

Resumen Imprimible

Curso Marketing y Costos en el Negocio de la Moda

Módulo 2

Contenidos:

- Proceso de compra del consumidor
- Creación del perfil del cliente
- Estrategias de posicionamiento
- Producto: definición y desarrollo
- Sistema del producto
- Ciclo de vida del producto
- Calendario de la moda
- Plan de Marketing

Proceso de compra del consumidor

Es evidente que las decisiones de compra de productos de moda no suelen basarse únicamente en criterios lógicos, pero sí en un proceso de toma de decisiones que se denomina en Marketing, proceso de compra del consumidor, y cuyos pasos fundamentales son:

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

El proceso de decisión de compra 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 ha perdido peso de una manera significativa y necesite nuevas prendas de su talla, o de otra que ha conseguido en puesto de trabajo que lo obliga a replantear seriamente su guardarropa. Esa necesidad también puede ser de tipo cultural, en el caso en que una persona, debido a un viaje de negocios o diplomático, tenga que respetar ciertas reglas de protocolo en cuanto al vestir.

Lo más probable, sin embargo, es que la necesidad tenga su origen en un nivel subconsciente: si una persona que está atravesando una crisis personal, debido a un divorcio, a cumplir determinado número de años, etc., piensa que tiene un aspecto desaliñado, 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 se denomina como 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 entonces en la motivación que conduce a la acción y a la potencial decisión de compra.

En 1943, Abraham Maslow desarrolló una teoría que propone una **jerarquía de las necesidades humanas en cinco niveles**. Estos ascienden progresivamente desde lo básico, relativo a las necesidades fisiológicas como los alimentos, el agua y el sueño, y 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, que 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 del medio ambiente que nos rodea, en la mayoría de los casos la motivación del consumidor de 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, y las nociones de autoaceptación y estima.

Una vez establecida la necesidad, los siguientes pasos del proceso de compra, consisten en buscar información, y en estudiar y sopesar las diferentes opciones. Ambos pasos dependen específicamente de cada situación y de cada persona: 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. Tradicionalmente se comenta que las mujeres se ubican dentro del primer grupo, y los hombres dentro del segundo.

La **investigación y la evaluación** a la hora de comprar moda tienen, quizá, una relevancia menor si las comparamos con la adquisición de otro tipo de productos, sin embargo, hay personas que disfrutan con el proceso de examinar los artículos disponibles, probándose innumerables tipos de prendas, o yendo a la caza de productos en liquidación. Un comprador potencial puede hacer su elección entre una selección de varias marcas, a las que se las conoce como el conjunto de consideración.

Pero a menudo, la compra de productos 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 se ve invadido por una ola de excitación generada por el cerebro al liberar dopamina, una sustancia química relacionada con la experimentación del placer. En este sentido, hay

patrones de compras habituales, entre los que se destaca el salir de compras el mismo día en que se cobra el sueldo, ya que el tener dinero fresco y gastarlo en darse un gusto produce una agradable sensación embriagadora.

En este mundo fashion también hay que tener en cuenta otros factores como el país de origen de una marca o producto, que pueden influir en la elección de un consumidor. Esto, que se conoce como el efecto del país de origen o Country of Origin Effect, sucede porque, colectivamente, se 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, por ejemplo.

Perfil de cliente

Teniendo ya un panorama completo del exhaustivo análisis del consumidor, el siguiente paso consiste en elaborar, con todos los datos recopilados, un perfil de cliente, para poder definir los grupos de consumidores objetivos a los que debe estar direccionada estratégicamente nuestra marca, aquellos consumidores representativos e ideales a los cuales se dirige una campaña o aquellos compradores a los que se aspira a seducir con un producto determinado. Este informe debe incluir los datos básicos recabados en la segmentación de mercado realizada previamente, además de información sobre las tendencias de consumo del momento y emergentes a futuro, las estadísticas de ventas actuales y todo dato relevante proveniente de la observación del mercado. Para condensar la investigación y describir en profundidad al cliente se redacta la denominada “**reseña del cliente**”, una descripción escrita que puede completarse incluyendo, además, elementos visuales sobre la imagen y estilo de vida del consumidor.

La reseña deberá ser un breve perfil que describa las principales características y rasgos de un consumidor tipo, representativo del mercado objetivo al que apunta nuestra marca o empresa. Este retrato debe realizar una descripción realista y formal de las características demográficas, la franja etaria, la etapa vital, el estilo de vida, el look, las preferencias de marca, la motivación y las actitudes de compra de moda del consumidor; su edad y su género también deberán quedar bien definidos.

Hay que tener especial cuidado en describir el estilo de vida, el estatus social y la etapa vital en que el cliente se encuentra, como también en 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 principal inconveniente de este tipo de reseñas radica en la tendencia a describir una vida de fantasía, o centrarse en las aspiraciones vitales del consumidor en lugar de en su realidad.

Por esto es importante reiterar que la reseña debe basarse y relacionarse con la información y los datos obtenidos durante la investigación preliminar en el estudio de mercado.

Se incluye aquí un ejemplo básico de perfil de cliente sobre un consumidor de Smartphone de alta gama... El comprador de Smartphones de alta gama en Chile es de sexo masculino, soltero, sin hijos, tiene una edad media de 26 años, cuenta con una educación universitaria promedio de 3 años, altos ingresos económicos, su carrera profesional es su prioridad, practica ejercicio al menos 3 veces por semana, está conectado de forma permanente con sus amigos y familiares en redes sociales, percibe su teléfono como una herramienta que le da estatus y lo emplea como una forma de expresar que es una persona moderna, conectada con la tecnología y que está a la vanguardia de los movimientos sociales actuales.

Posicionamiento

Tras haber segmentado el mercado y seleccionado el sector y los consumidores objetivos, la marca o empresa deberá ahora posicionarse de tal modo que resulte manifiestamente atractiva para el segmento de mercado previamente definido. Si bien el posicionamiento se apoya fuertemente en la investigación de marketing, también se relaciona con cuestiones de percepción, es decir con la posición que toda marca ocupa, o puede llegar a ocupar, en la mente de un cliente potencial. Toda empresa desea ocupar un lugar positivo y privilegiado en la mente de su target, pero debe tener en cuenta la subjetividad de los consumidores a la hora de plantear las estrategias necesarias para lograrlo. El consumidor no solo genera una percepción propia de la posición de una marca dentro del mercado, sino que

también lo hace con respecto a las demás marcas y productos que operan dentro del mismo sector.

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 indumentaria deportiva como de mejor calidad, en relación a las de otra marca, aunque ambas empresas confeccionen sus prendas en la misma fábrica, dato que quizás el cliente pase por alto o simplemente no conozca.

Cuando se trabaja en una estrategia de posicionamiento, resulta útil elaborar un mapa de posicionamiento que sirva para determinar con precisión la posición que se desea ocupar con una marca y ofrezca una visión de conjunto de dicha posición en relación a las marcas competidoras dentro del mercado. También puede elaborarse un mapa perceptivo, que es muy similar al de posicionamiento, pero con la diferencia de que se basa únicamente en la percepción de la marca por parte de los consumidores y no en la posición de la misma deseada por parte de la empresa. Este segundo mapa aportará más datos sobre la percepción que posee el consumidor acerca de la posición actual de la marca e identificará asimismo 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 en relación a las marcas de la competencia.

Es posible decir, entonces, que el proceso de posicionamiento se resume en los siguientes ítems:

- Definición del mercado en el que la marca o el producto van a competir.
- Decisión del lugar en el que la marca va a ser posicionada dentro del mercado.
- Comprensión de la percepción que tienen los consumidores sobre la posición actual de nuestra marca o producto.
- Determinación de la necesidad, o no, de llevar a cabo un reposicionamiento.

- Implementación de una estrategia de posicionamiento.

Un posicionamiento eficaz debe ser consistente a largo plazo, ya que modificar la posición de una marca, algo muy costoso, 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 en el transcurso del tiempo, además de garantizar que los productos y marcas se diferencien claramente de los ofrecidos por la competencia.

Por ejemplo, una marca de accesorios de lujo, percibida por los consumidores como más tradicional y menos vanguardista que Prada, que decida posicionarse estratégicamente más cerca de ésta para competir con ella de igual a igual con el fin aprovecharse de la percepción que los consumidores tienen de ella. Si esta fuese la estrategia, la marca debería ofrecer productos o servicios similares a los de Prada y a un precio semejante. Si no se cuenta con un cierto renombre en el mercado, resulta altamente arriesgado y muy costoso presentar una competencia tan agresiva frente a un claro líder del mercado, es muy posible que la existencia de dos marcas prácticamente idénticas no represente ninguna ventaja para el consumidor.

Por lo tanto, una mejor opción o estrategia consiste en posicionar la marca dentro del mismo mercado, pero mediante una oferta característica y radicalmente diferente, o que proporcione beneficios adicionales.

Para posicionarse a sí misma, a sus marcas o a sus productos de manera eficaz, una empresa debe desarrollar entonces 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.

Hay diferentes **tipos de estrategias** por las que se pueden optar:

- En las basadas en las características del producto, en general, se resaltan los aspectos técnicos, pero en indumentaria se pueden sumar algunos más.
- En las basadas en los beneficios se resalta el beneficio principal que ofrece el producto en relación a la necesidad que el consumidor intenta cubrir y, además, puede mencionar otros beneficios complementarios que ayuden a la fidelización del consumidor.

- En las basadas en la competencia, podemos resaltar nuestro producto en base a la comparación con otras marcas líderes. Sabemos que los consumidores tienden a comparar antes de comprar el producto deseado, por lo cual, tenemos dos posibilidades: presentarnos como líder, o sea, como el que posee el mejor posicionamiento en la mente del consumidor, y el que mejores prestaciones ofrece; o como seguidor o segunda marca, esto es, como la alternativa del líder, como una marca más económica, o con otras variables de diferenciación.
- Las basadas en la calidad o precio se relacionan principalmente con la calidad del producto y/o con su precio que no siempre es el más barato. En moda se suele querer transmitir la imagen de exclusividad y lujo a través del manejo de precios elevados, que muchas veces no se corresponden con las calidades o la trayectoria de las marcas.
- Las basadas en el uso, que son en la que se tiene en cuenta el uso del producto, es decir, cómo se utiliza, cuándo se utiliza, dónde se lo utiliza y, finalmente, para qué se lo utiliza.
- Las basadas en el consumidor, en general, son estrategias implementadas por los propios consumidores, que comentan sus experiencias y sus vivencias del producto.
- Las basadas en el estilo de vida se centran también fundamentalmente en el consumidor.

Una vez establecida una posición y una estrategia clara para la marca o el producto, el siguiente paso consistirá en garantizar que esta posición sea comunicada adecuadamente 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.

Producto

Puede afirmarse que la acción de marketing empieza por el producto. Todo producto, incluido el de moda, es la conjugación de un bien material y de un servicio, y conforma una totalidad interactiva que dialoga con los consumidores, constituyendo así el denominado: producto-servicio. Cuando una empresa ha logrado entender el comportamiento de compra del mercado al que desea apuntar, y ha optado por establecer una posición competitiva que les confiera una ventaja frente a posibles competidores, debe adaptarse a las necesidades de ese mercado. Esta respuesta de la empresa es de relevancia estratégica, sienta las bases para su crecimiento y desarrollo, y presenta dos retos significativos como punto de partida. El primero de ellos tiene que ver con la definición del negocio al que quiere dedicarse, con las dimensiones de los beneficios que va a ofrecer al, o a los mercados seleccionados, y con la tecnología a implementar para hacerlos llegar. El segundo reto consiste, nada más y nada menos, en utilizar la solución tecnológica elegida en productos y servicios, los cuales constituyen la forma en que los beneficios se hacen llegar al mercado.

De las tres dimensiones sobre las que se define un negocio, la tecnología es la que cambia en forma más dinámica, por lo que la actividad de desarrollo de productos es permanente y doblemente riesgosa, ya que tan crítico puede ser no desarrollarlos como fracasar en su introducción. Reconocer que los productos y servicios evolucionan a través del tiempo lleva a toda marca o empresa a actuar proactivamente para controlar las etapas implícitas en ese proceso de evolución y responder a preguntas críticas tales como:

- ¿Cómo deberá cambiar el producto a través del tiempo frente al interés de los clientes, las acciones de los competidores, las condiciones económicas, tecnológicas, políticas y sociales?
- Más allá de un lanzamiento exitoso, ¿cuánto tiempo transcurre hasta que el producto es aceptado por el público?
- ¿Cómo minimizar el riesgo implícito en el desarrollo de nuevos productos y servicios?

Se debe entender que un producto o servicio se considera nuevo cuando el consumidor o usuario lo considera nuevo, no cuando es nuevo para la empresa que lo ofrece, por lo que el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser continuo, dinámico o discontinuo.

El **proceso de desarrollo** de nuevos productos que siguen la mayoría de las empresas en la actualidad es el denominado **Stage-Gate**, es decir, Etapa-Puerta de Robert Cooper. Este proceso, utilizado para llevar a cabo el proceso de desarrollo de producto con eficacia, comienza con la generación de una idea y termina con el lanzamiento del producto. Consta de un número de etapas, en las cuales se desarrollan diversas actividades paralelas que han de finalizarse con éxito antes de pasar a la siguiente etapa. La entrada a cada etapa se llama puerta y en cada una de ellas se determina si el proyecto/producto progresa adecuadamente para llegar a la siguiente etapa o fase.

Este modelo establece cinco etapas:

- Durante la prospección se lleva a cabo una investigación preliminar referida a cada idea generada para seleccionar algunas.
- Luego, en la definición del modelo de negocio se efectúa una investigación más minuciosa para definir y justificar el producto.
- Posteriormente se establece el diseño y desarrollo del nuevo producto y su plan de producción y lanzamiento al mercado.
- Después se pasa a la prueba y validación donde se lleva a cabo una prueba extensa del nuevo producto.
- Y, finalmente, se llega al lanzamiento.

En el ámbito de la indumentaria, el término producto se relaciona tanto con el desarrollo, como con el diseño de productos, incluyendo: el estilo, el talle, la morfología, la calidad, y el nivel general de moda de toda prenda, además de las prestaciones y funciones de la misma. En este sector, 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 arman colecciones

equilibradas, tanto mayoristas como minoristas, que comprenden diferentes categorías de productos y que pueden ser ofrecidas con un nivel de precio adecuado a los mercados específicos a los que van dirigidas.

Ahora bien, cuando se adopta un enfoque de **marketing estratégico** respecto al producto, se deben tener en cuenta una serie de preguntas, cuyas respuestas nos resultarán muy útiles al momento de definir dicho enfoque:

- ¿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 las aspiraciones intangibles de los consumidores?
- ¿Responde la colección integrada de productos a las diversas necesidades relacionadas con los clientes objetivos?
- ¿Es correcto el equilibrio de la colección desarrollada? ¿Posee la suficiente variedad y alternativas?

Atributos y beneficios

Todo producto posee atributos y beneficios. Los primeros están conformados por las características, funciones y usos del mismo. Los beneficios, que funcionarían como una especie de complemento, hacen referencia al modo en que esos atributos o características del producto pueden resultar beneficiosos para el consumidor, al aportar las soluciones adecuadas y resolver sus problemas o necesidades. No debemos olvidar que la mayor parte de los clientes buscan más los beneficios, que las mismas funciones que pueda tener un producto. En su nivel más básico, la ropa posee atributos tangibles fundamentales que nos ofrecen protección, nos resguardan de los elementos medioambientales, y evitan la desnudez.

Como todo producto, los de indumentaria, tanto prendas como accesorios, poseen **atributos tangibles** que se encuentran integrados en su diseño, su confección, y su función específica. Los atributos tangibles son intrínsecos al propio producto y ofrecen al consumidor beneficios concretos y físicos: un trench confeccionado en un textil impermeable posee el atributo intrínseco de proteger y mantener secas las prendas internas de quien lo lleve puesto.

Los productos indumentarios, al igual que todos los demás productos, poseen también lo que se conoce como **atributos intangibles**, cuya naturaleza es más abstracta porque se relacionan con los ideales, aspiraciones, percepciones y deseos del consumidor. Los atributos intangibles son de extrema importancia en el mundo de la moda ya que, en general, los consumidores no compran un producto en sí mismo, sino un conjunto de expectativas e interpretaciones. Además, cada persona percibe la combinación de atributos y beneficios de un producto de indumentaria en función de sus particulares necesidades y puntos de vista. Para una persona que no está al tanto de las tendencias de moda porque no le interesan, o porque debe trabajar todo el día para mantener a sus hijos y apenas le alcanza lo que gana para vivir, el trench directamente no existe y los atributos tangibles de un simple paraguas alcanzarán para protegerla de la lluvia.

Otro contexto social, económico, e incluso laboral, abrirá todo un abanico de atributos intangibles que irá desde la compra de un clásico piloto de marca tradicional, a la adquisición de un modelo Burberry en el exterior, pasando por un diseño más de vanguardia de la marca Seco, por ejemplo.

El ejemplo del trench impermeable puede ilustrar además el concepto que Theodore Levitt denominó producto aumentado, o concepto total de producto. El **modelo de Levitt** describe cuatro niveles dentro de un producto:

- El primer nivel es el del producto genérico o básico,
- el segundo es el del producto real o esperado,
- el tercero es el del producto total o aumentado y
- el cuarto nivel es el del producto potencial

Continuando con el ejemplo del abrigo impermeable, en su nivel más básico, se observa que el producto consiste en un abrigo clásico. En el siguiente nivel, se verá que se trata de un abrigo impermeable con características de diseño y detalles estilísticos específicos, que son ofrecidos en una determinada calidad, y a un precio concreto. En el nivel subsiguiente, se encontrará ya al producto total o aumentado, esto es la representación simbólica que el cliente recibirá al adquirir el abrigo impermeable y que incluye todos aquellos elementos que contribuyen a añadirle

valor, beneficios intangibles, branding o identidad de marca y beneficios emocionales. Si bien el producto total aumentado hace referencia a todo aquello incluido en la oferta actual, hay todavía un último nivel de gran y vital importancia. El nivel cuatro es el denominado producto potencial y engloba todo aquello que puede, o podría ser, ofrecido en el futuro por el producto.

Sistema de producto

En moda, el futuro llega muy rápidamente y los diseñadores emplean gran parte de su tiempo en el desarrollo de productos potenciales, innovando, actualizando y permitiendo que los productos de diseño avancen cada temporada.

Se puede definir a un sistema de producto como una unidad global organizada e interrelacionada entre elementos, acciones e individuos, esto es: como el conjunto orgánico y coherente de producto más servicio más comunicación. Todo sistema de producto hace visible la estrategia de la marca, y construye tanto su identidad como su posicionamiento en el mercado. En el sistema producto todo objeto se manifiesta como sistema y se enriquece de especificaciones e informaciones del contexto multidimensional social, cultural y económico.

El modelo desarrollado por el Instituto de Investigación Metropolitano en Diseño e Innovación de la Ciudad de Buenos Aires (IMDI) nos permite observar la totalidad de un sistema producto y llevar adelante procesos de diseño estratégico.

Este modelo visualiza al producto como un sistema complejo, compuesto por diversas variables que pueden ser evaluadas y redefinidas entre sí. A partir de este sistema es posible trabajar simultáneamente sobre los diferentes aspectos del producto, siguiendo la metodología del diseño estratégico.

Este instituto de investigación propone, para facilitar su aplicación, organizar los mencionados aspectos o variables del producto en cuatro grupos conceptuales llamados escenarios, que se pueden disponer de modo circular o en simultáneo. Estos cuatro escenarios hacen al producto y muestran los diferentes ámbitos que éste debe transitar desde la elección de sus materias primas hasta su llegada al consumidor final. Debe quedar en claro que la identidad del producto se construye a través de todas estas variables.

Los cuatro escenarios que acabamos de mencionar son:

- El material que engloba todo lo relacionado con la materialidad del producto como ser su morfología o tipología, es decir, forma y función, sus materias primas, y el uso o actividad para la cual será destinado.
- El de la transformación que se relaciona con la fabricación del producto, su tecnología, maquinaria requerida, los procesos necesarios para su producción, y los controles de calidad específicamente establecidos por las Normas ISO.
- El de la comunicación que hace referencia a la denominación del producto, su marca con nombre y logotipo, los canales de comunicación y los soportes comunicacionales que los acompañan. En definitiva, todo aquello que relata al producto como el packaging, soportes gráficos y publicidad.
- El del consumo que domina el campo de la experiencia del usuario y las características del consumidor, los canales de distribución, los puntos de venta y el posicionamiento.

Evolución del producto en el mercado

Otro punto muy importante a tener en cuenta en relación al producto es el de su evolución en el mercado. La evolución en el mercado de los productos en general, ha sido examinada a lo largo de los años gracias al modelo de análisis denominado ciclo de vida del producto.

El **ciclo de vida de un producto** inspecciona la tendencia de evolución de las ventas para poder contar con datos aproximados, y muchas veces certeros, sobre su comportamiento en el mercado. El análisis, que comienza con su lanzamiento y se continúa hasta su retirada del mercado, determina y define un conjunto de etapas consecutivas con características concretas, que permiten analizar los distintos condicionantes presentes a lo largo del periodo en el cual el producto permanece activo en el mercado.

Las cuatro etapas y sus consideraciones particulares son las siguientes:

- Durante el nacimiento, el producto es lanzado al mercado y las ventas son escasas, únicamente los clientes más innovadores serán los que compren

dicho producto. La producción debe ser limitada hasta comprobar su aceptación y se deben invertir muchos recursos económicos en publicidad.

- En la etapa de crecimiento el producto ya ha tenido aceptación en el mercado y se inicia una producción basada en la demanda de los clientes, la misma se diversifica realizando varios modelos o variantes, se establece un precio alto, la publicidad se dirige hacia el mercado en general y las estrategias utilizadas son las de ampliar la cuota de mercado mediante más canales de distribución. Aparece la competencia.
- En la etapa de madurez las ventas se mantienen y se llega al punto en que la producción no puede aumentar más, incluso se deben reducir costos para mantener el beneficio. La publicidad debe intentar conservar la atención del mercado por el producto para asegurar las ventas estimadas, y las estrategias a seguir pasarán por la reducción de los costos de producción e innovación para poder permanecer en el mercado en una situación similar a la actual.
- Finalmente, en la fase de declive se produce el abandono del producto en las situaciones en las que no se haya conseguido la reducción de costos. En otras situaciones de reducción de ventas por escasez de demanda, primero se reducirá el precio del producto para conseguir alguna venta y seguidamente se abandonará el producto. La publicidad pierde su valor excepto para comunicar la situación de ventas a menores precios en los periodos de promoción previos al abandono del producto. Sectores representativos de esta fase son los que intentan, a través de estrategias de diversificación, enfocar nuevamente su producto en el mercado.

El desarrollo del beneficio obtenido por el producto en cada fase coincide, a grandes rasgos, con una curva tradicional de tendencia. No obstante, en el inicio el beneficio suele ser negativo, hasta completar la etapa de nacimiento, ya que las inversiones necesarias para establecer un nuevo producto en el mercado no se recuperan hasta que el producto se vende y genera ingresos, pudiéndose dar el

caso de que el producto no tenga éxito lo cual supondría que dichas inversiones no se recuperarían nunca. Aplicando este modelo, se puede determinar el momento del lanzamiento de un nuevo producto, en base a la fase de evolución de los productos que la empresa ya tiene en el mercado, para preservar su presencia activa en el mismo. De esta manera, el lanzamiento de otro nuevo producto se debería realizar en el momento en el que el producto o productos actuales están reportando los mayores beneficios, de manera que parte de ellos ayuden a paliar los efectos negativos de la inversión necesaria para acometer una nueva fase de nacimiento de otro producto.

La evolución de los productos de moda en el mercado es bastante parecida a la de los demás productos. La única diferencia es que a su análisis se agrega el del **ciclo de vida de las tendencias de moda**. La primera fase del ciclo de vida de una tendencia de moda es la fase de introducción; le continúa la de crecimiento, seguida por la de madurez y, finalmente, por el inevitable declive. En esta última fase una tendencia puede decrecer poco a poco hasta su desaparición o mantenerse en un nivel bajo y constante, como sucede en general con los clásicos y los básicos de moda. Cuando una tendencia de moda alcanza la madurez, las ventas se nivelan, lo que indica que el mercado está saturado y que las transacciones empezarán a entrar en declive. El declive de las ventas de una determinada marca o empresa, también se produce cuando, una vez establecida una tendencia, los competidores ofrecen un producto similar que resulta preferido por los consumidores. Ambos factores deben ser tomados seriamente en consideración.

Otra cuestión muy importante para tener en cuenta en relación al funcionamiento y la interrelación entre del mercado y las tendencias de moda, es su transformación permanente con respecto al paso del tiempo, a saber:

- 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. Un claro ejemplo es el boom del jean

nevado que duró, con suerte dos temporadas, allá por los lejanos años ochenta del siglo pasado. Las ventas de una moda pasajera pueden dispararse inesperadamente, crecer con rapidez hasta alcanzar su cumbre para luego desplomarse; la moda pasajera se extingue cuando todos aquellos que deseaban ese artículo de moda en concreto ya lo poseen.

- La principal diferencia entre una moda pasajera y una tendencia es su duración. Si bien en sus primeras fases, la tendencia se inicia lentamente y con una escasa aceptación, va tomando impulso con el paso del tiempo hasta alcanzar su cenit y, a continuación, se comienza a debilitar lentamente hasta desaparecer o nivelarse para permanecer en la moda durante el tiempo suficiente como para ser reclasificada como un clásico. Como ejemplo podemos mencionar el traje pantalón femenino, o smoking femenino, cuya semilla fue plantada en 1966 cuando Yves Saint-Laurent presentó Le Smoking. Este ejemplo muestra, además, el camino unívoco de desarrollo que siguieron las tendencias hasta mediados del siglo XX, en el cual la tendencia se inicia en los más altos niveles de la alta costura, para diseminarse luego por los distintos niveles sociales del mercado, hasta llegar a los puntos de venta de distribución masiva. Esto se conoce como efecto goteo.
- A partir de 1970 las tendencias comenzaron también a trasladarse en la dirección opuesta, ascendiendo desde la propia calle para ser reinterpretadas y transformadas en moda por los diseñadores de las capitales de la moda. Así, el look tribal urbano punk, fue transformado en moda por el mercado cuando Vivienne Westwood llevó a las pasarelas de la alta costura londinense los singulares arreglos que les hacía “de onda”, en sus prendas usadas y avejentadas, a los punks que se congregaban en su pequeña tienda llamada Sex.
- Las denominadas megatendencias superan a los clásicos por su nivel de masividad y permanencia casi absolutas. Conllevan un cambio social, cultural, económico, político o tecnológico de gran magnitud, son de

gestación lenta y de una influencia prolongada sobre el mercado. Los pantalones denim o jeans pueden considerarse una megatendencia.

Calendario de la moda

Un diseñador no sólo está condicionado por el ciclo de vida de las tendencias, también debe estar muy atento al desarrollo del llamado calendario de la moda. Por lo general, las colecciones se deben empezar a producir seis meses antes de que sean desfiladas en público, y un año antes de que lleguen a los puntos de ventas. Por eso, el calendario de la moda tiene una logística comercial complicada, siempre va a contramano de la temporada que se está viviendo y, para colmo, en nuestro hemisferio sur, se retrasa prácticamente un año por la variación estacional que tenemos con el hemisferio norte. En Europa y Estados Unidos, durante los meses de febrero y marzo se exponen las colecciones de otoño–invierno del año venidero, mientras que, en setiembre y octubre, se desfilan las colecciones de primavera–verano del siguiente.

El calendario de la moda masculina se realiza, en general, un mes antes. Hoy en día, la gran cantidad de eventos de moda que se suceden a lo largo de todo el año, debido al agregado de múltiples colecciones intermedias entre las clásicas de temporada, produce un sinfín de desfiles y hasta algunas superposiciones.

Hasta hace poco tiempo, el mercado tenía definidas dos estaciones calendarias al año: primavera–verano y otoño–invierno, pero en los últimos años esta división rígida entre las dos temporadas se fue desdibujando con la introducción de nuevas fechas para las denominadas precolecciones y para las colecciones cápsula. Las **precolecciones** funcionan como avances de las colecciones madre de primavera–verano y otoño–invierno. En realidad, se originaron en las colecciones crucero, unas especies de precolecciones de primavera–verano que se diseñaban tradicionalmente para las mujeres de clase alta que viajaban a lugares cálidos y exóticos en pleno invierno. Se componen generalmente de versiones de bajada a producto, más sencillas y comerciales, que parten de las prendas que semanas después se verán en pasarela.

Las **colecciones cápsula** funcionan independientemente del calendario de la moda y responden a un interés concreto de marketing. Están conformadas por seis a diez piezas diseñadas alrededor de un concepto y que, combinadas, pueden llegar a generar hasta veinte conjuntos diferentes. El nacimiento de las colecciones cápsula puede enmarcarse en el fenómeno de democratización del lujo que los principales grupos económicos del mercado de la moda, comenzaron a poner en marcha a partir de los años 80. Con el fin de acercar al gran público las creaciones de los grandes diseñadores de alta costura o, en la actualidad, de las celebrities, cantantes, y deportistas que se autodenominan diseñadoras de moda, y ampliar así la cuota de mercado, surgieron estas colaboraciones que se definen como una colección creada por un diseñador famoso para otra firma o marca que no es la suya propia.

Esto quiere decir que a pesar de que el diseño le pertenece al creador renombrado, las prendas estarán confeccionadas por la marca que las venderá, hecho que cambia radicalmente el precio de venta del producto de moda. El ejemplo más claro de este tipo de colecciones puede encontrarse en las asociaciones que ha hecho la cadena H&M, con grandes de la talla de Karl Lagerfeld, Viktor & Rolf, Lanvin, Kenzo, Erdem, entre otros.

Los pilares fundamentales del calendario de la moda siguen siendo hoy las principales cuatro semanas de la moda que se celebran en las consideradas, también, principales capitales de la moda y llamadas **“The Big Four”**: **París, Milán, Londres y New York**. París, la ciudad de la Alta Costura, es capaz de albergar los diseños más tradicionales y refinados, pero también las propuestas más alternativas y de vanguardia. Milán, por otro lado, se caracteriza por contar con un *Prêt-à-Porter* de gran calidad y por ser referente de la moda masculina. Londres es el punto de referencia para las propuestas más jóvenes, rebeldes y desenfadadas, y New York, la fundadora histórica de las semanas de la moda, se orienta exclusivamente al *Prêt-à-Porter* elegante pero urbano y con ciertos toques deportivos.

Plan de Marketing

Teniendo en claro los principales conceptos referidos al producto, se está en condiciones de comenzar a pensar directamente en la marca, cuyas características van a ser el sostén y la plataforma de lanzamiento del mismo.

En primer lugar, para ordenar y hacer efectivo el análisis de todos los datos y la información recopilados mediante la investigación de marketing, es esencial empezar a fundamentar y redactar un proceso de planificación elaborando el denominado Plan de Marketing. En esencia, este proceso de planificación tiende a poner bien en claro cuál será la posición de marketing adoptada por la marca o empresa, definir los objetivos que se pretenden alcanzar, y determinar las estrategias y acciones más eficaces para conseguirlos. Esta planificación estratégica utiliza instrumentos fundamentales del marketing, como la segmentación, la orientación específica, el posicionamiento y la diferenciación.

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 debe llevarse a cabo en primer lugar para, posteriormente, poder ir desarrollándose dentro de un plan empresarial más exhaustivo. Todo plan de marketing tiene un uso fundamental como documento que representa los resultados de la investigación y de la planificación sistemática.

Todo plan de marketing debería contener los siguientes elementos:

- Un análisis de situación
 - ¿Dónde nos encontramos en la actualidad?
 - ¿Cuál es la situación actual del mercado?
- Uso de los análisis DAFO y PEST
- Objetivos
 - ¿Hacia dónde queremos dirigirnos?
 - ¿Cuáles son las oportunidades de mercado?
- Una estrategia y tácticas
 - ¿Cómo llegamos hasta allí?
 - ¿Qué acciones necesitamos emprender?

¿Quién las llevará a cabo?

- Las previsiones de ventas, predicción de costos y presupuestos

¿Cuál será el costo?

¿Cuál es la rentabilidad prevista de esta inversión?

Análisis de situación

El primer paso para comenzar con la elaboración de un plan de marketing es el denominado análisis de situación. Éste implica realizar, en primer lugar, una auditoría interna de la marca o empresa para definir con exactitud cuál es su situación actual, determinar cuáles de sus elementos han funcionado hasta el momento de manera eficaz, y cuáles han tenido menos éxito. Este tipo de auditorías examinan las fortalezas y debilidades de la organización y evalúan la eficacia de su actual estrategia de marketing, utilizando el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, conocido como DAFO o FODA, para relevar el funcionamiento de la elección de los clientes objetivos, la estrategia de posicionamiento y de diferenciación, las ventajas competitivas, las propuestas de venta y el Marketing Mix de cuatro variables.

El análisis de situación también debe incluir, en segundo lugar, un estudio sobre el estado actual del sector del mercado elegido para lanzar y desarrollar el producto en cuestión, una investigación sobre el consumidor, un análisis de los competidores, y un estudio de los productos, precios y posiciones de mercado de cada uno de ellos.

Para este segundo examen de situación se utiliza el denominado análisis PEST o PESTLE, que no es otra cosa que el estudio del macroentorno que también ya hemos visto en el módulo I sobre las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales y ecológicas.

Proceso de planificación

Los tres elementos restantes del plan, objetivos, estrategias y táctica, previsiones de ventas, costos y presupuestos, entrarán ya en el proceso de planificación. La clave de este segundo paso reside en garantizar que los objetivos planteados por la marca o empresa sean específicos, medibles, factibles, realistas y estén

sujetos a plazos concretos. Según sus siglas en inglés los objetivos planteados deben ser Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time- Based (SMART).

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. El plan debe ser sencillo, realista, y su perspectiva general 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 costo específico, por lo que es importante fijar un presupuesto, cumplirlo, y establecer plazos de realización para garantizar un uso óptimo de los recursos. Debemos tener en cuenta que esto es teoría y que, en la práctica, 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 en la estrategia, o solamente en el modo de implementarla, es decir, reconsiderando las tácticas y recortando los presupuestos. Siempre es conveniente preguntarse: ¿es posible hacer más con menos?