada, el branding general, los valores y el **mensaje de marca** necesitan seguir siendo consistentes.

El branding consiste esencialmente en construir una relación entre el consumidor y la marca; para ello, el conocimiento y la comprensión en profundidad del consumidor resultan tan cruciales que las compañías invierten gran cantidad de tiempo y dinero en estudios sobre los consumidores y el mercado. Cuanto más in-

“Las marcas ayudan a las empresas a traspasar las fronteras geográficas y culturales. Las marcas globales son un formidable activo para su país de origen, ya que coadyuvan a la exportación de productos y servicios a mercados foráneos”.

**Clamor Gieske, de
Future Brand**



Arriba

La emblemática etiqueta roja de Levi's en el exterior de su tienda insignia en San Francisco.

**Izquierda**

El icónico Swoosh es utilizado como símbolo de marca en la tienda Niketown.

timamente conozca una compañía a sus clientes, más capacidad tendrá para desarrollar productos, servicios, entornos de compra y estrategias de marketing que propicien el compromiso del consumidor, promuevan su lealtad y fomenten su confianza en la marca.

En resumidas cuentas, la finalidad y el propósito del branding consisten en:

- Sacar partido de los valores y opiniones
- Crear vínculos
- Generar respuestas emocionales
- Proporcionar confianza
- Garantizar la continuidad
- Generar lealtad
- Añadir valor y aplicar un precio más elevado.

Un elemento importante del branding consiste en desarrollar y establecer lo que se conoce como **identidad de marca**. Ésta es una de las tácticas más destacadas para lograr la conexión emocional con el público objetivo que resulta esencial para el concepto de branding.

La identidad de marca

En una organización, la identidad de marca se controla de manera interna y está relacionada con el modo en que la compañía desea que los consumidores perciban y se comprometan con la marca. Los individuos utilizan las marcas y, en particular, la moda para declarar sus principios, ya que los significados y las asociaciones que los consumidores mantienen con las marcas están vinculados estrechamente con el modo en que desean sentirse, ser vistos y ser percibidos por los demás. Existe una mayor probabilidad de que los consumidores conecten con una marca de manera positiva si mantienen un estrecho vínculo con la identidad y la idiosincrasia generales de la misma. Por consiguiente, para una organización resulta muy importante el desarrollo de una identidad atractiva y convincente, que debe ser construida utilizando 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

Cada expresión de la marca hacia el exterior a través de las herramientas arriba mencionadas contribuirá a construir su identidad. Para un diseñador de moda, una manera sencilla de fortalecer la identidad de su marca y de conectar con un público de moda consiste en otorgar a sus prendas nombres que cautiven la imaginación; así, Erdem dota a todas las prendas de sus colecciones de nombres seductores y evocativos, como el vestido Felicitas (adornado con joyas), la blusa de seda Invidia y la falda Laverna, todas ellas presentadas en su colección otoño-invierno 2008. Del mismo modo, Isaac Mizrahi añade un toque de humor a sus colecciones con coloridos nombres como Lorne Green, Burlapse y James Brown: sutiles detalles como éstos generan un tono emocional que ayuda a que una marca y sus productos merezcan ser recordados.

No obstante, es importante señalar que los consumidores interpretan todos los significantes de una marca y se forman su propia opinión sobre la identidad de la misma. Por este motivo, resulta capital que todas y cada una de las manifestaciones de la marca respalden la identidad de la misma con coherencia y de manera consistente entre sí. La imagen de una marca desde el punto de vista del consumidor es conocida como **imagen de marca**.

La imagen de marca

La imagen de una marca variará en función de quién le dé forma, que puede ser usuario o no de la misma, o alguien que mantenga una relación empresarial con la marca, como uno de sus proveedores o accionistas. Así, un usuario devoto de una marca compondrá su imagen de la misma a partir de su experiencia. Tomemos el ejemplo de una persona que compra habitualmente artículos de Ralph Lauren; en este caso, es probable que visite con frecuencia la misma tienda insignia, sea atendida de manera regular por un determinado empleado y haya construido una relación muy personal con la marca y sus productos. Es posible que otra persona aspire al estilo de vida Ralph Lauren, pero opine que las prendas de diseñador son demasiado caras o extravagantes; probablemente, comprará artículos de la marca, como gafas de sol, perfumes o artículos del hogar, en contadas ocasiones y en grandes almacenes como Bloomingdales o Selfridges. Una persona interesada en la moda que no sea usuaria de la marca construirá su imagen de la misma a partir de los anuncios, las fotografías y el contenido editorial de las revistas de moda.

Los individuos también pueden formar juicios de valor al asumir las opiniones de otras personas. El poder de una marca descansa sobre su relación con los consumidores y, por tanto, cada interacción que un cliente real o potencial realiza con la marca es importante ya que contribuye a la experiencia de marca del cliente, ya sea de manera positiva o negativa.

La compañía que se halla detrás de una marca necesita asegurarse de que la identidad de marca que controla y la imagen de marca percibida por las personas ajenas a la compañía y por los consumidores se corresponden estrechamente. Una gran disparidad entre la identidad de una marca y su imagen puede tener un resultado catastrófico para la misma; esto es lo que ocurrió con



Arriba

Chaqueta de paño de lana a cuadros modelo Toklas de Eloise Grey, que toma su nombre de la escritora estadounidense Alice B. Toklas. Inspirada por su pasión hacia la literatura, la diseñadora británica ha dotado a las chaquetas y a los abrigos de su colección con nombres de escritores, como De Beauvoir, Waugh y Beckett, para evocar la época del siglo xx en que los autores vestían con prendas de *tweed*



- Rojo reproductivo
- Polen oscuro
- Savia verde
- Misterio verde
- Lirio sensual

Sobre estas líneas

Un lirio ofrece inspiración para una paleta de colores y para sus correspondientes nombres.

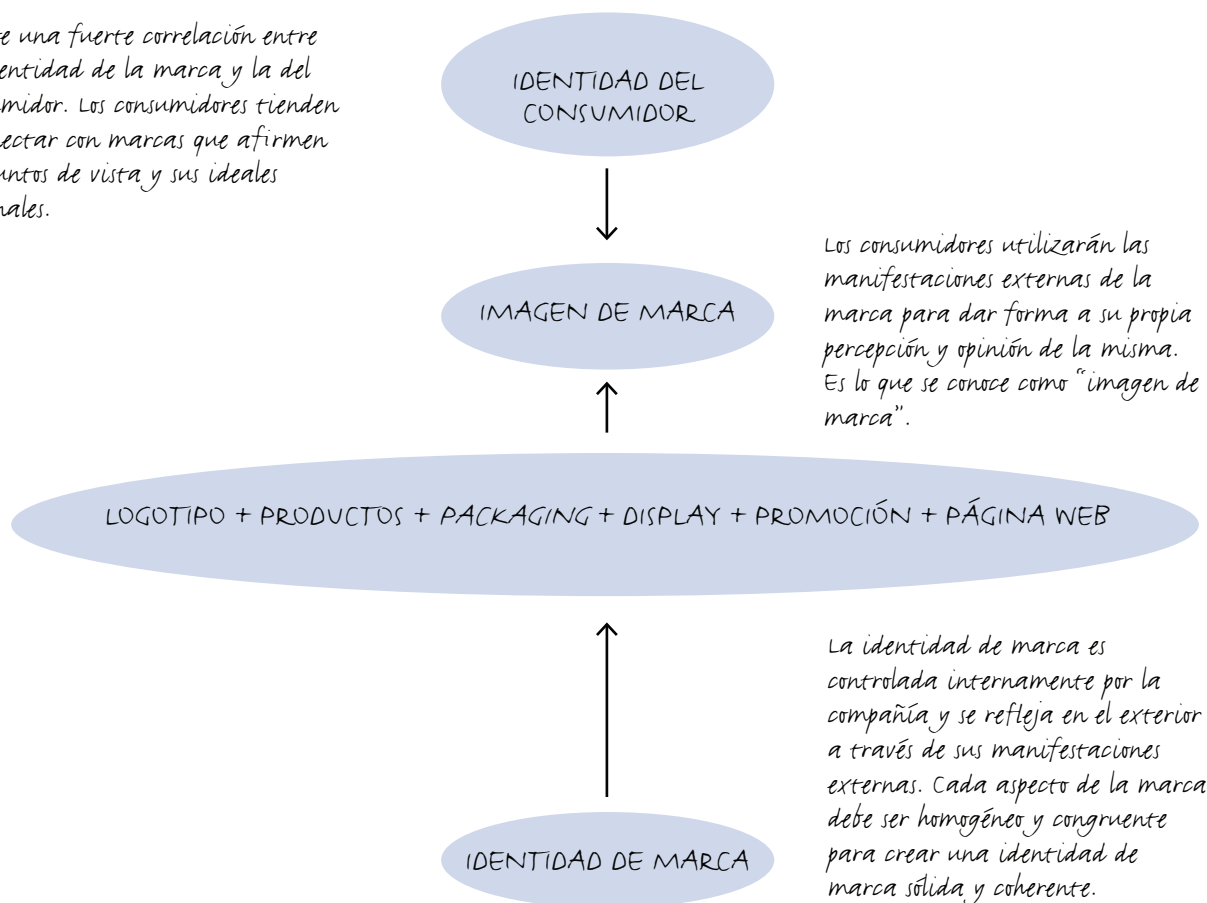
Burberry cuando determinados consumidores que la compañía no consideraba clientes potenciales comenzaron a adquirir tanto productos Burberry originales como falsificaciones de los mismos. La imagen sesgada de la marca repercutió de manera negativa sobre la identidad de la misma, que se había alejado de las intenciones estratégicas de la compañía.

El desarrollo y la gestión de la identidad de marca

El desarrollo y la gestión de la identidad de marca son aspectos de suma importancia para la **gestión de marca**. Una marca es una mercancía preciosa y representa un valioso activo para la compañía, ya que un nombre, logotipo e identidad de marca poderosos —así como el acopio de predisposición hacia la misma— contribuyen a formar el **valor de marca**, es decir el valor total de la marca como activo. Una marca con un valor alto y una identidad fuerte puede permitirse cobrar un sobreprecio por su producto, lo que constituye uno de los principales objetivos del branding. Quienes gestionen una marca deberán asegurarse de que exista una estrecha corres-

Identidad e imagen de marca

Existe una fuerte correlación entre la identidad de la marca y la del consumidor. Los consumidores tienden a conectar con marcas que afirmen sus puntos de vista y sus ideales personales.



Identidad e ideología

Davidelfin

La marca de moda española Davidelfin fue lanzada en Barcelona en el año 2002 por un grupo multidisciplinar de artistas que incluye a una modelo profesional, una periodista, un arquitecto, un director de cine y músico, y la cabeza visible del grupo, David Delfin, un diseñador autodidacta que en el año 2003 ganó el Prix de la Mode al mejor diseñador novel del año, otorgado por la revista *Marie Claire*.

En una entrevista con Mariona Vivar Mompel para Cefababel.com realizada en el año 2006, Delfin comentaba que los jóvenes diseñadores que iniciaban su carrera profesional debían hacer frente a las dificultades debidas a la saturación del mercado: "esto significa que, para destacar dentro del sector de la moda, se necesitan dos cosas: una identidad propia y una ideología propia". Delfin opina que, para tener éxito, no es suficiente con ser tan sólo diseñador de moda, ya que "hoy en día necesitas ser capaz de despertar emociones". Este punto queda convenientemente ilustrado por el nombre e ideología de la nueva submarca de Davidelfin, Da Davidelfin, dirigida a un consumidor más joven. "Da" es el imperativo del verbo "dar" y la colección se comercializa con el siguiente manifiesto: "Entender la moda es un acto de generosidad. Hecho con amor", firmado por "davidelfin". Presentada en el año 2007 en el salón europeo de moda Bread & Butter de Barcelona, la nueva segunda línea de Davidelfin se define como un concepto de "costura deportiva", y está compuesta por camisetas y prendas informales dirigidas al hombre, a la mujer y al niño.

Derecha y abajo: Prendas Da Davidelfin estampadas con textos realizados con la misma caligrafía zurda que el logotipo de la marca.



davidelfin

M A D R I D



pondencia entre la identidad de marca, creada y gestionada por la compañía, y la imagen de marca, percibida por los consumidores y por las personas ajenas a la misma. Para desarrollar y gestionar una identidad de manera eficaz, es importante entender que ésta se formula a partir de tres constituyentes básicos:

- La esencia de marca
- Los valores de marca
- La personalidad de marca

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.

La esencia de marca

El primer paso para definir la identidad de una marca consiste en determinar y establecer su esencia. La **esencia de 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. Es de gran importancia comprender lo que existe en el corazón de una marca y ser capaz de articularlo de manera concisa. Por ejemplo, la marca Edun, lanzada al mercado por Ali Hewson y Bono de U2, se describe a sí misma como “una compañía con conciencia social cuya misión es crear prendas atractivas, al mismo tiempo que fomenta el empleo sostenible en áreas del planeta que se encuentran en vías de desarrollo, especialmente en África” (www.edunonline.com). Esta breve declaración de principios identifica el principal objetivo de la marca, delimita su proposición principal y resume su esencia; es importante redactar este tipo de enunciados, ya que una esencia claramente definida representa el pilar fundamental sobre el que se construirán las demás facetas de la marca.

Estrechamente asociada a la esencia de marca se halla la **propuesta de marca**, que es la expresión sucinta de lo que la marca pretende ofrecer o promete a sus consumidores. La declaración de Edun arriba mencionada clarifica la esencia de marca de Edun pero también explica su propuesta de marca, de la siguiente manera:

Esencia de marca de Edun: una empresa de indumentaria con conciencia social.

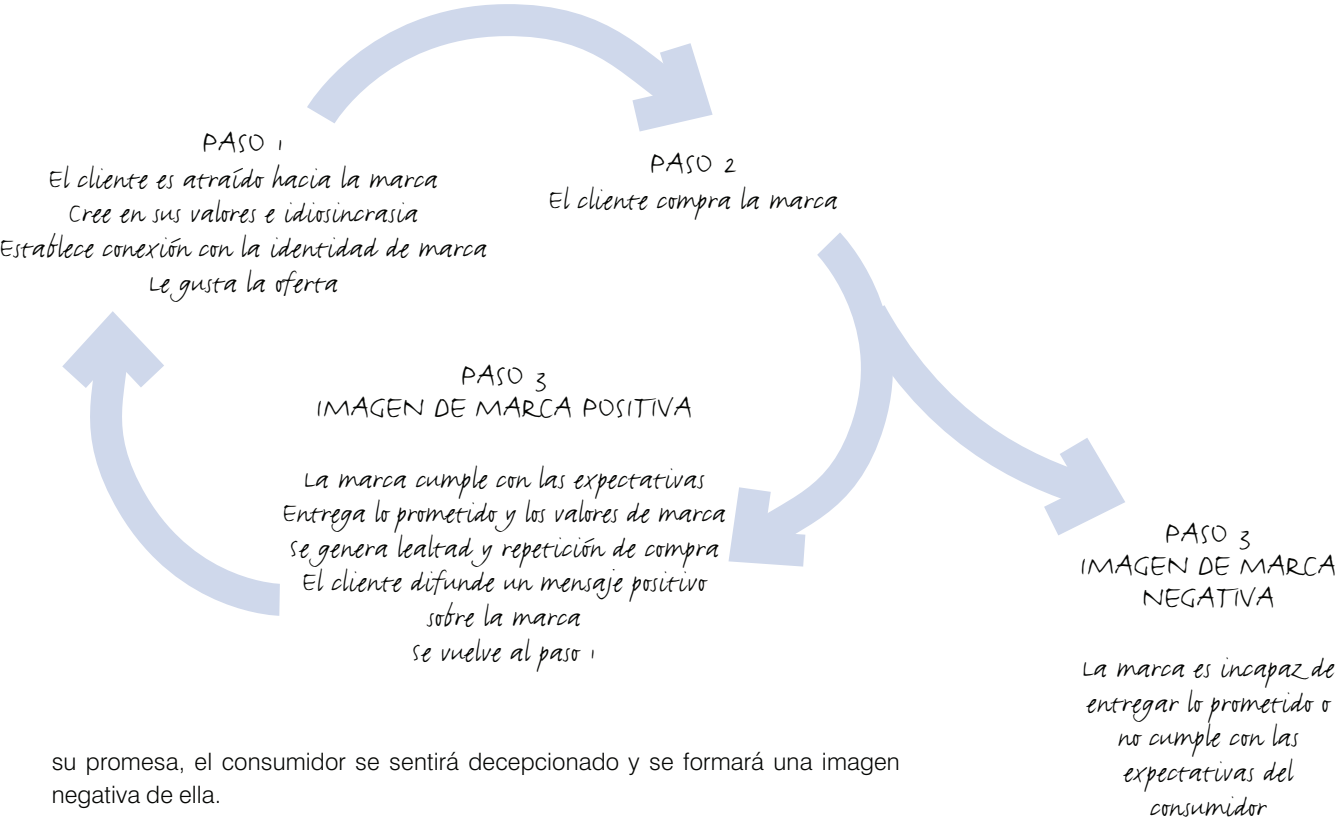
Propuesta de marca de Edun: ofrecer prendas atractivas a la par que fomenta el empleo en áreas en vías de desarrollo por todo el mundo.

Como vemos en este ejemplo, la esencia y la propuesta —o promesa— explican la razón de ser subyacente a la marca y clarifican la motivación de la empresa. Una esencia de marca genuina combinada con una propuesta alcanzable y factible contribuirá a crear una identidad de marca bien definida que, a su vez, puede actuar como una poderosa fuerza de marketing y marcar las pautas para la comunicación y la promoción. Así como la esencia es considerada el corazón de una marca, **los valores de marca** —en ocasiones denominados “valores fundamentales”— son la piedra angular de la misma.

La construcción de la lealtad de marca

La identidad y los valores sobre los que una marca está cimentada son instrumentos importantes para consolidar la **lealtad de marca**. Aunque unos valores de marca auténticos y una identidad de marca con gancho son poderosas herramientas de comunicación, los consumidores que se comprometen con una marca porque respetan lo que ésta representa desean tener la confianza de que estos valores se mantendrán con el transcurso del tiempo. En correspondencia, una compañía que gestione una marca garantiza que se hace honor a la fidelidad y la confianza de los consumidores, y que la identidad y los valores de marca permanecen y son consistentes. El diagrama de abajo muestra el impacto que una imagen de marca tanto positiva como negativa puede causar en la lealtad del consumidor: si éste se forma una imagen positiva de la marca, es probable que se mantenga fiel y se convierta en prescriptor de la misma, pero si la marca no es capaz de cumplir con

La construcción de la identidad de marca



su promesa, el consumidor se sentirá decepcionado y se formará una imagen negativa de ella.

Los valores de marca

Los valores de marca están basados en la esencia de marca y amplían el tema central de ésta; son los valores fundamentales que fijan el código operativo de la organización que se halla tras la marca. Los valores deben dar forma a los todos los aspectos de la gestión empresarial, del diseño y desarrollo de productos, de la prestación de servicios, y de la comercialización y promoción de marca de una compañía. 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 usted vende, sino lo que usted representa].

Comptoir des Cottonniers, creada en 1995, es una marca francesa de gama alta propiedad de la empresa matriz japonesa Fast Retailing, que también es propietaria de Uniqlo. El valor central de Comptoir consiste en resultar atractiva para mujeres de todas las edades y establecer una estrecha vinculación con sus clientas; por ello no utilizan modelos profesionales, sino que muestran sus colecciones mediante “parejas de madres e hijas, que, con el paso del tiempo y de las temporadas, personifican y afirman, cada vez con mayor naturalidad, entusiasmo y placer, los valores de la marca” (www.comptoirdescottonniers.com). Los valores de marca de Comptoir son la accesibilidad, la contemporaneidad, y el fomento de la convivencia y de lo que la compañía denomina “proximidad”, en referencia a las relaciones estrechas y genuinas, como las que se dan entre madres e hijas.

La personalidad de marca

La personalidad de marca se basa en la premisa de que, a semejanza de las personas, las marcas poseen personalidad; así, el profesor Kotler, al describir las diferencias entre las marcas de ordenadores IBM y Apple, daba a entender que Apple posee la personalidad de un veinteañero y que IBM tiene el carácter de un sexagenario!

La conexión entre la empresa y el cliente



Una pequeña empresa de indumentaria con unos grandes valores de marca

Nau

Nau es una compañía estadounidense que comercializa su propia gama de moda sostenible y de prendas de alto rendimiento. El equipo que hay detrás de la marca Nau describe a la empresa como "una pequeña compañía de indumentaria con grandes ideas" y comprende el potencial de construir una marca a partir de sus valores fundamentales; además, se compromete con el poder empresarial como fuerza motriz del cambio. La empresa que es Nau busca el equilibrio de la triple cuenta de resultados: las personas, el medio ambiente y el beneficio; la triple cuenta de resultados es un sistema ético que mide el éxito de una compañía según criterios económicos, sociales y medioambientales. La postura ética de Nau les llevó a plantearse si "el mundo realmente necesitaba otra empresa de indumentaria para actividades al aire libre", a lo que respondieron que esto sería así en el caso de que los productos y prácticas de la misma contribuyeran a "un cambio positivo, duradero y sustancial".

La página web de Nau también explica que la filosofía de diseño de la compañía está "construida sobre el equilibrio de tres criterios: belleza, rendimiento y desarrollo sostenible". A partir de estas afirmaciones resulta posible extrapolar los valores fundamentales de marca de Nau:

- La contribución a un cambio positivo, duradero y sustancial
- La producción y comercialización de prendas que mantengan el equilibrio entre la belleza, el rendimiento y el desarrollo sostenible

Los valores de marca deberían ser algo más que una lista de palabras impactantes y constituir una llamada a la acción. La idea consiste en crear valores que inspiren y hagan avanzar a la empresa, y que puedan ser comprendidos y entregados; quienes gestionen una marca necesitarán promover acciones estratégicas que garanticen que estos valores se

hacen patentes en toda la empresa. Los valores de marca genuinos y vigentes refuerzan la identidad de marca, proporcionan orientación a la empresa y motivan a la dirección, los accionistas, los socios y los empleados de la misma. Los valores de marca no sólo son importantes como guía para las operaciones empresariales internas, sino también para construir relaciones y establecer comunicación con los clientes. Las páginas web ofrecen ventajas manifiestas a las empresas que desean comunicar su idiosincrasia y sus valores de marca; así, la página web de Nau explica la filosofía subyacente de la compañía y muestra en detalle cómo ésta se refleja en el diseño y la fabricación del producto.

Abajo

La chaqueta Profile Fleece está confeccionada con un tejido de poliéster reciclado proveniente de desechos de poliéster posindustriales y de posconsumo.



Sobre estas líneas

El equipo Nau trabajando. Los valores de marca vigentes y genuinos refuerzan la identidad de marca, proporcionan orientación a la empresa y motivan al equipo.



Cuando está relacionada con la moda, la cuestión de la personalidad de marca necesita ser analizada con detenimiento. Es fácil afirmar que una marca está de moda, tiene estilo, es moderna o lujosa, pero ¿captan realmente estas características la esencia de su personalidad y la distinguen de las demás marcas? ¡Probablemente no! La firma Vivienne Westwood podría ser descrita como moda británica con un toque especial, pero esta descripción también se podría aplicar a Paul Smith; por tanto, resulta crucial tomarnos el tiempo necesario para ahondar en esta cuestión y definir otras cualidades más descriptivas que capten la singularidad del carácter de una marca. Así, diremos que Vivienne Westwood es también anárquica, irreverente y quizá un tanto subversiva, mientras que la marca de Paul Smith hace hincapié en su estilo británico mediante elementos sorprendentes y poco convencionales.

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. La diseñadora de moda neoyorquina Betsey Johnson ha sido definida de modos diversos: exuberante, fantasiosa, excesiva y temerariamente excéntrica. La llamativa personalidad de Betsey aparece reflejada a lo largo y ancho de su imperio de moda: sus colecciones son conocidas por su caprichoso colorido, sus sensuales siluetas y sus fantasiosos detalles y adornos. Las 50 tiendas que Betsey Johnson posee en todo el mundo amplifican su singular visión creativa con un emblemático estilo que concita el *rock and roll* y el estilo victoriano, definido por los colores vivos, la abundancia de papeles pintados estampados con motivos florales y la explosiva decoración ornamental. Como afirma Betsey en su página web:

"Mis productos despiertan, iluminan y traen a la vida a quien los usa [...] al dirigir la atención hacia su belleza y su peculiaridad [...], sus estados de ánimo y sus movimientos [...], sus sueños y sus fantasías".

Betsey Johnson

Arriba

Beauté Prestige International (BPI) crea, desarrolla y comercializa fragancias para Jean Paul Gaultier, Issey Miyake y Narciso Rodríguez. Ma Dame, el perfume de Jean Paul Gaultier, fue lanzado al mercado en el año 2008; BPI trabajó con la consultoría de branding Interbrand para definir la personalidad del perfume, inspirada en la visión de la mujer perfecta de Gaultier. La personalidad de Ma Dame es descrita por Interbrand como "una mujer moderna con un toque andrógino y un atractivo sexual lleno de clase".



En comparación con Betsey Johnson, podríamos decir que la marca Martin Margiela se sitúa en el extremo opuesto del espectro de la personalidad, especialmente en lo tocante al color. Mientras que Betsey Johnson llama la atención por su uso atrevido de colores vivos, Margiela crea dramatismo mediante el uso del color blanco, que es el emblema de todas sus *boutiques*, en las que el personal de ventas va vestido con batas blancas de asistente de laboratorio, uniforme tradicional de los empleados de los *ateliers* de alta costura de París. El emblemático uso que Margiela hace del no color podría ser calificado de modesto, adjetivo que también es aplicable al diseñador belga; célebre por su escaso afán de notoriedad, Margiela ha sido descrito por la periodista Sarah Mower como “el misterioso hombre de la moda”. Esta búsqueda del anonimato emana de muchos aspectos de la personalidad y de la identidad de la marca Margiela; un notable ejemplo de esta inescrutable faceta se halla en la etiqueta de la colección femenina, que no consiste en una pieza de tejido con el nombre de la marca Martin Margiela estampado en ella, sino en un espacio en blanco. Para el resto de las colecciones, la etiqueta se elabora mediante una sencilla pieza de tela blanca impresa con una serie de números que van del 0 al 23; la colección específica se indica circundando el número apropiado en la etiqueta. Las colecciones se ordenan en función de su número, como sigue:

- 0 Prendas femeninas remodeladas a mano
- 010 Prendas masculinas remodeladas a mano
- 1* Colección femenina
- 10 Colección masculina

Arriba

Las tiendas de la Maison Martin Margiela están decoradas enteramente en blanco, el color emblemático de la marca. Las colecciones individuales están numeradas, en lugar de recibir un nombre.

- 4 Guardarropa femenino
- 14 Guardarropa masculino
- 11 Colección de accesorios para hombre y mujer
- 22 Colección de calzado para hombre y mujer
- 13 Objetos y publicaciones
- MM6 Prendas para ♀
- *Etiqueta blanca original

Basia Szkutnicka es profesora universitaria de moda y devota de Martin Margiela, cuyas prendas y accesorios viste y colecciona desde el lanzamiento de la firma en 1988. En una conversación mantenida con la autora en el año 2009, Szkutnicka explica el porqué de su conexión con la marca Margiela:

“Me encantan su irreverencia y su inteligencia [...], me siento conectada con la idiosincrasia de la marca [...], me gusta su atención por el detalle, las prendas me sientan bien, son una extensión de mí misma [...], me encantan la tradición, el trabajo artesanal y los valores de producto. Me siento realmente bien vestida, es como una segunda piel para mí”.

Esta conexión con la idiosincrasia que subyace a la marca Margiela se refleja en una entrevista realizada por Mark Tungate: en su libro *Marcas de moda*, Tungate explica que un célebre periodista que se hallaba de viaje en París para asistir a los desfiles llevaba consigo dos americanas, una de Margiela y otra de Zara. El precio de la americana de Margiela era unas cinco veces superior al de la prenda de Zara, pero al periodista no le había importado pagar este sobreprecio porque, como comentaba:

“Me gusta lo que representa Margiela; yo pago por la persona, no por el artículo”.
Mark Tungate (2005)

Este comentario ilustra el potencial de la personalidad de marca como instrumento para construir relaciones entre una marca y sus clientes; el producto es el símbolo visible de la personalidad y la manifestación física de los valores de marca. En la página web de la compañía Edun, la estética del diseño de su colección (véanse las páginas 139-140) es descrita como vanguardista con un enfoque moderno, e inspirada en ideas intelectuales provenientes de la poesía y del arte. La personalidad de la marca Edun, por consiguiente, resulta vanguardista, moderna, intelectual, inteligente, bella, y con conciencia ética y social; por tanto, es probable que la marca sea atractiva para las consumidoras que conectan con estos rasgos de personalidad, es decir, consumidoras éticas con conciencia social que deseen sentirse vanguardistas e intelectuales, o modernas y bellas.

El transporte de la marca

Las bolsas para las compras son un símbolo altamente visual de una marca. A menudo, este sencillo artículo no es tenido en cuenta como herramienta de marketing; no obstante, si reflexionamos con detenimiento, cada vez que un cliente sale de una tienda llevando consigo sus compras en una bolsa distintiva y reconocible se convierte en un anuncio andante para la marca. Muchos clientes consideran estas bolsas un elemento importante de la experiencia de compra y un símbolo de estatus a semejanza de las prendas o del producto que contienen. La bolsa para las compras es un utensilio increíblemente democrático, pues se encuentra



Arriba

En lugar de recibir un nombre, cada una de las colecciones de la Maison Martin Margiela está numerada. MM6 es una línea femenina más informal y vanguardista que la primera línea, MM1.

Sobre estas líneas

La señalización de las tiendas de la Maison Martin Margiela no muestra ningún nombre, solamente números, del 0 al 23.

al alcance de todo aquel que realiza una compra con independencia del desembolso económico realizado.

Los puntos de contacto de la marca

El producto de moda es uno de los vehículos más importantes mediante los cuales una marca transmite su mensaje, sus valores y su identidad a los clientes. El producto puede ser descrito como un punto de contacto de la marca, es decir, un punto de interacción entre ésta y sus consumidores, empleados o accionistas. El concepto de los puntos de contacto de una marca fue publicado por primera vez por Davis y Dunn. Una marca posee entre 30 y 100 puntos de contacto potenciales, cada uno de los cuales posee la capacidad para causar una impresión positiva o negativa en el consumidor (Davis y Longoria, 2003). Los puntos de contacto que influyen sobre los consumidores se dividen entre los que tienen lugar antes de la compra, durante la compra y después de la compra. Si pensamos en todas las posibles interacciones entre un consumidor y una marca, veremos que cada punto de contacto posee el potencial para convertir a dicho consumidor en defensor o detractor de la misma. Tomemos por ejemplo la fase previa a la compra: una persona que no conozca una marca puede ser convencida y pasar a ser consciente de la existencia de la misma; alguien que conozca la marca puede ser inducido a dar el siguiente paso y efectuar la compra. Durante esta fase de compra, el cliente potencial puede resultar convencido y realizar la compra, o su experiencia de la marca puede disuadirlo de comprar y de volver a interactuar con la marca.

El análisis de la identidad de marca

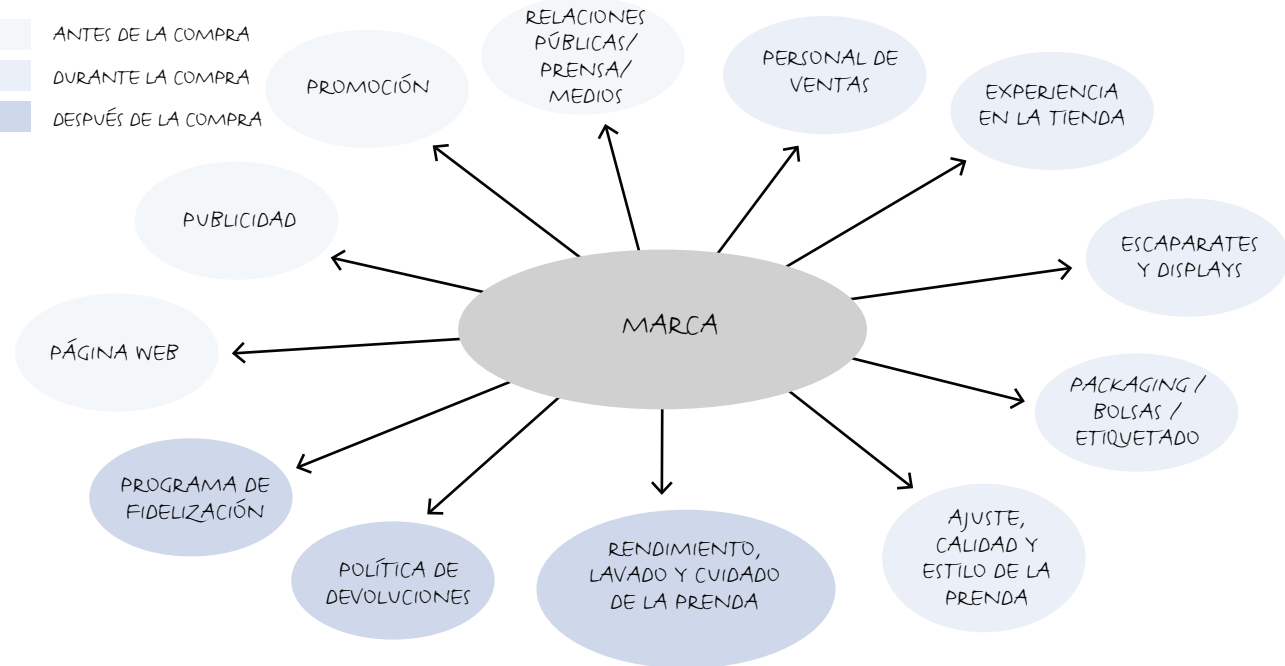
Los puntos de contacto de la marca representan un punto de interacción entre un consumidor o cliente potencial y la marca. Estos puntos de contacto también equivalen a la marca en acción o, en otras palabras, al modo en que una marca expresa



Arriba
Las bolsas para llevar las compras son un símbolo de marca de gran visibilidad. A menudo, este sencillo artículo no es tenido en cuenta como instrumento de marketing.

Éstos son los puntos de contacto que influyen sobre la interacción entre el consumidor y la marca antes, durante y después de la compra. Aunque pueden llegar a existir entre 30 y 100 puntos de contacto diferentes, resulta imposible para una compañía centrarse en cada uno de ellos de manera eficaz. Por tanto, debemos identificar una serie de puntos de contacto clave; así, para una empresa con sede en Internet, la página web resulta un punto de contacto de la máxima importancia.
Fuente: Adaptación de Davis y Dunn (2002)

Puntos de contacto de la marca



su idiosincrasia e identidad en acciones estratégicas reales; esto nos conduce hacia un instrumento utilizado en la gestión de marca denominado “diagrama concéntrico de marca”.

Este diagrama concéntrico se utiliza para analizar y trazar la identidad de marca, expresándola en forma de un diagrama que representa los estratos de una marca 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. El objeto del ejercicio consiste en resumir la identidad de marca mediante la identificación de los rasgos esenciales, de valores y de personalidad, que la diferencian de sus competidoras. El beneficio real que aporta esta herramienta radica en establecer de qué manera la identidad de una marca debe manifestarse en la realidad, representada por el estrato del diagrama denominado “marca en acción”. Así, por ejemplo, si el objetivo de Comptoir des Cottonniers (véase la página 141) es ser accesible, ¿de qué manera concreta se implementará esta accesibilidad? Como vimos anteriormente, una de las formas en que Comptoir refleja este valor es su utilización de personas anónimas como modelos para sus prendas; asimismo, la marca desea promover las relaciones genuinas, y para expresar este aspecto utiliza parejas de madres e hijas.

El prisma de la identidad de marca

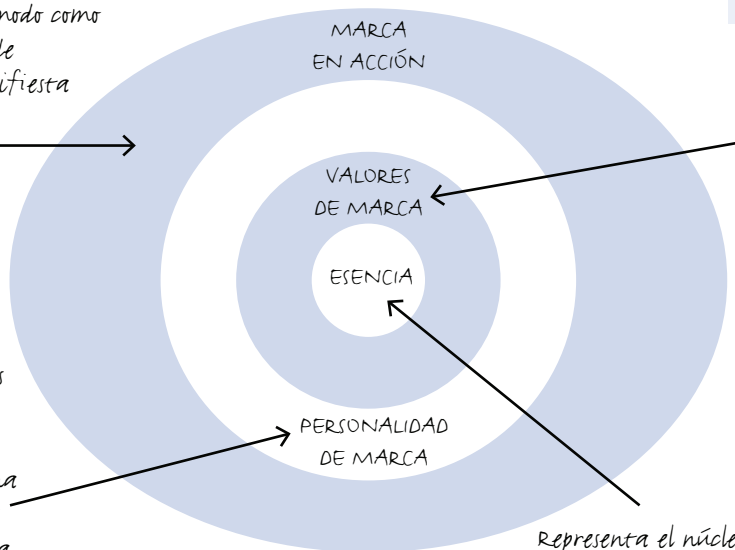
Otro modelo para el análisis de la identidad de marca es el prisma de identidad de marca de Jean-Noël Kapferer, presentado por primera vez en 1992. La finalidad del modelo de seis facetas de Kapferer es captar la complejidad de la identidad de marca, cuyos conceptos subyacentes son, quizá, más difíciles de precisar que los que aparecen en el diagrama concéntrico de marca.

Ambos sistemas de análisis intentan describir los aspectos internos y externos de la identidad de marca. En el caso del modelo de Kapferer, esto se consigue con la

Diagrama concéntrico de marca

Representa el modo como la identidad de marca se manifiesta en la realidad

Representa el conjunto de características humanas que pueden ser asociadas a una marca. Define el carácter y la personalidad de la misma



Representa el núcleo y el espíritu de una marca

La creación de un diagrama concéntrico de marca

Cuando analizamos una marca y elaboramos un diagrama concéntrico de la misma, suele ser más fácil comenzar por el estrato de la personalidad de marca. Al examinar las páginas web, el material promocional en tienda, las bolsas para la compra, el etiquetado, los escaparates, el ambiente de la tienda o la publicidad, debemos preguntarnos: ¿qué tipo de personalidad nos parece que transmiten? ¿Qué sentimos al entrar en contacto con la marca o qué creemos que sienten los clientes cuando la utilizan?

Después, debemos trabajar en el diagrama desde fuera hacia dentro y definir los valores de marca y la esencia de la misma. Finalmente, no debemos olvidar el apartado de la marca en acción, e intentar determinar de qué manera entran en acción la esencia, los valores y la personalidad de marca, tomando nota de los resultados de este estrato externo del diagrama concéntrico.

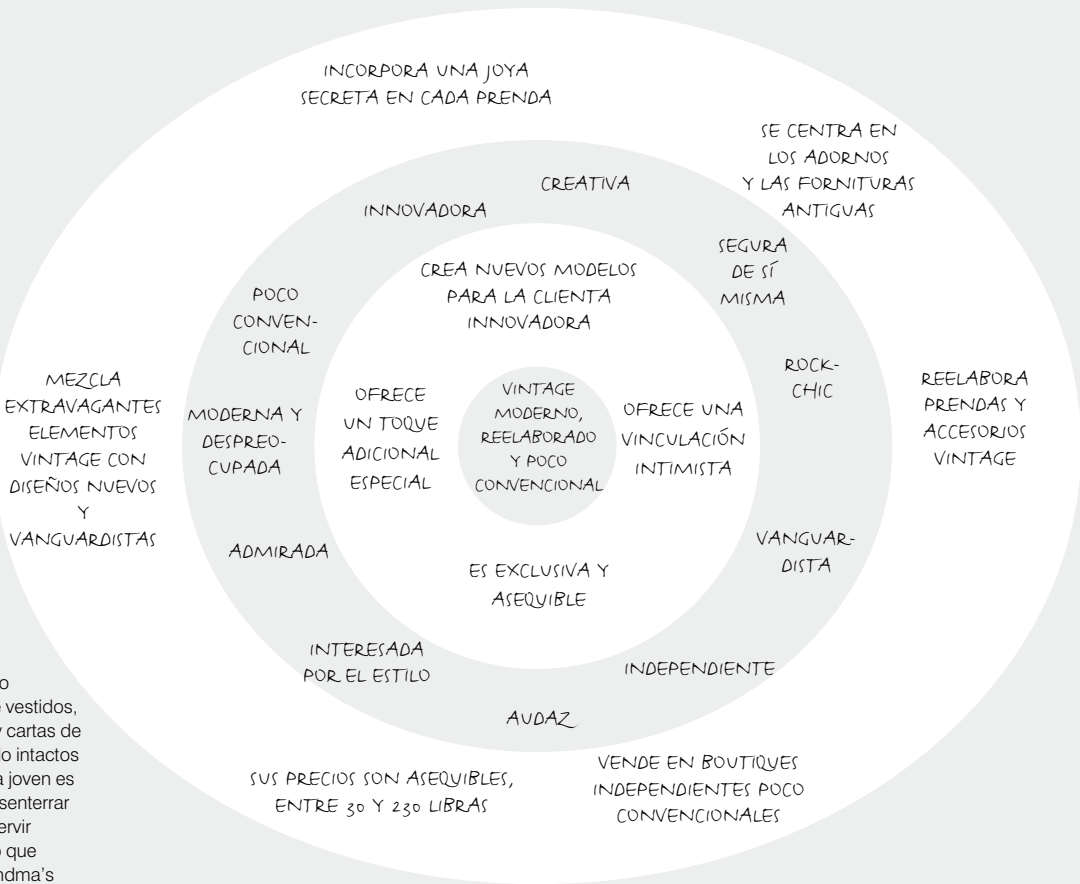
Pone los cimientos de lo que representa una marca

El diagrama concéntrico de marca es un modelo popular y eficaz para mostrar una visión de conjunto concisa de la identidad de marca y de su expresión mediante acciones estratégicas reales. Las consultorías de branding suelen elaborar diagramas concéntricos de marca para mostrar los resultados de un estudio de marca o de un ejercicio de rebranding. Una vez completado, el diagrama puede utilizarse como guía para comprobar que todos los aspectos de la empresa y de los puntos de contacto fundamentales de la marca reflejan con precisión los valores de esta última.

Una nueva marca y colección de moda Grandma's Trunk

La propuesta de marca que aquí mostramos forma parte de un proyecto emprendido por un estudiante de moda del Plymouth College of Art (Reino Unido). El alumno ha contextualizado y definido en líneas generales el concepto de marca de Grandma's Trunk [El baúl de la abuela].

La abuela posee un baúl escondido lleno de tesoros secretos en el que vestidos, broches, lazos antiguos, botones y cartas de amor perfumadas han permanecido intactos durante décadas. El sueño de toda joven es rebuscar entre este tesoro para desenterrar esas gemas *vintage* que puedan servir de inspiración para nuevas ideas o que estimulen nuevas tendencias. Grandma's Trunk transforma estos desvaídos tesoros en encantadoras prendas vanguardistas con un sorprendente toque *vintage* y *rock-chic*. La chica que viste esta peculiar marca es audaz, ecléctica y segura de sí misma; irradia felicidad, es admirada como creadora de tendencias y experimenta con la creación de su estilo propio combinando prendas *vintage* con clásicos genuinos.



Abajo
Panel de concepto de Grandma's Trunk.
Las imágenes proporcionan una idea visual de la marca y de la cliente.

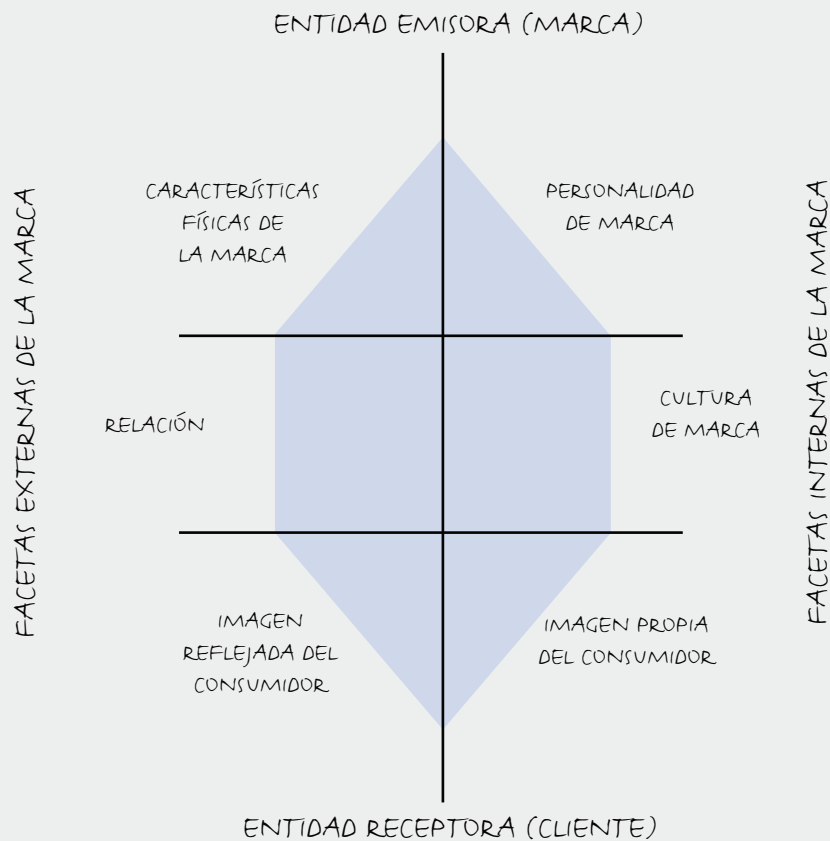
Este diagrama concéntrico de marca muestra de qué manera la personalidad de la marca Grandma's Trunk se corresponde íntimamente con la personalidad de la cliente objetivo. El diagrama también muestra qué sensaciones experimentan las clientes potenciales cuando entran en contacto con la extravagante combinación de *vintage* y modernidad de la marca.



división del diagrama mediante un eje vertical; en cambio, en el diagrama concéntrico los elementos internos se sitúan en torno al centro, mientras que los aspectos externos, como, por ejemplo, la marca en acción, se sitúan en la capa más externa del diagrama.

- **Las características físicas** equiparan la esencia de la marca con sus características, símbolos y atributos físicos. En el plano simbólico, Nike es significado por

El prisma de la identidad de marca



el símbolo Swoosh y Levi's por la etiqueta roja, mientras que Ralph Lauren es encarnado por el jugador de polo. La faceta física también comprende productos emblemáticos como los pantalones vaqueros 501® de Levi's o el esmoquin Le Smoking de Yves Saint Laurent.

- **La personalidad**, carácter o actitud de la marca. Kapferer opina que una marca debería tener una personalidad única, y en su libro *Strategic Brand Management* (1992) sustituye la definición de propuesta única de venta (PUV) por "personalidad única de venta".
- **La cultura de marca**. Una marca posee una cultura y unos valores distintivos; así, la cultura de Hermès está construida en torno al lujo, la pericia artesanal y la calidad excepcional, mientras que en Ralph Lauren está formada por una singular combinación del estilo de la clase acomodada estadounidense, de prendas rústicas para actividades al aire libre y de tweed inglés clásico.

Fuente: Kapferer y Bastien, *The Luxury Strategy* (2009)

- **La relación** hace referencia a las creencias y asociaciones vinculadas a una marca. ¿Cuál es la promesa de marca? ¿Cómo es percibida la marca en el mundo exterior? El uso de una marca en particular, ¿qué transmite acerca de la persona que la lleva? Las relaciones tratan sobre la comunicación social y el uso de marcas como símbolo de pertenencia a un grupo o una tribu estilística.
- **El reflejo** es la imagen idealizada del consumidor tal y como se plasma en la publicidad de marca; Kapferer describe este aspecto como el “espejo externo” de la marca. En el cortometraje que anunciaba Chanel N° 5, Nicole Kidman refleja el atractivo, la sofisticación, la elegancia y el misterio de la marca Chanel.
- **La imagen propia** corresponde a la imagen mental que los consumidores tienen de sí mismos cuando utilizan una marca; Kapferer se refiere a ella como el “espejo interno” del consumidor. Posiblemente, quien viste de Ralph Lauren aspira a vivir el sueño americano y quien utiliza Chanel desea sentirse independiente y con clase.

El branding: emoción y sentimiento

El branding pretende establecer vínculos al generar una respuesta emocional; para conseguirlo, la personalidad y los valores de marca resultan instrumentales. Teri Agins afirma en su libro *The End of Fashion* que “la moda constituye una fuerza relevante y poderosa en nuestras vidas. En cada nivel de la sociedad, las personas cuidan sobremanera su aspecto, lo que influye tanto en su autoestima como en la manera de interactuar con los demás” (2000). El prisma de la marca de Kapferer toma esto en consideración al incluir en sus seis dimensiones las relaciones y la imagen propia, mientras que el diagrama concéntrico de marca sitúa el estrato de la personalidad como una interfaz entre la marca y el consumidor; ambos modelos pueden ser utilizados para analizar las razones por las que los consumidores conectan con una determinada marca y cómo se sienten al hacerlo. En su libro *Experiential Marketing*, Bernd H. Schmitt incluye un capítulo titulado “Feel” [Sentir], en el que explica que la finalidad que subyace en el marketing y en la promoción de la moda y la perfumería consiste en evocar ciertos tipos de emociones o sentimientos que puedan despertar en el consumidor el deseo por la marca; es lo que Schmitt denomina “sentir el marketing”. Los nombres que habitualmente reciben los perfumes son ilustrativos de este concepto, como, por ejemplo, Joy de Patou, Happy de Clinique, Pretty de Elizabeth Arden o Beautiful de Estée Lauder.

La estrategia y la administración de marca

La consolidación de una marca es un proceso costoso y a largo plazo, y las compañías no se toman a la ligera esta arriesgada tarea. Crear una marca con una identidad definida lleva su tiempo, y habitualmente se tardan varios años o décadas en alcanzar el estatus de marca. Orla Kiely, por ejemplo, comenzó su modesto negocio trabajando en su propia casa; la compañía tardó diez años en expandirse y convertirse en la moderna marca de estilo de vida tan apreciada en la actualidad. Las marcas de lujo como Fendi, Gucci o Prada comenzaron siendo pequeños negocios familiares; Fendi era peletero, Gucci fabricaba bolsos, y Prada diseñaba y comercializaba bolsos, calzado y artículos de viaje.

Hasta que Miuccia, nieta de Mario Prada, no se hizo cargo del negocio en 1978, Prada no comenzó el viaje que le llevaría a convertirse en una marca global. Cuando una marca ya es reconocida y valorada por los consumidores, surge la oportunidad de capitalizar el poder de la marca y sacar provecho de su identidad para dar impulso a la misma. Aunque cabe argumentar que una marca se forma en la mente y en el corazón de los consumidores, ésta no deja de ser un valioso activo empresarial que debe ser gestionado de manera eficaz desde dentro de la organización. Dos de las estrategias más ampliamente utilizadas para gestionar una marca son la **extensión de marca** y la **licencia de marca**.

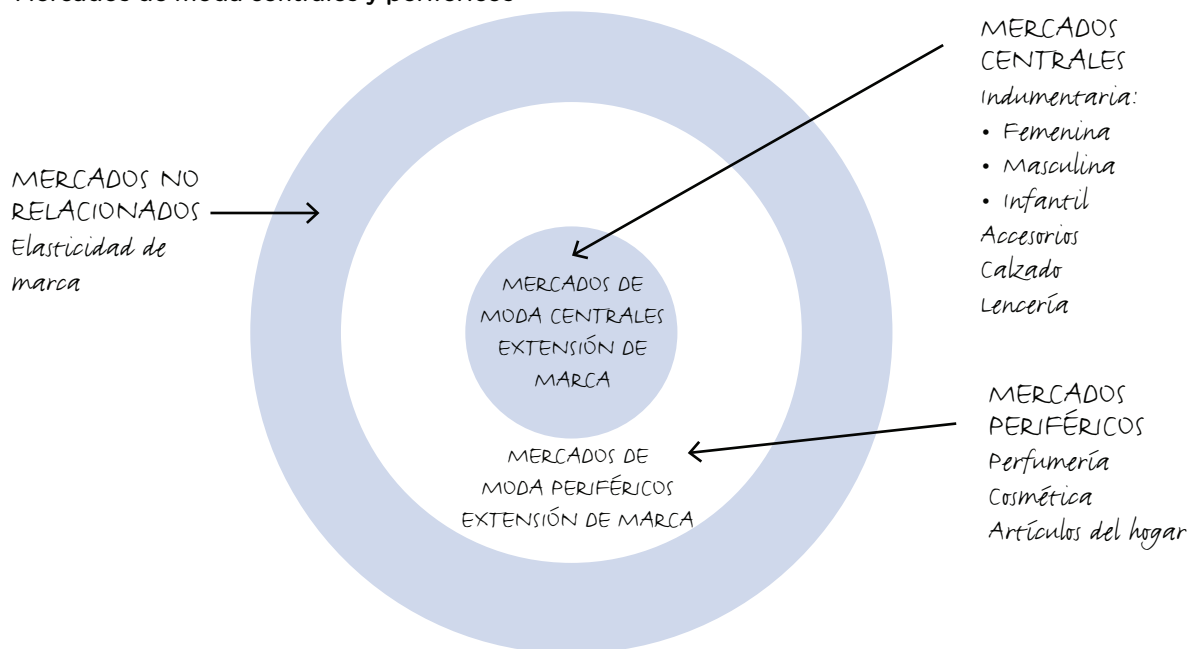
La extensión de marca y la elasticidad de marca

La extensión de marca y la elasticidad de marca hacen referencia a la matriz de crecimiento de Ansoff tratada en el capítulo 3 (véase la página 100). La extensión de marca permite a una compañía aprovechar la solidez del valor de marca existente para lanzar nuevos productos en un mercado similar a grandes rasgos. En la matriz de Ansoff, la extensión de marca está relacionada con el desarrollo de producto, ya que utiliza en usufructo la identidad de marca mediante la asociación de sus significados y valores subyacentes con nuevos productos. Así, un proveedor de indumentaria que fabrique una gama de prendas masculinas de marca para actividades al aire libre puede extender su marca hacia otra área dentro del mercado de la indumentaria mediante el lanzamiento de una colección de prendas feme-

“El branding conecta la estrategia corporativa con la psicología del consumidor”.

Pamela N. Danziger

Mercados de moda centrales y periféricos



ninas de marca del mismo tipo; en este caso, los beneficios que proporciona la extensión de marca es que, si la colección masculina se vende bien, el riesgo percibido por los distribuidores y los compradores a la hora de trabajar con la colección femenina es menor, y que los consumidores finales ya poseen conocimiento de marca.

Si la compañía decide utilizar su nombre de marca ya establecido para un mercado completamente diferente y sin relación con su mercado actual, como el sector

de los viajes de aventura, estará implementando lo que se denomina “elasticidad de marca” —o “diversificación”, según la matriz de Ansoff—. Esto es lo que ha llevado a cabo Missoni con la creación de la Missoni Home Collection y con la inauguración del Hotel Missoni en Edimburgo. Al considerar una estrategia de elasticidad de marca es importante que la marca original y el nuevo mercado encajen conceptualmente de forma óptima; Missoni, por ejemplo, es una marca construida en torno a unas lujosas combinaciones de colores, texturas y estampados que son fácilmente trasladables a la esfera del interiorismo.

Las licencias de marca

Una marca es un activo empresarial que debería conducir a un mayor nivel de rentabilidad de la compañía que la gestiona. Una estrategia utilizada para incrementar los ingresos y los beneficios son las licencias, que se han convertido en una de las vías preferidas por las marcas de moda que desean expandirse. Según la International Licensing Industry Merchandiser's Association (LIMA), el valor de las licencias de moda es de 775 millones de dólares, lo que equivale al 14 por ciento de los beneficios obtenidos por el sector de las licencias durante el año 2008.

Una licencia es un acuerdo empresarial por el que una compañía vende el derecho a utilizar su nombre a otra compañía, la cual podrá desarrollar, fabricar y comercializar artículos de marca específicos bajo licencia; la compañía fabricante, o licenciataria, paga una tasa de regalía a la empresa propietaria de la marca, o licenciador. Las tasas de regalías son variables y su porcentaje depende de la duración del acuerdo, del tipo de producto y del volumen de mercancía que se prevé vender; en el caso del prêt-à-porter femenino, la tarifa estándar suele situarse entre el 3 y el 8 por ciento del volumen de venta al por mayor. Según indican Chevalier y Mazzalovo en su libro *Luxury Brand Management*, las regalías que se aplican a los perfumes suelen ser algo inferiores, pues se sitúan por regla general entre el 3 y el 5 por ciento del volumen de venta mayorista y de exportación; ello es debido a que los contratos de licencia de perfumes estipulan una proporción elevada (en torno a un 15 por ciento) de publicidad con relación a las ventas, con lo que se garantiza una amplia exposición mediática del producto. Ésta es la razón de que la publicidad de perfumes sea predominante y acapare muchas más páginas en las revistas de moda que los anuncios de indumentaria.

Las licencias constituyen un medio para diversificar una marca de moda, pues le permiten expandirse hacia otros mercados y llegar a un público más amplio. El riesgo inherente de una licencia es, comparativamente, mucho más reducido que la elasticidad de marca, ya que la compañía propietaria de la marca no es responsable de las inversiones de capital o de los costes de producción, distribución o comercialización del producto licenciado.

Por consiguiente, es importante que los acuerdos de licencia se firmen con compañías que posean la experiencia adecuada para fabricar y comercializar productos específicos. Avon es titular de las licencias de fabricación de la marca finlandesa Marimekko y de los diseñadores franceses Emmanuel Ungaro y Christian Lacroix. El fabricante de calzado de lujo Kurt Geiger firmó en el año 2009 un acuerdo de licencia de siete años de duración para distribuir y vender en el Reino Unido e Irlanda la marca femenina de calzado, bolsos y pequeños artículos de marroquinería Nine West. Las licencias permiten a la compañía propietaria de la marca expandirse hacia nuevos mercados territoriales a los que de otro modo le sería difícil acceder; así, la compañía japonesa Onward Kashiya es titular de la licencia para fabricar y distribuir la colección femenina de Paul Smith, así como Calvin Klein, Jean

“Las licencias de marca con éxito pueden tener un efecto muy positivo en la percepción general y el valor de una marca; no obstante, no constituyen una propuesta sencilla, y el fracaso en la gestión eficaz de una licencia puede, de hecho, debilitar a la marca o causarle un daño permanente”.

Sean Chiles



Paul Gaultier y Sonia Rykiel. El mercado japonés es de suma importancia para las ventas de marcas globales de lujo y de diseñador y, aunque durante el año 2008 el total de las ventas de indumentaria en Japón disminuyó, las ventas de marcas británicas como Paul Smith, Liberty y Hackett se incrementaron, ya que los consumidores japoneses aprecian la moda con aire británico y existe la percepción de que estas marcas poseen una imagen clásica e intemporal.

El reposicionamiento de marca

El reposicionamiento es el proceso consistente en redefinir la identidad de una marca o de un producto existentes a fin de modificar la posición que éstos ocupan en la mente de los consumidores con relación a sus competidores. Una organización de marca puede decidir variar su rumbo estratégico y reposicionar su marca si el posicionamiento actual ya no resulta relevante o eficaz. Es posible que sea necesario tomar esta decisión como respuesta a:

- Una pérdida de cuota de mercado de la marca
- Cambios en el macro o microentorno de marketing
- La entrada en el mercado de nuevas marcas
- El reposicionamiento de las marcas de la competencia
- Cambios en la demanda de los consumidores

Por regla general, el reposicionamiento no implica un cambio en el nombre de la marca, aunque es posible que incluya la modernización y la puesta al día del logotipo existente. El rebranding no sólo hace referencia a un potencial reposicionamiento de la marca, sino también a un cambio total del nombre y el logotipo de la misma; esto suele suceder como consecuencia de la absorción de una marca por parte de otra compañía y, asimismo, suele implicar una reestructuración interna radical. El rebranding total no es frecuente en moda; habitualmente tiene lugar en sectores como la banca y los seguros, aunque también se da en la industria de la fabricación de moda o de fibras químicas.

Izquierda

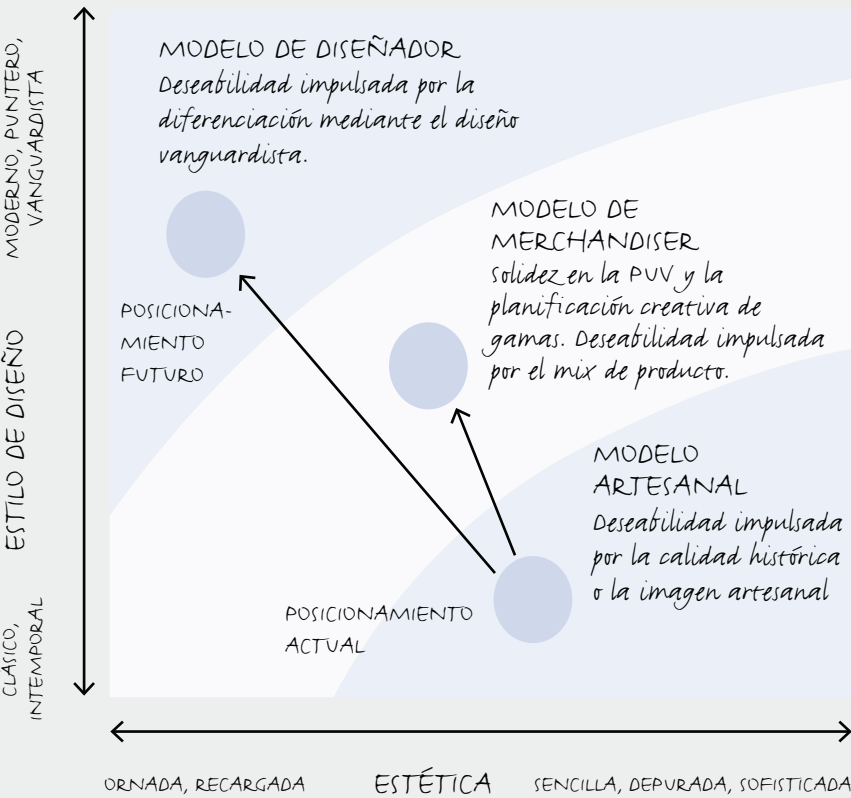
Hotel Missoni en Edimburgo.

Sobre estas líneas

Colección Missoni de prêt-à-porter femenino para la temporada primavera-verano 2009.

El siguiente apartado ofrece dos ejemplos de reposicionamiento. El primero ilustra de qué manera fue reposicionada una marca mediante un cambio en el nivel de moda de su producto y la modificación de la estructura de las gamas de producto. El segundo ejemplo muestra la actualización de la identidad visual de una marca mediante la modernización de su logotipo, su **rótulo**, el interiorismo de sus tiendas y su *packaging*.

Reposicionamiento de marca



Este mapa de reposicionamiento fue creado por los gestores de marca de MCM para visualizar las nuevas posiciones potenciales de su marca de accesorios. El mapa muestra la posición original de la marca de accesorios de lujo y dos propuestas de posicionamiento futuro. El posicionamiento original está basado en la imagen histórica y el carácter artesanal de MCM. La primera nueva posición, basada en lo que MCM denomina el "modelo de *merchandiser*", tiene como objetivo retener la calidad artesanal y fomentar la deseabilidad mediante un *merchandising* y una planificación de gamas creativos. La segunda propuesta de posicionamiento, el "modelo de diseñador", está impulsada por el diseño vanguardista y contempla la posibilidad de incluir a un diseñador de renombre como cabeza visible.

Fuente: MCM (2008)

5. La creación de una marca de lujo contemporánea

El reposicionamiento de MCM

MCM (Mode Creation Munich) es una moderna marca de prendas y accesorios que fabrica y comercializa artículos de viaje de marroquinería, bolsos e indumentaria de calidad para hombre y mujer. La marca se comercializa a través de minoristas de gama alta en Estados Unidos, el Reino Unido, Europa, Rusia, Dubai y Asia, así como en las propias *boutiques* de MCM en Londres, Berlín, Atenas y Pekín, y está disponible en más de 260 **puntos de venta** de todo el mundo. La compañía está dirigida por Sung-Joo Kim, presidenta y directora ejecutiva del grupo MCM; Kim es una mujer de negocios de gran integridad y visión de futuro que, previendo una posible recesión económica en el año 2008, tomó medidas estratégicas para modernizar y reposicionar la marca dentro del lucrativo mercado de los accesorios de lujo. Sung-Joo Kim opina que la recesión hará necesario el cambio y que las preferencias de los consumidores se modificarán en beneficio de una creciente demanda de lo que Kim denomina "lujo responsable". Un elemento clave de la estrategia consiste en revitalizar y poner al día clásicos del pasado; así, para la temporada primavera-verano 2009, MCM ha relanzado su emblemática colección Cognac Visetos. En un artículo de Ann Hynek para FoxBusiness, Sung-Joo Kim explicaba la idea fundamental que subyace en esta decisión: "El regreso a las raíces tradicionales de la marca constituye una apuesta segura en tiempos inciertos".

La estrategia de reposicionamiento de MCM pretende modernizar la marca, hacerla más puntera y vanguardista, pero manteniendo al mismo tiempo su abolengo y sus tradicionales valores de calidad, lujo y pericia artesanal.



Abajo a la izquierda

Esta imagen publicitaria de MCM muestra la gama Cognac Visetos, original de los años ochenta.

Bajo estas líneas

Bolso perteneciente a la actualizada y revitalizada colección Vintage Visetos, primavera 2009. El cuero, de un suave color coñac y con el logo repujado, presenta unos acabados realizados con adornos marrones y fornituras en dorado satinado. La introducción de depuradas formas modernas y de detalles innovadores ayuda a conferir al producto una estética más contemporánea, que lo hace relevante para el consumidor del siglo XXI.

Imagen inferior

Bolso diseñado por Michael Michalsky para la gama Cognac Visetos de MCM.



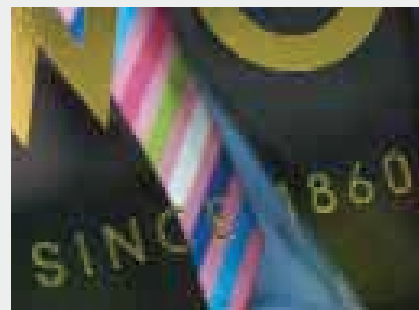
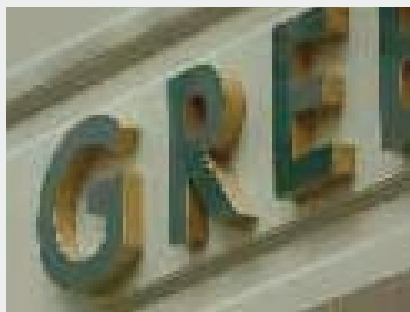
Una nueva identidad visual para una empresa tradicional

Greenwoods

Greenwoods es una empresa especializada en la indumentaria masculina y el alquiler de trajes fundada en 1860 por Willie Greenwood. La compañía, que posee una experiencia de generaciones en el sector del vestir masculino, fue una empresa familiar hasta el año 2009, cuando fue adquirida por la compañía china Harvest Fancy Hong Kong Ltd., una división de Bosideng International Fashion Ltd. La red comercial de Greenwoods está formada por unas cien tiendas, situadas principalmente en las regiones del norte del Reino Unido. La empresa también posee una página web (www.1860.com) dedicada a la rama de negocio del alquiler de trajes, especializada en trajes de etiqueta, chaqués y trajes escoceses para ocasiones formales y bodas.

En el año 2009, Greenwoods encargó a una consultoría independiente de diseño gráfico (Studio Ten and a Half) la revitalización y puesta al día de su identidad de marca. El nivel de visitantes en las tiendas había disminuido y Greenwoods perdía a sus clientes existentes en beneficio de sus competidores de gran distribución en el Reino Unido. El entorno de compra de Greenwoods ya no resultaba novedoso, la identidad y el mensaje de marca estaban poco definidos y la personalidad de marca padecía un desgaste. Existía una falta de coherencia entre la identidad visual, la oferta de producto, la estrategia de fijación de precios y el aspecto general del entorno de compra; el balance se resentía y Greenwoods pugnaba por competir. El estudio reveló que los consumidores valoraban Greenwoods por su tradición y su conocimiento especializado de la indumentaria masculina, y por la atención personalizada y el servicio ofrecido por el personal; asimismo, opinaban que la marca poseía un carácter masculino y digno de confianza. La nueva identidad visual creada por Studio Ten and a Half fue diseñada para garantizar que Greenwoods pudiese sacar partido de la tradición, del abolengo y de la confianza que tanto valoraban los consumidores. El paquete de reposicionamiento incluía un logotipo actualizado, un nuevo diseño del interior de las tiendas y de los rótulos, nuevas etiquetas colgantes, y la renovación de la señalización en las tiendas, los artículos de papelería y las bolsas para las compras.

El cambio de imagen de Greenwoods logrado por la consultoría de diseño Studio Ten and a Half ilustra la importancia de poseer un estilo visual adecuado para la marca. Los nuevos logotipo, señalización y rótulos están basados en el legado original de la marca; los elementos tradicionales, como las tipografías doradas, han sido conservados, aunque la introducción de un estilo de letra más refinado y moderno ha dado como resultado la actualización del aspecto y del carácter generales de la marca. La tipografía precisa y tradicional crea una identidad de marca fresca y contemporánea, y una sencilla paleta compuesta de verde, dorado, crema y gris (colores emblemáticos de Greenwoods) garantiza el equilibrio entre clasicismo y modernidad. La solera del abolengo de la marca se comunica de manera inequívoca mediante el enunciado “Indumentaria masculina desde 1860”.





La promoción de moda

La promoción de la moda es un elemento fundamental del marketing mix. La tarea de la promoción consiste en establecer comunicación con los clientes y dar publicidad a productos y servicios. Las actividades de promoción como la publicidad, las relaciones públicas y las promociones de ventas se utilizan para construir el estatus de la marca, intensificar la percepción de la misma, incrementar el deseo por sus productos, dar a conocer sus ofertas a los consumidores, e informarles acerca de los beneficios o servicios que proporciona. El objetivo último de la promoción es, por descontado, ayudar a la venta y persuadir a los consumidores para que compren.

El mix promocional

El mix promocional hace referencia a la combinación de instrumentos utilizada por una compañía para promocionar sus productos y servicios, y para comunicar su mensaje a los consumidores. Los cuatro elementos estándar de esta combinación son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas (RR.PP.) y la venta personal.

El mix promocional, semejante al marketing mix, simplifica una amplia diversidad de posibilidades potenciales de promoción en cuatro apartados generales; no obstante, debido a que el enfoque de la promoción en el sector de la moda es, en cierto modo, diferente al de otros sectores de mercado, esta simplificación puede enmascarar el amplio abanico de oportunidades de promoción que es posible utilizar. Otras herramientas de promoción esenciales para el marketing de moda son la prensa de moda, los desfiles de pasarela de temporada, los escaparates, el *visual merchandising* y la señalización.

La prensa de moda

La prensa desarrolla un importante papel en la promoción de moda. Las revistas de moda son un engranaje fundamental para la maquinaria de la promoción de moda en términos de publicidad y de contenido editorial, ya que informan de los desfiles de diseñador en las semanas de la moda de Londres, París, Nueva York y Milán, dan la primicia de las colecciones de la nueva temporada en sus editoriales, proporcionan información detallada sobre las tendencias clave, reseñan los *looks* novedosos de la temporada e informan sobre las tendencias en el arte y en la cultura. Para la promoción de moda, la obsesión de la prensa por los personajes famosos es de suma importancia, ya que dedica montañas de papel impreso a los acontecimientos de sus vidas. Los semanarios de la llamada “prensa rosa” mantienen a los lectores al corriente de las últimas noticias sobre los famosos, las tendencias de moda y los artículos imprescindibles disponibles en las tiendas. Los diarios nacionales también informan sobre las celebridades, los desfiles de diseñador y los avances diarios y de temporada que tienen lugar dentro del sector.

Los desfiles de moda

Los desfiles de moda son parte integrante del sector y proporcionan a los diseñadores unas relaciones públicas y una publicidad gratuita significativas. Los principales desfiles internacionales de diseñador tienen lugar dos veces al año, durante las semanas de la moda de Londres, París, Milán y Nueva York, en las que las casas de diseño, los diseñadores y las marcas de moda de lujo exhiben sus colecciones de prêt-à-porter para la siguiente temporada. El coste de un desfile de pasarela en la London Fashion Week puede superar las 50.000 libras, y sólo determinados diseñadores son invitados a participar en la programación, lo que les supone una importante oportunidad de obtener cobertura mediática, generar conocimiento de marca y cimentar la

Abajo

La editora jefe de *Vogue*, Anna Wintour (cuarta por la derecha), sentada en primera fila del desfile de otoño 2009 de Ralph Lauren. Wintour es una fuerza poderosa en el mundo de la moda; si decide publicar en la revista el trabajo de algún diseñador, proporcionará a éste y a su marca una publicidad y un marketing gratuitos de vital importancia.



**Izquierda**

John Galliano saluda al público durante el desfile de alta costura de otoño-invierno 2009/2010 de Christian Dior.

reputación de la misma. La prensa y los compradores de moda, así como un selecto grupo de celebridades, acuden en tropel a estas cuatro prestigiosas capitales de la moda para presenciar el espectáculo. La prensa informa sobre las últimas ideas de la moda y comienza a recopilar información para las editoriales de moda y las sesiones fotográficas; los compradores, por su parte, empiezan a planificar las compras para la siguiente temporada. También se celebran semanas de la moda en India, Sri Lanka, Australia, Hong Kong y China que, a pesar de no ser tan conocidas, son igualmente importantes para los diseñadores, la prensa y los compradores relevantes de la zona. En las ferias de moda también se celebran desfiles, como es el caso de CPD (Dusseldorf), dedicado a la moda femenina y a los accesorios, Pure (Londres), Prêt à Porter Paris® y Bread & Butter (Barcelona y Berlín); estos desfiles van dirigidos principalmente a los compradores minoristas con el fin de darles a conocer las colecciones para que realicen sus pedidos. De manera similar a los desfiles de moda de prêt-à-porter, los desfiles de alta costura también se celebran, por separado, en París.

Las empresas optan por celebrar un desfile de moda como parte de su campaña de relaciones públicas o de su jornada de prensa, o bien organizan en alguna de sus tiendas un evento y un desfile de moda para sus clientes, como parte de su estrategia de marketing y de promoción. A menudo, los desfiles de moda son la opción preferida por los organizadores de acontecimientos benéficos para recaudar fondos, especialmente si empresas, diseñadores y modelos de renombre les prestan su apoyo, lo que ayuda a generar publicidad y a incrementar la venta potencial de entradas para el evento.

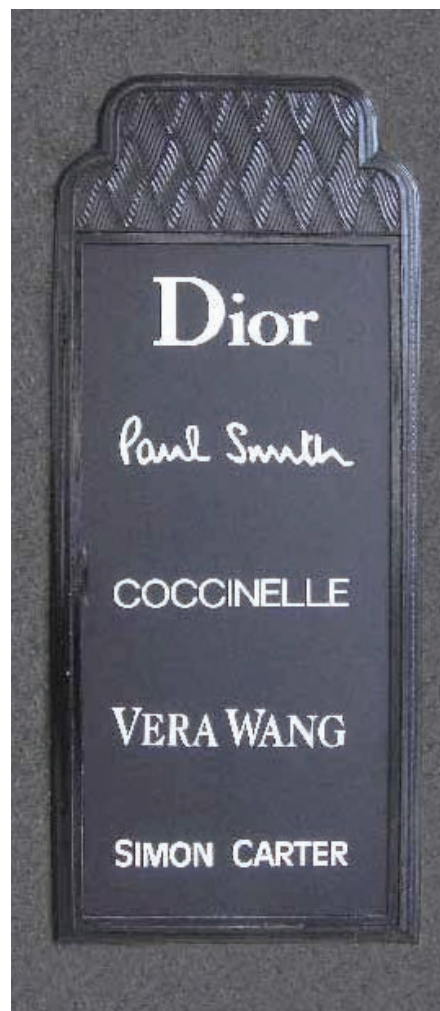
Los escaparates

Los escaparates proporcionan un magnífico entorno y una gran oportunidad de marketing para las empresas. Los escaparates inspiradores y llamativos actúan como un poderoso imán que atrae a los consumidores y les incita a visitar la tienda. Los escaparates se utilizan para reforzar la identidad de marca, atraer la atención de la prensa o proporcionar información sobre los productos, los precios y las promociones. Zara, por ejemplo, no hace uso de la publicidad, ya que prefiere utilizar sus amplios escaparates y sus estilizados displays para promocionar la marca. Asimismo, los escaparates sirven para promocionar acontecimientos especiales de la temporada —el más importante de ellos, las fiestas navideñas— o para explicar un

Abajo

Los escaparates son un instrumento promocional clave para la moda. En este ejemplo, los bocadillos de diálogo ayudan a crear una poderosa imagen visual de las rebajas de verano de 2009 en la tienda londinense de DKNY. El escaparate enfatiza que DKNY vende color, y este mismo elemento tiene un papel secundario. El escaparate se utiliza para comunicar información específica y alerta a los consumidores de que habrá más colores disponibles para los artículos de la nueva temporada otoño 2009/2010.





relato de moda, mediante la exhibición de una nueva tendencia de temporada o de alguna colección de diseñador novedosa. Los “escaparates de venta” son más pragmáticos y son utilizados principalmente por minoristas de ropa económica para exhibir y dar impulso a determinados artículos.

El *visual merchandising* y la señalización

Una vez que el cliente se halla dentro de la tienda, el *visual merchandising* y la señalización se convierten en importantes herramientas para la comunicación, la promoción y el dramatismo visual. El *visual merchandising* se utiliza para elaborar displays en el interior de la tienda, en los que se conjuntan los *look* clave y se crean estilismos; se emplea para poner de relieve los *looks* y los artículos específicos que los propietarios de la tienda o los compradores deseen promocionar. Es importante que los *visual merchandisers* sepan cuáles son los productos que han sido programados para ser promocionados en la prensa, con objeto de darles preeminencia. La señalización debe ser utilizada dentro de la tienda para guiar a los clientes e identificar departamentos, zonas o colecciones específicas; en el exterior, la señalización se utiliza para indicar las marcas y firmas que se hallan disponibles en la tienda. Los minoristas también utilizan los escaparates o alguna pared interior cerca de la entrada de la tienda para promocionar los artículos a la venta en el interior.

Izquierda

Marcar un hito significativo en la historia de una marca puede proporcionar una excelente oportunidad para llevar a cabo algo especial. En el año 2009, Selfridges, los mundialmente conocidos grandes almacenes londinenses, celebraron su centenario, y unos deslumbrantes escaparates con temas en amarillo rindieron homenaje al pasado. Cada escaparate estaba dedicado a un concepto de display de Selfridges en los últimos cien años, que se ponía al día y se le hacía relevante para el momento actual.

Sobre estas líneas

La señalización en el exterior de un gran almacén se utiliza para indicar las marcas dignas de mención que se hallan disponibles en los departamentos de moda del interior.

6. La publicidad de moda

La publicidad es un negocio global de peso. La información proporcionada por ZenithOptimedia muestra que en el año 2008 los clientes publicitarios desembolsaron, en beneficio de las revistas, 18.500 millones de dólares en Estados Unidos y 636 millones de libras en el Reino Unido, de los que 4.511 millones de dólares y 257 millones de libras corresponden a la promoción de las categorías “cosméticos y artículos de tocador” e “indumentaria y accesorios” en Estados Unidos y Reino Unido, respectivamente. Aunque, por regla general, la publicidad es un modo de promoción costoso, para las grandes marcas globales que cuentan con un presupuesto considerable representa una faceta promocional de alta visibilidad y uno de los métodos primordiales para transmitir y comunicar la identidad y el mensaje de marca.

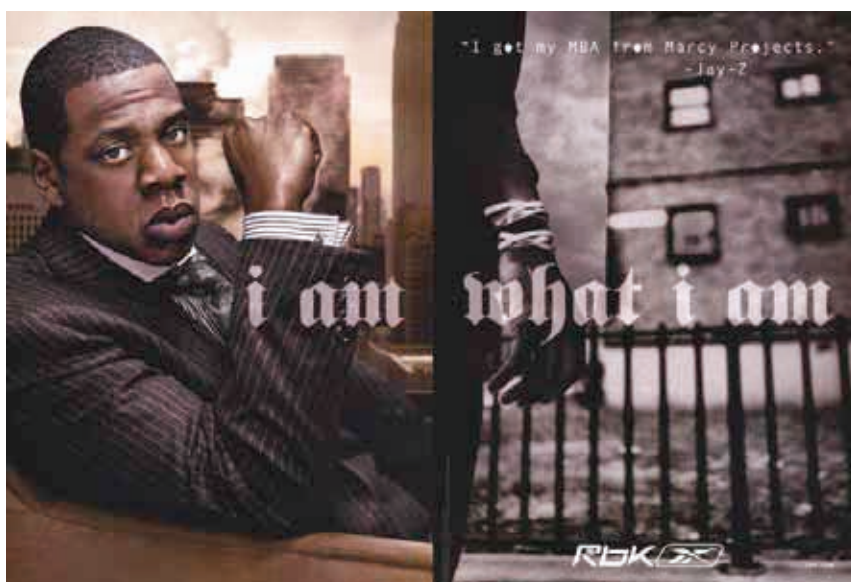
De igual modo, la publicidad es considerada una forma de promoción que no es personal; en otras palabras, comunica ideas utilizando la imagen –fija o en movimiento– o la información escrita, que se transmiten a la audiencia a través de los medios de comunicación de masas o de Internet. Los principales objetivos de la publicidad son dar a conocer, informar y persuadir. Aunque su finalidad principal es, por descontado, generar ventas, bajo la superficie la publicidad intenta:

- Reforzar la imagen de marca
- Comunicar la posición de una marca en el mercado
- Conseguir que arraiguen significados específicos en la mente del consumidor
- Sacar provecho de las aspiraciones de los consumidores
- Generar deseo por la marca y sus productos

La mayor parte de los anuncios desarrollados para promocionar la moda operan generando deseo y explotando las aspiraciones de los consumidores; por regla general, esto se lleva a cabo recalcando la idea de que, si confiamos en una marca y compramos las prendas, accesorios, perfumes, joyas o productos cosméticos de la misma, seremos deseables, sexis, bellas, atractivas, jóvenes, modernas, vanguardistas y estaremos en la onda. En el caso de los hombres, los principales mensajes están relacionados con la consecución del éxito y el ser atractivo, poderoso, sexi, recio, *cool*, etc. El medio predominante en la publicidad de moda es la prensa y, en particular, las revistas; por tanto, la clave para comunicar estos atributos radica en desarrollar una imaginaria visual potente e impactante que pueda ser descodificada por los consumidores. Otra técnica utilizada por un número creciente de las marcas más prestigiosas del mundo es emplear a un personaje famoso como “rostro” de la marca.

El respaldo de celebridades

Durante años, numerosas personalidades famosas del mundo del cine y de la música han firmado acuerdos para promocionar artículos de moda, accesorios, cosméticos y perfumes de marca. Julia Roberts firmó con la casa de moda italiana Gianfranco Ferré para promocionar su campaña primavera-verano 2006, Nicole Kidman y Kiera Knightley protagonizaron cortometrajes y campañas de prensa para los perfumes Chanel Nº 5 y Coco Mademoiselle, respectivamente, y el actor Jude Law se convirtió, en el año 2008, en el rostro global de las marcas Dunhill y Dior Homme. Louis Vuitton se sacó un as de la manga al fichar a Madonna para su campaña de primavera-verano 2009; ese mismo año, Emma Watson, una de las protagonistas de las películas de Harry Potter, se convirtió en el rostro de Burberry. La fi-



Izquierda

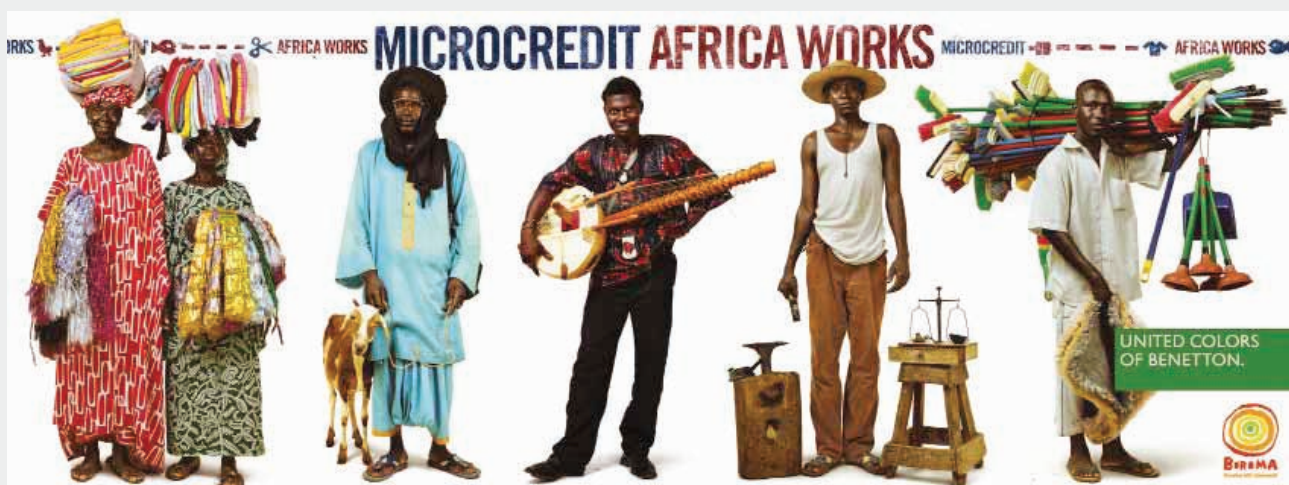
El cantante de *rap* Jay-Z aparece en un anuncio de Reebok que forma parte de la campaña de 50 millones de dólares "I am what I am" [Soy lo que soy] del año 2005. Reebok seleccionó a personajes famosos que consideraba auténticos e individualistas en una apuesta por inspirar y atraer a los jóvenes consumidores. Los anuncios aparecieron en salas de cine, vallas publicitarias y carteles en mercados clave como Londres, Tokio, Nueva York, Los Ángeles y Chicago.

La importancia del respaldo de personajes famosos es conseguir que el caché y el *glamour* de los mismos se asocie con la marca de manera que refuerce su imagen y su posición en el mercado; por consiguiente, la elección de la persona adecuada resulta crucial. El Davie-Brown Index (DBI), desarrollado por el departamento de talentos de Davie Brown Entertainment (DBE), ayuda a las agencias de publicidad y a las marcas a evaluar la idoneidad de un famoso; el índice maneja ocho criterios para puntuar al famoso y el resultado final es analizado utilizando una sofisticada base de datos. El acceso a este sistema de evaluación tiene un coste considerable, aunque comparado con el porcentaje de los emolumentos del famoso, el coste real es relativamente reducido. Los ocho criterios son: atractivo, prominencia, influencia, confianza, respaldo, creación de tendencias, aspiraciones y percepción, y merecen ser tenidos en cuenta, aunque no se realicen procesamientos de datos o complicados análisis adicionales, ya que ayudan a poner de relieve los factores esenciales que establecen la idoneidad de un personaje famoso para convertirse en embajador de una marca.

El atractivo y la prominencia están relacionados con la popularidad, el atractivo y la ubicuidad de la celebridad dentro de su área de influencia en los medios de comunicación. La influencia, la confianza y el respaldo dan la medida del poder del famoso como portavoz o emblema de la marca. La creación de tendencias y las aspiraciones hacen referencia a los consumidores que aspiran a llevar el estilo de vida creador de tendencias del famoso en cuestión, mientras que la percepción de éste por parte del consumidor es, por descontado, esencial para que el respaldo resulte efectivo.

Hasta ahora, hemos examinado los enfoques más tradicionales mediante los que la publicidad de moda y el respaldo de famosos buscan generar conocimiento de marca y cautivar la imaginación de los consumidores. En general, las campañas que utilizan a celebridades no están diseñadas para despertar empatías o bien controversias, ya que para ambas partes es importante mantener intactas sus respectivas reputaciones. No obstante, existen ejemplos de publicidad de moda que van más allá del límite o que subvierten los mensajes habituales; así, por ejemplo, Kate Moss causó sensación al protagonizar *The Four Dreams of Miss X*, una serie de películas promocionales cargadas de contenido erótico, para la marca de lencería

Agent Provocateur, e igualmente la casa de diseño italiana Dolce & Gabbana estuvo en el punto de mira en el año 2007 por utilizar unas controvertidas imágenes, sexualmente explícitas, publicadas en la prensa española. El anuncio, que mostraba a un hombre agarrando a una mujer por la muñeca e inmovilizándola contra el suelo, fue retirado tras ser acusado de sexismo y de fomentar la violencia de género. Sin embargo, como veremos en el siguiente ejemplo, es posible construir una poderosa imagen de marca mediante el uso de un tipo de publicidad provocativa y poco convencional.



Un singular enfoque de la publicidad de moda

United Colors of Benetton

Desde sus inicios, la iniciativa publicitaria de United Colors of Benetton ha utilizado el nombre de la marca Benetton como plataforma de opinión sobre diversas cuestiones globales significativas, como el racismo, la guerra o el hambre. Durante sus primeros años, Benetton ofrecía una extensa gama de jerséis en un vertiginoso abanico de colores, y su eslogan publicitario original era "All the colors of the world" [Todos los colores del mundo], posteriormente modificado hasta convertirse en el ya legendario "United Colors of Benetton". La compañía pensó que el concepto de los colores unidos era tan potente y que su metáfora de la diversidad poseía un potencial tan elevado que el eslogan se convirtió en una marca oficialmente registrada.

Imagen superior

La campaña global de comunicación Africa Works, organizada por United Colors of Benetton, fue presentada en febrero del año 2008. Los anuncios están diseñados para promocionar el programa de microcréditos de Birima (Senegal). La fotografía de James Mollison muestra a unos trabajadores senegaleses que han utilizado estos microcréditos para poner en marcha pequeños negocios. Los elementos gráficos adicionales incluyen los logotipos de United Colors of Benetton y de Birima, y el eslogan de la campaña Africa Works, desarrollado por Fabrica, el centro de estudios de la comunicación del grupo Benetton.



Sobre estas líneas

El anuncio Victims de agosto del año 2008 muestra a un monje tibetano y a un soldado chino inclinándose en una pacífica reverencia.

Las campañas de publicidad de Benetton utilizan el poder de la imagen fotográfica para transmitir poderosos mensajes emocionales y para concienciar al espectador acerca de cuestiones universales de peso.

Los componentes de una campaña publicitaria

La publicidad está formada por varios componentes: el mensaje comunicado, el medio o canal utilizado para exhibir el anuncio, y la duración y exposición del anuncio o campaña. El siguiente apartado analiza cada uno de estos elementos, en especial, el mensaje y el medio, fundamentales para cualquier tipo de campaña.

El mensaje

Como resulta patente, el mensaje es un elemento crucial de toda campaña publicitaria; por tanto, es imprescindible que el objetivo del anuncio y su mensaje explícito y subliminal sean considerados con detenimiento. ¿A quién desea atraer el anuncio? ¿Qué intenta comunicar? ¿Qué tipo de mensaje resultará, al mismo tiempo, relevante para el público y coherente con la finalidad de la campaña y con los valores de marca? ¿Será un mensaje directo y conciso (que informe, por ejemplo, de un descuento del 20 por ciento en las próximas rebajas)? O por el contrario, ¿se tratará de un mensaje más sutil, provocador y controvertido? Otra cuestión para tener en cuenta es la manera de transmitir el mensaje visualmente: ¿se hará mediante una imagen fotográfica, una ilustración de moda, una ilustración del producto u otro tipo de imagen gráfica? ¿Necesitará el anuncio información escrita adicional para poder transmitir el mensaje? ¿Debería ir la imagen acompañada de un eslogan o lema? ¿Se puede comunicar el mensaje prescindiendo de las imágenes, o tal vez sólo es necesario utilizar un enunciado?

A la hora de tomar decisiones acerca del mensaje, hemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Cuál es el objetivo del anuncio? ¿Dar a conocer una marca, informar, reforzar los valores de marca o incitar a la acción?
- ¿Cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir?
- ¿Debe comunicarse el mensaje de manera directa o indirecta?
- ¿Cómo se comunicará el mensaje? ¿Mediante imágenes, enunciados o ambos?



Izquierda

Milla Jovovich presenta un bolso de edición limitada de Tommy Hilfiger en un anuncio situado en el escaparate de la tienda Coin de Milán (Italia). El anuncio combina imagen y texto para transmitir su mensaje.

A la hora de diseñar un anuncio o una campaña publicitaria, debemos determinar qué elementos lo harán distintivo y de qué modo atraerá la atención del consumidor. Asimismo, debemos decidir el mensaje del anuncio, para lo que será necesario comprender qué importancia y qué sentido tendrá éste para los consumidores. ¿Proporcionará el anuncio algún tema de debate? ¿Tendrá una historia que contar? ¿Comunicará las ideas de manera directa, o bien indirectamente, mediante algún mensaje visual subliminal? ¿Debe vincularse la campaña con algún personaje famoso? Esta vinculación, ¿está contemplada en los presupuestos? Debemos asimismo tener en cuenta las habilidades requeridas y el número de personas que serán necesarias para llevarla a cabo: ¿necesitaremos un estilista, un fotógrafo, un director artístico o cinematográfico? ¿Tendremos que contratar a un ilustrador de moda?

La publicidad de las características y de los beneficios

Las zapatillas Blackspot

Adbusters es una revista sin ánimo de lucro con sede en Vancouver (Canadá) y una circulación de unos 120.000 ejemplares. Esta publicación activista ofrece a sus lectores ensayos y artículos de opinión sobre cuestiones globales de índole social, cultural y económica, con el propósito de fomentar el cambio en los modelos de gestión empresarial y de crear un equilibrio más sólido entre la economía y la ecología. Con este fin, *Adbusters* decidió llevar a cabo una acción concreta que pudiese desafiar al statu quo; así, se convirtió en la primera revista que produjo y comercializó unas zapatillas deportivas.

Adbusters lanzó la campaña Blackspot Shoe con la clásica zapatilla deportiva V1 Blackspot, y más adelante introdujo su segundo modelo, la bota V2 Unswosher, comercializada como "la zapatilla más ecológica del mundo", con una suela realizada a partir de neumáticos reciclados y un empeine de cáñamo orgánico. Las zapatillas son éticas, están en contra de la explotación laboral en los talleres y de los logotipos, y a favor del medio ambiente y de lo que *Adbusters* denomina "capitalismo de base popular". Cada par de zapatillas Blackspot va acompañado de un documento de accionista de Blackspot; este certificado, que se adjunta dentro de la caja en la que se envían las zapatillas, posee un código de acceso único que permite al comprador acceder a la zona de afiliados de la página web de *Adbusters/Blackspot* y participar en los foros de accionistas *online*. Cualquier persona que adquiera un par de zapatillas se convierte automáticamente en miembro de la "anticorporación" Blackspot y obtiene el derecho a voto sobre determinados asuntos de la compañía.



La zapatilla deportiva Blackspot constituye una subversión deliberada del modelo Chuck Taylor All-Star de Converse. El anuncio pone de relieve y llama la atención sobre las características y beneficios específicos de esta zapatilla ética y contraria a los logotipos.

El medio o canal publicitario

Una vez establecidos el mensaje y la finalidad del anuncio, la siguiente cuestión sobre la que reflexionar es el medio. El medio, o canal, es el vehículo a través del cual un anuncio es presentado y llega al público. Los canales publicitarios tradicionales en los medios de comunicación de masas son:

- Los medios impresos
- El cine
- La televisión
- La publicidad exterior
- La radio

Uno de los canales publicitarios predominantes en la moda, los accesorios, la perfumería y la cosmética son los anuncios impresos que aparecen en un extenso abanico de revistas de moda nacionales e internacionales de publicación mensual. Por ejemplo, la edición de diciembre de 2008 de *Vogue* estadounidense incluía 221 páginas de publicidad y, aunque esta cifra constituye una disminución del 22 por ciento respecto a las 284 páginas del año anterior, sigue representando una proporción sustancial de la revista. Otro canal tradicional de medios de masas impresos es la prensa nacional, en la que los anuncios suelen estar impresos en blanco y negro, aunque los suplementos en color del fin de semana que publica la mayor parte de los diarios nacionales suelen incluir anuncios a toda página y a doble página de muchas marcas de moda de lujo. La publicidad en el cine y la televisión permite a las marcas relatar una historia en forma de cortometraje. Como ya hemos mencionado, Chanel utilizó esta técnica para su perfume Chanel N° 5, con



anuncios protagonizados por Nicole Kidman y Audrey Tatou. Las marcas deportivas globales, como Nike y Adidas, también producen anuncios para el cine y la televisión; así, la campaña “Adidas Originals” del año 2008 utilizó canales de prensa, televisión, cine e Internet. La publicidad televisiva resulta eficaz para generar conocimiento de marca, pero también para informar al público nacional e internacional sobre acontecimientos y rebajas especiales. La publicidad exterior, o publicidad ambiental, como las vallas publicitarias, los carteles y los anuncios situados en los laterales de autobuses y taxis, son medios habitualmente utilizados por las compañías de moda, como la célebre valla publicitaria de 310 metros cuadrados de Armani, situada en la confluencia de Via Cusani y Via Broletto en Milán. Finalmente, otro medio tradicional es la radio, una opción menos favorecida por la moda, debido principalmente a que los medios visuales resultan más adecuados para publicitar este sector; no obstante, los anuncios en emisoras de radio locales ofrecen un modo rentable de anunciar rebajas o promociones, inauguraciones de tiendas, eventos de moda locales o apariciones de personajes famosos.

Los nuevos canales publicitarios

Aunque los canales tradicionales resultan de gran importancia para la publicidad de moda, la situación está cambiando con rapidez; la promoción a través de Internet (bien sea directamente, desde la página web de una marca o a través de *blogs* corporativos o de los consumidores, bien mediante la propagación de vídeos virales *online*) debe ser considerada en la actualidad una plataforma alternativa o suplementaria para la publicidad, la promoción y la construcción de marca. La European Interactive Advertising Association publica el *EIAA Online Shoppers Report*, que proporciona datos sobre el uso que los consumidores europeos hacen de Internet con relación a los contenidos, la comunicación y el comercio; el informe del año 2008 muestra que el 59 por ciento de los compradores *online* europeos mencionan las páginas web de marcas conocidas como fuente de información. El *Global Online Consumer Survey* de Nielsen Media Research del año 2009 evaluaba, a través de Internet, las opiniones de 25.000 consumidores originarios de 50 países diferentes; el 70 por ciento de los encuestados consideraba que la información proporcionada

Izquierda

Este anuncio de ropa interior de Armani, protagonizado por David y Victoria Beckham y exhibido sobre una gigantesca valla publicitaria en el centro de Milán, causó sensación y llegó a detener el tráfico.

Sobre estas líneas

Orla Kiely se anuncia en los autobuses de Londres y Hong Kong. Esta fotografía muestra un autobús londinense decorado con el emblemático estampado *Stern* de Orla Kiely.

por las páginas web de las marcas es fiable. Nielsen Media Research también averiguó que el 90 por ciento de los encuestados confía en las recomendaciones de sus conocidos, y que el 70 por ciento confía en las opiniones expresadas en Internet por otros consumidores, porcentaje encabezado por vietnamitas e italianos, mientras que los argentinos presentan el índice de confianza más bajo. Las páginas web de las marcas obtuvieron una mayor confianza en China, Pakistán y Vietnam, mientras que los encuestados suecos o israelíes son los más desconfiados respecto a la información proveniente de esta fuente.

Las promociones virales

Seth Godin (a quien se citaba en el capítulo 2), autor de *La vaca púrpura* [*Purple Cow*], opina que las ideas de marketing deben ser “extraordinarias” para destacar y afianzarse en la conciencia del consumidor; Malcolm Gladwell, en su libro *El punto clave* [*The Tipping Point*], va un paso más allá, al afirmar que el propio mensaje y el producto que promociona deben ser “memorables”. Gladwell introduce lo que denomina “el factor pegadizo”: para que una idea o mensaje de marketing se propaguen deben ser “pegadizos”, es decir, algún elemento del mensaje, de su contenido o de la manera en que es transmitido debe permanecer activo en la mente del receptor y, por tanto, el mensaje debe ser extraordinario, memorable y digno de mención. El nuevo mantra es: “Las ideas que se propagan triunfan”.

Los vídeos virales se están convirtiendo en un elemento importante de las campañas de promoción, ya que poseen el potencial de llegar a millones de espectadores; al parecer, a cada minuto del día, 20 horas de nuevos vídeos son añadidas a YouTube. Ciertas perspectivas sobre el cómo y el porqué de la eficacia de las promociones virales han sido tratadas en una entrevista *online* realizada por Abbey Klassan (de *Advertising Age*) a Matt Cutler, vicepresidente de Visible Measures; esta compañía ha desarrollado un sistema para realizar el seguimiento y llevar a cabo mediciones sobre las audiencias de los vídeos *online*. Cutler opina que los vídeos virales ya no representan un instrumento minoritario de marketing, ya que los datos muestran que, en determinadas circunstancias, las cifras reales de audiencia *online* pueden ser comparables a las cifras de audiencia televisiva. La primera semana de exposición es crucial para el éxito y la propagación de un vídeo viral; Cutler explica que, durante este período inicial de lanzamiento, es importante conseguir una alta concentración de exposición en los medios, mediante la publicidad tanto de pago como gratuita, sobre el vídeo viral. No obstante, una vez que éste arraiga, su propa-



Izquierda

Esta valla publicitaria, fotografiada por Annie Leibowitz, muestra a Keith Richards con su funda de guitarra Louis Vuitton. Esta campaña publicitaria fue diseñada para vincular a la marca con diversas figuras influyentes del deporte, la música, el cine y la política. Asimismo, se colgó un vídeo viral en YouTube que mostraba a Leibowitz en proceso de fotografiar a la legendaria estrella del rock para la campaña; un artículo aparecido en la página web Business of Fashion afirmaba que este vídeo tuvo gran resonancia tanto entre la prensa como entre los consumidores; más de 8.000 artículos de prensa fueron escritos sobre la campaña y numerosos debates entre *bloggers* corrieron por Internet. (www.businessoffashion.com, 2008)

gación se acelera, debido principalmente a la comunicación entre colegas a través del correo electrónico, las redes sociales o mediante la información transmitida boca oreja. Los vídeos que no sean bien recibidos no conseguirán alcanzar el hito del millón de espectadores; el siguiente obstáculo consistirá en superar la marca de los cuatro millones de espectadores. Se considera una campaña estrella aquella que consigue alcanzar o superar los 10 millones de espectadores.

Los blogs y las redes sociales

Los *blogs* son una de las áreas de más rápido crecimiento de lo que se ha dado en llamar **medios generados por el consumidor**. Los *bloggers* comparten sus opiniones y sus experiencias de marca y, como David Meerman Scott menciona en su libro *The New Rules of Marketing and PR*:

“¡Nunca ha existido una forma más sencilla de averiguar lo que piensa el mercado sobre ti, sobre tu compañía y sobre tus productos!”.

Meerman Scott (2007)

La esfera de los *blogs* se halla en rápida expansión; en los nueve meses que los autores Scoble e Israel emplearon en escribir su libro *Naked Conversations: how blogs are changing the way businesses talk with customers*, el número de *bloggers* se triplicó y de menos de 7,5 millones pasó a casi 20 millones. Scoble e Israel vislumbran un día en que “las compañías que no posean un *blog* serán consideradas sospechosas [...]”, ya que la gente se preguntará si tales compañías tienen algo que ocultar”. Las marcas están ganando popularidad gracias a la importancia de este medio, del que han sido pioneras las marcas de ropa deportiva (como Nike, con *nikeblog.com*) e informal (como Fat Face, con su comunidad *online* *outthere.fatface.com*); *Apparelsearch.com* posee un útil directorio de *blogs* del sector de la moda. Las redes sociales en Internet también se han convertido en una vía crucial para la promoción: así, en otoño del año 2009, Burberry lanzó su propia red social; la página web, llamada *Art of the Trench*, muestra fotografías enviadas por los usuarios de personas vestidas con la famosa gabardina de la marca. Burberry opina que este medio les ayudará a atraer a clientes nuevos y más jóvenes, y a estrechar los vínculos con su actual base de clientes.

El calendario de apariciones y la exposición en los medios

Las siguientes cuestiones para abordar son el calendario de apariciones y la exposición de un anuncio en los medios, es decir, durante cuánto tiempo se publicará, se emitirá por televisión o será visible *online*. Para una compañía, es preciso establecer un equilibrio entre la difusión de medios utilizada y los plazos y costes de la exposición. Una opción es la de anunciarse dos veces al año mediante campañas sincronizadas con el lanzamiento de las temporadas de primavera y otoño, mientras que una campaña concentrada que utilice un intenso despliegue publicitario es adecuada para anunciar el lanzamiento de una nueva marca o producto. Los anuncios también son apropiados en momentos estratégicos; por ejemplo, para promocionar las rebajas de mitad o de final de temporada. Una presencia publicitaria permanente resulta costosa; por tanto, es más probable que las campañas publicitarias continuadas sean utilizadas por las grandes marcas globales que disponen de importantes presupuestos destinados a publicidad. Cada anuncio puede ser considerado en términos de su alcance o cobertura —es decir, el número de personas dentro del mercado objetivo expuestas al anuncio durante un período de tiempo determinado— y su frecuencia —número de ocasiones en que es

“He descubierto que, después de Google, Facebook es la avenida que más tráfico conduce hasta mi página web. Se trata de una poderosa herramienta que, asimismo, me permite comunicarme a nivel personal con mis clientes y mantenerles al día de manera gratuita sobre lo que sucede en la tienda”.

Hannah Jennings

**Izquierda**

Esta valla publicitaria situada en el exterior de la tienda BCBGMaxazria en Vancouver (Canadá) es utilizada para anunciar la marca de moda durante las obras de renovación de la tienda.

probable que alguien vea el anuncio dentro del plazo de duración de la campaña—. Se cree que, en el caso de la publicidad televisiva, un espectador necesita ver un anuncio entre cinco y siete veces para que se produzca la implantación del mismo. Otra cuestión relacionada es el tipo de medios que causarán un mayor impacto sobre el público objetivo; los factores clave para decidir qué medio resulta el más adecuado son:

- **El público objetivo:** ¿Qué medios resultan más adecuados para atraer a los consumidores deseados?
- **El alcance:** ¿Cuántas personas estarán expuestas potencialmente al anuncio?
- **La frecuencia:** ¿Con qué frecuencia o cuántas veces es posible que el consumidor objetivo se halle expuesto al anuncio?
- **El impacto:** ¿Qué medios o combinación de los mismos causará un mayor impacto?
- **El coste:** ¿Qué coste tiene cada uno de los medios? ¿Cómo se puede emplear el presupuesto para publicidad de la manera óptima?

La planificación de las campañas de publicidad

Como sucede con todos los aspectos del marketing, una investigación en profundidad, la planificación y una buena definición de los objetivos resultan esenciales a la hora de desarrollar un anuncio o una campaña más amplia. El primer paso en el proceso de planificación consiste en fijar los objetivos de la campaña publicitaria: ¿se pretende informar acerca de algún acontecimiento específico, como unas rebajas, una promoción especial o el lanzamiento de un producto? ¿Mantener el conocimiento de marca y hacer que ésta permanezca en la mente del consumidor? ¿O tal vez persuadir a un nuevo público objetivo para que adopte la marca? Una vez que el objetivo está claramente determinado, se debe continuar con el siguiente paso y determinar los medios apropiados para conseguirlo, definir con precisión el mensaje, y decidir acerca del estilo y contenido del mismo. También será necesario calcular un presupuesto y decidir si la campaña puede ser realizada por la propia compañía o si es preciso contratar los servicios de alguna agencia. Un anuncio sencillo puede ser gestionado por la propia compañía con un presupuesto limitado; un anuncio más complejo o una campaña global requerirán, por regla general, de

La revitalización de unos vaqueros clásicos

La campaña publicitaria integrada

“Live Unbuttoned” para Levi’s 501®



Izquierda

Este escaparate de unos grandes almacenes londinenses muestra los pantalones vaqueros 501® de Levi's, como parte de la campaña promocional Live Unbuttoned.

Página siguiente arriba

Un edificio de la moderna Brick Lane (Londres) aparece envuelto en una enorme pancarta de lona anunciando Levi's 501® a los jóvenes artistas habituales de la zona del East End londinense.

Durante la primavera y el verano del año 2008, Levi's lanzó Live Unbuttoned, una campaña publicitaria global diseñada para conmemorar los clásicos pantalones vaqueros 501®. La campaña utilizaba varios medios publicitarios tradicionales, como los anuncios impresos y los spots publicitarios, así como medios más novedosos, principalmente de tipo viral y digital; se trataba del programa de marketing de mayor envergadura jamás emprendido, puesto en marcha en 110 países de todo el planeta. La campaña viral generó un gran interés entre la prensa y el público, lo que constituye una señal indicadora para la potencial orientación del marketing en el futuro, ya que puso de manifiesto que los enfoques viral y comercial no tienen por qué ser mutuamente excluyentes, y que un cierto número de corrientes de contenido creativo puede utilizarse simultáneamente para atraer a diferentes tipos de consumidor. Robert Cameron, vicepresidente de marketing de Levi Strauss & Co. (San Francisco) afirmaba en una entrevista con Stuart Elliot del *New York Times* que "la publicidad y el marketing están cambiando radicalmente; todo consiste en el compromiso", y añadía: "Intentamos imaginar cómo será el mundo dentro de cinco o diez años y practicar un marketing de esas características en la actualidad".

El uso de nuevos medios proporcionó a la compañía una oportunidad única para promocionar el intemporal vaquero, de pernera recta y bragueta abotonada, como prenda contemporánea por antonomasia, relevante para el estilo de las nuevas generaciones. Si queremos entender las razones de la importancia de este nuevo consumidor joven para el futuro de la compañía, es necesario retrotraernos en

el tiempo y revisar ciertas tendencias que han tenido lugar en el mercado de los pantalones vaqueros.

Antecedentes históricos

En su momento álgido, que tuvo lugar en 1996, Levi Strauss & Co. obtuvo unos ingresos de 7.100 millones de dólares; sin embargo, en el año 2003 la marca global de ropa vaquera vio cómo esta cifra se desplomaba de manera dramática hasta los 4.100 millones de dólares, y entre los años 2003 y 2007 las ventas netas de la compañía permanecieron sin variaciones. Levi's ha tenido que enfrentarse a una fuerte competencia; el mercado de los pantalones vaqueros ha cambiado de manera significativa con el transcurso del tiempo, principalmente en la codiciada franja de edad comprendida entre los 13 y los 24 años. Desafortunadamente, Levi's no supo captar a tiempo los cambios demográficos y culturales ni el desarrollo de mercado que atañían a su negocio; para Levi's, el rechazo del funcional vaquero clásico 501® por parte de los jóvenes consumidores, quienes habían dejado de considerarlo moderno, se convirtió en un problema. La generación más joven no quería vestir las marcas o modelos favoritos de sus padres o abuelos, y trasladó su lealtad hacia marcas más nuevas, más sexis y modernas. La ropa vaquera de diseñador empezó a triunfar durante los años ochenta, siendo su punta de lanza el conocido anuncio de Calvin Klein protagonizado por una Brooke Shields de 15 años, que se volvía hacia la cámara mientras preguntaba provocativamente: "¿Quieres saber qué hay entre yo y mis Calvin? Nada"; aunque, aparentemente, las ventas de Levi's no se vieron afectadas de manera inmediata, este anuncio seminal anunciaba los cambios por venir. Compañías como Gap, Old Navy y Tommy Hilfiger, así como un creciente



número de empresas convencionales de gran distribución, que ofrecían su propia marca de pantalones a precios asequibles, se introdujeron en el mercado de la ropa vaquera. A medida que se imponía el nuevo milenio, el mercado cambió de orientación una vez más, con el surgimiento de las marcas de vaqueros de gama alta y las marcas nicho de diseñador, como Seven for All Mankind, True Religion, Rock & Republic y Citizens of Humanity. True Religion, lanzada al mercado en el año 2003, generó unas ventas de 2 millones de dólares en su primer año de existencia; tres años después, las ventas netas habían superado los 100 millones de dólares. Aunque por sí solas estas compañías tenían una envergadura considerablemente menor que Levi Strauss & Co., su rápido crecimiento e injerencia en el mercado supusieron un reto aún mayor para el negocio de Levi's, que necesitaba formular una estrategia para elevar su perfil y volver a hacerse con una cuota aceptable del mercado juvenil.

El espíritu de la marca

Levi Strauss & Co. se dio cuenta de que la clave para el futuro radicaba en reposicionar los famosos vaqueros 501® de bragueta abotonada y en comunicar sus valores fundamentales y su esencia subyacente de una forma novedosa. Surgidos del tocoso Oeste norteamericano, los vaqueros 501® de Levi's constituían el símbolo clásico de la independencia fronteriza, del idealismo democrático y del espíritu rebelde. La compañía reconoció que debía encontrar la manera de trasladar estos ideales y hacerlos relevantes y accesibles para un consumidor más joven, de espíritu libre; necesitaban un enfoque moderno que estuviese en sintonía con la actitud desenfadada y autoexpresiva del público objetivo deseado. La solución resultó ser, en esencia, sencilla, y se construyó sobre uno de los aspectos más simbólicos del vaquero: los botones.

Un enfoque moderno del marketing

"Live Unbuttoned" fue una inteligente campaña que vinculó la emblemática bragueta abotonada con el concepto de "desabotonar" y liberarnos de inhibiciones y convenciones, una idea que encuentra un fuerte eco entre el mercado juvenil.

"En realidad, el objetivo era bastante sencillo: dirigir el producto a un grupo demográfico masculino más joven (hombres jóvenes dentro de la franja de edad comprendida entre los 18 y los 24 años), hacerles partícipes de

La campaña Live Unbuttoned para Levi's 501® hizo uso de los nuevos medios publicitarios como los vídeos virales y las descargas gratuitas de música, aunque también utilizó enfoques de publicidad y marketing más tradicionales, como los anuncios exteriores mediante las gigantescas vallas publicitarias y los escaparates.

nuestra marca de manera divertida y significativa, y animarles a probar y utilizar Levi's".

Erica Archambault

Relaciones públicas y marketing de marca de Levi's (2009)

Si Levi's deseaba comunicarse en la misma longitud de onda que su deseado público objetivo, también tendría que liberarse de los enfoques publicitarios tradicionales e integrar en la campaña medios de marketing virales y digitales. El primero de una serie de vídeos fue colgado en YouTube antes del lanzamiento principal de la campaña; dirigido a un grupo demográfico joven y masculino, Jeans Jump mostraba a un grupo de chavales saltando y haciendo piruetas y saltos mortales desde alturas cada vez más elevadas hasta aterrizar dentro de un par de vaqueros 501®; el cortometraje se convirtió en un éxito viral, con 3,5 millones de visitas durante los primeros diez días. Aunque el vídeo sólo era un proyecto seminal, un gancho, se convirtió rápidamente en un fenómeno que alcanzó a otros 75 millones de personas a través de la prensa y de la cobertura mediática tradicionales. La campaña fue reforzada mediante otros vídeos virales y nuevas corrientes de contenidos generados por el usuario diseñadas para servir de apoyo al enfoque inicial y para ofrecer una plataforma de entretenimiento que fomentase el debate viral entre individuos; así, un programa digital de formato *stream* ofrecía descargas gratuitas de música y vídeos de artistas emergentes sobre el mundo de la música, el deporte, el arte y el entretenimiento. Erica Archambault opina que el uso de medios virales dentro de la campaña funcionó apropiadamente porque "hablaba a los jóvenes de una manera relevante con la que los chavales podían sentirse identificados". No obstante, también se utilizaron tácticas de marketing más tradicionales para incrementar el alcance de la campaña a nivel minorista, centradas en el escaparatismo y en los materiales promocionales en el punto de venta.

la pericia de una agencia de publicidad o de comunicación. En resumen, los pasos del proceso de planificación son los siguientes:

- Fijar los objetivos del anuncio
- Determinar las plataformas mediáticas adecuadas
- Decidir quién llevará a cabo la campaña
- Fijar un presupuesto y un calendario para la campaña
- Confirmar el contenido, el estilo y el mensaje publicitario

La medición de la eficacia publicitaria

Es importante medir la eficacia publicitaria para determinar hasta qué punto una campaña ha alcanzado sus objetivos estratégicos, que podrían ser cualquiera de los siguientes:

- Estimular un incremento de las ventas
- Generar conocimiento de marca
- Presentar un nuevo producto o colección
- Modificar la percepción del consumidor respecto a una marca o producto
- Incrementar la lealtad del cliente

No resulta fácil realizar una evaluación precisa de los resultados, ya que el incremento en las ventas puede ser debido a una combinación de factores, como el precio comparativo respecto al de la competencia o la disponibilidad del producto *online*; el uso de la marca por parte de algún personaje famoso puede dar impulso a las ventas o el **emplazamiento de producto** en alguna popular serie o película de televisión puede generar una demanda del mismo. Determinar si una campaña publicitaria ha incrementado el conocimiento de marca por parte del consumidor requiere de una investigación para determinar el grado de conocimiento del mismo antes y después de la campaña; de manera similar, es preciso realizar un análisis detallado del consumidor para determinar si una campaña publicitaria ha resultado efectiva a la hora de modificar la imagen de marca a ojos del mismo.

Un aspecto de la publicidad susceptible de ser medido es lo que se conoce como **oportunidad de ver** u *opportunity to see* (OTS), que representa la frecuencia de exposición a un anuncio. La OTS promedio proporciona una cifra que indica cuántas personas de un público objetivo han tenido la oportunidad de ver, oír o leer un anuncio. La OTS bruta representa la cifra acumulada de una campaña, derivada de la suma de los resultados obtenidos por los diferentes anuncios que integran una campaña emitidos en diversos medios, como la televisión, el cine, las revistas, Internet y los canales exteriores. Las cifras de la OTS se obtienen a partir de sondeos, entrevistas e informes personales, que realizan miembros del público objetivo mediante la redacción de un diario.

Un concepto similar es el de **impacto publicitario**, que hace referencia al número total de ocasiones individuales en las que un anuncio de televisión o radio es visto u oído por el público objetivo. Por ejemplo, si una campaña publicitaria se emitió 100 veces durante 4 meses, y si cada vez que el anuncio fue emitido alcanzó una media de un millón de espectadores, entonces la campaña habrá recibido 100 millones de impactos, con un impacto mensual de 25 millones.

Los costes publicitarios pueden ser evaluados calculando el **coste por mil** o CPM, que representa el coste medio necesario para llegar a un millón de espectadores del público objetivo. El coste de un anuncio en color a página completa en la edición estadounidense de *Vogue* varía dependiendo de su posición, pero se sitúa

“La mitad del dinero que me gasto en publicidad no sirve para nada; el problema es que no sé de cuál de las mitades se trata”.
John Wanamaker

por encima de los 100.000 dólares. El CPM del anuncio será calculado dividiendo este coste por el número de ejemplares en circulación y multiplicándolo por 1.000; así, si la circulación de *Vogue* fue de 1,2 millones de ejemplares, el CPM superará ligeramente los 83 dólares por mil.

La promoción de ventas

La promoción de ventas, también conocida como “marketing no masivo”, actúa para incrementar la demanda e impulsar las ventas de productos o servicios específicos. La finalidad de la promoción de ventas es aumentar el atractivo de una marca y de sus artículos o servicios a ojos del consumidor, mediante la oferta de incentivos adicionales como la reducción de precio, el regalo de productos, la oferta de un beneficio o servicio adicional por la compra del producto, o los premios. Las promociones tienen lugar durante un período de tiempo limitado y muy específico, y pueden conllevar ciertas condiciones, como un importe mínimo de compra. Las promociones de venta dirigidas al consumidor final se denominan “promociones de ventas al consumidor”; las que van dirigidas a los minoristas, mayoristas o fabricantes se conocen como “promociones de ventas al comercio”, y las llevan a cabo los mayoristas, proveedores o fabricantes textiles para animar a sus clientes empresariales a comprar y a realizar pedidos adicionales.

Las promociones dirigidas al consumidor final utilizan lo que se denomina **estrategias de atracción**, basadas en la idea de que la oferta genera una demanda que incita o atrae al consumidor hacia la tienda o la página web, para visitarlas y, en última instancia, a comprar. Las **estrategias de empuje** se orientan hacia los distribuidores y minoristas comerciales, y están diseñadas para estimular o potenciar un determinado producto o marca y, finalmente, venderlo al consumidor final.

A continuación se revisan los tipos fundamentales de promociones dirigidas al consumidor final, con indicaciones concretas acerca de su implementación, y se detallan las ventajas de cada una de las técnicas y los beneficios que aportan al consumidor, así como los puntos para tener en cuenta al planificar una campaña de promoción de ventas. Al final del apartado se ofrece la información que esboza los conceptos esenciales de la promoción de ventas al comercio.

Las promociones de ventas al consumidor

El objetivo de las promociones de ventas dirigidas al consumidor es generar a corto plazo un incremento en el volumen de ventas, con un efecto positivo sobre el conjunto de la empresa a largo plazo. Generalmente, las promociones apelan a varios



Izquierda

Una tienda Levi's en Bangalore (India). La marca estadounidense de vaqueros ofrece a los compradores indios la oportunidad de comprar unos vaqueros de 30 dólares pagando en 3 plazos. Aunque esta antigua técnica de promoción de ventas se utiliza de manera más habitual para vender electrodomésticos –por ejemplo, lavadoras–, Levi's ha adoptado este concepto para tentar a los clientes indios con presupuestos limitados.

instintos básicos del consumidor: ahorrar dinero, conseguir algo gratis, comprar una pieza única a precio reducido o ganar un premio. Para los minoristas, la motivación de la promoción de ventas es aumentar el número de consumidores que visita su tienda o su página web, e incrementar la tasa de conversión, es decir, el número de visitantes que se convierten en compradores. La ventaja de las campañas de promoción de ventas radica en que alcanzan resultados rápidamente y que su coste suele ser más reducido que la publicidad masiva.

Las marcas y los minoristas de moda pueden utilizar diversas actividades de promoción, siendo las más comunes:

- Las reducciones de precio
- Las ofertas especiales
- Los regalos por la compra de productos
- Los cupones o vales
- Los concursos

Las reducciones de precio

Las reducciones de precio suelen utilizarse para dar salida a las existencias que se venden con lentitud, con el objetivo de dar impulso al volumen de ventas lo más rápidamente posible mediante la reducción del precio de una selección de artículos. Ello ayuda a vender los remanentes, aporta liquidez a la empresa y contribuye a liberar espacio de venta para dar cabida a nuevos productos. Las reducciones de precio incrementan el volumen de ventas, aunque también reducen el margen, afectando al beneficio. Por regla general, las reducciones de precio que se llevan a cabo durante las rebajas de temporada están incluidas en la planificación de la estrategia de compra y de comercialización, y se sitúan entre el 10 y el 30 por ciento, aunque ante un panorama comercial difícil, los minoristas pueden verse obligados a ofrecer reducciones de entre el 50 y el 70 por ciento.

Las ofertas especiales

El principal objetivo de las ofertas especiales es incrementar las ventas, aunque también pueden utilizarse como una técnica para generar deseo por una marca, o como una manera de fomentar o premiar la lealtad del cliente. Las ofertas especiales pueden presentar formatos diversos, y su naturaleza precisa dependerá de la situación que necesita ser abordada y del nivel de mercado del minorista. Las ofertas del tipo “dos por el precio de uno” o “compre uno y llévase otro gratis”, conocidas como BOGOF (“*buy one, get one free*”), suelen ser utilizadas por las cadenas de gran distribución para hacer circular excedentes de temporadas anteriores o artículos de bajo precio que no estén dando el rendimiento adecuado. Un ejemplo de esto sería “compre una camisola y llévase otra gratis”: una promoción de este tipo ayuda a hacer circular camisolas en colores de temporadas anteriores y, de este modo, dar cabida en la tienda a nuevos artículos. Otra opción para los minoristas consiste en ofrecer al cliente un descuento sobre un artículo específico cuando aquél realiza una compra; por ejemplo, un minorista de ropa masculina vende a mitad de precio determinados diseños de corbata, que rotan con lentitud, a los clientes que compren una camisa. La ventaja de este tipo de promoción es doble, ya que ayuda a incrementar las ventas, tanto de las camisas sin descuento como de las corbatas. Las ventas se optimizan si la oferta va acompañada de una señalización clara y de unos *displays* llamativos que alerten a los consumidores, les informen de los artículos en promoción y detallen los precios y los períodos de promoción. La mercancía promocionada puede ser expuesta en maniquíes, presentada



Arriba

Los escaparates se utilizan para promocionar rebajas de temporada o promociones especiales de ventas al consumidor.

sobre un mostrador o resaltada mediante el uso de carteles, banderolas, tablo-nes de anuncios o materiales de marketing en el interior de la tienda. Otra opción es colocar puntos de promoción en forma de *display* cerca de los mostradores de caja, para animar a los clientes a adquirir una oferta especial antes de salir de la tienda.

Las ofertas especiales también son un medio de promocionar una determinada marca. Los grandes almacenes o las *boutiques* llevan a cabo campañas para presentar nuevas marcas o para crear ofertas que den impulso a una marca que no está obteniendo los resultados esperados. En este caso, una opción consiste en llevar a cabo una promoción conjunta en la que el minorista y la marca de moda desarrollan de manera simultánea una campaña y comparten los costes de la misma. Las ofertas especiales contribuyen a animar a los consumidores a afiliarse a programas de fidelización o de tarjetas de cliente, o para premiar a los clientes leales que realicen un determinado desembolso con su tarjeta.

Las ediciones limitadas

Los diseñadores, las marcas y las empresas que desean incrementar su prestigio y generar deseo por su mercancía ofrecen a sus clientes la oportunidad de adquirir productos de edición limitada, ya que, para muchos consumidores, saber que sólo un número restringido de personas poseerá el mismo artículo puede resultar atractivo. Existen diversas maneras de enfocar el concepto de las ediciones limitadas; una de ellas consiste en desarrollar un artículo especial exclusivo, disponible en cantidades determinadas y durante un período de tiempo. Otra opción consiste en crear una colección de edición limitada en lugar de un artículo; por ejemplo, para la temporada de invierno 2008-2009, Billabong, la marca australiana de prendas informales y para la práctica del surf, presentó Designer's Closet, una colección de edición limitada dirigida al mercado femenino juvenil europeo. Durante la temporada de otoño 2008-2009, la *boutique* minorista Whistles también lanzó una colección especial de su marca en edición limitada, compuesta por 20 modelos disponibles en sus dos tiendas londinenses independientes y en su **franquicia** en Selfridges. Esta colección de lujo estaba confeccionada a mano en Londres e incluía piezas clásicas que constituían una buena inversión, como vestidos de cóctel o trajes sastre intemporales; sólo se produjeron 100 unidades de cada modelo y, por tanto, la disponibilidad de los mismos pasó a ser sumamente exclusiva. Un último enfoque es el consistente en producir una edición especial dentro de las series que llegan al mercado a intervalos regulares; ésta es la táctica empleada por Radley, una marca británica de bolsos y accesorios, que cada temporada diseña y produce un bolso exclusivo, ilustrado con una escena que incorpora al emblemático perrito negro de la marca. Estos bolsos se han convertido en artículos de coleccionista y muchas clientas compran, temporada tras temporada, la última versión de la serie.

Las colaboraciones entre los diseñadores de gama alta y la gran distribución

Las colaboraciones entre los diseñadores de gama alta y las empresas de gran distribución es una tendencia promocional que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, aunque no se trata de un fenómeno nuevo por completo; el gran almacén británico Debenhams fue pionero de este concepto en los años noventa, con sus colecciones Designers at Debenhams. Este tipo



Arriba

La diseñadora de accesorios Anya Hindmarch creó para sus clientes un modelo de bolsa para las compras reutilizable, a la que llamó I am not a plastic bag [No soy una bolsa de plástico], en edición especial exclusiva y limitada. Esta bolsa de mano fue desarrollada en asociación con la organización sin ánimo de lucro We Are What We Do, que publicó el libro *Change the World for a Fiver* [Cambia el mundo por 5 libras]; por un módico precio, la bolsa permitía a los consumidores dar el paso y dejar de utilizar las bolsas de plástico. En un principio, la bolsa, presentada en marzo del año 2007, se vendía exclusivamente en las tiendas de Anya Hindmarch del Reino Unido, en el Dover Street Market, en Colette (París) y en Villa Moda (Kuwait). La disponibilidad limitada de la económica bolsa ecologista causó sensación, y los compradores hicieron colas durante horas para hacerse con una de ellas.

Entrado el año, la bolsa comenzó a comercializarse en un gran supermercado británico; de nuevo, las existencias eran limitadas y sólo se permitía a los clientes comprar una bolsa por persona. Las existencias se agotaron en tan sólo una hora.



Una oferta especial conmemorativa

Dirty Thirty de Diesel

Las compañías de moda desarrollan ediciones limitadas para diferenciarse y ofrecer un producto exclusivo a sus clientes. En el año 2008, la compañía italiana de vaqueros Diesel desarrolló una oferta especial exclusiva para celebrar su 30º aniversario y agradecer a sus seguidores su lealtad hacia la marca. La campaña Diesel Dirty Thirty ofrecía a los clientes la oportunidad de adquirir un par de vaqueros únicos de edición limitada, bien en el modelo Heeven (para hombre) o en el modelo Matic (para mujer). La disponibilidad de los vaqueros fue limitada a 30.000 pares, disponibles en 160 tiendas de todo el mundo; con un precio de 30 libras (30 euros o 50 dólares), estas prendas de gama alta resultaban asequibles y muy deseables. Diseñados con diversas características distintivas, cada par presentaba un parche conmemorativo en la parte posterior con la inscripción "xXx" (en el que las "X" representaban la cifra 30 en números romanos), un parche de remiendo hecho a mano y la leyenda "Dirty Thirty 1978-2008" bordada en la costura lateral; asimismo, los vaqueros estaban acabados con un tratamiento especial de lavado "sucio". Esta promoción de Diesel se desarrolló dentro de un período de tiempo limitado y muy específico: únicamente el día 10 de octubre de 2008, a partir de las diez de la mañana. Como incentivo adicional, los primeros diez clientes que comprasen los vaqueros en cada una de las tiendas serían invitados a asistir a una de las fiestas globales Diesel xXx que se celebraron de manera simultánea en 17 lugares de todo el mundo el día 11 de octubre. La promoción Dirty Thirty ilustra varios elementos importantes dirigidos a crear una oferta especial de éxito:



- Un producto deseable con características únicas
- Una disponibilidad limitada
- Un período de tiempo limitado y específico
- Una reducción promocional del precio

A la hora de desarrollar una oferta especial, debemos asegurarnos de que es coherente con la idiosincrasia y el nivel de mercado de la marca o empresa. Una excelente oferta especial, como la promoción Dirty Thirty de Diesel debería elevar el perfil de la compañía y conseguir un incremento en las ventas a corto plazo, sin socavar o abaratar la imagen de la marca, lo que podría, a largo plazo, desalentar a los compradores.



de colaboración comenzó a difundirse en noviembre del año 2004, cuando el gigante sueco de la moda pronta H&M se alió con Karl Lagerfeld para producir la colección Lagerfeld for H&M, compuesta por ropa masculina y femenina, accesorios y un perfume, y limitada a 20 de los 32 mercados en los que operaba H&M. Desde entonces, esta compañía ha trabajado con diversos diseñadores: en noviembre de 2005, Stella McCartney creó una colección que se comercializó en 400 tiendas, la colección de Viktor & Rolf fue vendida en 250 tiendas situadas en 24 mercados globales y Roberto Cavalli colaboró con H&M en el año 2007; en abril de 2008, una colección de la marca finlandesa Marimekko fue comercializada en 28 tiendas y, en noviembre del año 2008, la diseñadora japonesa Rei Kawakubo se sumó al grupo con su firma Comme des Garçons. Durante la primavera del año 2009, asistimos a la continuación de esta estrategia mediante dos colecciones de Matthew Williamson, una femenina y otra masculina –que supuso un nuevo punto de partida para el diseñador británico–. Las colaboraciones de esta naturaleza se han convertido en un remarcable fenómeno en el sector de la moda; antes del lanzamiento, grandes multitudes se apiñan ante las tiendas para tomarlas por asalto cuando abren sus puertas, y las existencias se agotan en cuestión de horas o días. Otra de las empresas que colaboran con diseñadores es la estadounidense de moda económica Target, cuya promesa de marca es “Expect More, Pay Less”® [Espera más, paga menos]. Para cumplir con esta promesa, Target ofrece Design for All® [Diseño para todo el mundo]; sus alianzas con el diseñador de moda Isaac Mizrahi, la diseñadora de accesorios Anya Hindmarch y la marca de calzado Singerson Morrison han permitido a Target ofrecer a sus clientes productos de diseñador a un precio asequible. Durante la primavera de 2009, la compañía añadió a su excelsa lista de diseñadores invitados a Alexander McQueen, quien colaboró en la producción de una colección dirigida a la clientela de su marca McQ, de menor edad. Durante una temporada, Target también realizó promociones de moda de diseñador en edición limitada, aunque su enfoque principal consiste en trabajar con un diseñador a largo plazo, comercializar cada temporada la colección del mismo y planificar los niveles de existencias para garantizar que las ventas puedan ser mantenidas a lo largo de la temporada. Por el contrario, H&M se asocia con un diseñador diferente cada temporada, con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra concreta y de corta duración.



Izquierda

Madonna anuncia y posa para su colección M by Madonna del año 2007, creada en colaboración con la empresa sueca de gran distribución H&M.

Sobre estas líneas

La estrella cinematográfica Penélope Cruz y su hermana Mónica, bailarina y actriz de televisión, colaboraron con la cadena española de moda Mango en la producción de una colección de edición limitada inspirada en piezas *vintage* provenientes del propio guardarropa de las hermanas Cruz.

Página anterior, izquierda

Daisy Lowe luce el modelo femenino Matic de los vaqueros Dirty Thirty.

Página anterior, derecha

Estos vaqueros de edición limitada incluyen características de diseño exclusivas como el parche trasero de cuero con el distintivo “Diesel xXx”, un parche de remiendo hecho a mano y un bordado conmemorativo del 30º aniversario de Diesel (1978-2008).

Una variación sobre el tema de las colaboraciones consiste la asociación entre una empresa y algún personaje famoso, como H&M y Madonna, que lanzaron al mercado la línea de moda M by Madonna en marzo de 2007; la jefa de diseño de H&M, Margarita van den Bosch, trabajó con Madonna en la creación de una colección que reflejase el singular estilo de la estrella del pop. En la misma línea, Kate Moss colabora estrechamente con el equipo de diseño de Topshop, para que éste pueda interpretar su personal y ecléctica sensibilidad hacia la moda y trasladarla a la deseable y exitosa colección Kate Moss Topshop. Aunque no se menciona de manera explícita, se entiende que el personaje famoso no diseña las prendas en sí mismas, sino que les sirve de inspiración y presta su nombre al proyecto. El riesgo de este tipo de acuerdos reside en que el estatus de los famosos es voluble, y la celebridad elegida puede pasar de moda o perder el favor del público. La cuestión fundamental de las colaboraciones con famosos consiste en asegurarnos de que su rostro sea el adecuado para la marca, que el famoso elegido dé realce a la misma y que los consumidores objetivo conecten con el estilo de esa persona.

Otros tipos de colaboración

Diversas compañías de indumentaria continúan explotando el potencial de las iniciativas de colaboración. Las colaboraciones de diseño y las alianzas estratégicas han florecido, especialmente entre los diseñadores o los personajes famosos y las marcas deportivas. Cada compañía se las ingenia para enfocar el concepto de colaboración de manera individual y novedosa, así como para utilizar su potencial en generar nuevas ideas y desarrollar productos diseñados para atraer al consumidor objetivo. Puma fue pionera de la colaboración entre el deporte y la moda cuando se asoció, ya en el año 2000, con la modelo Christy Turlington, para producir su colección Nuala, compuesta por prendas para la práctica del yoga y el estilo de vida. Puma y Turlington ampliaron su asociación para desarrollar Mahanuala, una colección de prendas, calzado y accesorios de características técnicas específicas para la práctica del yoga, lanzada al mercado en el año 2004 y que comercializa sus artículos por Internet a través de su propia *boutique* en la página web Amazon Apparel & Accessories. En el año 2003, Adidas lanzó su colección Y-3, creada a partir de la alianza estratégica entre la marca deportiva alemana y el diseñador de moda japonés Yohji Yamamoto; una de las finalidades clave de esta asociación consistía en implantar un fuerte elemento de moda dentro de la marca Adidas, proporcionándole así una plataforma distintiva para la diferenciación. Más adelante, Adidas se asociaría con Stella McCartney para lanzar, en el año 2005, Adidas by Stella McCartney, una colección deportiva orientada a la moda. Estos intercambios de ideas en colaboración resultan cada vez más creativos; así, por ejemplo, Lacoste se asoció con la revista de moda y arte multiformato *Visionaire* y con 12 influyentes personalidades artísticas del diseño, la música, la fotografía y el arte, en un proyecto que utilizó una vanguardista tecnología de impresión para crear una publicación que se podía llevar puesta, con 12 camisas polo de Lacoste impresas fotográficamente en exclusiva e insertas en las páginas de *Visionaire* Nº 54, una edición en cuatro volúmenes de este híbrido de revista y libro.

Como pone de manifiesto la variedad de colaboraciones examinadas, las asociaciones creativas tienen aún mucho camino por delante y existen oportunidades para que florezcan otras fructíferas asociaciones; la reciente expansión del fenómeno indica que éste resulta una estrategia beneficiosa para muchas marcas.

La marca O'Neill nació en las playas de California y es una reconocida firma internacional que comercializa indumentaria juvenil orientada al estilo de vida de deportistas y surfistas. La misión de la compañía es inyectar un nuevo sentido creativo en el mercado juvenil del estilo de vida, para lo cual O'Neill ha puesto en marcha una iniciativa de colaboración conocida como "The Collective" [El Colectivo]. O'Neill es consciente de la importancia del arte gráfico dentro de la indumentaria deportiva y del mercado juvenil; por tanto, ha trabajado en colaboración con el artista holandés Boxie –seudónimo de Marco van Boxel– para crear una estimulante gama de edición limitada diseñada específicamente para la marca. Asimismo, O'Neill ha colaborado con la diseñadora de moda británica Luella Bartley, que ha creado para la marca prendas para la práctica del surf y de los deportes de invierno.

Abajo

Diseños de Boxie para O'Neill.



Los beneficios de la colaboración

El formato habitual de una colaboración consiste en que una marca o empresa, grande y bien conocida, aúne sus fuerzas con alguna compañía más exclusiva orientada hacia la moda o con un diseñador individual. Para que el proyecto funcione y sea rentable, cada socio debe obtener algún beneficio de la relación; asimismo, es importante garantizar que la asociación no alienará a los clientes existentes. Las colaboraciones entre diseñadores de gama alta y empresas de gran distribución proporcionan beneficios considerables a las partes implicadas: el diseñador consigue una exposición mediática más amplia y tiene la posibilidad de atraer a un público nuevo al que hasta el momento no llegaba, habitualmente debido al alto precio o a la exclusividad de la firma en cuestión; en el caso de la empresa, el acuerdo le permite ofrecer a sus clientes mayor número de opciones, mantener su relevancia y su actualidad, y asimismo atraer a nuevos clientes interesados por la moda. En pocas palabras, la empresa de gran distribución gana prestigio, la compañía del diseñador se abre a nuevos mercados, y los consumidores pueden comprar moda de diseñador a un precio asequible en un punto de venta con el que están familiarizados o en el que se sienten cómodos. Las asociaciones de colaboración exitosas, gracias al poder y el reconocimiento asociados a cada uno de los colaboradores, consiguen como provecho algo único que ninguno de los socios hubiera alcanzado por separado. Las colaboraciones hacen posible que una marca o diseñador:

- Atraiga a nuevos clientes
- Gane credibilidad en un nuevo mercado
- Aumente su prestigio
- Innove y desarrolle enfoques creativos alternativos
- Genere nuevas oportunidades de negocio
- Comparta recursos
- Minimice el riesgo inherente a emprender el proyecto en solitario
- Haga correr la voz y atraiga cobertura mediática

Las ediciones limitadas y las asociaciones de colaboración se han convertido en uno de los instrumentos más destacados para la promoción de ventas dentro del sector de la moda. Existen otras opciones, como ofrecer regalos por la compra de un artículo, celebrar algún concurso u organizar una promoción de cupones o vales.

Los regalos por la compra de artículos

Las promociones basadas en los regalos por la compra de un artículo son frecuentes en el sector de la cosmética y la perfumería, que ofrece muestras de artículos de maquillaje o para el cuidado de la piel al cliente que compra un determinado número de productos; las revistas de moda femenina también suelen ofrecer regalos de este tipo con sus ediciones. Las promociones de regalos por la compra de artículos son una herramienta útil para las empresas de moda si se cumple el requisito fundamental de calcular el coste de regalo con relación al importe que el consumidor debe desembolsar para tener derecho al mismo. En el ejemplo de las corbatas masculinas de venta lenta mencionado en la página 175, el minorista podría plantearse regalar una corbata a modo de promoción si el cliente compra un artículo caro, por ejemplo, un traje, o si adquiere artículos por un determinado importe. Premiar la compra con un regalo es también una promoción eficaz para el lanzamiento de una nueva marca, como un nuevo perfume; en este caso, se puede regalar una muestra de la fragancia. En cualquier caso, un regalo ha de ser deseable y

Abajo

Diseños de Luella Bartley para O'Neill.





La marca británica de marroquinería y artículos de papelería de lujo Smythson ha colaborado con Giles Deacon para crear 300 cajas de tarjetas postales de alta costura (arriba), cada una de las cuales está adornada con exquisitos bocetos a tinta grabados a mano. Para su siguiente colaboración, Smythson formó equipo con Erdem para crear una edición limitada de diarios hechos a mano y encuadernados en cuero (imagen superior), decorados con ilustraciones grabadas a color, y cuadernos (izquierda) forrados con seda estampada perteneciente a la colección *resort* 2010 de Erdem (arriba a la izquierda).

estar a la altura de la imagen de la marca o de la empresa; asimismo, el proyecto debe poseer el potencial suficiente para incrementar las ventas.

Cupones y vales

Las promociones que utilizan vales o cupones que ofrecen un descuento a los consumidores son otra opción a tener en cuenta. Tradicionalmente, este tipo de estrategia se lleva a cabo de manera conjunta entre una revista o periódico y una empresa de moda; los clientes suelen recibir un descuento de entre un 10 y un 20 por ciento cuando canjean sus cupones en alguna de las tiendas participantes en la promoción. Este tipo de promoción beneficia tanto a la empresa como a la revista, ya que facilita que un aumento del número de ejemplares de la revista en circulación e incrementa las ventas de la empresa.

En la actualidad, no es necesario utilizar cupones o vales impresos, ya que el auge del comercio electrónico (Internet) y la creciente influencia del comercio móvil (por vía telefónica) proporcionan más oportunidades y un mayor potencial para el desarrollo de las estrategias promocionales de descuentos. Los consumidores pueden obtener los **códigos de descuento** en alguna página web, o registrarse y recibir **códigos de texto** o códigos de barras en su teléfono. Las últimas innovaciones en la tecnología de la telefonía móvil permiten a los clientes realizar compras *online* directamente desde su teléfono. Los teléfonos con cámara y *software* preinstalado permiten fotografiar códigos de barras situados en los escaparates o en los anuncios impresos; los códigos de barras también se envían directamente al teléfono del cliente para ser escaneados por el minorista cuando el cliente desee realizar una compra o solicitar algún descuento promocional. Ralph Lauren fue una de las primeras marcas de moda de lujo en integrar en su empresa la compra a través del teléfono móvil, con el lanzamiento de una página web de comercio móvil en el año 2008. Ese mismo año, Nike presentó una innovadora campaña de marketing móvil que permitía a sus seguidores crear sus propias combinaciones de color para zapatillas deportivas a partir de fotografías tomadas con sus teléfonos móviles. Las promociones mediante códigos de barras y códigos de texto resultan eficaces cuando van dirigidas a un público joven que utiliza el teléfono móvil como uno de sus principales modos de comunicación, y también ofrecen a la empresa o a la marca la posibilidad de comunicarse e interactuar directamente con el consumidor, así como la oportunidad de recopilar datos de utilidad.

Concursos y sorteos

Otro dispositivo promocional apropiado para las empresas o marcas de moda son los concursos y sorteos. En los sorteos, la participación se ofrece a través de Internet, del teléfono móvil o mediante papeletas impresas disponibles en tiendas, revistas o periódicos, que se envían mediante correo postal directo. Los concursos más básicos suelen pedir a los participantes que respondan a una sencilla pregunta sobre la marca o la compañía; otros concursos, más interesantes y atractivos, invitan, por ejemplo, a los consumidores a personalizar o rediseñar determinadas prendas. En el año 2009, como parte de su campaña de inauguración de una nueva tienda insignia en el barrio londinense de Camden, la organización benéfica Oxfam organizó un concurso en el que convocaba a los participantes a personalizar una prenda o un conjunto propios, y a enviar una fotografía del resultado a la página web de Flickr mediante un enlace. El premio para el ganador consistía en una prenda hecha a medida por Mrs Jones, estilista de los famosos, y en la exhibición de las fotografías de la prenda ganadora en la página web de Oxfam. La cuestión fundamental de un concurso consiste en asegurarnos de que el premio es lo suficientemente atrac-

tivo como para que los consumidores perciban que merece la pena participar en él; asimismo, debe tenerse en cuenta el número de premios ofrecidos o, en otras palabras, si los consumidores consideran que tienen una posibilidad razonable de ganar.

La planificación de las promociones de ventas al consumidor

Una de las principales ventajas de las ofertas de promoción de ventas es su potencial para alcanzar resultados rápidamente, ya que, por regla general, incrementan el tráfico de consumidores, impulsan la venta y tienen un coste más reducido que la publicidad masiva. Las campañas también se utilizan para fomentar la lealtad del cliente, lo que a menudo conlleva el beneficio adicional de poder recopilar valiosos datos acerca de los consumidores. Las promociones de ventas al consumidor ofrecen a las compañías un amplio campo de aplicación, pero necesitan ser cuidadosamente planificadas, ya que se podría producir una situación de desventaja si una compañía confía excesivamente en descuentos u ofertas que pudiesen desvalorizar su imagen. Otro inconveniente, que puede darse especialmente en un clima comercial difícil, es que los consumidores recorten sus gastos habituales y sólo compren durante las promociones; si bien esto puede resultar ventajoso, ya que mantiene el flujo de efectivo de la empresa, también puede llegar a devaluar la posición económica general de la compañía. Cuando se planifica una promoción, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- El objetivo de la promoción
- El público objetivo
- El tipo de estrategia más adecuado
- El modo de operación de la promoción
- El plazo de duración
- El alcance de la oferta
- El modo de informar a los consumidores sobre la promoción
- El coste
- Los potenciales productos promocionales, los eventos adicionales y los socios colaboradores

El primer punto que hay que considerar acerca de una promoción debe ser siempre su finalidad, es decir, qué debe lograr para la empresa y qué debe ofrecer a los clientes, lo que nos remite a la siguiente cuestión clave: ¿quién es el público objetivo de la campaña? Con estos dos puntos en mente, debería ser posible determinar el tipo de promoción de ventas más apropiado y su modo de operación. El plazo de duración de una oferta necesita ser cuidadosamente sopesado; es importante fijar un límite temporal viable, lo bastante prolongado para que la promoción surta efecto, pero cuya duración no sea excesiva, a fin de evitar que los consumidores retrasen la compra. La fecha de expiración de la promoción ha de ser comunicada de manera clara, de tal manera que los consumidores sean conscientes de los límites de la oferta; en el mejor de los casos, esto generará deseo y sentido de la urgencia. En cuanto a las reducciones de precio de los artículos de venta lenta, la cuestión consiste en calcular la reducción que debe aplicarse al precio para animar a los clientes a comprar, al mismo tiempo que se garantiza el mínimo daño posible sobre el margen de beneficio y la rentabilidad generales. En el caso de una promoción de oferta especial sobre algún producto diseñado o encargado específicamente para la promoción, la cuestión fundamental consiste en determinar la cantidad correcta de unidades, sobre todo si se trata de una edición limitada, como es el caso de los



Arriba

Los zapatos ganadores del concurso DIY de Oxfam, personalizados por Patricia Stepanovic, quien se inspiró en un diseño de Christian Louboutin para Rodarte.

pantalones vaqueros Dirty Thirty de Diesel; debe alcanzarse un equilibrio correcto entre la limitación de la disponibilidad (lo que creará en los clientes un ansia por el producto) y la garantía de que existirá mercancía suficiente (ya que el rápido agotamiento de las existencias podría provocar la decepción de los clientes leales a la marca). Del mismo modo, realizar un pedido excesivo y acumular gran cantidad de existencias no vendidas sería contraproducente. El alcance de la oferta también debe ser definido: ¿estará disponible en cada tienda o canal comercial, o en determinados canales o localizaciones?

Para alertar e informar a los consumidores acerca de una promoción, se realiza alguna campaña publicitaria o de actividad de relaciones públicas. No obstante, éstas no siempre resultan necesarias, ya que la información sobre una campaña de promoción de ventas también puede divulgarse mediante información incorporada a los escaparates o mediante materiales en el interior de la tienda o punto de venta.

Finalmente, existe la siempre importante cuestión del coste y del presupuesto disponible. Las promociones de reducción de precios utilizadas para hacer circular la mercancía se gestionan de manera óptima con un coste adicional mínimo, por tanto, es probable que la información promocional consista en una señalización sencilla e informativa en el escaparate o en el punto de venta. Las ofertas especiales planificadas o las ediciones limitadas que requieran una campaña de concienciación de una cierta magnitud, con un posible apoyo publicitario o de relaciones públicas, conllevarán un coste significativo que necesitará ser presupuestado. En ocasiones, existen potenciales socios colaboradores y productos promocionales que amplían el alcance de la promoción y ofrecen la posibilidad de compartir los costes de la misma.

A modo de conclusión, debemos mencionar las normativas legales que regulan la publicidad y la promoción; en particular, los sorteos y los concursos están sujetos a restricciones específicas. Por consiguiente, las estrategias de promoción de ventas deben ser elaboradas cuidadosamente para garantizar que todos sus aspectos cumplen con la legislación aplicable. Los organismos profesionales, como el Institute of Sales Promotion, el Chartered Institute of Marketing (CIM) o la American Marketing Association (AMA), son fuentes de asistencia e información sobre cuestiones legales a las que acudir.

Las promociones de ventas al comercio

Aunque dentro de la industria de la moda se pone mucho énfasis en el comercio minorista y el consumidor final, el comercio y la promoción interempresariales (B2B) constituyen un aspecto muy importante del sector. Es práctica habitual para las compañías ofrecer promociones especiales durante las ferias, exposiciones o conferencias sectoriales orientadas a animar a los clientes a visitar sus *stands* y realizar sus pedidos durante las mismas. También es habitual ofrecer descuentos incrementales en el precio en función del volumen de compra; como parte del trato, los fabricantes también suelen ofrecer materiales gratuitos para el punto de venta, en forma de publicaciones, *displays* visuales o etiquetas con información sobre el producto. Asimismo, es posible que se negocie la posibilidad de llevar a cabo alguna campaña especial de publicidad compartida para promocionar un nuevo producto, tejido o tecnología para aplicar a las prendas. Las estrategias de promoción son adecuadas tanto para desarrollar una relación continuada con un cliente como, si se elaboran a medida, para dar respuesta a los requisitos específicos de un cliente, por lo que una oferta promocional será el impulso definitivo para cerrar la venta con un cliente dubitativo. Como ya hemos mencionado, es importante considerar

Ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas

VENTAJAS

- Genera deseo e incentiva la compra
- Incrementa las ventas a corto plazo
- Atrae a los clientes hacia la tienda
- Fomenta la lealtad de los consumidores
- Mejora la tasa de conversión
- Puede ser utilizada para dirigirse a grupos específicos de clientes
- Tiene un coste comparativo menor que una campaña publicitaria

INCONVENIENTES

- Sólo ofrece resultados a corto plazo
- Puede repercutir negativamente en la imagen de marca
- Puede tener un efecto negativo sobre las ventas de artículos de precio no rebajado
- Las existencias en promoción pueden agotarse con rapidez, lo que puede provocar la decepción del cliente
- Deben cumplir con las regulaciones gubernamentales

los objetivos globales de la compañía y las razones de su asistencia a la feria o evento comercial, y garantizar que las promociones sean justas y éticas.

El marketing directo

La finalidad del **marketing directo** es establecer un vínculo directo entre la empresa y el consumidor final. Si bien es posible que el marketing directo no sea considerado tan masivo como la publicidad, lo cierto es que puede resultar rentable y más fácil de controlar desde el interior de la compañía. El marketing directo también resulta eficaz en situaciones B2B, ya que las empresas pueden hacer llegar los catálogos de la nueva temporada a sus clientes empresariales o enviarles información y actualizaciones a través del correo electrónico. El marketing directo contempla actividades de promoción como:

- Los envíos directos de publicidad por correo ordinario o electrónico
- Los catálogos de venta por correo
- Las alertas mediante mensajes de texto
- Las inserciones en publicaciones

Para poner en práctica el marketing directo, una compañía necesita disponer de una base de datos de clientes, aunque no resulta imprescindible en el caso de las inserciones en revistas; por esta razón, las tarjetas de cliente y las tarjetas de fidelización son de extrema importancia para un minorista en este aspecto, como también lo es Internet, ya que los clientes que realicen sus pedidos *online* serán incorporados automáticamente a la base de datos. El envío de los extractos mensuales de las tarjetas puede acompañarse de folletos o catálogos, los cuales también pueden enviarse a los clientes que realicen sus pedidos *online*. Los mensajes por correo electrónico o las alertas de texto son otra opción de marketing directo.

Las inserciones en revistas facilitan establecer comunicación con clientes que aún no forman parte de la base de datos de una firma. Aunque no van dirigidas a una persona en concreto, pueden orientarse hacia los lectores de determinados periódicos o revistas. Por ejemplo, Uniqlo realizó a comienzos del año 2009 una inserción de 10 páginas en el suplemento a color de fin de semana de uno de los principales periódicos del Reino Unido; el propósito principal de esta inserción era la promoción de la colección masculina de primavera, aunque también informaba a los lectores de que Uniqlo planeaba abrir una tienda en Selfridges, ofrecía un útil directorio de sus demás tiendas en el Reino Unido, y promocionaba ofertas exclu-

sivas y la oportunidad de “ser el primero en comprar” *online*. El marketing directo es una estrategia que también se utiliza en situaciones B2B; así, una compañía puede pagar por realizar una inserción en un periódico o revista del sector, o realizar envíos publicitarios directos. La feria comercial London Edge, por ejemplo, envía publicidad por correo a 30.000 compradores internacionales.

Las relaciones públicas y la publicidad gratuita en moda

Las relaciones públicas y la publicidad son otro componente fundamental del mix promocional de la moda. El objetivo general de las relaciones públicas es obtener cobertura mediática a la vez que generar y consolidar una imagen favorable de una organización, marca o firma de moda. La publicidad gratuita positiva y las relaciones públicas bien gestionadas aportan como ventaja no sólo su potencial para enriquecer la imagen, el prestigio o la reputación de la compañía de moda o de una marca, sino que su coste, en comparación con el de la publicidad, es más reducido. Aunque los resultados finales obtenidos por la publicidad y las relaciones públicas son a menudo similares, las compañías desembolsan sumas sustanciales para anunciarse en alguna revista importante o en el cine o la televisión. En cambio, los costes de relaciones públicas suelen ser mucho más reducidos y están relaciona-



Izquierda

Stand comercial de Super Dry en la feria sectorial Bread & Butter. Las marcas de moda mayoristas necesitan comercializar y promocionar sus artículos entre la multitud de compradores de moda que visitan una feria, y es práctica habitual ofrecer descuentos a los pedidos de gran volumen que se realizan durante la misma, lo que incentiva al comprador a realizar su pedido en el momento, en lugar de abandonar el *stand* y adquirir los artículos de alguna marca de la competencia. Los descuentos comerciales suelen incrementarse de manera gradual, es decir, el importe del descuento ofrecido aumenta a medida que se incrementa el volumen del pedido.

dos bien con los costes operacionales derivados de poseer un departamento interno de relaciones públicas, bien con el pago de los servicios de una agencia de relaciones públicas –que suele cobrar un anticipo mensual y/o una tarifa por su trabajo–. Las relaciones públicas garantizan que las historias noticiables relacionadas con la marca, los desfiles de moda, los lanzamientos de producto y la información sobre las colecciones de temporada sean publicadas por la prensa local, nacional e internacional, y que las prendas y accesorios de la marca aparezcan en los editoriales de moda de las revistas.

En función de los requisitos y el tamaño de una compañía, es posible gestionar la publicidad gratuita y las relaciones públicas de manera interna. Las firmas más pequeñas y con presupuestos más reducidos gestionan por sí mismas la mayoría de los aspectos cotidianos de la publicidad gratuita; sólo si es necesario, contratan los servicios de una agencia para llevar a cabo proyectos o eventos especiales. Las empresas más grandes recurren a una agencia especializada en relaciones públicas o costean su propio departamento de prensa o de relaciones públicas. Otro tipo de compañías suelen utilizar agencias externas de relaciones públicas y contratan a un jefe de comunicación para supervisar y coordinar los proyectos con la agencia.

La medición de la eficacia de las relaciones públicas

Aunque las relaciones públicas resultan más rentables que la publicidad, sigue siendo importante determinar y medir su eficacia. Esto puede hacerse de maneras diversas, mediante:

- Los dossiers de recortes de prensa
- Los centímetros por columna
- El valor publicitario equivalente (VPE)
- La opinión pública o el sentimiento de la audiencia
- La cuota de presencia en los medios

El método más tradicional consiste en llevar a cabo un seguimiento del número de artículos de prensa que se publican e ir haciendo acopio de los llamados “recortes de prensa”. Posteriormente, se elaboran los **dossiers de recortes de prensa**, que incluyen además los datos identificativos de las publicaciones en las que ha aparecido la noticia, el tema del artículo publicado y la audiencia de la publicación; esta información se completa con la subsiguiente medición de los **centímetros por columna** impresos. A continuación, se obtiene el **valor publicitario equivalente** (VPE), que mide el beneficio de una campaña de relaciones públicas para un cliente mediante la comparación del coste de estos centímetros por columna impresos con el coste publicitario de un espacio equivalente. Otra opción consiste en evaluar la opinión pública o el **sentimiento de la audiencia** respecto a una determinada marca o campaña de relaciones públicas; es una tarea que requiere tiempo y una compleja recopilación y análisis de datos realizados de grupos de referencia o sondeos. Otra técnica que requiere del análisis de datos es la **cuota de presencia en los medios**, que compara los resultados de prensa de una compañía con los de sus principales competidores; su finalidad es determinar quién obtuvo una mayor cobertura mediática.

Las técnicas básicas de relaciones públicas

El siguiente apartado examina una selección de técnicas básicas empleadas por las relaciones públicas, a saber: el emplazamiento de producto (*product place-*

ment), el **patrocinio mediático de celebridades**, los eventos y lanzamientos de producto, los desfiles de moda y las presentaciones de prensa.

El emplazamiento de producto

Una compañía genera conocimiento de su marca y de sus productos también cuando los hace aparecer en una película, un programa de televisión, un vídeo musical o un juego digital. Conocida como “emplazamiento de producto”, esta forma de promoción llega a generar un deseo considerable por un producto concreto. Uno de los ejemplos más notables de emplazamiento de producto de moda se produjo en la serie de televisión y largometrajes *Sexo en Nueva York*; en la primera película, estrenada en mayo del 2008, aparecen prendas de Vivienne Westwood, Prada, Jimmy Choo, Louis Vuitton, Christian Lacroix y Chanel, por nombrar sólo unas cuantas marcas. Los diseñadores de calzado Manolo Blahnik y Jimmy Choo pasaron a ser nombres muy conocidos a raíz de la aparición de sus productos en la serie, y las marcas Blahnik y *Sexo en Nueva York* se convirtieron en complementarias hasta tal punto que la página web de la película incluía un enlace a la página de Blahnik.

El emplazamiento de producto puede influir en las ventas de manera espectacular, como se puso de manifiesto con el estreno en el año 2006 de la película *The*



Izquierda

Este conjunto de artículos de viaje apareció en la película *Viaje a Darjeeling*, de Wes Anderson, y fue diseñado por Marc Jacobs con la ayuda del hermano de Anderson, Eric, quien creó el distintivo estampado de jungla que decora la superficie de las maletas. Además de aparecer en la película, estas maletas se convirtieron en el elemento central de un escaparate de la tienda neoyorquina de Louis Vuitton.

Queen en Estados Unidos. Nada más estrenarse en Nueva York, el número de visitantes de la tienda Barbour by Peter Elliot en Madison Avenue se incrementó de manera espectacular; lo mismo sucedió con la demanda de dos de las chaquetas Barbour clásicas, los modelos Beaufort y Lisdale, después de que la actriz Helen Mirren las vistiera en su papel cinematográfico como reina de Inglaterra.

El emplazamiento de producto proporciona una importante fuente de ingresos para la financiación de películas. Según Reuters, durante el año 2006, empresas de todo el planeta desembolsaron casi 3.400 millones de dólares para que sus productos apareciesen en películas y programas de televisión. Las compañías no siempre necesitan pagar por la exhibición de sus productos y algunas consiguen este privilegio de manera gratuita. Así, en el año 2007, un conjunto de maletas Louis Vuitton se convirtió por sorpresa en protagonista de *Viaje a Darjeeling*, cuyo director, Wes Anderson, lo había encargado para la película.

El patrocinio mediático y el emplazamiento de producto en personajes famosos

El culto a las celebridades y su relación con el mundo de la moda se está convirtiendo en un factor cada vez más importante dentro del campo de las relaciones públicas de moda. Muchas agencias han tenido que añadir a su organización un departamento especialmente dedicado a los famosos para gestionar la llamada prensa rosa o prensa del corazón, lo que es indicativo de la velocidad con que las agencias bombean noticias relativas a los vínculos de una marca con los famosos, o a las marcas de ropa y accesorios que éstos visten. Esta fascinación por los personajes célebres y la moda es, en parte, resultado de la proliferación y del alto número de ejemplares en circulación de los semanarios de prensa rosa como *Hello*, *OK!* y *Heat*. Como consecuencia de este interés por los famosos, han surgido dos actividades de relaciones públicas conocidas como “patrocinio mediático” y “emplazamiento de producto en famosos”; como comentábamos anteriormente, el emplazamiento de producto en famosos se produce cuando una persona célebre firma un contrato para convertirse en rostro de una marca. Por su parte, el patrocinio mediático se produce cuando un diseñador cede o dona su producto a algún famoso para que éste sea visto vistiendo los productos de la marca; la agencia de relaciones públicas suele ser la encargada de gestionar este proceso. No es necesario decir que la finalidad del patrocinio mediático consiste en escoger al personaje adecuado, cuya personalidad y reputación den realce al estatus de la marca, que constituya el centro de atención y que se halle en todo momento bajo los focos de los *paparazzi*; el resultado debería ser una cobertura mediática masiva y un gran volumen de centímetros por columna.

Las presentaciones de prensa

Las agencias de relaciones públicas y las oficinas de prensa de la propia empresa organizan presentaciones con el fin de mostrar las colecciones de temporadas futuras a la prensa. Debido a que las revistas trabajan con plazos de realización largos, las presentaciones de prensa suelen organizarse con bastante antelación respecto a la temporada, con el fin de que los editores puedan solicitar muestras a los diseñadores y comenzar a desarrollar ideas para las sesiones de fotos y los editoriales de moda. Las presentaciones de prensa se organizan además para promocionar ferias del sector o grupos de diseñadores; así, el British Fashion Council organizó un evento de prensa para promocionar *estethica*, su iniciativa comercial de moda sostenible, en la que se exhibieron 23 marcas de esta moda.



Arriba
Elizabeth Hurley durante la cena y el desfile celebrados en honor a Salvatore Ferragamo.



Los eventos especiales

Los eventos especiales son diseñados para dar respuesta a situaciones diversas, entre las que se hallan:

- Los lanzamientos de producto
- Los eventos de beneficencia
- Los eventos de patrocinio
- Los seminarios de moda y los laboratorios de estilo
- Los desfiles de moda
- Los eventos de compra privada
- Las apariciones públicas de diseñadores invitados

Los eventos especiales se dirigen bien a la prensa, los profesionales del sector y los clientes empresariales, o bien al consumidor final, y los organiza una agencia de relaciones públicas o el departamento de eventos u oficina de prensa de la propia compañía. En el caso de los lanzamientos de producto, éste no consiste necesariamente en prendas o accesorios, sino que puede tratarse, por ejemplo, de una iniciativa comercial, como el cóctel de tarde que se organizó en 2008 en un prestigioso hotel del centro de Colombo, en Sri Lanka, para promocionar la primera Apparel South Asia Conference y dos futuras ferias comerciales, la Apparel Industry Suppliers Exhibition (AISEX) y la Fabric and Accessory Suppliers Exhibition (FASE). Los eventos especiales dirigidos al consumidor final tienen dos objetivos principales: ofrecer un elemento adicional para premiar a los clientes fieles o poseedores de una tarjeta de compra, y promocionar las ventas o a determinados diseñadores y marcas. Para organizar un evento especial, resulta indispensable enviar invitaciones y una nota de prensa.

La venta personal

La venta personal hace referencia a actividades de promoción o de venta que tienen lugar cara a cara y mediante el contacto personal. Existen dos interfaces fundamentales para la venta personal dentro del sector de la moda; la primera, obviamente, tiene lugar en la tienda, donde el personal de ventas interactúa directamente con los clientes. La experiencia del consumidor en la tienda llega a constituir un factor determinante en su decisión de realizar o no la compra y, por consiguiente, el elemen-

Arriba

La revista de moda *Grazia* durante un evento de una semana de duración organizado en el centro comercial Westfield. *Grazia* puso en marcha una oficina temporal dentro de las galerías comerciales londinenses, en la que los clientes podían contemplar al personal de producción mientras elaboraba y editaba la revista. El evento también ofrecía a los clientes asesoría de moda, cambios de imagen y seminarios de estilo gratuitos.



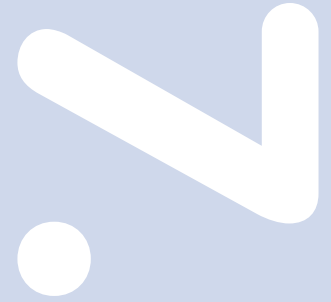
Izquierda

Unos compradores de tejidos se reúnen en persona con los representantes de ventas de una compañía textil en Première Vision.

to de la venta personal resulta crucial para el sector. Este tema fue tratado en el capítulo 2, con relación al “proceso” dentro del marketing mix (véase la página 47), concepto que considera la totalidad del proceso de compra –del que la venta personal puede formar parte– desde el punto de vista de consumidor. Muchos propietarios de *boutiques* conocen en profundidad a sus clientes; a menudo compran directamente a las casas de diseño o a las empresas de moda determinados artículos con un cliente específico en mente, y telefonean a sus clientes más fieles para informarles de que tienen algún artículo especial para ellos. Se sabe de una estilista personal que, durante un desfile itinerante de pretemporada organizado en Harrods, realizó, para algunas de sus clientas, un pedido de tres vestidos de cóctel de Balenciaga, cuyo precio individual rondaba las 3.000 libras esterlinas.

La segunda faceta importante relacionada con la venta personal se da en situaciones interempresariales (B2B); gran parte de la industria global de la moda y del textil opera en el nivel de la manufactura y de la venta mayorista, y necesita representantes y agentes de venta para fomentar y desarrollar relaciones comerciales rentables con los compradores apropiados. La venta personal tiene lugar en diversas ferias comerciales dedicadas a los tejidos, las fornituras, las prendas y accesorios, y otros recursos del sector; los fabricantes de fibras deben vender sus productos a los fabricantes textiles quienes, a su vez, necesitan captar la atención de diseñadores de moda y minoristas para venderles sus tejidos. Cada una de estas empresas utiliza la venta personal como una herramienta clave de promoción.

La ventaja de la venta personal es que proporciona a los clientes un alto nivel de atención personalizada, puesto que los agentes de ventas personalizan sus mensajes y la información que transmiten para responder a las necesidades de clientes específicos. La venta personal ofrece la oportunidad de construir una relación comercial a largo plazo, proporciona una asesoría técnica de calidad e información fundamental sobre productos y servicios, y resuelve las numerosas incidencias que surgen durante el diseño, la fabricación, la distribución y la comercialización de la moda.

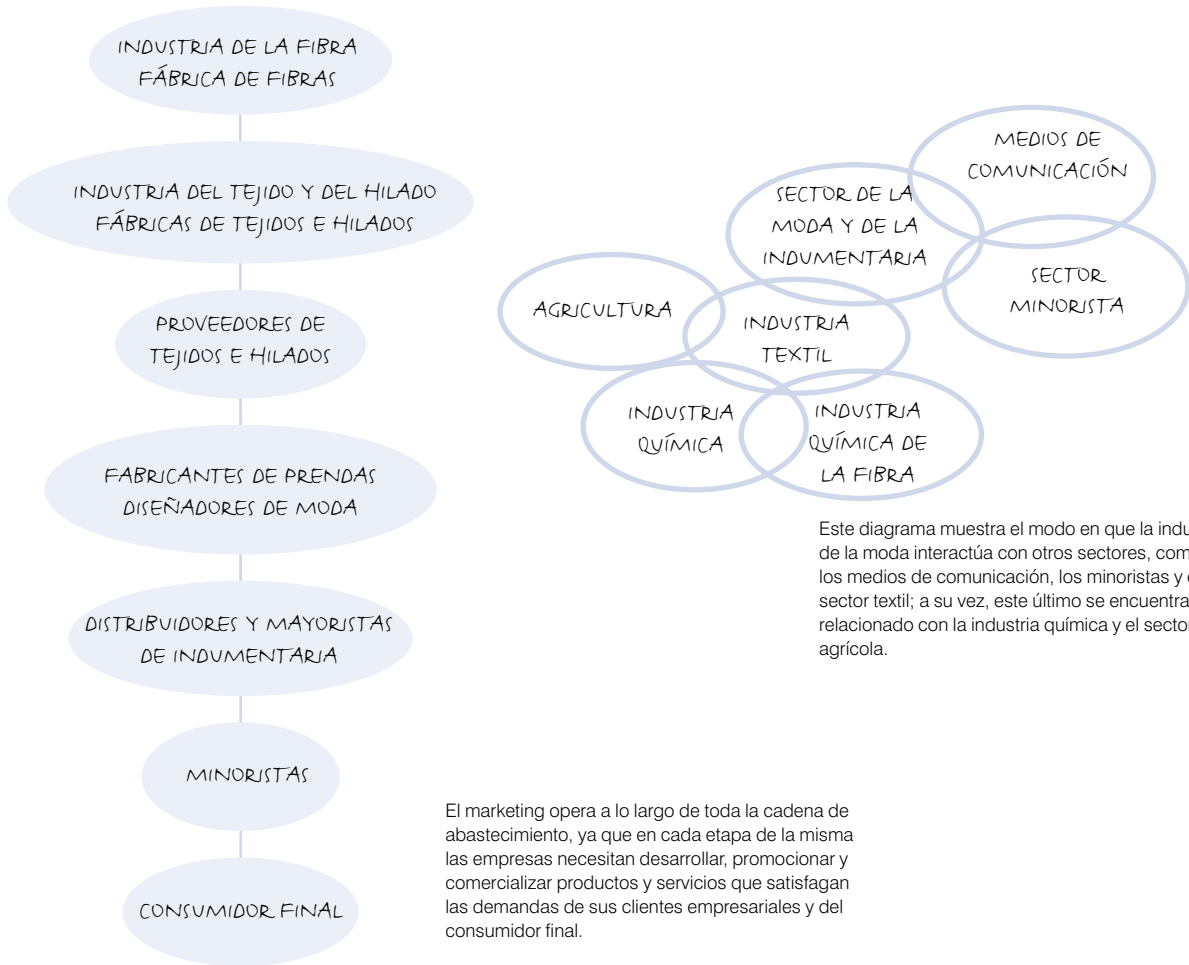


Las carreras profesionales en el marketing de moda

La moda es un sector industrial internacional que ofrece empleo en una amplia gama de disciplinas. Este capítulo final bosqueja las aptitudes clave que se requieren para trabajar profesionalmente dentro del diseño de moda, la gestión de ventas, el marketing y la promoción de moda. Asimismo, proporciona información acerca de las tareas y las responsabilidades cotidianas que conlleva el sector para ayudarnos a determinar las opciones que debemos explorar en profundidad a la hora de decidir acerca de una posible orientación profesional.

El marketing es una función esencial de la industria e influye en toda la cadena de abastecimiento, desde la producción y venta al por mayor de materias primas, pasando por el diseño, el desarrollo, la fabricación y la promoción de tejidos, prendas y accesorios, hasta llegar al comercio minorista y la venta de productos al consumidor final. El marketing es el denominador común que vincula todos estos procesos; por tanto, sea cual fuere el papel que deseemos desempeñar en el sector, el conocimiento y la comprensión del marketing son una aptitud cada vez más necesaria.

La cadena de abastecimiento de la moda y del textil



7. Las aptitudes profesionales

La moda puede resultar glamurosa y excitante, pero es conveniente recordar que se trata de una actividad fundamentalmente comercial consistente en la fabricación y la venta de productos textiles y de moda que deben satisfacer la demanda del cliente y generar rentabilidad para la empresa que desarrolla dicha actividad. Para trabajar en este sector se necesita ser ambicioso, automotivado, creativo, energético y apasionado por la moda, al igual que poseer un conocimiento práctico del marketing y de la empresa. En el sector de la moda, el empleo es muy competitivo, y nos veremos en la tesitura de tener que trabajar a un ritmo más acelerado que en nuestra época de estudiantes. Si tenemos suerte de encontrar trabajo, debemos estar preparados para dedicarle largas horas y dispuestos a hacer frente al bombardeo constante de las estrictas fechas límite, que son la norma para muchos profesionales. También es probable que debamos trabajar en más de un proyecto o temporada de moda de manera simultánea y, por tanto, resulta crucial ser una persona organizada y precisa, y prestar atención al detalle. Nuestros jefes esperan que conozcamos el mercado, seamos conscientes de las demandas del cliente y trabajemos dentro de parámetros económicos preestablecidos.

El conocimiento del mercado objetivo. Con independencia de nuestra función dentro del sector, igualmente se espera que conozcamos y entendamos las particularidades del mercado específico al que está orientada la compañía para la que trabajemos. Aunque es posible que no vayamos a realizar por nosotros mismos un detallado estudio del consumidor, hemos de estar informados y conocer las tendencias de consumo y de mercado más relevantes. Por otro lado, debemos reconocer el modo en que la identidad y los valores de la marca se reflejan en el producto y en los servicios ofrecidos al cliente.

Sentido comercial. De las definiciones de marketing mencionadas en el capítulo 2, recordaremos que el “marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las demandas del consumidor de manera rentable”. Esto significa, en suma, que los productos individuales, las colecciones y las estrategias de marketing y de promoción deben resultar comercialmente viables y contribuir a la rentabilidad de la compañía. Por consiguiente, es importante mantener una visión global y asegurarnos de que nuestras ideas creativas también resultan comerciales y rentables.

Sentido de los objetivos empresariales corporativos. Tanto si trabajamos para nosotros mismos como para otra compañía, siempre deberemos alcanzar un resultado deseado o unos objetivos específicos, que son los indicadores de rendimiento según los cuales nos juzgará la empresa. Es fundamental tener siempre en mente los objetivos empresariales y la estrategia de la compañía a la hora de desarrollar diseños o de proponer estrategias de marketing y de promoción.

Las aptitudes para la comunicación y la presentación. Las presentaciones y las reuniones de trabajo son una parte esencial de la vida profesional y, por ello, es importante desarrollar habilidades competentes en esta materia. La industria de la moda opera con plazos de entrega dilatados, ya que el producto puede tardar entre uno y 18 meses en ser desarrollado; esto significa que es posible que los tejidos, prendas o accesorios que son objeto de debate no hayan sido fabricados todavía y, por tanto, se necesitará de una excelente capacidad de comunicación, tanto visual como verbal, para explicar ideas, discutir conceptos y describir productos de manera precisa durante las reuniones. Los diseñadores, los equipos de desarrollo de producto y los compradores que creen sus propias colecciones para la gran



Arriba

La seguridad en uno mismo a la hora de comunicar ideas y presentar colecciones resulta esencial en la moda. Jason Wu presenta su colección a Anna Wintour, editora jefe de la edición estadounidense de *Vogue*.

distribución o que compren para unos grandes almacenes deberán presentar sus gamas de producto, explicar los fundamentos de sus diseños, y comunicar de qué modo la colección y la estrategia de precios alcanzarán los objetivos estratégicos y económicos generales de la compañía. Es posible que también sea necesario realizar presentaciones con los proveedores o fabricantes clave, para darles a conocer los diferentes modelos, detalles y técnicas de confección que aquéllos deberán proporcionar, producir o suministrar.

El trabajo en equipo. Mantener una buena relación y saber trabajar con otras personas es una aptitud profesional clave ya que, independientemente del puesto de trabajo que ocupemos en el sector, necesitaremos trabajar en equipo y mantener con éste una buena comunicación. Incluso el más dotado de los diseñadores sería incapaz de conseguir algo por sí mismo, ya que sólo representa una faceta del conjunto, y aunque su nombre figure en la etiqueta o sea la cabeza visible de la marca, debe confiar en un equipo de profesionales provenientes de un amplio abanico de disciplinas, desde el patronaje, la confección, la gestión de la producción, las ventas y la promoción, hasta la gestión empresarial y el marketing.

Aptitudes requeridas para progresar dentro de la industria de la moda:

- Talento creativo y sentido comercial
- Evaluación de las tendencias de mercado y de negocio
- Pensamiento estratégico y conocimiento de los objetivos empresariales corporativos
- Habilidad para investigar tendencias e intuir futuras orientaciones de la moda y del marketing
- Aptitudes negociadoras y para trabajar en red
- Buena capacidad organizativa y para trabajar con fechas límites rigurosas
- Aptitud para la presentación y habilidad para comunicar información de forma precisa
- Enfoque proactivo y flexible
- Capacidad para trabajar en varias tareas, proyectos o temporadas de moda simultáneamente
- Capacidad para resolver problemas, gestionar el proceso creativo y planificar proyectos.



Las opciones profesionales

Este apartado muestra de qué modo el conocimiento de los principios del marketing forma parte de muchos oficios clave dentro del sector de la moda.

El diseño de moda

Existen oficios en todos los niveles de la industria de la moda, desde la alta costura y el prêt-à-porter de diseñador hasta la moda de gran distribución y el diseño para los fabricantes de prendas. Los diseñadores suelen especializarse en indumentaria masculina o femenina, accesorios o ropa infantil –aunque también ocurre que se dediquen a más de una de estas áreas–, y tienden a permanecer en un nivel de mercado concreto, ya sea la alta costura, el sector del lujo, la moda urbana, etc. Es posible que los diseñadores que trabajan para grandes organizaciones desarrollen su tarea en un departamento específico, como el de la ropa informal, las prendas de punto, las prendas de exterior, la indumentaria formal o las prendas sueltas. Dependiendo del tipo de mercado y del rumbo que deseemos tomar, disponemos de las opciones de trabajo como diseñadores o bien como especialistas en la predicción de moda o tendencias.

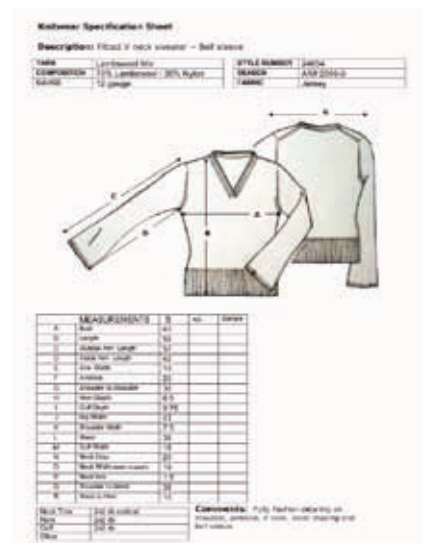


El diseñador de moda

La función del diseñador de moda consiste en diseñar y desarrollar productos de moda individuales o gamas de productos adecuados para un mercado objetivo específico. Es importante que los diseñadores posean una percepción clara de las tendencias dentro del mercado global de la moda, así como un sólido conocimiento de fondo de su mercado y consumidor objetivo concretos. Este conocimiento servirá de ayuda al diseñador a la hora de determinar el concepto de diseño correcto, los detalles del producto, la fabricación y el precio de su propuesta de colección o de gama de productos.

Tareas profesionales habituales:

- Revisar los resultados de ventas de las temporadas actual y anterior
- Investigar las tendencias y hacer viajes de compras en busca de inspiración
- Desarrollar y presentar conceptos para la nueva temporada
- Buscar tejidos, materiales, componentes, fornituras y adornos
- Diseñar y desarrollar gamas de productos



Arriba

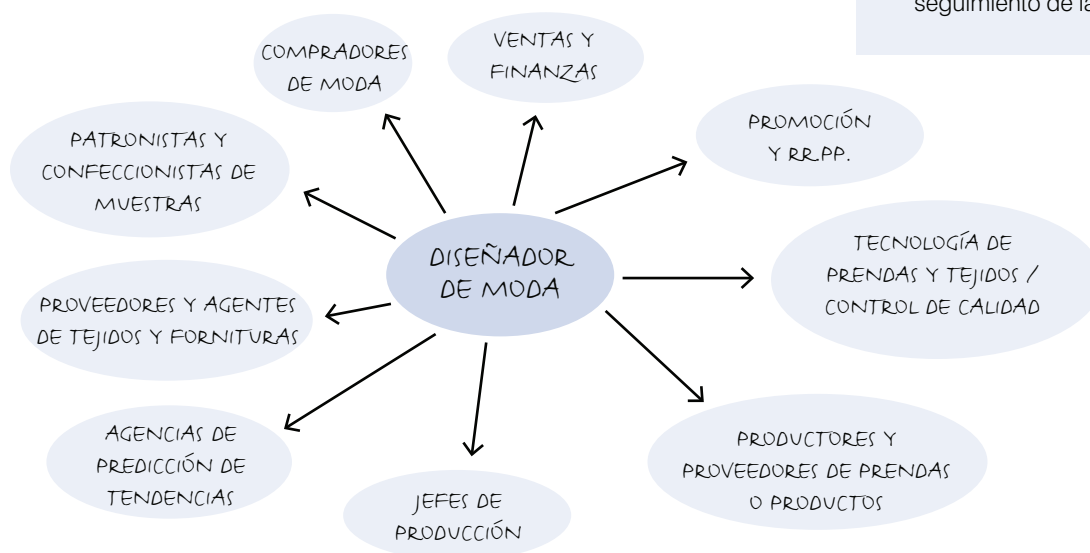
La capacidad para trabajar en equipo es otra aptitud esencial, ya que los diseñadores se valen de un equipo de técnicos cualificados para llevar a cabo sus ideas creativas.

- Supervisar la creación de prototipos y elaborar especificaciones de producto precisas para el muestrario y la producción
- Gestionar el proceso de realización del muestrario y las pruebas de prendas
- Establecer contactos con los fabricantes y proveedores para la realización del muestrario y la producción
- Confirmar la selección de gama con la dirección de la empresa, los compradores y demás personal relevante. Presentar la gama final a los empleados de la empresa o a los compradores externos
- Dar el visto bueno a los colores, los tejidos para producción y las fornituras definitivas
- Presentar las gamas a la dirección de la empresa, al personal de ventas y a los compradores

Aptitudes clave del diseñador de moda:

- Conocimiento profesional de tejidos y materiales
- Capacidad para ilustrar y realizar dibujos técnicos de manera precisa
- Olfato creativo y sentido comercial
- Intuición para las proporciones y los colores
- Automotivación
- Capacidad para el estudio y el seguimiento de las tendencias

Funciones y departamentos que interactúan con el diseño de moda



Izquierda

El equipo de la marca de *streetwear* Durkl Clothing trabajando en su estudio, situado en la ciudad de Washington.



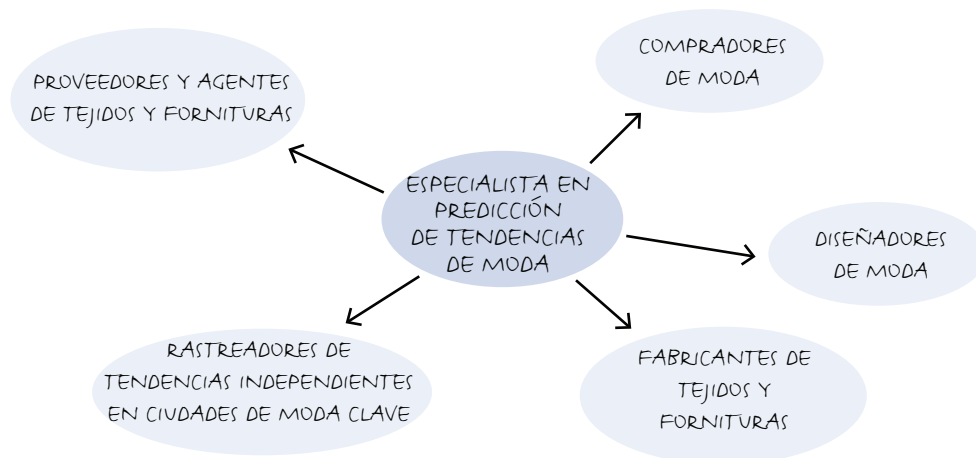
El especialista en predicción de moda y de tendencias

Los analistas de moda y de tendencias trabajan con una antelación de entre 18 meses y dos años respecto a una determinada temporada, desarrollando y recopilando los informes de tendencias y de mercado que, posteriormente, comprarán las empresas del sector. Las agencias que se dedican a la predicción de moda y de tendencias proporcionan información sobre las tendencias de consumo actuales y en desarrollo, y sobre las tendencias emergentes en la moda y en el sector textil de la indumentaria femenina, masculina e infantil. Estas agencias elaboran presentaciones e informes impresos u *online* que incluyen paletas de color, ilustraciones de diseños, diseños de tejidos y estampados, así como dibujos técnicos en plano de productos, para que las compañías que contratan sus servicios comprueben de qué modo las tendencias previstas pueden ser aplicadas al diseño de producto.

Tareas profesionales habituales:

- Visitar las ferias sectoriales, como *Première Vision*, o trabajar en el *stand* de alguna agencia vendiendo paquetes de previsiones de tendencias
- Desplazarse en busca de tendencias
- Recopilar material visual y paletas de color relacionados con las tendencias y los temas de moda clave
- Estudiar los avances técnicos en tejidos, materiales, componentes, fornituras y adornos

Funciones y departamentos que interactúan con la predicción de tendencias



Izquierda

Visitantes de *Première Vision* examinando unas muestras de tejido para la temporada otoño-invierno 2010. Tanto los diseñadores de moda como los compradores y los especialistas en predicción de tendencias se desplazan hasta las ferias comerciales y de tejidos más importantes para hacer un seguimiento de las tendencias, recopilar información o realizar pedidos.

Aptitudes clave del especialista en predicción de tendencias:

- Automotivación y capacidad de investigación
- Conocimiento de lo que está sucediendo en la música, el arte, la moda callejera y el cine
- Olfato creativo y sentido comercial
- Olfato para el color
- Capacidad para realizar ilustraciones de moda y dibujos técnicos en plano de gran detalle
- Gran habilidad para trabajar en red
- Capacidad de análisis de los datos relativos a las tendencias

La gestión de ventas de moda

La cultura de la venta es exigente y genera una fuerte presión, ya que las tiendas abren seis o siete días a la semana, es decir, prácticamente los 365 días del año. Si deseamos trabajar en este sector, deberemos comprometernos y tomar la iniciativa, ya que la venta no siempre es previsible y las circunstancias cambian a diario, por lo que deberemos ser capaces de responder a cada reto que se nos presente. A continuación, describimos en líneas generales las funciones que se llevan a cabo bien en la sede principal de la empresa, bien entre bastidores: comprador minorista, *merchandiser* y *visual merchandiser*.

El comprador minorista

Los compradores buscan, desarrollan y seleccionan gamas de productos, y deben entender las necesidades del consumidor y predecir su demanda para poder seleccionar gamas de artículos comercialmente viables que resulten atractivas para el mercado objetivo. Las oportunidades profesionales para los compradores minoristas se dan en dos áreas principales, bien en las empresas que comercializan sus propias gamas de marca o bien en una *boutique* individual, una pequeña cadena de *boutiques* o unos grandes almacenes que comercialicen marcas de moda mayoristas o firmas de diseñador. Los compradores minoristas tienen una considerable responsabilidad en la consecución de los objetivos empresariales de la compañía y en la generación de beneficios, por lo que precisan de sentido empresarial, conocer las tendencias actuales y los cambios en la demanda de los consumidores, mantenerse al día respecto a las actividades de los competidores, y saber responder a los cambios de manera eficaz.

Tareas profesionales habituales:

- Investigar las tendencias de moda y analizar los patrones de compra del consumidor
- Asistir a las ferias de tejidos y del sector
- Buscar, desarrollar y seleccionar gamas de productos
- Trabajar con el *merchandiser* en la creación del plan de gama
- Negociar con proveedores y fabricantes
- Revisar y analizar el rendimiento de las ventas
- Gestionar las relaciones con los proveedores y buscar nuevos proveedores
- Visitar a los fabricantes, tanto en el mercado nacional como internacional

Aptitudes clave del comprador minorista:

- Ojo clínico para la moda
- Excelente sentido comercial
- Gran capacidad de comunicación y de negociación
- Habilidad para las matemáticas
- Precisión
- Capacidad para trabajar con fechas límite ajustadas
- Habilidad para realizar el seguimiento de las tendencias de moda
- Conocimiento de los competidores en el mercado

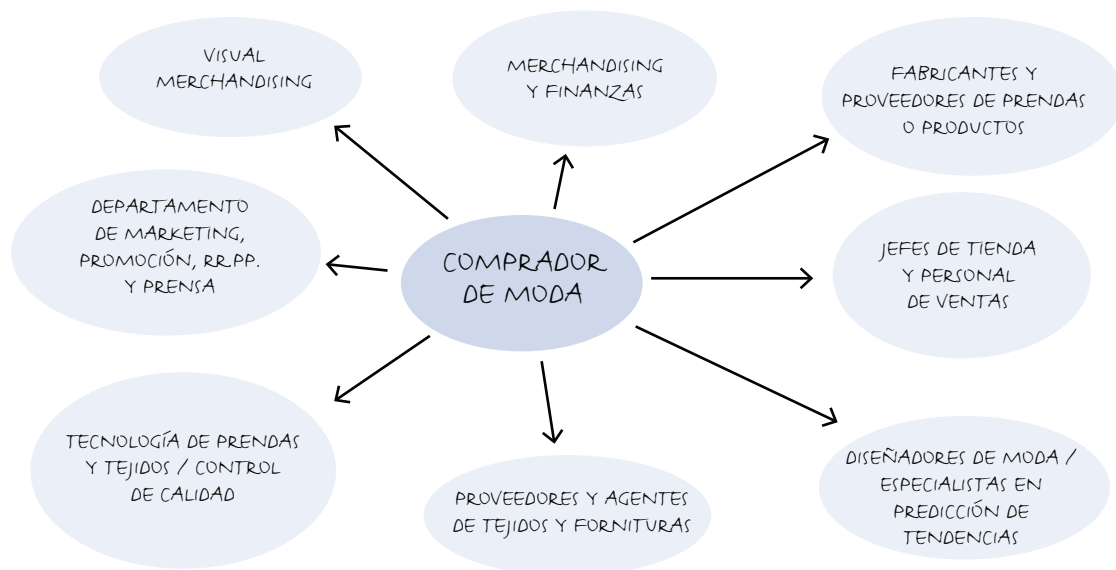


Izquierda

Compradores realizando pedidos en el stand de la marca danesa nûmph durante la feria comercial Bread & Butter celebrada en Berlín.

7.

Funciones y departamentos que interactúan con el comprador de moda



Las pruebas y el visto bueno de las prendas



Los diseñadores, compradores y técnicos de producto trabajan habitualmente en equipo durante las pruebas de las prendas y la aprobación de las especificaciones de producto.

En la marca estadounidense Nau, dedicada a las prendas para actividades al aire libre, el equipo presta una meticulosa atención a los detalles fundamentales así como al aspecto, la adaptación y la sensación que ofrece la prenda. Cada detalle de una chaqueta –incluyendo botones, cierres, bolsillos, cremalleras y pespunteados– debe recibir el visto bueno y ser especificado de manera precisa. En Nau, las prendas tienen un corte específico para facilitar los movimientos; el patrón de manga es más largo de lo habitual para garantizar que las muñecas quedan resguardadas al estirar el brazo –por ejemplo, para alcanzar algún punto de sujeción mientras se practica la escalada o al sujetar el manillar de una bicicleta– y la espalda de las prendas superiores tiene un corte más bajo para mantener abrigado al usuario cuando éste se inclina. Asimismo, los diseñadores trabajan en estrecha colaboración con los proveedores para crear tejidos técnicos de producción más sostenible que ofrezcan buen rendimiento, buen tacto y buena caída.



- Visitar las tiendas para examinar el rendimiento de las mismas y entrevistarse con los jefes de tienda
- Redactar informes y presentar las gamas a la dirección

El merchandiser

Los *merchandisers* son responsables de que el presupuesto y las funciones maximicen la rentabilidad de la empresa, asegurándose de que los productos estén presentes en la tienda adecuada, en el momento apropiado y en la cantidad justa. Los *merchandisers* trabajan en estrecha colaboración con los compradores para planificar las gamas y decidir el número de unidades por modelo que deben encargarse. El *merchandiser* es responsable de que el comprador no se salga del presupuesto y de que la gama alcance sus objetivos de margen y beneficio; asimismo, coordina y mantiene la comunicación con los proveedores para supervisar las entregas, y trabaja con los departamentos de distribución y almacenaje para garantizar que las tiendas adecuadas reciban existencias en la cantidad correcta. Los *merchandisers* llevan a cabo el seguimiento de las cifras de venta semanales y mensuales, y toman la iniciativa en la planificación de las estrategias de descuento o de promoción. En una compañía pequeña, no es raro que la misma persona se encargue de realizar las compras y de gestionar el *merchandising*.

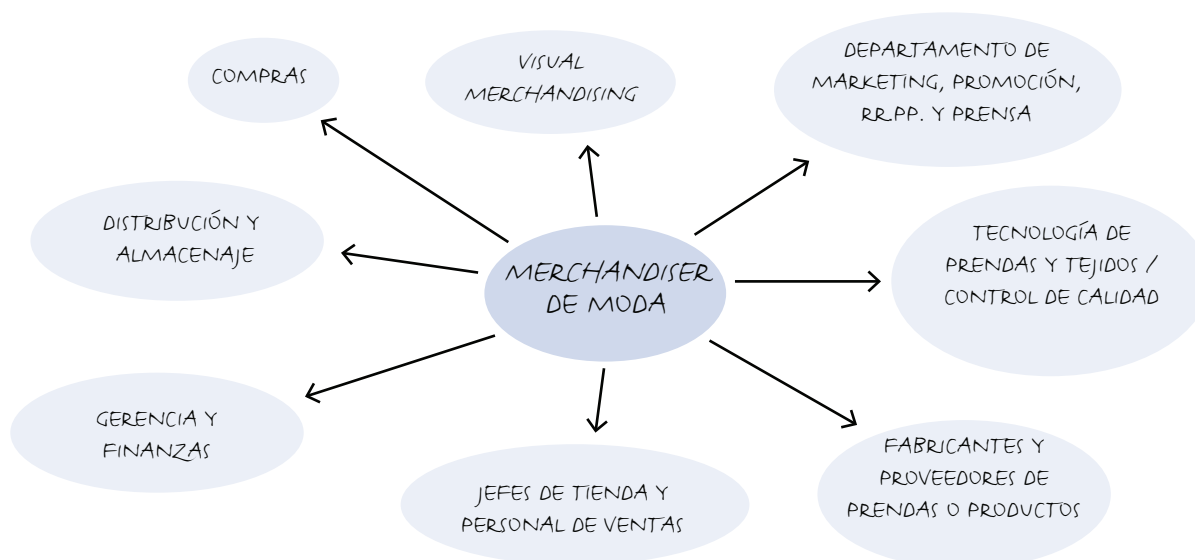
Aptitudes clave del merchandiser:

- Habilidad para las matemáticas y excelente capacidad analítica
- Precisión
- Sólidos conocimientos informáticos y habilidad en el uso de paquetes de software
- Conocimientos de las técnicas de fabricación del producto
- Gran capacidad negociadora

Tareas profesionales habituales:

- Planificar presupuestos
- Trabajar con el comprador en la planificación de las gamas de producto
- Coordinar a compradores, proveedores, distribuidores, tiendas y gerencia
- Analizar datos económicos
- Prever las ventas, los beneficios y las cifras de existencias potenciales
- Planificar las estrategias de descuento y de promoción para paliar pérdidas y maximizar las ventas y el beneficio
- Presentar a gerencia datos económicos, previsiones de venta e información sobre las existencias

Funciones y departamentos que interactúan con el merchandiser de moda





- Negociar con los proveedores las fechas de entrega y el volumen de existencias
- Viajar con los compradores para visitar a los fabricantes

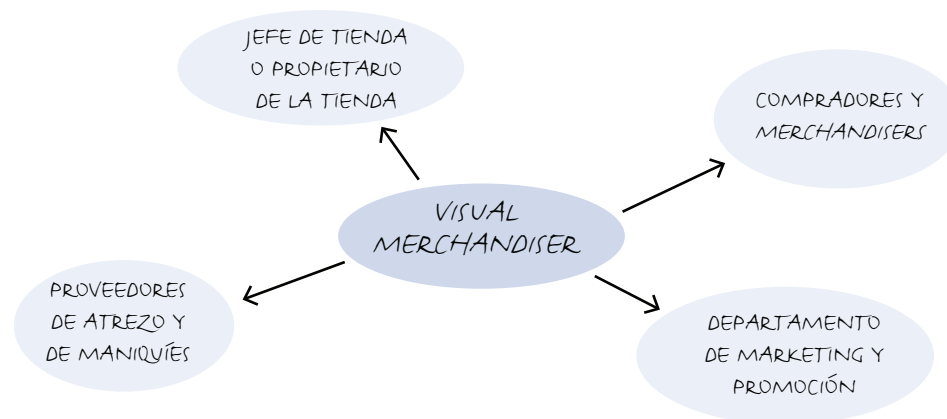
El *visual merchandiser*

El *visual merchandiser* se encarga de crear e instalar los diseños para escaparates y *displays* de interior, con la finalidad de atraer a los clientes hacia la tienda, promocionar sus artículos y maximizar las ventas potenciales. Los *displays* y promociones se diseñan por lo general para coincidir con acontecimientos anuales importantes, como el lanzamiento de las colecciones de primavera y otoño, las fiestas navideñas, el día de San Valentín o la Semana Santa. Las grandes y medianas empresas disponen de equipo propio de *visual merchandising*, aunque también utilizan los servicios de alguna agencia especializada en la venta minorista o de una asesoría de *visual merchandising*. Los propietarios de negocios más pequeños pueden realizar estas funciones por sí mismos o utilizar los servicios de un profesional autónomo. Si estamos interesados en trabajar en el campo del *visual merchandising*, debemos estar preparados para levantar y transportar objetos de atrezzo y maniqués, subir escaleras, ajustar los elementos de iluminación y pintar fondos. También se nos pedirá que nos desplazemos, habitualmente de tienda en tienda, y que trabajemos a horas in-



Arriba
Escaparates navideños de SAKS (2008).

Funciones y departamentos que interactúan con el *visual merchandiser*





Izquierda

Los *displays* de escaparate son un elemento importante de la tarea del *visual merchandiser*. Este espectacular proyecto para Harvey Nichols (Londres) ilustra el modo de utilizar el color para promocionar los artículos de verano.

tempestivas, ya que los cambios de *displays* e instalaciones suelen realizarse de noche, cuando la tienda está cerrada, para evitar causar molestias a los clientes o provocar pérdidas en las ventas.

Tareas profesionales habituales:

- Investigar y diseñar conceptos y planes de *display*
- Crear paneles de concepto y presentar diseños a los demás empleados
- Realizar dibujos técnicos –a mano o mediante el diseño asistido por ordenador– de los escaparates y los planos de planta
- Buscar materiales y elementos para el *display*, como elementos de iluminación y de atrezzo y accesorios
- Instalar y dismantelar *displays*
- Vestir maniquíes
- Crear paquetes de información sobre *visual merchandising* para ser enviados a las tiendas
- Visitar las tiendas y formar al personal de ventas

Aptitudes clave del *visual merchandiser*

- Olfato creativo e intuición para la composición, la proporción y el color
- Conocimiento de las maneras de comunicar la identidad de marca mediante *displays* visuales
- Conocimiento en profundidad de las tendencias de moda
- Excelentes técnicas de *display*
- Capacidad para trabajar con fechas límite ajustadas

El marketing y la promoción de moda

Resulta complicado describir las opciones profesionales dentro del marketing de moda. Las interpretaciones precisas de lo que es el marketing varían considerablemente ya que dependen de los requisitos y de la estructura organizativa de cada compañía. Esto hace que sea mucho más difícil definir funciones profesionales individuales, ya que algunos consideran que el marketing desempeña un papel relacionado con las ventas, otros lo consideran como una función de gestión, y hay quienes piensan que consiste en la promoción y las relaciones públicas. Por tanto, las opciones profesionales dentro del marketing de moda podrían ser cualquiera de las siguientes:

- Ventas y marketing
- Gestión de marca o de producto
- Promoción y relaciones públicas

Para trabajar en ventas, marketing o promoción necesitamos ser personas sociales y buenos comunicadores, al igual que poseer una gran habilidad para la comu-

**Izquierda**

Tras los bastidores, el equipo se prepara para la London Fashion Week.

nicación tanto verbal como escrita. Debemos disfrutar trabajando en red y ser capaces de socializar como parte de nuestro trabajo. Asimismo, hemos de poseer capacidad de iniciativa, y ser organizados a la par que flexibles.

La gestión de marca y la gestión de producto

La gestión de marca se centra en la gestión estratégica de una marca y en el desarrollo y mantenimiento de su identidad. La gestión de marketing conlleva una diversidad de oficios que, como ya hemos mencionado, dependerán de los requisitos de cada compañía. Si echamos una ojeada a las páginas web de las agencias de empleo en busca de puestos en el marketing de moda, veremos que existen anuncios relacionados con la gestión de producto. Los jefes de producto son los responsables de supervisar la totalidad del proceso de desarrollo de un producto o una categoría de productos específicos y de su puesta en el mercado: desde la creación del concepto, el diseño, la producción, la venta y la distribución de los productos de un fabricante o de un diseñador. Con una responsabilidad tal, no es extraño que la jefatura de producto sea un puesto de rango superior, por lo que, probablemente, comenzaremos en un puesto de asistente e iremos escalando posiciones. Asimismo, necesitaremos poseer una licenciatura en administración de empresas, marketing o producción de indumentaria. Los jefes de producto suelen ser promocionados a puestos de dirección ejecutiva, ya que poseen una amplia experiencia y conocimiento de las actividades de los fabricantes.

Tareas profesionales habituales:

- Trabajar con el equipo técnico en el diseño, la confección y la fabricación del producto
- Subcontratar fabricantes y negociar contratos de producción
- Planificar el calendario de producción y entregas
- Negociar derechos de distribución
- Redactar informes económicos y de marketing detallados
- Revisar los resultados de venta y analizar datos
- Llevar a cabo el seguimiento de las tendencias de moda y de mercado
- Realizar previsiones y preparar los objetivos de venta mensuales y anuales para zonas específicas
- Investigar y desarrollar nuevas líneas de producto
- Visitar a fabricantes y proveedores en el extranjero

Aptitudes clave del gerente de marca

- Gran capacidad de análisis
- Gran habilidad para las matemáticas
- Conocimiento de las técnicas de fabricación de prendas
- Capacidad para analizar y utilizar datos provenientes de las ventas, la producción y el pronóstico de tendencias
- Buena organización
- Atención al detalle
- Capacidad para soportar la presión y las fechas límite ajustadas
- Habilidad para presentar y comunicar información detallada a otras personas
- Gran capacidad de negociación

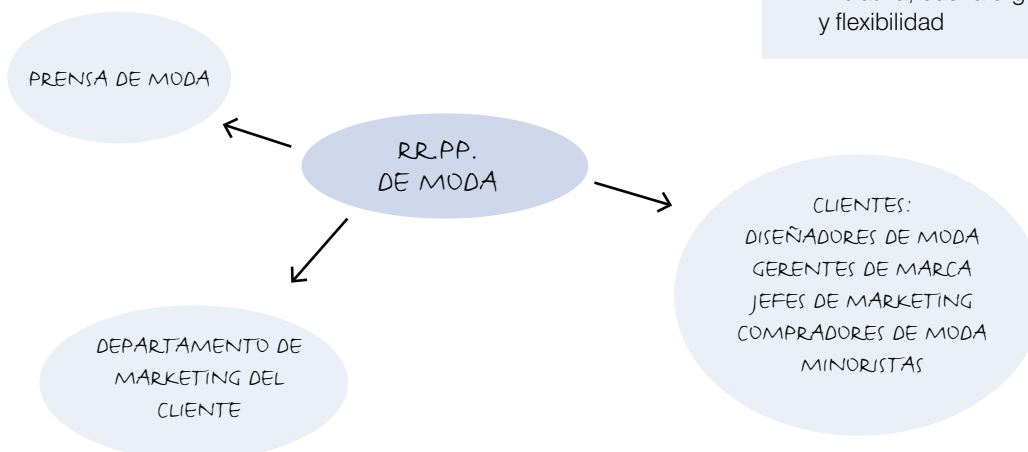
La promoción y las relaciones públicas

Las relaciones públicas en moda se ocupan de la promoción y la imagen, y su finalidad consiste en conseguir cobertura mediática y generar una imagen favorable de la organización, marca o firma de moda. Para trabajar como relaciones públicas, necesitamos mantener una buena relación con un amplio espectro de personas, ser personas sociables y buenos trabajadores en red. Los relaciones públicas necesitan cimentar una sólida relación profesional con sus clientes y con los profesionales de la prensa de moda.

Tareas profesionales habituales:

- Redactar notas de prensa y responder a las solicitudes de la prensa
- Elaborar paquetes de prensa y bolsas con pequeños regalos para los desfiles y eventos de moda
- Enviar prendas a las revistas para que aparezcan en las sesiones de fotos y los editoriales de moda
- Crear *look books* y libros de estilo para la prensa y los compradores
- Organizar presentaciones de prensa de las colecciones
- Desarrollar y gestionar los lanzamientos de producto, los eventos especiales o las fiestas
- Gestionar la lista de invitados a desfiles, eventos, inauguraciones de tiendas, eventos de compra, eventos de la empresa o lanzamientos de producto
- Gestionar la comunicación empresarial o las noticias relacionadas con declaraciones o cifras de negocio
- Informar a la prensa de las historias noticiables, los acuerdos de patrocinio, el patrocinio mediático de celebridades o las colaboraciones con diseñadores
- Gestionar las noticias desfavorables y minimizar el daño que éstas pudiesen ocasionar

Funciones y departamentos que interactúan con el relaciones públicas de moda



Arriba

El personal de relaciones públicas es el responsable de enviar prendas de muestrario a la prensa nacional y de moda para que aparezcan en editoriales de moda o en artículos sobre tendencias clave o sobre las prendas más novedosas disponibles en las tiendas.

Aptitudes clave de los especialistas en promoción y relaciones públicas:

- Excelente capacidad para la comunicación verbal y escrita
- Habilidad para trabajar en red y seguridad en sí mismo durante la práctica de relaciones sociales
- Iniciativa, buena organización y flexibilidad

7. Consejos para solicitar trabajo

En el momento de solicitar un puesto de trabajo, necesitamos tener en cuenta para qué tipo de organización deseamos trabajar, a qué nivel de mercado se adecuan nuestras aptitudes, y si deseamos trabajar en la moda femenina, masculina o infantil, los accesorios u otros sectores específicos, como la ropa deportiva o las prendas de punto. Para saber adónde dirigirnos, estudiaremos el mercado para determinar qué empresas están teniendo éxito, ya que existe una mayor probabilidad de encontrar trabajo en una compañía que esté experimentando un crecimiento; leer las secciones de economía de los periódicos y examinar las páginas web del sector nos aportará conocimientos. Podemos informarnos sobre puestos de trabajo y oportunidades de empleo en:

- Las agencias de empleo
- Las ferias del sector, las exposiciones y los certámenes sobre empleo para graduados universitarios
- Los departamentos de orientación profesional de escuelas y universidades
- Las secciones de empleo de las publicaciones del sector, como *Drapers* o *Retail Weekly*
- Los contactos en red y la información boca oreja
- El contacto directo con las empresas, mediante llamadas telefónicas a los departamentos de recursos humanos, a los que deberemos enviar nuestro currículum junto con una carta de presentación

Resulta conveniente estudiar a las compañías para las que estamos interesados en trabajar. La mayoría de las páginas web empresariales poseen una sección con informes anuales y resultados económicos. Debemos comprobar el tamaño de la organización, su número de empleados, su facturación por ventas y sus beneficios, y echar una ojeada a su declaración de intenciones, sus valores de marca y sus objetivos, antes de considerar si resultamos adecuados para la misma. Asimismo, es obligado visitar el área de prensa de la página web y examinar los comunicados de prensa más recientes.

Si deseamos trabajar en un entorno corporativo y conseguir un puesto en la moda del mercado de masas, entonces nos dirigiremos a organizaciones empresariales como Gap, Marks & Spencer, H&M, Zara, Topshop, Mango o Banana Republic. Si nuestro carácter es más independiente, es posible que prefiramos trabajar para una organización más pequeña en la que, aunque los salarios tiendan a ser más reducidos y existan menos paquetes de prestaciones, habrá menos empleados, lo que nos permitirá acceder a más facetas del negocio y hacernos con unos excelentes conocimientos de primera mano. Otra opción consiste en trabajar para algún proveedor o fabricante; los diseñadores que trabajan en este sector se entrevistan con los compradores de las empresas de gran distribución para discutir tendencias y decidir qué tipo de modelos desean desarrollar; ello nos brindará la oportunidad de presentar al comprador ideas que hayamos investigado a indicación suya, mostrarle diseños o prototipos en desarrollo y, en caso de que las muestras reciban su aprobación, recibir un pedido. Trabajar para un proveedor puede resultar muy participativo y estimulante, pero también conlleva mucha presión. En el Reino Unido, los precios de la ropa y el calzado cayeron un 8 por ciento durante los doce meses previos a mayo de 2009, lo que representa un desafío para los proveedores, que deben mantener un precio de coste bajo y corren el riesgo de que alguna empresa deje de contratar sus servicios si su rendimiento no es bueno; por tanto, los puestos en este sector no siempre son seguros.

La experiencia laboral y las prácticas en la empresa

Los períodos de prácticas y de formación en una empresa constituyen un buen primer paso en nuestra carrera profesional ya que, aunque no seamos retribuidos, obtendremos el beneficio de unos conocimientos de primera mano sobre el sector. Si las prácticas no están incluidas en nuestro currículo escolar, resulta aconsejable realizar por nuestra cuenta algún período de prácticas o desempeñar algún empleo pagado durante las vacaciones para poner en práctica nuestras habilidades, recabar conocimientos profesionales y aumentar nuestra confianza. La realidad de la vida laboral llega a resultar muy diferente de nuestros estudios universitarios; el estudio “Employer Engagement, Work-Related Learning and the Student Experience”, llevado a cabo por Catherine McConnell (publicado en *Skillfast*, Reino Unido, 2008), describe las experiencias de unos estudiantes en su lugar de trabajo; a uno de ellos le resultaba difícil tener que pensar en primer lugar sobre la estructura y el diseño, en vez de hacerlo sobre el tema y el color, como sucedía en la escuela. La experiencia les condujo a darse cuenta de la celeridad con que se trabaja en el sector, que no permite divagaciones pseudoartísticas ni pérdidas de tiempo con los cuadernos de dibujos. Algunos estudiantes en prácticas consideran su trabajo aburrido o repetitivo, pero merece la pena perseverar, como descubrió uno de los estudiantes del estudio cuando tuvo que insertar una gran cantidad de muestras en una carta de tejidos: la experiencia le ayudó a mejorar su atención por el detalle y la presentación. La experiencia en el sector es muy valiosa y nos ayudará a saber cómo comportarnos y desarrollar nuestro trabajo de una manera profesional.

Consejos para escribir el currículum vitae y la carta de presentación

Un currículum o historial profesional es una importante herramienta utilizada para promocionar nuestra experiencia y aptitudes. El currículum debe resumir nuestra experiencia laboral hasta el presente, describir a grandes rasgos nuestras habilidades y dar detalles sobre nuestra educación y logros académicos. Existen dos tipos de currículum que cabe tener en cuenta. Por un lado, el currículum cronológico, que proporciona detalles sobre nuestra trayectoria profesional en orden cronológico y es el formato que debemos utilizar si poseemos experiencia en el sector. Por otro lado, el currículum funcional, que resulta más adecuado para los estudiantes y los recién graduados, pues se centra en las aptitudes y calificaciones.

El currículum debe estar encabezado por nuestro nombre, dirección, datos de contacto y fecha de nacimiento. El siguiente apartado estará dedicado al perfil profesional, esto es, un enunciado conciso que describa nuestra experiencia, aptitudes, capacidades y cualidades personales. En un currículum cronológico, el perfil debe ir seguido por nuestra experiencia laboral y por los detalles sobre nuestra formación en orden cronológico inverso; en un currículum funcional, el perfil debe ir seguido por un apartado con una relación de nuestras aptitudes. A continuación, es apropiado aportar información adicional que resulte relevante para el puesto de trabajo y, por último, otro apartado con nuestros intereses personales. En lo que concierne a las referencias, lo más aconsejable es mencionar que se hallan “disponibles a petición”; es de rigor preguntar a nuestros valedores si desean serlo y solicitar su permiso para proporcionar sus datos.

El currículum debe enviarse acompañado por una carta de presentación que describa en líneas generales por qué deseamos trabajar para la organización en cuestión. La carta debe ser breve y no debe ocupar más de una cara de un folio de tamaño A4. En ella mencionaremos el puesto al que optamos y por qué deseamos ese trabajo, y describiremos la experiencia, las aptitudes y las cualidades persona-

les que creemos se adecuan a los requisitos de la compañía y a los del puesto que ésta ofrece. Debemos asegurarnos de que la carta esté mecanografiada, a no ser que la compañía especifique que desea recibirla escrita a mano; es conveniente utilizar papel de alta calidad de color blanco o crema en tamaño A4, preferiblemente del mismo tipo que hayamos utilizado para el currículum. Si nos estamos dirigiendo a una persona en particular, la carta debe ir encabezada por un “Apreciado” (o “Apreciada”) seguido del nombre de la persona y debe terminar con un “Atentamente”; si no nos dirigimos a nadie en particular, debemos comenzar con un “Apreciado/a señor/a” y terminar con un “Reciba un cordial saludo”.

Es posible que alguna compañía para la que deseemos trabajar no tenga ningún puesto disponible en este momento; en este caso, podemos hacerle llegar un currículum y una carta de tanteo, explicando el tipo de trabajo en el que estaríamos interesados. Muchas compañías archivan estos currículum y cabe la posibilidad, si atraemos su interés, de que se pongan en contacto con nosotros cuando surja un puesto de trabajo adecuado. Es importante enviar el currículum de tanteo a una persona específica, por lo que a fin de averiguar a quién debemos enviar la carta, telefonaremos a la compañía para obtener su nombre y nos aseguraremos de que está correctamente escrito en nuestra carta de presentación.

Consejos para la redacción de un currículum:

- El currículum debe estar escrito a máquina
- La primera impresión es la que cuenta; por tanto, el currículum debe estar impreso en papel de color blanco o crema de la mejor calidad
- El currículum debe ocupar uno o, como máximo, dos folios de tamaño A4
- Los folios no deben estar impresos por las dos caras; debemos asegurarnos de que cada página se imprime en un folio independiente
- No se debe utilizar papel o tinta de colores, ya que es posible que el currículum sea enviado por fax, escaneado o fotocopiado por nuestros jefes potenciales
- La presentación debe ser sencilla y de aspecto profesional. Debemos asegurarnos de que el currículum sea fácil de leer, utilizando espacios en blanco para separar apartados y manteniendo la misma tipografía a lo largo de todo el documento. Los encabezamientos pueden redactarse en negrita o en un tamaño de letra más grande para hacer que destaquen
- El currículum debe enviarse sin doblar en un sobre de tamaño A4
- Debemos utilizar el corrector ortográfico y revisar el currículum para eliminar los posibles errores. Una buena idea consiste en pedir a alguien que revise el texto, ya que otra persona podrá detectar los errores ortográficos y las erratas que hayamos podido cometer accidentalmente
- Se debe evitar el uso de jerga y de acrónimos

La entrevista de trabajo

Las entrevistas de trabajo varían sobremanera, se ajustan a cada puesto de trabajo, al nivel del mismo y a la compañía de que se trate. La entrevista puede consistir en una charla informal o en una sesión con un equipo de entrevistadores. Asimismo, entra en lo posible realizar alguna presentación o compartir el proceso de reclutamiento junto con otros candidatos.

Entrevistas informales. Se realizan por teléfono o bien en algún lugar público, como el salón de un hotel o una cafetería, a menudo utilizados por las compañías cuando desean conocer a alguna persona o mantener una charla informal para saber más de ella y decidir si puede encajar en su organización.

La preselección. Las compañías utilizan una agencia de empleo o algún empleado de su departamento de recursos humanos para llevar a cabo una entrevista

de preselección de candidatos. Esta entrevista puede realizarse en persona o por teléfono, y su propósito es verificar los detalles del currículum y comprobar que poseemos las calificaciones mínimas requeridas.

La entrevista de selección. Constituye el siguiente paso del proceso; los entrevistadores ya saben qué candidatos de la preselección poseen las aptitudes adecuadas, y desean averiguar quién posee la actitud y la personalidad apropiadas que le permitan encajar de manera óptima entre los demás empleados de la organización. Las entrevistas pueden ser realizadas por una persona, por una serie de personas diferentes –que entrevistan por separado a cada uno de los candidatos–, o por un equipo de entrevistadores. Si conseguimos superar esta fase, es posible que nos ofrezcan el puesto o que nos inviten a una segunda entrevista.

El equipo de entrevistadores. Las entrevistas en equipo son realizadas por varias personas simultáneamente, y el equipo suele estar formado por los jefes de los departamentos en los que trabajaremos en caso de conseguir el puesto. Los integrantes del equipo de entrevistadores nos harán preguntas por turno; debemos mantener la calma y el contacto visual con cada uno de los integrantes de equipo cuando nos pregunten.

Las entrevistas en grupo y los centros de evaluación. Los candidatos pueden ser entrevistados en grupo, lo que permite a las organizaciones observar cómo éstos interactúan entre sí y evaluar si saben cooperar o si poseen potencial de liderazgo. Los centros de evaluación consisten en días de reclutamiento especiales en los que los candidatos llevan a cabo una serie de tareas y ejercicios, como debates en grupo, presentaciones y ejercicios de liderazgo.

Al finalizar la entrevista, puede que tengamos oportunidad de realizar preguntas; es recomendable empezar preguntando acerca de la formación y la evaluación, aunque también podemos preguntar sobre las perspectivas profesionales y las oportunidades de crecimiento, y clarificar cualquier duda acerca de las especificidades y responsabilidades del puesto. Es conveniente guardarnos las preguntas acerca del salario y las vacaciones para más adelante o, mejor aún, verificar estos detalles con el departamento de recursos humanos antes o después de la entrevista. Debemos ave-

Consejos para acudir a una entrevista de trabajo:

- Nos prepararemos a conciencia, investigaremos acerca de la compañía y recopilaremos información básica sobre las aptitudes requeridas para el puesto
- Estudiaremos los últimos acontecimientos sucedidos en el sector y en las tendencias, para tener conocimiento de los mismos y estar informados al respecto si se nos pregunta durante la entrevista
- Es conveniente confirmar de antemano si debemos llevar con nosotros ejemplos de nuestro trabajo anterior o nuestro portfolio
- Debemos informarnos de la dirección exacta, asegurarnos de que sabemos cómo llegar hasta allí y desplazarnos con la suficiente antelación, en caso de que surjan problemas con el transporte o retrasos. Es mejor anticiparnos que llegar tarde; es conveniente llegar con diez minutos de antelación para tomarnos el tiempo de respirar y relajarnos tras el viaje
- Debemos escoger un atuendo apropiado y comprobar que está limpio, presentable, y que todavía nos sienta bien! Una buena idea consiste en probarnos la ropa con unos días de antelación, para comprobar si faltan botones, tiene agujeros o los bajos están descosidos
- Debemos llevar con nosotros una copia de la solicitud de empleo y del currículum; podemos leerlos como preparación a la entrevista mientras nos desplazamos o esperamos

riguar el plazo en el que podemos esperar saber algo del resultado del proceso de selección y no olvidemos dar las gracias al entrevistador por su tiempo antes de irnos.

Merece la pena sopesar el tipo de lenguaje que utilizamos en situaciones profesionales. A continuación, ofrecemos una lista de términos y verbos positivos que pueden resultar de utilidad a la hora de elaborar nuestro currículum o de acudir a una entrevista. Debemos asegurarnos de escoger los que resulten adecuados, relevantes y veraces para nosotros.

El portfolio

Un portfolio de trabajo que muestre nuestra capacidad y pericia es un importante instrumento de marketing para quienes buscan empleo como diseñadores de moda. Debemos

TÉRMINOS POSITIVOS

Abierto de mente	Con confianza en sí mismo	Diligente	Experto	Maduro	Rápido
Adaptable	Con estudios	Diligente	Extrovertido	Minucioso	Realista
Agradable	Con motivación propia	Dinámico	Fiable	Motivado	Responsable
Ambicioso	Con recursos	Diplomático	Flexible	Objetivo	Resuelto
Amistoso	Confiado	Dispuesto	Habilidoso	Organizado	Sagaz
Analítico	Consistente	Eficaz	Honesto	Paciente	Seguro de sí mismo
Astuto	Cooperador	Eficiente	Imaginativo	Persistente	Serio
Autosuficiente	Creativo	Elocuente	Independiente	Perspicaz	Talentoso
Brillante	Cualificado	Enérgico	Informado	Práctico	Tenaz
Cabal	Decidido	Entendido en la materia	Innovador	Preciso	Versátil
Calmoso	Digno de confianza	Entregado	Instruido	Productivo	
Capaz		Entusiasta	Inteligente	Profesional	
Competente		Experimentado	Inventivo	Puntual	
			Listo	Racional	

VERBOS POSITIVOS

Abrir	Delegar	Facilitar	Inventar	Organizar	Reestructurar
Aconsejar	Desarrollar	Formular	Investigar	Organizar la agenda	Reexaminar
Acudir	Dirigir	Fundar	Lanzar	Participar	Reorganizar
Administrar	Diseñar	Garantizar	Liderar	Planificar	Resolver
Ampliar	Editar	Generar	Lograr	Poner en marcha	Revisar
Analizar	Efectuar	Gestionar	Manejar	Preparar	Solventar
Asistir	Ejecutar	Guiar	Manifestar	Presentar	Supervisar
Colaborar	Encabezar	Identificar	Mantener	Procesar	
Completar	Establecer	Implementar	Mejorar	Producir	
Comunicar	contactos	Incrementar	Mercadear	Programar	
Concebir	Estructurar	Ingeniar	Monitorizar	Promocionar	
Conducir	Estudiar	Iniciar	Motivar	Proponer	
Controlar	Evaluar	Instalar	Negociar	Reclutar	
Coordinar	Expandir	Instruir	Operar	Recomendar	
Crear	Explorar		Ordenar		

Fuente: Departamento de carreras profesionales, Plymouth College of Art

asegurarnos de que nuestro portfolio está organizado con pulcritud y resulta profesional, y que la selección de obras mostrada responde a nuestras aptitudes para el dibujo y la ilustración de moda, el dibujo técnico, la selección de tejidos, la construcción de gamas, el diseño de estampados, el uso del color, la creación de paletas de color, el diseño asistido por ordenador (CAD), el manejo de Photoshop, la fotografía y el estilismo de moda.

El contenido y la presentación son otros factores para tener en cuenta; en este aspecto, es aconsejable colocar nuestro trabajo de mayor calidad en las primeras páginas y mostrar que está orientado a la compañía y al puesto al que optamos. Cada proyecto o sección del portfolio debería comenzar con una página que describa la inspiración o concepto, seguida por entre 4 y 6 páginas de trabajos de diseño, que deben incluir ilustraciones de las propuestas de colección, así como dibujos técnicos profesionales en plano y muestras de tejido. Los dibujos prácticos en plano deben ser precisos y pulcros, para que permitan apreciar a simple vista los detalles de diseño y confección y los elementos de cierre. Es conveniente actualizar el portfolio de manera regular con nuevas obras e ir descartando el material más antiguo, por lo que cualquier proyecto con una antigüedad mayor de dos años debería ser eliminado o reducido a la mínima expresión.



Arriba

Portfolio con los diseños de la graduada en moda Beatrice Newman, disponible *online* en la página web de selección de personal www.artsthread.com. La colección de Newman, titulada *Opulence of Empires*, está inspirada en la suntuosidad de la corte de los zares rusos y en *Las mil y una noches*. La colección incorpora lujosos colores, como el oro y el cobre, y utiliza adornos, dibujos y estampados provenientes de los interiores palaciegos y las alfombras rusas.

Consejos para elaborar un portfolio:

- Es conveniente escoger un tamaño de portfolio que resulte óptimo para mostrar nuestro trabajo; los tamaños A3 y A4 son los más adecuados. Podemos utilizar el tamaño A2, si bien intentando que el portfolio no sea demasiado extenso, ya que deberemos transportarlo y nuestros jefes potenciales pueden considerar incómodo manipular folios demasiado grandes o difíciles de manejar por otros motivos
- Cada uno de los proyectos del portfolio debe estar presentado en un estilo profesional que, al mismo tiempo, refleje el mercado y el consumidor hacia el que va dirigido. Debemos dar nombre a cada proyecto e incluir un breve texto explicativo, así como notas referentes a los diseños. Quien revise el portfolio debe ser capaz de comprender nuestro trabajo sin que tengamos que dar explicaciones verbales detalladas
- Se debe dedicar un tiempo a revisar todo el contenido escrito, en particular los encabezamientos, los términos técnicos y los nombres de marcas o diseñadores para asegurarnos de que estén correctamente escritos
- Es conveniente presentar el trabajo en formato retrato o paisajístico, e intentar no mezclar ambos, ya que puede resultar molesto para quien lo revise tener que dar la vuelta al portfolio constantemente para poder contemplar el trabajo



Bibliografía adicional

- Adcock, Dennis, Halborg, Al, y Ross, Caroline, *Marketing Principles and Practice*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2001.
- Agins, Teri, *The End of Fashion*, HarperCollins, Nueva York, 2000.
- Baker, Michael J., *The Marketing Book*, Financial Times/Prentice Hall, Nueva York, 2001.
- Bell, Judith A., y Ternus, Kate, *Silent Selling: Best Practices and Effective Strategies in Visual Merchandising*, Fairchild, Nueva York, 2006.
- Black, Sandy, *Eco-chic: The Fashion Paradox*, Black Dog Publishing, Londres, 2008.
- Black, Sandy, *Knitwear in Fashion*, Thames & Hudson, Londres, 2002.
- Braddock Clarke, Sarah E., y O'Mahony, Marie, *Techno Textiles 2: Revolutionary Textiles for Fashion and Design: Bk 2*, Thames & Hudson, Londres, 2007.
- Brannon, Evelyn L., *Fashion Forecasting: Research, Analysis and Presentation*, Fairchild Books, 2ª ed. rev., Nueva York, 2005.
- Braungart, Michael, y McDonough, William, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, Vintage, Nueva York, 2009. [Versión castellana: *Cradle to Cradle (de la cuna a la cuna). Rediseñando la forma en que hacemos las cosas*, McGraw-Hill, Madrid, 2005].
- Butler, Martin, *People don't buy what you sell: They buy what you stand for*, Management Books 2000 Ltd., Cirencester, 2005.
- Chernatony, Leslie de, y McDonald, Malcolm, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, 3ª ed., Oxford, 2003.
- Chevalier, Michel, y Mazzalovo, Gerald, *Luxury Brand Management*, John Wiley & Sons, Singapur, 2008.
- Danziger, Pamela N., *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses – as Well as the Classes*, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2005.
- Davis, Scott M., y Dunn, Michael, *Building the Brand-driven Business*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- Fletcher, Kate, *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*, Earthscan Publications Ltd., Londres, 2008.
- Gehlhar, Mary, *The Fashion Designer Survival Guide: An Insider's Look at Starting and Running Your Own Fashion Business*, Kaplan Publishing, Nueva York, 2005.
- Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point*, Abacus, Londres, 2000. [Versión castellana: *El punto clave*, Taurus, Madrid, 2007].
- Godin, Seth, *Purple Cow*, Penguin Books, Londres, 2005. [Versión castellana: *La vaca púrpura. Diferénciate para transformar tu negocio*, Gestión 2000, Barcelona, 2008.]
- Goworek, Helen, *Fashion Buying*, Blackwell Science, Oxford, 2001.
- Goworek, Helen, *Careers in Fashion & Textiles*, Blackwell Publishing, Oxford, 2006.
- Hippel, Eric von, *Democratising Innovation*, MIT Press, Massachusetts, 2005.
- Howe, Jeff, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown Business, Nueva York, 2008.
- Howe, Neil, y Strauss, William, *Millennials Rising*, Vintage Books, Nueva York, 2000.
- Hughes, Mark, *Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff*, Portfolio, Nueva York, 2005.
- Jackson, Tim, y Shaw, David, *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*, Macmillan, Londres, 2001.
- Jackson, Tim, y Shaw, David, *The Fashion Handbook*, Routledge, Londres, 2006.
- Jenkyn Jones, Sue, *Fashion Design*, Laurence King, 2ª ed., Londres, 2005.
- Jones, Richard M., *The Apparel Industry*, Blackwell Publishing Ltd., 2ª ed., Oxford, 2006.
- Kapferer, Jean-Noël, *Strategic Brand Management*, The Free Press, Nueva York, 1992.
- Kapferer, Jean-Noël, y Bastien, Vincent, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page, Londres, 2009.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1994. [Versión castellana: *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control*, Prentice Hall, Nueva York, 2006].
- Kotler, Philip, *FAQs on Marketing*, Marshall Cavendish Business, Tarrytown, N.Y., 2008. [Versión castellana: *Preguntas más frecuentes sobre marketing*, Granica, Barcelona, 2005].
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Wong, Veronica, y Saunders, John, *The Principles of Marketing*, Financial Times/Prentice Hall, Nueva York, 2008. [Versión castellana: *Principios de marketing*, Pearson Educación, Madrid, 2008].
- Lee, Suzanne y Preez, Warren du, *Fashioning the Future: Tomorrow's Wardrobe*, Thames & Hudson, Londres, 2007.
- Lindstrom, Martin, *Buyology: How Everything We Believe About Why We Buy Is Wrong*, Random House Business, Nueva York, 2008. [Versión castellana: *Buyology. Verdades y mentiras de por qué compramos*, Gestión 2000, Barcelona, 2010].
- McAlpine, Margaret, *So You Want to Work in Fashion?*, Hodder Wayland, Londres, 2005.
- McDonald, Malcolm, *On Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*, Kogan Page, Londres, 2007.
- Miller, Geoffrey, *Spent: Sex, Evolution and the Secrets of Consumerism*, William Heinemann Ltd., Londres, 2009.
- Meerman Scott, Davis, *The New Rules of Marketing & PR*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J., 2007.
- Morgan, Tony, *Visual Merchandising*, Laurence King, Londres, 2008. [Versión castellana: *Visual Merchandising. Escaparates e interiores comerciales*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 2008].
- Morris, Bethan, *Fashion Illustrator*, Laurence King, 2ª ed., 2010. [Versión castellana: *Ilustración de moda*, Blume, Barcelona, 2007].
- Tapscott, Don, *Grown up digital*, McGraw Hill, 2009. [Versión castellana: *Creciendo en un entorno digital*, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, 1998].
- Olins, Wally, *Wally Olins. The Brand Handbook*, Thames & Hudson, Londres, 2008. [Versión castellana: *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Turner, Madrid, 2004].
- Popcorn, Faith, *Eve-olution: The Eight Truths of Marketing to Women*, HarperCollins Business, Londres, 2001. [Versión castellana: *Ev@lución. Las ocho verdades del marketing femenino*, Granica, Barcelona, 2001].
- Ries, Al, y Trout, Jack, *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Professional, Nueva York, 2001. [Versión castellana: *Posicionamiento. La batalla por su mente*, McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 2002].
- Safko, Lon, y Brake, David K., *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J., 2009.
- Salzman, Marian, y Matathia, Ira, *Next Now: Trends for the Future*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2008. [Versión castellana: *Tendencias. Las claves del futuro próximo*, Planeta, Barcelona, 2001].
- Schmitt, Bernd H., *Experiential Marketing*, The Free Press, Nueva York, 1999. [Versión castellana: *Experiential Marketing*, Deusto, 2000].
- Scoble, Robert, e Israel, Shel, *Naked Conversations: How Blogs Are Changing the Way Businesses Talk with Customers*, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, 2006.
- Seivewright, Simon, *Basics Fashion Design: Research and Design*, AVA Publishing, Lausana, 2007. [Versión castellana: *Diseño e investigación*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 2008].
- Solomon, Michael R., y Rabolt, Nancy J., *Consumer Behaviour in Fashion*, Prentice Hall, Nueva York, 2008.
- Tungate, Mark, *Fashion Brands*, Kogan Page, Londres, 2004. [Versión castellana: *Marcas de moda*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 2008].
- Sheikh, Sophie, *The Pocket Guide to Fashion PR*, Preo Publishing, Kirjastus, 2009.
- Varley, Rosemary, *Retail Product Management*, Routledge, Londres, 2002.
- Varley, Rosemary, y Rafiq, Mohammed, *Principles of Retail Management*, Palgrave Macmillan, Anglia, 2004.
- Vogt, Peter, *Career Opportunities in the Fashion Industry*, Checkmark Books, 2ª ed. rev., Nueva York, 2007.
- White, Nicola, y Griffiths, Ian, *The Fashion Business. Theory, Practice, Image*, Berg, Oxford, 2000.
- Zaccagnini, Judy, y Foster, Irene M., *Research Methods for the Fashion Industry*, Fairchild, Nueva York, 2009.

Notas de referencia

1. La estructura del mercado de moda

- p.12 LVMH, resultados del primer semestre del año 2009.
- p.14 Christian Dior, informe anual de 2008.
- p.15 "Value Clothing Retailers Shine Amidst Recession", en Just-style.com, 22 de septiembre de 2009.
- p.17 www.theuniformproject.com.
- p.18 Informe Mintel del año 2009 sobre indumentaria ética.
- p.23 American Apparel and Footwear Association, "Trends: An Annual Statistical Analysis of the U.S. Apparel and Footwear Industries", edición del año 2007.

2. El juego de herramientas del marketing

- p.26 Cita de Philip Kotler incluida en: *Preguntas más frecuentes sobre marketing*, Granica, Barcelona, 2005.
- p.27 Cita de Martin Butler incluida en *People don't buy what you sell: They buy what you stand for*, Management Books 2000 Ltd., Kemble (Gloucestershire, U.K.), 2005.
- p.29 Cita de Seth Godin incluida en: *La vaca púrpura. Diferénciate para transformar tu negocio*, Gestión 2000, Barcelona, 2008.
- p.30 Cita de Mark Hughes incluida en *Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff*, Portfolio, 2005.
- p.34 Cita de Neil H. Borden incluida en "The Concept of the Marketing Mix", en *Journal of Advertising Research*, Cambridge University Press, Massachusetts, 1964.
- p.53 Cita de Ries y Trout incluida en: *Posicionamiento. La batalla por su mente*, McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 2002
El concepto de posicionamiento fue desarrollado por Al Ries y Jack Trout en 1972, en una serie de artículos titulada "The Positioning Era", publicada por *Advertising Age*.
- p.57 Cita de Lisa Armstrong incluida en "Asos.com: As Seen on the Screens of the Fashion Savvy", en www.timesonline.com, 21 de enero de 2009.

3. La investigación y la planificación

- p.62 Cita de Philip Kotler incluida en *Management of Marketing*, de Geoffrey Lancaster y Paul Reynolds, 2006.
- p.71 JGA, "The North Face – Sustainable Store", nota de prensa publicada en www.jga.com, 2009.
- p.87 Marx, W. David, "Uniqlo Reigning Supreme", en www.thebusinessoffashion.net, 25 de enero de 2009.
- p.88 "Retail insight on Uniqlo and Japanese consumer market", en www.japanconsuming.com, 6 de enero de 2009.
- p.96 Cita de Stuart Rose incluida en "M&S admits Shanghai errors" de Patti Waldmeir, en *Financial Times*, 10 de febrero de 2009.

4. El conocimiento del cliente

- p.105 Cita de John Rocha incluida en *The Times Magazine*, 22 de septiembre de 2007.
- p.109 Cita de Erdem Moralioglu incluida en la revista *Elle*, 2007.
- p.109 Cita de Douglas publicada en www.jonathanpontell.com. Jonathan Pontell es un escritor e historiador de la cultura cuya página web posee una sección dedicada a proporcionar información sobre la generación Jones.
- p.110 El informe de Bosanquet y Gibbs, *Class of 2005: The IPOD generation*, fue publicado por Reform, el influyente laboratorio de ideas, en el año 2005 (www.reform.com).

- p.113 Se estima que, en el Reino Unido, los consumidores compran cada año 2 millones de toneladas de prendas, de los que 1,2 millones terminan siendo arrojadas a la basura.
- p.113 El término "consumo ostentoso" fue acuñado por Thorstein Veblen en su *Teoría de la clase ociosa* (1899).
- p.115 Jennings recabó esta información en el artículo "Portas Says Future is Bright for UK's Indies" de Khabi Mirza, publicado por *Drapers* el 21 de noviembre de 2007.
- p.121 Puede hallarse información adicional sobre la generación G en www.trendwatching.com.

5. Introducción al branding

- p.128 "How Brands Work", publicación online del Chartered Institute of Marketing (www.cim.co.uk).
- p.134 Cita de Clamor Gieske (FuturBrand) aparecida en *The Economic Importance of Brands – Seven Reasons Why Brands Really Matter*, The British Brands Group, 2004.
- p.146 Davis, Scott y Longoria, Tina, "Harmonising your touchpoints" en *Brand Packaging*, 2003 (www.prophet.com).
- p.150 Kapferer, *Strategic Brand Management*, 1992. Kapferer atribuye esta nueva perspectiva de la PUV a Ted Bates.
- p.151 Cita de Danziger aparecida en: *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses – as Well as the Classes*, Dearborn Trade Publishing, 2005.
- p.152 Cita de Sean Chiles de la empresa Ipincubator especializada en desarrollo y legislación de marcas.
- p.155 Hynek, Ann, "Luxury Retailers Left High and Dry During Slowdown", en www.foxbusiness.com, 5 de marzo de 2009.

6. La promoción de moda

- p.161 La información recopilada por ZenithOptimedia sobre la publicidad en Estados Unidos y en el Reino Unido procede, respectivamente, de Magazine Publishers of America (2009) y de Nielsen Media Research (2009).
- p.165 Clifford, Stephanie, "For Luxury Brands, Less Money to Spend on Ads", en www.nytimes.com, 23 de noviembre de 2008. Clifford cita información procedente del boletín sobre medios de comunicación.
- p.167 Klassen, Abbey, "Tracking the Giants of Viral Video: New Data Insights", en *Advertising Age*, 7 de junio de 2009 (http://adage.com). Abbey Klassen entrevista a Matt Cutler vicepresidente de Visible Measures.
- p.170 Elliot, Stuart, "Levi's Unbuttoned and Out of the Closet", en www.nytimes.com, 14 de septiembre de 2008.
- p.170 Datos económicos provenientes del informe financiero anual de Levi Strauss & Co. (2007).
- p.170 Según el estudio llevado a cabo por el Zandi Group, durante el ejercicio 1997-1998 Levi's perdió el 30% de la cuota de mercado masculino correspondiente a la franja de edad comprendida entre los 13 y los 24 años, y el 38% de la cuota de mercado femenino del mismo grupo de edad. Schiro, Anne-Marie, "Denim Turned Every Wich Way but Loose", en www.nytimes.com, 2 de febrero de 1999.
- p.171 "American Originals: Levi's, Sewing a Legend", CNBC, 2007.
- p.172 Esta famosa cita suele atribuirse a John Wanamaker, quien fundó los primeros grandes almacenes de Filadelfia, Wanamaker's, durante la segunda mitad del siglo XIX. Para este establecimiento, Wanamaker desarrolló en 1874 los primeros anuncios protegidos por derechos de autor.

Publicaciones y revistas del sector

- Adbusters
- Advertising Age
- Adweek
- Amelia's Magazine
- Arena
- Bloom
- Brand Republic
- Daily News Record (DNR)
- Dansk
- Dazed and Confused
- Drapers: The fashion business
- The Economist
- Elle
- Encens
- Fantastic Man
- GQ
- Harpers Bazaar
- i-D
- In Style
- International Textiles
- L'Officiel
- Marketing Week
- Nylon
- Plastic Rhino
- Pop
- Purple
- Retail Week
- Selvedge
- Sneaker Freaker
- Tank
- Textile View
- V
- View on Colour
- Viewpoint
- Visionaire
- Vogue
- Women's Wear Daily (WWD)
- Zoom on Fashion Trends

Direcciones de interés

Reino Unido

The British Fashion Council (BFC)
Somerset House, South Wing
Strand
London WC2R 1LA
Tel.: +44 (0)20 7759 1999
Página web: www.britishfashioncouncil.com

El British Fashion Council ofrece ayuda a los diseñadores de moda emergentes del Reino Unido, mediante programas que abarcan desde la tutoría empresarial y los seminarios hasta los concursos y el patrocinio. Asimismo, organiza unos premios anuales de moda y presta su apoyo a iniciativas como estethica, Fashion Forward y NEWGEN.

Fashion Awareness Direct (FAD)
10a Wellesley Terrace
London N1 7NA
Tel./Fax: +44 (0)20 7490 3946

Organización benéfica, comprometida con el apoyo a la carrera profesional de los jóvenes diseñadores mediante la organización de encuentros entre estudiantes y profesionales del sector.

Centre of the UK Fashion and Textile Industry (UKTF)
5 Portland Place
London W1B 1PW
Tel.: +44 (0)20 7636 7788
Fax: +44 (0)20 7636 7515
Página web: www.5portlandplace.org.uk

El UKTF asesora a sus miembros sobre la gestión empresarial y el abastecimiento de indumentaria y prendas de punto para el mercado global. Su departamento de exportación, UK Fashion Exports, proporciona asesoría sobre la comercialización en mercados foráneos.

Estados Unidos

Council of Fashion Designers of America (CFDA)
1412 Broadway, Suite 2006
New York NY 10018
Tel.: +1 212 302 1821
Página web: www.cfda.com

El CFDA es una asociación comercial sin ánimo de lucro que dirige iniciativas sectoriales y que anualmente organiza los CFDA Fashion Awards, en reconocimiento a los mayores talentos del sector. La CFDA ofrece programas de apoyo al desarrollo profesional y becas, incluyendo la CFDA/Vogue Fashion Fund, el Geoffrey Beene Design Scholar Award, el Liz Clairborne Scholarship Award y la CFDA/Teen Vogue Scholarship.

The American Apparel and Footwear Association (AAFA)
1601 No. Kent Street
12th floor
Arlington VA 22209
Tel.: +1 703 524 1864

La AAFA es una asociación comercial de ámbito nacional que representa a las empresas de indumentaria y calzado y a sus proveedores.

United States Small Business Administration 26 Federal Plaza, Suite. 3100
New York, NY 10278
Tel.: +1 212 264 4354
Fax: +1 212 264 4963

La SBA proporciona asistencia para la puesta en marcha y el desarrollo de pequeñas empresas.

Recursos adicionales

Ferias comerciales internacionales de la moda y del textil

The Accessories Show

Nueva York y Las Vegas (EE UU)
www.accessoriestheshow.com

Atelier

Salón comercial dedicado a los accesorios y la indumentaria
Nueva York (EE UU)
www.atelierdesigners.com

Bread & Butter

Dedicada al *streetwear* y la moda urbana
Berlín (Alemania)
www.breadandbutter.com

CPD Dusseldorf

Feria internacional de indumentaria femenina y accesorios
Dusseldorf (Alemania)
www.igedo.com

CPH Vision

Muestra de marcas de moda contemporánea establecidas y emergentes
Copenhague (Dinamarca)
www.cphvision.dk

CURVExpo

Dedicada a la lencería y la ropa de baño de diseñador
Nueva York y Las Vegas (EE UU)
www.curveexpo.com

GlobalTex

Feria internacional del textil y la subcontratación
Los Ángeles (EE UU)
www.globaltex.com

Expofil

Muestra dedicada a los hilados, las fibras y el género de punto
París (Francia)
www.expofil.com

Futurmoda

Feria dedicada al calzado y la marroquinería
Alicante (España)
www.futurmoda.es

HMD Herrenmode Dusseldorf

Feria internacional de indumentaria masculina y accesorios
Dusseldorf (Alemania)
www.igedo.com

Lineapelle

Salón dedicado al cuero, los accesorios y los componentes para el calzado, la marroquinería, la indumentaria y el mobiliario
Bolonia (Italia)
www.lineapelle-fair.it

London Edge

Feria dedicada al *streetwear* y al *clubwear*
Londres (Reino Unido)
www.londonedge.com

Los Angeles International Textile Show (L.A. Textile)

Vanguardista salón dedicado a la dirección de moda, los textiles y los recursos para el diseño creativo a nivel mundial
Los Ángeles (EE UU)
www.californiamarketcenter.com

Modacalzado + Iberpiel

Muestra dedicada al calzado y la marroquinería
Madrid (España)
www.ifema.es

ModefabrieK

Dedicada a la moda masculina, femenina e infantil
Ámsterdam (Países Bajos)
www.modefabrieK.nl

Pitti Immagine

Organiza un amplio abanico de ferias de la moda y del textil, que incluye:
Pitti Bimbo: moda infantil
Pitti Filati: feria de hilados
Pitti Uomo: indumentaria masculina
Pitti W: precolecciones femeninas
Todas ellas se celebran en Florencia (Italia)
Modaprima: salón dedicado a la indumentaria y los accesorios que se celebra en Milán (Italia)
www.pittimmagine.it

Première Vision

Feria internacional de tejidos
París (Francia)
www.premierevision.fr

Pulse

Dedicada a los objetos de regalo, el interiorismo y los accesorios de moda
Londres (Reino Unido)
www.pulse-london.com

Pure Womenswear

Indumentaria femenina, accesorios y calzado
Londres (Reino Unido)
www.purewomenswear.co.uk

Terminal 2

Marcas de moda urbana y ropa vaquera
Copenhague (Dinamarca)
www.terminal-2.dk

Top Drawer

Objetos de regalo, interiorismo y accesorios de moda.
Londres (Reino Unido)
www.topdrawer.co.uk

Semanas internacionales de la moda

Amsterdam International Fashion Week (Países Bajos)

www.amsterdamfashionweek.com

Audi Joburg Fashion Week (Sudáfrica)

www.africanfashioninternational.com

Bangalore Fashion Week (India)

www.bangalorefashionweek.in

Cape Town Fashion Week (Sudáfrica)

www.africanfashioninternational.com

Colombo Fashion Week (Sri Lanka)

www.colombofashionweek.com

Durban Fashion Week (Sudáfrica)

www.africanfashioninternational.com

Hong Kong Fashion Week (China)

www.hktdc.com/fair/hkfashionweekfw-en/

Japan Fashion Week (Tokio, Japón)

www.jfw.jp

Lakmé Fashion Week (Bombay, India)

www.lakmefashionweek.co.in

London Fashion Week (Reino Unido)

www.londonfashionweek.co.uk

Los Angeles Fashion Week (EE UU)

www.fashionweek.la.com

Mercedes-Benz Berlin Fashion Week (Alemania)

www.mercedes-benzfashionweek.com

Mercedes-Benz NewYork Fashion Week (EE UU)

www.mbfashionweek.com

Milan Fashion Week (Italia)

www.milanomoda.it

Paris Fashion Week (Francia)

www.modeaparis.com

Paris Haute Couture Fashion Week (Francia)

www.modeaparis.com

Rome Haute Couture (Italia)

www.altaroma.it

Rosemount Australian Fashion Week (Australia)

www.afw.com.au

Stockholm Fashion Week (Suecia)

www.stockholmfashionweek.com

Wills Lifestyle India Fashion Week (Nueva Delhi, India)

www.fdc.org

Asociaciones de marketing, publicidad y promoción

Advertising Research Foundation (ARF)

www.thearf.org

The American Marketing Association (AMA)

www.marketingpower.com

Chartered Institute of Marketing (CIM)
www.cim.co.uk

European Association of Communications Agencies (EACA)
www.eaca.be

European Interactive Advertising Association (EIAA)
www.eiaa.net

Institute of Direct Marketing (IDM)
www.theidm.com

Institute of Practitioners in Advertising (IPA)
www.ipa.co.uk

Institute for Public Relations (IPR)
www.instituteforpr.org

Institute of Sales Promotion (ISP)
www.isp.co.uk

International Licensing Industry Merchandisers' Association (LIMA)
www.licensing.org

The Internet Advertising Bureau (IAB)
www.iabuk.net

Marketing Agencies Association Worldwide (MAAW)
www.maaw.org

The Association for Integrated Marketing (PMA)
www.pmalink.org

World Advertising Research Centre (WARC)
www.warc.com

Agencias de predicción de tendencias y de inteligencia de moda

The Carlin Group
www.carlin-groupe.com

Colour & Trends
www.colour-trends.com

BrainReserve (Faith Popcorn)
www.faithpopcorn.com

The Future Laboratory
www.thefuturelaboratory.com

Li Edelkoort
www.trendunion.com

Marian Salzman
www.mariansalzman.wordpress.com

Mudpie
www.mpdclick.com

Nelly Rodi
www.nellyrodi.com

Pantone Inc.
www.patone.com

Peclers Paris
www.peclersparis.com

Promostyl
www.promostylamericas.com

Style.com
www.style.com

Stylesight
www.stylesight.com

Trendstop
www.trendstop.com

Trendzine
www.fashioninformation.com

Trendwatching
www.trendwatching.com

WGSN
www.wgsn.com

Información sobre el mercado de la moda y del textil

American Apparel and Footwear Association
www.apparelandfootwear.org

Clothesource
www.clothesource.com

Cotton Incorporated
www.cottoninc.com

The Doneger Group
www.doneger.com

Drapers
www.drapersonline.com

Euromonitor International
www.euromonitor.com

Fashion Incubator
Información sectorial
www.fashion-incubator.com

Fashion Infomat
www.informat.com

Fashion Reporter
www.thefashionreporter.com

Fibre2fashion
www.fibre2fashion.com

First Research
www.firstresearch.com

Just-style
www.just-style.com

Mintel Reports
www.mintel.com

My Fashion Life
Análisis y noticias del sector
www.myfashionlife.com

NPD Group
www.npd.com

TNS Worldpanel Fashion
www.tnsglobal.com

The Tobé Report
www.tobereport.com

Verdict Research
www.verdict.co.uk

Women's Wear Daily
www.wwd.com

Información sobre marketing, branding, publicidad y comercio minorista

Advertising Age
http://adage.com

Adweek
www.adweek.com

The American Marketing Association
www.marketingpower.com

Brand Republic
www.brandrepublic.com

Fashion Windows
Visual merchandising
www.fashionwindows.com

The Gallup Organisation
www.gallup.com

Interbrand Brandchannel
www.brandchannel.com

Landor & Associates
www.landor.com

The Market Research Society
www.mrs.org.uk

The Retail Bulletin
Merchandising de moda)
www.theretailbulletin.com

Retail Week
www.retail-week.com

Visual Store
Visual merchandising
www.visualstore.com

Unity Marketing
www.unitymarketingonline.com

Wally Olins
www.wallyolins.com

World Luxury Association
www.worldluxuryassociation.org

Blogs, redes sociales y moda callejera

Fashionising.com
Red social sobre la moda
www.fashionising.com

HypeBeast
http://hypebeast.com

Japanese Streets
www.japanesestreets.com

Lookbook
www.lookbook.nu

Mashable
Noticias sobre los medios sociales y consejos en la web
www.mashable.com

The Sartorialist
www.thesartorialist.blogspot.com

Desarrollo sostenible y moda ecológica

Better Cotton Initiative (BCI)
www.bettercotton.org

British Association for Fair Trade Shops (BAFTS)
www.bafts.org.uk

Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales del Reino Unido (Defra - Department for Environment, Food and Rural Affairs)
www.defra.gov.uk

Eco Fashion World (efw)
www.ecofashionworld.com

Environmental Justice Foundation (EJF)
www.ejfoundation.org

Ethical Fashion Forum (EFF)
www.ethicalfashionforum.com

Ethical Trading Initiative (ETI)
www.ethicaltrade.org

Fair Wear Foundation (FWF)
www.fairwear.nl

Fashioning and Ethical Industry (FEI)
www.fashioninganethicalindustry.org

Futerra Sustainability Communications
www.futerra.co.uk

Global Organic Textile Standard (GOTS)
www.global-standard.org

Organización Internacional del Trabajo (ILO)
www.ilo.org

Material ConneXion
Biblioteca dedicada a los tejidos sostenibles
www.materialconnexion.com

New Economics Foundation (nef)
www.neweconomics.org

Oeko-tex®
Normativas para la fabricación
www.oeko-tex.com

Pesticide Action Network (PAN UK)
www.pan-uk.org

Soil Association
www.soilassociation.org

Sustainable Cotton Project (SCP)
http://sustainablecotton.org

Pacto Mundial de Naciones Unidas (UN Global Compact)
www.unglobalcompact.org

Organización Mundial del Comercio (OMC)
www.wfto.com

Perfiles y datos empresariales

Dun and Bradstreet
www.dnb.co.uk

First Research
www.firstresearch.com

Hoover's
www.hoovers.com

LexisNexis
www.lexisnexis.co.uk

Zandl Group
www.zandlgroup.com

Datos gubernamentales sobre el censo y el comercio

Datos del censo de Estados Unidos
www.census.gov

Estadísticas nacionales del Reino Unido
www.statsbase.gov.uk

Información sobre la puesta en marcha de una empresa de moda

Designer Forum
www.emtex.org.uk/df/designerforum

Design Trust
www.thedesigntrust.co.uk

Fashion Capital
www.fashioncapital.co.uk

Skillfast
www.skillfast-uk.org

Departamento de empresa, innovación y técnica del Reino Unido (BIS - Department for Business, Innovation and Skills)
www.bis.gov.uk

Agencias de selección de personal de moda

Arts Thread
Página web dirigida a empresas y estudiantes
www.artstthread.com

Fashion Personnel
www.fashionpersonnel.co.uk

FJobs
www.fashionjob.com

Fusion Consulting
www.fusion-consulting.com

Indesign Recruitment
www.indesignrecruitment.co.uk

Jobs in Fashion
www.jobsinfashion.com

People Marketing
www.peoplemarketing.co.uk

Retail Choice
www.retailchoice.com

Smith and Pye
www.smithandpye.com

Vanessa Denza
www.denza.co.uk

Glosario

Alcance publicitario: Número de personas dentro de un mercado objetivo que se hallan expuestas a un anuncio durante un período específico de tiempo.

Análisis DAFO (SWOT): Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y estudio de las oportunidades y amenazas del mercado. El análisis DAFO se lleva a cabo como parte del desarrollo del plan de marketing.

Análisis de situación: Auditoría de la situación interna de una compañía y análisis de la coyuntura de mercado externa.

Análisis PEST: Investigación y análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden sobre una empresa y sus actividades de marketing.

Arquitectura de marca: Modo en que una compañía estructura y da nombre a sus marcas.

Arquitectura de precios: Modo en el que una compañía estructura la fijación de precios de su gama de productos, y con el que equilibra la oferta entre productos de precio bajo, medio y alto.

Atributos de producto: Características, funciones y usos del producto.

B2B (Business-to-business): Transacción comercial interempresarial.

B2C (Business-to-consumer): Transacción comercial que tiene lugar entre una empresa y el consumidor.

Beneficios del producto: Manera en que los atributos o características del producto pueden beneficiar al consumidor.

Cadena de abastecimiento vertical: Aquella en la que todos los recursos de fabricación son propiedad de una compañía o gran corporación.

Cadena de abastecimiento: Red de proveedores, fabricantes, agentes y distribuidores involucrados en el proceso de producción de una prenda.

Canal de distribución: Vía a través de la cual el producto es distribuido y llega al mercado.

Canal de ventas: Vía a través de la cual un producto llega al mercado y se pone a disposición de los clientes.

Canal publicitario: Medio a través del cual un anuncio llega al público, por ejemplo, el cine, las revistas, Internet o los periódicos.

Centímetros por columna: Indicador de la eficacia de una campaña de relaciones públicas. Mide la cantidad de centímetros por columna aparecidos en prensa.

Cocreación: Tiene lugar cuando una compañía diseña y crea sus productos con la cooperación y la participación de los consumidores.

Código de descuento: Código disponible en Internet que permite a los clientes disfrutar de una oferta promocional.

Código de texto: Código que se envía mediante un mensaje de texto al teléfono móvil de un consumidor, y que le permite acceder a una oferta promocional.

Comercio electrónico: Actividades empresariales y comerciales que se llevan a cabo a través de Internet.

Comparación de productos equivalentes (LFL): Comparación directa de productos similares comercializados por varias marcas competidoras. El producto puede compararse en términos de precio, calidad, fabricación y diseño.

Compra comparativa (comp shop): Estudio de mercado para comparar los productos y los precios de la competencia que llevan a cabo los diseñadores y compradores de moda.

Compra oculta: Proceso que siguen los investigadores de mercado al visitar las tiendas de manera anónima para evaluar la calidad del servicio y la oferta de productos.

Concepto de producto total: Modelo creado por Theodore Levitt para explicar los elementos tangibles e intangibles de un producto.

Concesión: Tiene lugar cuando una tienda o un gran almacén ceden parte de su espacio de venta a otra marca.

Conjunto de consideración: Conjunto de opciones potenciales de marca o de producto que el consumidor sopesa a la hora de realizar una compra.

Conocimiento de marca: Número de clientes reales o potenciales que conocen una determinada marca.

Consumidor final: Usuario final del producto, que no siempre coincide con el cliente. Por ejemplo, un bebé puede ser el usuario final, aunque la madre sea la cliente.

Coste por mil (CPM): Cálculo para determinar el coste promedio de un anuncio que llega a mil personas dentro del público objetivo.

Cuota de mercado: Cuota que un determinado país o compañía posee en un mercado específico. Las cifras de cuota de mercado se expresan de manera porcentual.

Cuota de presencia en los medios: Comparación entre los resultados de prensa de una compañía y los de sus competidores, para determinar quién ha conseguido la mayor cobertura mediática.

Demi-couture: Moda de nivel lujoso posicionada entre la alta costura y el prêt-à-porter.

Demografía: Análisis de la población en función del género, la edad, la ocupación y la clase social.

Desfile itinerante: Tiene lugar cuando los diseñadores o los agentes de ventas van de gira para mostrar las colecciones en primicia para los compradores, invitados y clientes. Los desfiles itinerantes suelen celebrarse en *boutiques* y hoteles.

Diferenciación: Estrategia utilizada para garantizar que una marca y sus productos se distinguen de los de sus competidores.

Dossier de recortes de prensa: Informe sobre la eficacia de una campaña de relaciones públicas, con la indicación de las publicaciones que se hicieron eco de la misma y sus cifras de circulación.

Efecto del país de origen (COOE): Percepción de que los productos fabricados en un determinado país poseen una mejor calidad, como, por ejemplo, el perfume francés o los artículos de marroquinería italianos.

Emplazamiento de producto (product placement): Tiene lugar cuando una compañía da a conocer sus productos haciéndolos aparecer en películas, programas de televisión, etc.

Entorno de marketing: Factores que inciden sobre una organización y sus acciones de marketing.

Escala de Likert: Sistema utilizado para organizar las preguntas de una encuesta utilizando una escala de cinco puntos, de tal manera que las respuestas puedan ser analizadas numéricamente.

Esencia de marca: Naturaleza, núcleo o médula esenciales de la marca, expresados en términos sencillos y precisos.

Estilo emblemático: Estilo particular y fácilmente identificable atribuible a un determinado diseñador, marca o firma de moda.

Estrategia de atracción: Promoción de ventas dirigida al consumidor final. La oferta genera demanda, pues atrae al cliente hacia la tienda o la página web.

Estrategia de empuje: Promoción de ventas dirigida a los distribuidores comerciales o a los minoristas, con el propósito de animarles a promocionar la marca entre sus clientes.

Estrategia de marca: Plan estratégico utilizado para permitir el desarrollo de una marca de modo que ésta alcance sus objetivos empresariales. Debe ser tenido en cuenta en la operación global del negocio y formar parte de la visión y los valores de una marca.

Estrategia de marketing STP: Estrategia que utiliza la segmentación, la orientación específica y el posicionamiento.

Estudio de mercado: Investigación sobre un mercado específico, que incluye el estudio de los consumidores.

Exposición publicitaria: Período de tiempo durante el que el público se halla expuesto a un anuncio.

Extensión de marca: Expansión de una marca mediante el desarrollo y la comercialización de nuevos productos en un mercado similar a grandes rasgos al ya existente. El término "elasticidad de marca" se utiliza cuando una

marca introduce su nombre en un mercado completamente diferente y no relacionado con la misma.

Factor de incremento: Factor de multiplicación utilizado para calcular el precio de venta. Un producto cuyo coste sea de 10 libras y que se venda por 20 libras tendrá un factor de incremento de 2.

Ficha técnica: Dibujo técnico de un diseño, con sus correspondientes medidas, que se utiliza para comunicar detalles precisos acerca del diseño y fabricación de un producto.

Franquicia: Modelo de negocio en el que una compañía matriz concede permiso a otra empresa para comerciar utilizando el nombre de marca de la compañía principal. El franquiciado paga una tasa y un porcentaje de los beneficios a la empresa matriz.

Geodemografía: Combinación de los análisis geográfico y demográfico utilizada para clasificar a los diferentes tipos de consumidores.

Gestión de marca: Gerencia estratégica de una marca. Los gestores de marca garantizan el mantenimiento de la identidad y los valores de la misma.

Grupo de referencia: Grupo de opinión al que se le muestran productos o colecciones para recabar sus respuestas, percepciones y actitudes frente a los mismos.

Haute couture: Término francés que significa "alta costura", es decir, aquellas prendas hechas a medida de la más alta calidad, confeccionadas en un *atelier*, o taller, en francés. Sólo las casas de diseño que cuentan con la aprobación de la Chambre Syndicale de la Haute Couture de París pueden ser clasificadas como alta costura.

Identidad de marca: Elementos de una marca que definen la identidad de la misma como, por ejemplo, los colores, el logotipo, el producto, los escaparates y la publicidad que la identifican. La identidad de marca constituye el medio fundamental para su reconocimiento por parte del consumidor y simboliza la diferenciación de la marca respecto a sus competidoras.

Imagen de marca: Visión y percepción por parte del consumidor de una marca y de la identidad de ésta. Para los usuarios de una marca, la imagen está basada en la experiencia práctica, mientras que para los no usuarios, está basada en impresiones recabadas a partir de fuentes como los medios de comunicación o las opiniones ajenas.

Impactos publicitarios: Número total de ocasiones individuales en que un anuncio de televisión o radio es visto u oído por el público.

Incremento: Cantidad añadida al precio de coste para alcanzar el precio de venta. El incremento suele expresarse de manera porcentual; así, un producto cuyo coste es de 10 libras y se vende por 20 libras tiene un incremento del 100%.

Investigación de marketing: La variedad total de aspectos que deben analizarse para determinar una estrategia de marketing.

Lealtad de marca: Hace referencia a la fidelidad de los consumidores respecto a una marca. El mercado de la moda posibilita que los consumidores sean leales a varias marcas de manera simultánea.

Licencia de marca: Un propietario de marca puede arrendar el uso del nombre y del logotipo de la misma a otra compañía, a cambio de lo cual percibirá una tasa de licencia o regalía.

Licencia: Una compañía propietaria de una marca vende a otra empresa el derecho a producir y comercializar productos de marca bajo licencia; ésta es utilizada habitualmente por marcas de moda que desean crear perfumes, cosméticos o calcetería.

Licenciador: Compañía que vende el derecho de uso de un nombre de marca.

Licenciario: Compañía que compra el derecho de uso del nombre de una marca.

Línea bridge: Término estadounidense que designa a una línea de difusión o a una colección situada entre la moda de diseñador y la de gran distribución.

Línea de difusión: Colección desarrollada por un diseñador o marca para ser comercializada a un precio más módico que el de la colección principal, y que permite a un espectro más amplio de clientes acceder a la marca.

Listo para llevar: Moda que no es alta costura ni está hecha a medida. Véase también *Prêt-à-porter*.

Mapa de posicionamiento: Instrumento de gestión de marca utilizado para indicar la posición actual o la propuesta de situación futura de una marca en comparación con sus competidoras en el mercado.

Mapa perceptivo: Mapa que muestra la percepción del consumidor respecto a una marca en comparación con las marcas de la competencia.

Marca asociada: véase Marca compartida.

Marca avalada: Submarca avalada por su marca matriz como, por ejemplo, Obsession by Calvin Klein.

Marca compartida o marca asociada: Marca que se crea cuando dos nombres de marca operan de manera conjunta como, por ejemplo, Y3, de Yohji Yamamoto y Adidas.

Marca de fabricante: Artículos con marca registrada de fabricante, comúnmente fibras o tejidos como la Lycra® de DuPont™.

Marca privada: véase Marca propia.

Marca propia, marca privada o marca genérica: Marca de la casa creada por un gran almacén o un minorista. Autograph, de Marks & Spencer, o I.N.C., de Macy's, son ejemplos de marca propia.

Marca registrada: Logotipo, símbolo, nombre de marca, eslogan o detalle de diseño protegidos por la ley como marca comercial registrada.

Marca: Nombre comercial registrado que distingue a un producto o a la compañía propietaria de su marca de los demás productos o empresas del mercado.

Margen: Porcentaje del precio final de venta que se obtiene como beneficio. Un producto cuyo coste sea de 10 libras y que se venda por 20 libras posee un margen del 50 por ciento.

Marketing directo: Tiene lugar cuando una compañía publicita directamente sus artículos mediante envíos de correo, correos electrónicos, mensajes de texto o inserciones en revistas dirigidas al consumidor final.

Marketing experiencial: Se centra en la experiencia como medio para crear un vínculo entre una marca y su público.

Marketing mix: Elementos clave que deben combinarse equilibradamente para desarrollar el marketing de una organización. Existen dos versiones del marketing mix: el de 4 "P" (producto, precio, plaza o distribución y promoción) y el de 7 "P", que añade al anterior los criterios de personas, evidencia física y procesos.

Marketing paritario: Consiste en la recomendación y la promoción de un producto entre los propios consumidores.

Marketing relacional: Marketing centrado en las relaciones entre una empresa o marca y sus clientes, con el propósito de construir vínculos y fidelidad a largo plazo.

Marketing viral: Campaña de marketing en la que el mensaje se propaga entre los consumidores a través de Internet.

Medios generados por el consumidor: Contenidos web generados por los consumidores a través de los *blogs* o del intercambio en las páginas web de los medios sociales.

Mensaje de marca: Es el mensaje que una organización de marca desea transmitir acerca de las cualidades e ideas que subyacen a la marca y a su producto. El mensaje puede comunicarse mediante el logotipo, del lema, del eslogan y de la publicidad, así como a través de la prensa.

Mensaje publicitario: Mensaje transmitido por un anuncio.

Mix promocional: Equilibrio entre las facetas clave de la promoción –la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal–, necesario para desarrollar la estrategia promocional de una organización.

Moda económica o sector económico: Moda producida en gran volumen a precios módicos por empresas como Primark, H&M, New Look, Takko y Kiabi.

Moda pasajera: Moda de breve duración que no sobrevive el tiempo suficiente como para convertirse en tendencia.

Modernidad: Término utilizado para describir una prenda o una marca en términos de su nivel de moda.

Muestras de tinte: Muestras de tejido que se envían al laboratorio de tinte para testar y dar el visto bueno a los colores de una colección.

Nivel de precio: Los productos de una colección o de una gama ocuparán diferentes niveles de precio dependiendo del tipo de producto, de la calidad o de la exclusividad.

Oportunidad de ver (OTS): Frecuencia de exposición de un anuncio, relacionada con el número de personas que han tenido la oportunidad de ver, oír o leer el anuncio.

Orientación específica: Estrategia consistente en el desarrollo de productos o servicios específicamente orientados para atraer a un grupo concreto de consumidores.

Patrocinio mediático de celebridades: Tiene lugar cuando una marca cede gratuitamente o dona sus productos a un personaje famoso para que éste sea visto utilizando los productos de la marca.

Perfil del consumidor: Descripción de un cliente tipo o de un cliente objetivo. El perfil deriva del análisis de los datos obtenidos por el estudio de mercado.

Personalidad de marca: La personalidad de marca opera sobre la idea de que una marca posee una personalidad distintiva y de que se le pueden atribuir rasgos propios de la personalidad humana.

Plan de marketing: Plan formalizado que describe en líneas generales la estrategia de marketing de una organización.

Plazo de entrega: Plazo que transcurre entre que se realiza un pedido de tejido, componentes o prendas al correspondiente proveedor o fabricante, y la entrega del mismo.

Posicionamiento de marca: Consiste tanto en la gestión estratégica de la posición de una marca con relación a sus competidores en el mercado como en la percepción de la posición de la marca en la mente de los consumidores. La estrategia de posicionamiento es un componente clave de las estrategias de marketing y de branding.

Posicionamiento: Posición que una marca o producto ocupa en el mercado con relación a sus competidores.

Precio de coste más beneficio: Fórmula utilizada para calcular el precio mínimo al que debe venderse un producto para recuperar el coste económico inicial.

Prêt-à-porter: Término francés que designa las prendas listas para llevar.

Promoción de ventas: Oferta promocional diseñada para animar a los clientes a comprar. También se la denomina "marketing no masivo".

Propuesta de marca: Declaración de principios que compendia lo que la marca ofrece a sus consumidores, mediante la que se definen los beneficios de marca y aquello que la hace única.

Propuesta única de venta (PUV): También conocida como argumento único de venta, está constituida por los factores distintivos que diferencian a las marcas entre sí.

Punto de inflexión: Momento en el que una tendencia o idea traspasa un umbral significativo, a partir del cual se propaga entre la población de manera exponencial.

Punto de venta: Lugar en el que el producto se vende al consumidor. Se utiliza habitualmente para hacer referencia al mostrador de caja o, en el caso del marketing en el punto de venta, al material de marketing utilizado en la tienda.

Puntos de contacto de una marca: Puntos de interacción entre una marca y los consumidores, sus empleados o sus accionistas.

Puntos de venta tradicionales: Puntos de venta en tienda, por contraposición a los puntos de venta *online*.

Rastreador de tendencias: También conocido como *cool hunter*, es una persona que investiga e informa sobre las tendencias emergentes en el sector de la moda, la moda callejera, la música, el diseño y la cultura.

Reposicionamiento de marca: Proceso de redefinición de la identidad y de la posición de una marca en el mercado.

Reseña de cliente: Retrato por escrito que se utiliza para describir al cliente tipo o cliente de base.

Respaldo de celebridades: Tiene lugar cuando un personaje famoso firma un contrato para actuar como embajador de una marca, y para ser visto luciendo y anunciando la marca.

Rótulo: Señalización de fachada que muestra el logotipo y el nombre de una marca.

Segmentación de clientes: Análisis de los clientes agrupados en conjuntos de características similares.

Segmentación de mercado: Sistema para dividir un mercado en subsecciones; la segmentación permite a una empresa orientar sus acciones de marketing con mayor precisión.

Segmentación psicográfica: Análisis del tipo de consumidor en función del estilo de vida, la personalidad, las motivaciones y el comportamiento del mismo.

Segmentación: Proceso consistente en la subdivisión y clasificación de mercados o clientes.

Sentimiento del público: Opinión del público respecto a una determinada marca, anuncio o campaña publicitaria.

Subcontratación: Búsqueda y obtención de tejidos, materiales, fornituras y manufactura con un precio y un plazo de entrega que se ajusten a los requerimientos de la empresa.

Tercerización masiva: Tiene lugar cuando una compañía delega el diseño u otras funciones en el público, generalmente a través de Internet.

Tienda pop-up: Tienda provisional que se pone en marcha durante un período de tiempo limitado. Las tiendas *pop-up* a menudo acompañan su apertura con algún evento especial diseñado para hacer correr la voz.

Tribu estilística: Grupo de individuos que visten con arreglo a un estilo distintivo común.

Triple cuenta de resultados: Sistema de contabilidad ético que mide el éxito de una compañía en términos económicos, sociales y medioambientales.

Valor de marca: Una marca constituye un valioso activo para una compañía. El poder del nombre de marca y la predisposición acumulada hacia la misma le confieren un valor adicional conocido como "valor de marca".

Valor publicitario equivalente (VPE): Medición comparativa de la rentabilidad de las relaciones públicas frente a la publicidad.

Valores de marca: Dan forma al código según el cual opera una marca. De manera interna, los valores de marca actúan como indicadores de referencia para medir los comportamientos y el rendimiento. Los valores deben ser conectivos y vinculantes, y asimismo pueden utilizarse para publicitar y promocionar la marca frente a los consumidores.

Variable de segmentación: Criterio utilizado para analizar y clasificar mercados o consumidores.

Ventaja competitiva: Ventaja específica que una compañía o marca poseen sobre sus competidores en el mercado.

Visual merchandising: Promoción de la moda mediante los escaparates, la distribución interna de la tienda y los *displays* de producto en el interior de la misma.

Índice de nombres y materias

Los números de página en cursiva hacen referencia a los pies de foto o de ilustración.

A

abrigo impermeable 35-37, 35, 36
 Accesorios 10, 11
 ACORN 112
 Adamson, Allen 128
 Adidas 8, 24, 130, 132, 178
 Agins, Teri 8, 150
 ajuste de prendas 199
 algodón, procesamiento del 62
 alta costura 13-14
 análisis DAFO (SWOT) 62, 98-99
 análisis de datos 77
 análisis de las cinco fuerzas 62, 70-73
 análisis de las cinco fuerzas de Porter 62, 70-73
 análisis PEST 62, 65-69
 Ansoff, matriz de 62, 100-101, 151-152
 aptitudes profesionales 193-195
 Arcadia Group 51-52
 Ardaent, Fanny 36
 Armani 14, 16, 16
 Armstrong, Lisa 57
 Asos 56-57, 66
 Avon 15-23

B

baby boomers 108-109
 Banana Republic 15
 Barbour 36, 188
 Bartley, Luella 179
 Beauté Prestige International (BPI) 143
 Beckham, David y Victoria 166
 Benetton 163, 163
 Blackspot Shoes 165, 165
 blogs 168
Boden Owner's Club Manual 28, 28
 Bodymetrics 68
 Borden, Neil H. 34
 Burberry 130, 131, 137
 Butler, Martin 27, 49

C

cadena de abastecimiento 50
 cadenas de gran distribución 15
 calcetines, pares de tres 29, 29
 cálculo del incremento 41
 cálculo del margen 41
 calzado 10, 11, 12
 Camper 46, 46
 capacidad de comunicación 194-195
 carreras profesionales 192-210
 opciones 195-204
 carta de presentación 206-207
 catálogos 28
 Celeste 110
 Chanel 11, 14, 58, 129
 Chanel, Gabriel 'Coco' 12, 58, 58
 Chiles, Sean 152
 China 24, 94-96

ciudades de moda 19-24
 Claiborne Inc. 96
 clientes:
 conocimiento 27, 104-126
 empresariales, conocimiento de 126
 perfil, creación de 123-125
 reseña 123
 segmentación 105-122
 vinculación de la empresa con 141
cocooning 121, 122
 colaboraciones 177-179
 Colette, Paris 78
 Comme des Garçons 91, 177
 comparación de productos equivalentes (LFL) 79-80
 competidores:
 análisis 93
 identificación 91-93
 rivalidad entre 72-73
 comportamiento de compra femenino 118
 comportamiento de compra masculino 118
 compra comparativa 77, 78
 comprador minorista 198-199
 comprador oculto 76-77, 81
 comprador, poder negociador del 72
 Comptoir des Cotonniers 141
 concursos 181-182
 consumidores:
 categorización 50-51
 co-creación con 32-33
 generaciones 108-111
 grupos, acrónimos de 107
 identificación de tendencias 121-122
 motivación 113-118
 perspectiva 49
 proceso de decisión de compra 116-118
 psicología 49
 segmentación 50-51
 costura 14
 Courrèges, André 69
 Cruz, Penelope 177
 cuota de mercado 93
 cupones 181
 currículum 206, 209
 Cutler, Matt 167-168

D

Danziger, Pamela N. 151
 Davidelfin 138, 138
 Daviey-Brown Index (DBI) 162
 Deacon, Giles 14, 180
 Delfin, David 138
demi-couture 14
 demografía 106-111
 desarrollo del mercado 100
 desfiles 19-24, 158-159
 desfiles itinerantes 42, 190
 Deverson, Jane 109
 Diesel 176, 176
 diferenciación 54
 Dior, Christian 11, 14, 14
 diseño asistido por ordenador (CAD) 66-68
 diseño de moda, carreras profesionales en 195-196
 distribución 42-43
 diversificación 101
 Dorothy Perkins (DP) 52
 Dr. Denim 24

E

ediciones limitadas 175, 175
 Edun 139, 145
 encuestas 82-85
 entorno interno 73
 entrevistas 207-209
 para el estudio de mercado 82
 Erdem 20, 21
 escala de Likert 82
 escaparate 159-160, 159, 160, 202
 espacio de venta, lucha por 92
 especialista en la predicción de tendencias 197
 estilo de vida 12
 estilo emblemático 59
 estudio de mercado 623, 74-96
 aplicaciones 94-96
 cualitativo 74
 cuantitativo 74-75
 investigación primaria (o de campo) 75-76
 investigación secundaria (o de escritorio) 75
 métodos 76-77
 Evangelista, Linda 52
 eventos especiales 189
 evidencia física 44-45
Exactitudes 30, 31
 experiencia laboral 206

F

f moda:
 cadena de abastecimiento 192
 estadísticas 10
 glamour 6
 jerarquía 13
 mercado:
 análisis 10-11
 niveles 13-17
 sectores 10-12
 naturaleza 6
 tendencias 97-98
 ciclo de vida 90, 90
 informes 88
 factores culturales 66
 factores económicos 66
 factores sociales 66
 Fendi 11, 95
 ferias comerciales 19-24, 43, 43
 Fitflop 120, 120
 folletos de la temporada 44
 Fred Perry 130, 131

G

Galliano, John 12, 20, 159
 Gap 15, 15
 Gaultier, Jean Paul 12, 14
 generación IPOD 110
 generación Jones 109
 generación X 109-10
 generación Y 110
 generación Z 110
 generaciones de consumidores 108-111
 gestión de marca, carreras profesionales en, 203
 gestión de producto, carreras profesionales en 203
 gestión de ventas, carreras profesionales en 198-202

Gieske, Clamor 134
Gladwell, Malcolm 167
Godin, Seth 29, 73, 167
Gooley Wooey 107
Grandma's Trunk 148, 148
Grazia 189
Greenwoods 156, 156
Grey, Eloise 136
grupo de referencia 81
grupo Inditex 546
Guardian, The 109
Gyllenhaal, Maggie 36

H

H&M 66, 72, 177, 178
habilidad para la presentación
194-195
Hamblett, Charles 109
Hansen, Jan Chul 67
Hayes, James 124
Hayon, Jaime 46, 46
hijos del milenio 110
Hindmarch, Anya 175
Hughes, Mark 30
HUMÖR 67, 67
Hurley, Elizabeth 188

I

indumentaria femenina, sectores
de 10, 11
indumentaria masculina, sectores
de 10, 11
Ingwersen, Peter 18
innovaciones, adopción de 119-121
inteligencia de mercado 88-89
Internet:
co-creación a través de 32
compra comparativa en 78
empresas *online* 56-59
moda *online* 122
proceso 47
investigación cualitativa 74
investigación cuantitativa 74-75
investigación de marketing 62-73
investigación 92-96
alcance de 63
Italia 22-23

J

Jackson, Betty 15, 2029
Jay-Z 162
Jennings, Hannah 168
jerarquía de necesidades 116
Johnson, Betsey 143-144
Jos A. Bank Clothiers 65
Jovovich, Milla 164

K

Kapferer, Jean-Noël 149, 150
Kawakubo, Rei 91, 177
Kiely, Orla 59
Klassan, Abbey 167
Knightley, Keira 57
Kotler, Philip 26, 27, 62, 1413
Kurt Geiger 1523

L

Lacoste 1789
Lagerfeld, Karl 177
Lauterborn, Professor Robert 48-49
Lemarié 14
Levi's 30, 66, 134, 170-171, 170, 171, 173
Levitt, Theodore 35, 37
Li & Fung 96
licencias 152-153
línea *bridge* 15
línea de difusión 15
LittleMissMatched 29, 29
logotipos 129-130, 129, 130
London 19, 20, 21, 22
London College of Fashion 85, 85
Louis Vuitton 11, 11, 30, 88, 187, 188
Lowe, Daisy 176
Louisa Via Roma 78
lujo asequible 15
LVMH 11, 12, 14
Lycra 69, 69

M

Madonna 178
Mango 15, 177
mapa perceptivo 52, 53
marcas registradas 130
marcas/branding 6, 128-155
ampliación de gamas 15-17
bolsas para las compras 45, 146, 146
definición 128-134
diagrama concéntrico, estratos del 147-148, 147, 148
elasticidad 151-152
emoción y sentimiento 150
esencia 139-140
estatus 14
estrategia y gestión 151-155
extensión 151-152
finalidad 134-137
identidad 135-136, 137, 138
análisis 147-148
desarrollo y gestión 1379-150
prisma 149-150, 149
imagen 136-137, 137
incorporación a las prendas 131-132
licencia 152-153
lealtad, construcción de la 140
personalidad 1379, 143-145, 150
portafolio 209-210134
posicionamiento 51-53
proposición 1379-140
pirámide 16, 16
puntos de contacto 146-147, 146
reposicionamiento 52-53, 153-156
tipos 133-134
valores 1379, 141
Margiela, Martin 144-145, 144, 145
marketing 6
carreras profesionales 202-204
como proceso social 30
definiciones 26-27, 33, 193
descripción 26
directo 174-175
elementos 27

entorno 64-69
macro 65-69
micro 69
estrategia 50-59, 101
factores económicos 66
factores legales 65-66
factores políticos 65-66
factores sociales y culturales 66
factores tecnológicos 66-69
plan 97-98, 101-1102
planificación y estrategia 99-102
proceso de intercambio 30-32
procesos empresariales 49-50
marketing de boca oreja boca 30
marketing directo 174-175
marketing extraordinario 29
marketing mix 34-50
de las cuatro "C" 48-49
de las cuatro "P" 34-44
de las siete "P" 44-47
evidencia física 44-45
distribución 42-43
modelo de Lauterborn 48-50
personas 47-49
precio 38-41
proceso 47
producto 34-37
promoción 44
marketing no masivo véase promoción de ventas
marketing paritario 30
marketing relacional 48-50
marketing viral 30
Marks & Spencer 96
MAS Holdings 133
Maslow, Abraham 116
Massey & Rogers 44
Matches 112
Matheiken, Sheena 17-18, 17
McCarthy, E. Jerome 34
McCartney, Stella 20, 42, 79, 177, 178
MCM 155, 155
McQueen, Alexander 20, 90, 177-178
mercados
central y periférico 151
seguimiento 86
tamaño 86
tendencias 87-88
merchandiser 200-202
Milán 19, 22-23
Miller, Geoffrey 113
Intel 11, 12, 18
Missoni 152, 153
mix promocional 158-160
moda de gama intermedia 15
moda de segunda mano 17
moda del mercado de masas 15
moda ecológica 17-18
moda ética 43
moda *masstige* 15
moda pasajera 90
moda sostenible 17-18, 71
modernidad 54
Moralioglu, Erdem 20, 109
Morrison, Scott 48
Mosaic Global 112
Moss, Kate 51, 162-163, 178
Mower, Sarah 144
Mudpie 88
Mullevy, Kate and Laura 24

N

Naghten, Jackie 122
 Nau 142, 142, 199
 Nazareno, Rita 81
 Nike 20, 24, 130, 134, 135
 NOIR 18
 nombre de marca 129-130
 North Face 71, 71
 Nueva York 18, 23
 nuevas empresas, amenaza de 73

O

O'Neill 178, 179
 objetivos SMART 101
 observación 78
 ofertas especiales 174-175, 176
 Old Town 20
 Onward Kashiyama 1523
 opinión pública 186-187
 oportunidad de ver (OTS) 172
 organización, entorno de 73
 orientación específica 50-51
 Orla Kiely 166
 Oxfam 182, 182

P Q

packaging 45, 146, 146
 París 19-20
 patrocinio mediático 188
 patrocinio mediático de celebridades 188
 pensar de dentro afuera 47
 pensar de fuera adentro 47
 perfume, mercado del 12
 personas:
 en el marketing mix 47-49
 valor de las acción 48
 planificación 99-102
 plazo de entrega 27, 56
 Poirer, Paul 12
 Pontell, Jonathan 109
 Popcorn, Faith 121
 Portas, Mary 114
 portafolio 210
 posicionamiento 51-53
 prácticas en empresas 206
 Prada 52, 101, 151
 precio 38-41
 arquitectura 39-40
 cálculo del precio de coste más beneficio 40
 cálculo del margen 41
 cálculo del incremento 41
 cálculos para la fijación de precios 40
 coste 38
 de venta 38
 de compra mayorista 38
 reducciones 174
 predicción de moda 88-89, 197
 Première Vision 89
 prensa 158, 188-189
 Prêt à Porter Paris® 18, 19, 20
 prêt-à-porter 14-15
 previsión de ventas 89
 Prey UK 45, 45
 proceso 47
 procesos empresariales 49-50

producto 34-37
 atributos 35, 35
 aumentado 35
 beneficios 35
 comparación LFL 79-80
 concepto total 35-37, 37
 desarrollo 101
 emplazamiento 187-188
 promoción 44, 158-190
 carreras profesionales en 204
 promoción de ventas 173-185
 al comercio 173, 184
 al consumidor 173, 174
 conjunta 175
 planificación 182-183
 promoción de ventas al comercio 184
 ventajas e inconvenientes 184
 promociones virales 167-168
 proveedores, capacidad de negociación de 70-72
 proyectos de co-creación 32
 proyectos de guerrilla 91
 publicidad 161-173
 calendario de apariciones 168-169
 campana de planificación 169-172
 componentes de una campana 164-169
 controversia 162-163
 eficacia, medición de la 172-173
 exposición 168-169
 medio/canal 165-167
 mensaje 164-165
 publicidad gratuita 186-190
 Puma 178
 puntos de contacto 146-147, 146

Q

Quant, Mary 69, 108

R

Radley 175
 re-branding 154
 redes sociales 168
 Reebok 162
 regalías 152
 regalo por compra 181
 Regatta 35
 relaciones públicas (RR.PP) 186-190
 carreras profesionales 204
 medición de la eficacia 186-187
 técnicas 187-189
 reposicionamiento 52-53, 153-156
 respaldo de celebridades 161-163, 188
 revistas del sectorempresariales 44
 Richards, Keith 167
 Ries y& Trout 52
 Rocha, John 105
 Rodarte 24
 ropa deportiva, mercado de 12
 ropa e indumentaria 10
 ropa infantil 10, 11
 Rosenwasser, Lori 128

S

SAKS 201
 Sander, Jil 878

Schiaparelli, Elsa 12
 Schmitt, Bernd H. 150
 Scott, David Meerman 168
 Scott, Jeremy 1312
 segmentación 50-51, 105-122
 conductual 113
 demográfica 106-107
 geo-demográfica 111-113
 geográfica 111
 psicográfica 113
 variables 105-106
 segmentación geo-demográfica 111-113
 segmentación geográfica 111
 señalización 160
 sistemas de clasificación zonal 112-113
 Sliced Bread 124-125, 124, 125
 Smith, Paul 143
 Smythson 180
 solicitud de trabajo 205-210
 sorteo de premios 182
 Starbuck, Eliza 17-18
 Starburst Boutique 114-115, 114, 115
 STP 50-53, 60
 Super Dry 185
 sustitutos, amenaza de 73
 Szkutnicka, Basia 145

T

Target 177-178
 tecnología 66-69
 tejanos Earnest Sewn, vaqueros 48
 tendencias 87-88
 adopción 119-121
 ciclo de vida 90, 90
 identificación 121-122
 informes 88
 tercerización masiva 32
 Threadless 33, 33
 tiendas de beneficencia 17
 tiendas *pop-up* 91, 91
 Timberland 43
 Tod's 118
 Topshop 15, 52, 75, 100, 178
 trabajo en equipo 194, 195
 tribus estilísticas 30, 31
 Tungate, Mark 6, 145
 Turlington, Christy 178
tweed Harris 20

U V

Uniform Project 17-18
 Uniqlo 87-88, 87
 Uyttenbroek, Ellie 30
 vales 181
 valor:
 comunicación 28-29
 creación 29
 entrega 29
 estimación 28
 percibido 38
 valor publicitario equivalente (VPE) 186
 Varvatos, John: store 38
 venta personal 189-190
 ventaja competitiva 54-57
 Versluis, Ari 30

moda *vintage*, moda 17-18, 17
visual merchandiser 201-202
visual merchandising 160

W X Y Z

wabi-sabi 48
Wanamaker, John 172
Wang, Vera 14, 57
Westwood, Vivienne 20, 59, 143
Williamson, Matthew 6
Wintour, Anna 158, 194
Woolmark 133
Wu, Jason 194
Yamamoto, Yohji 133
Zacarias 81
Zanini, Marco 59
Zara 12, 15, 54-56, 66, 159

Créditos de las fotografías

p. 6: Karl Prouse/Catwalking/Getty Images; p.7: Mel Risebrow; p. 8: Getty Images; p. 11: izquierda: Julien Hekimian/Getty Images; derecha: Mel Risebrow; p. 12: arriba: Apic/Getty Images; centro: Advertising Archive; izquierda: Harriet Posner; p. 14: FRANÇOIS GUILLOT/AFP/Getty Images; p. 15: arriba: Biasion Studio/Getty Images; abajo: Gabriela Maj/Getty Images; p. 16: de izquierda a derecha: Karl Prouse/Catwalking; Karl Prouse/Catwalking; Karl Prouse/Catwalking; Kristian Dowling/Getty Images; p. 17: www.theuniformproject.com; p. 18: Marc Hom; p. 19: PIERRE VERDY/Getty Images; p.20: cortesía de Old Town; p. 21: cortesía de Erdem; p.22: Londonedge Ltd.; p. 23: DON EMMERT/Getty Images; p. 24: arriba: Anna KO (<http://www.myspace.com/annako>), @breadandbutter.com; abajo: Jonatan Fernström/DR. DENIM JEANSMAKERS; p. 28: Richard Valencia; p. 29: cortesía de LittleMissMatched; p. 31: Ari Versluis y Ellie Uyttenbroek; p. 33: Allan Faustino para Threadless.com ©2007; p. 35: cortesía de Regatta; p. 36: arriba: Theo Wargo/Wire Image/Getty Images; abajo: ©Frederique Veyssset/Sygma/Corbis; p. 38: Angela Weiss/Getty Images; p. 42: Barry Brecheisen/Getty Images; p. 43: Mark A. Steele Photography, Columbus (Ohio); p. 44: cortesía de Massey y Rogers, fotografías de Rick Tailby; p. 45: cortesía de Prey; p. 46: cortesía de Camper, fotografías de Nienke Klunder; p. 48: cortesía de Earnest Sewn; p. 51: Stuart Wilson/Getty Images; p. 52: Mel Risebrow; p.57: Frazer Harrison/Getty Images; p. 58: arriba: Lipnitzki/Roger Violett/Getty Images; izquierda: ©WWD/Condé Nast/Corbis; abajo: FRANÇOIS GUILLOT/AFP/Getty Images; p. 59: cortesía de Orla Kiely; p. 62: NOAH SEELAM/AFP/Getty Images; p. 65: Scott Olson/Getty Images; p. 67: Nicolai; p. 68: cortesía de Bodymetrics; p. 69: Bill Ray/Time & Life Pictures/Getty Images; p. 70: China Photos/Getty Images; p. 71: Haszlo Regos, Berkley (Michigan); p. 75: Dave M. Benett/Getty Images; p. 77: izquierda: TORU YAMANAKA/AFP/Getty Images; derecha: Andreas Wijk; p. 78: izquierda: cortesía de LuisaViaRoma; derecha: cortesía de Colette; p. 79: Rob Loud/Getty Images; p. 80: John Shearer/Getty Images; p. 81: izquierda: cortesía de Rita Nazareno, fotografías S. S. de

Guzman; derecha arriba y centro: ©ZACARIAS by S.C.Vizcarra; p. 85: izquierda: Lesley Taylor; derecha: Draught Associates; p. 87: Jeremy Sutton-Hibbert/Getty Images; p. 88: cortesía de Mudpie; p. 89: ©Première Vision; p. 90: ©Stephane Cardinale/People Avenue/Corbis; p. 91: STAN HONDA/AFP/Getty Images; p. 95: ©David Gray/Reuters/Corbis; p. 100: Andrew H. Walker/Getty Images; p. 101: Chris Moore/Catwalking; p. 105: Hannah Markham; p. 107: izquierda: Bloomberg vía Getty Images; derecha: cortesía de Gooley Wooley; p. 108: Keystone/Getty Images; p. 109: David Newby/Guardian News & Media Ltd. (2009); p. 110: cortesía de Celeste Cerro; p.113: Laura-Michelle Moore; p. 114-115: Ian Rummey; p. 118: arriba: Joy Prater; abajo: Thomas Concordia/Getty Images; p. 120: cortesía de Fitflo; p. 122: izquierda: Lisa Marie Thompson; derecha: Dan Duchars; p. 124: arriba: Harriet Posner; abajo: James Hayes; p. 125: James Hayes; p. 129: izquierda: Mel Risebrow; derecha: Noel Vasquez/Getty Images; p. 130: cortesía de Adidas; p. 131: izquierda y arriba derecha: Karl Prouse/Catwalking/Getty Images; abajo derecha: Alberto Tamargo/Getty Images; p. 132: Adidas; p. 133: cortesía de Australian Wool Innovation Limited; p. 134: Harriet Posner; p. 135: Mel Risebrow; p. 136: arriba: Gareth Andrew Gatrell; abajo: Harriet Posner; p. 138: cortesía de David Delfin, fotografías de Gorka Postigo; p. 142: cortesía de Nau; arriba: fotografía de Eugénie Frerichs; abajo: fotografía de Shawn Linehan; p. 143: Advertising Archive; p. 144 ©Oliver Knight/Alamy; p. 145: arriba: Oliver Knight/Alamy; abajo: Harriet Posner; p. 148: Hannah Markham; p. 153: izquierda: Jeff J. Mitchell/Getty Images; derecha: AFP/Getty Images; p. 155: cortesía de MCM; p. 156: Nick Turner/Sam Robinson; p. 158: Andrew H. Walker/Getty Images; p. 159: arriba: Eric Ryan/Getty Images; abajo: Mel Risebrow; p. 160: izquierda: Andrew Meredith; derecha: Harriet Posner; p. 162: Advertising Archive; p. 163: James Mollison (fotógrafo del grupo Benetton), Erik Ravelo (fotógrafo del grupo Benetton)/Fabrica, Piero Martinello/Fabrica; p. 164: Vittorio Zunino Celotto/Getty Images; p. 165: cortesía de Adbuster/Blackspot; p. 166: Raffaella Lepanto (www.nomads.com); p. 167: Bloomberg vía Getty Images; p. 169: Mel Risebrow; p. 170: Mel Risebrow; p.171: Mel Risebrow; p. 173: DIBYANGSHU SARKAR/AFP/Getty Images; p. 174: arriba: James Doiron (www.mannequindisplay.com); abajo: Harriet Posner; p. 175: cortesía de Anya Hindmarch; p. 176: cortesía de Diesel; p. 177: izquierda: Chris Jackson/Getty Images; derecha: cortesía de Mango; p. 178-179: cortesía de O'Neill; p. 180: cortesía de Erdem; p.1 82: cortesía de Oxfam; p. 185: © Bread and Butter; p. 187: Mark Von Holden/WireImage; p. 188: J. Tregidgo/WireImage; p. 189: Oli Scarff/Getty Images; p. 190 ©Première Vision; p.194: Jason Kempin/WireImage; p.195 arriba: JEAN-PIERRE MULLER/AFP/Getty Images; abajo: François Durand/Getty Images; p. 196: David S.Holloway/Getty Images; p. 197: cortesía de Première Vision; p. 198: Anna KO (<http://www.myspace.com/annako>)/@breadandbutter.com; p. 199: Shawn Linehan; p. 201: James Doiron (www.mannequindisplay.com); p. 202: Mel Risebrow; p. 203: Dan Kitwood/Getty Images; p. 204: Brendon Thorne/Getty Images; p. 210 Beatrice K. Newman.

Agradecimientos

Dedico mi especial gratitud a cuantas personas han contribuido de una u otra forma a la creación de este libro: a Ursula Hudson, por sus años de amistad y por sugerirme este proyecto; al equipo de Laurence King, por el asesoramiento y el estímulo constantes; a Helen Evans, por la contratación del libro; y a Anne Townley, por guiarme a través del proceso de redacción con afabilidad y lucidez. A Peter Jones y Helen Turner, por transformar el manuscrito en un libro hecho y derecho, y a Annalaura Palma, por la búsqueda de las ilustraciones.

Agradezco a Peter Lewis-Crown, Jane Barran, Vanesa Denza, Karin Koepfel y Caroline Morgan el papel fundamental que han tenido en la formación de mi carrera profesional en la moda. Doy las gracias especialmente a Shirley Messam, por su paciencia y flexibilidad para ayudarme a hacer malabarismos con mis facetas docente y literaria, y a Claire Swift, Carmel Kelly, Heather Pickard, Wendy Malem y Kirsten Scott por continuar invitándome a impartir clases.

Gracias también a todos mis alumnos pasados y presentes, que han compartido conmigo su pasión por la moda; me han ayudado a aprender y a crecer como profesora, y es una satisfacción contemplar cómo sus carreras van echando raíces y floreciendo. En particular, quiero dar las gracias a Erdem Moralioglu, Hannah Jennings, Hannah Markham, James Hayes, Joy Prater, Laura Moore, Jazmin Buxton, María Castro, Geetika Kumar, Linn Westedt, Jessica Wu, Julia Crew, Nimish Shah y Rita Nazareno, por su apoyo y contribución a este libro.

Igualmente doy las gracias a todas aquellas empresas y personas que han accedido generosamente a ser entrevistadas, han aportado material o me han puesto en contacto con alguien que pudiese ayudarme, y en particular: a Erica Archambault, Helga Ying, Lynn Downey, Orla Kiely, Basia Szkutnicka, Mey Ali, Eugénie Frerichs, Shawn Linehan, Jerry Small, Jan Chul Hansen, Rina Hansen, Marcy Goldstein, Charlie Bolton, Geraldine & John Sanglier, Rachel Saunders, Emma Woolley, Liz Leffman, Sally Bain, Jackie Naghten, Sean Chiles, K.M. Wong y Chris Thierry.

A todos mis amigos y familiares, que se han preocupado por escucharme, y han sido lo suficientemente inflexibles como para darme un empujón y lo bastante amables como para abrazarme cuando lo he necesitado, muchas gracias: a Emma Ganderton, Gail Rundle, Belinda Hill, Sophie y Nick Lerner, Janey Hunt, Minni Jain, Anne-lise y Brian Miller, Sally Lyon, Lesley y Tony Taylor, Cathy Rowlandson, Pauline Boorman, Letitia Blake, Pete Crone, Fliss Jay, Jerry y Toby Levine, Jonathan y Helena Posner, Gillian Duncan, y a mi padre, Geoffrey Posner. Quisiera dar las gracias en particular a Anna Lodge, por dedicar su tiempo a la lectura del manuscrito y proporcionarme valiosas opiniones y comentarios.

En último lugar, aunque no en importancia, dedico una meción especial y mi sincera gratitud a Mel, por su paciencia, apoyo y amor. Gracias por estar a mi lado cada día a través de los altibajos de este proyecto.