

Resumen Imprimible

Curso Marketing y Costos en el Negocio de la Moda

Módulo 3

Contenidos:

- Análisis DAFO
- Matriz de Ansoff
- Marketing Mix
- Estrategia y administración de marca: Branding
- Función de los intermediarios
- Selección de los canales de distribución
- Publicidad y la promoción

Análisis DAFO

También conocido como FODA. Este análisis proporciona un marco ideal para cotejar y examinar la información obtenida a partir de la investigación de marketing ya realizada. Se utiliza para evaluar los puntos fuertes y las debilidades de una marca o empresa, así como para identificar los factores externos que puedan ofrecerle oportunidades potenciales dentro del entorno empresarial y de marketing. Es importante remarcar que el análisis DAFO no consiste simplemente 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:

- **Fortaleza + Oportunidad**

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

- **Fortaleza + Amenaza**

Utiliza la fortaleza interna para superar las amenazas externas.

- **Debilidad + Oportunidad**

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

- **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 recopilada para determinar el modo de capitalizar los puntos fuertes internos de la empresa, es decir, sus FORTALEZAS, 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, ya que, la misma debe poder abordar sus DEBILIDADES para evitar la pérdida de OPORTUNIDADES.

Matriz de Ansoff

Una de las principales OPORTUNIDADES que toda marca o empresa debe tener muy en cuenta es la que se relaciona directamente con el mercado. Las oportunidades de mercado son evaluadas por una herramienta de marketing estratégico llamada Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957 y es un instrumento perfecto para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, pero solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos cuatro cuadrantes con información sobre situaciones hipotéticas potenciales para el desarrollo de las mejores opciones a seguir.

Los cuadrantes en relación a productos ya existentes son:

- La **estrategia de penetración de mercados** consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que también operamos actualmente. Para lograr esto deberemos realizar acciones que tiendan a: aumentar el consumo de nuestros clientes usando estrategias de ventas cruzadas, a atraer clientes potenciales con publicidad y promoción, y, además, atraer clientes de nuestra competencia con esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos. Es lo que más se aplica en el sistema general de la moda, ya que, aunque en varios 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 mismas incluyan diseños de continuidad o propios de la firma que los consumidores esperan.

- La **estrategia de desarrollo de nuevos mercados** plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canales online o la generación de nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros. También suele ser habitual en el sector de la moda y hay ejemplos muy claros tanto en el mercado internacional como en el vernáculo: Topshop logró 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; diseñadores nacionales como Martín Churba también apuestan a abrir puntos de venta en mercados internacionales.
- En la **estrategia de desarrollo de nuevos productos**, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, y la modificación o actualización de productos ya existentes, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. Esta tercera opción para crear oportunidades posibilita el crecimiento mediante la capitalización del nombre y la tradición de una marca, para lanzar un nuevo producto individual o una colección de productos de la marca como, por ejemplo, una línea de difusión.
- En la **estrategia de diversificación**, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo en relación al fracaso. En la industria de la moda diversificar significa desarrollar un nuevo producto para un mercado completamente nuevo, lo cual sucede con las

líneas home o de accesorios que suelen incorporar las grandes marcas de alta costura. De las cuatro opciones, está es la más arriesgada, ya que requiere asociaciones estratégicas sólidas, y suele llevarse a cabo licenciando el nombre de la marca.

Como el principal objetivo de la Matriz de Ansoff es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa, los tres primeros cuadrantes de la matriz, penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos, corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que solo el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. Igualmente, la matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar, la penetración de mercados, en segundo lugar, el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar, el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Marketing mix

También conocido como el Marketing de las 4P, que es uno de los elementos clásicos de esta disciplina. El término fue creado por Jerome McCarthy en 1960 y se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza y promoción. Las 4P pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las mismas se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente, logrando complementarse entre sí. Pero se debe tener en cuenta que pasaron más de cuarenta años y el consumidor del siglo XXI ya no es tan susceptible a las estrategias de marketing de masas del siglo XX.

Por esto las 4P del marketing tradicional se han adaptado a esta nueva realidad donde el cliente es quien dicta las normas, y se han transformado en las 4C del nuevo marketing: cliente, costo, conveniencia y comunicación.

- El producto, ahora denominado cliente, es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no solamente en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa.

Según las 3C hoy no basta con tener un producto para vender: ahora se requiere desarrollar un producto o servicio que el cliente pida. Los clientes cada día están más informados y son más selectivos.

- El precio, ahora costo, es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos claves como el consumidor, el mercado, los costos, la competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente la estrategia de precios no es tarea fácil, ya que esta variable también colabora a posicionar nuestro producto: si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

Según las 3C ya no se trata de manejar un buen precio, se trata de que el cliente tenga un menor costo de adquisición y de uso. Por ejemplo, un software puede tener un precio más barato que otro similar, pero este último incluye asesoría en la puesta en la instalación, lo que implica que el costo de implementación es menor; dos marcas de moda, una más reconocida que la otra, ofrecen prendas similares al mismo precio, pero la garantía de calidad inclina la balanza del cliente

hacia la marca que comercializa productos que permiten un recambio mucho más prolongado, aunque no sea la más reconocida.

- La plaza o distribución, ahora llamada de conveniencia se refiere a que los puntos de venta se relacionan directamente con la distribución, la cual consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta ellos. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía, ya que es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar o plaza adecuada. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte, la localización de los puntos de venta, los procesos de pedidos, etc.

Según las 3C el punto de venta es el lugar hacia donde se dirige el cliente para realizar sus compras. La realidad es que, con el ritmo de vida actual y el fundamental aporte de la tecnología, toda marca o empresa debe ser capaz de adaptarse y facilitar el acceso a los lugares de compra, aceptar diferentes medios de pago, contar con lugares de estacionamiento, vías de acceso, entrega a domicilio, horarios más amplios, etc. En resumen, debe hacerle más conveniente al cliente su modo de compra: debe ayudarlo a que se estrese lo menos posible al comprar, a ahorrar tiempo, y a adquirir lo que realmente necesita.

- Gracias a la promoción, actualmente comunicación, las empresas pueden dar a conocer, cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Hay diferentes herramientas de promoción, venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo, relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido. Según las 3C, ante clientes altamente informados como los que se encuentran hoy en el mercado, que no se creen tan fácilmente lo que los comerciales les dicen y que realizan investigaciones buscando las mejores opciones de compra, las

campañas de promoción deben volverse interactivas, tomando muy en cuenta las opiniones y sugerencias de los consumidores. Para esto es necesario utilizar y aprovechar todos los mecanismos de comunicación que actualmente tenemos disponibles gracias al aporte de la tecnología además de los tradicionales, y establecer una línea bidireccional de comunicación con los clientes, y dejar de lado esos tediosos monologos que solamente ponderan los beneficios de nuestro producto.

Estructura básica 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 una marca o empresa a sus propios integrantes, a los socios estratégicos, a los inversores y a los accionistas, si los hubiere.

La estructura básica de todo plan de marketing debe incluir:

- Portada con título, fecha y nombre de la compañía.
- Índice de contenidos.
- Breve introducción que establezca el contexto y la finalidad del plan.
- Resumen ejecutivo que sintetice los puntos clave, proporcione datos económicos relevantes, y ofrezca una visión general de los objetivos, las estrategias y las principales recomendaciones.
- Una clara exposición del plan de marketing principal.
- 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 tanto la investigación de marketing, como la información proporcionada por la auditoría interna para elaborar un documento cohesionado que describa en líneas generales:

- El sector de mercado, con cifras sobre su tamaño y sobre las tendencias próximas/futuras en la economía.
- El análisis PEST.
- La información sobre la posición actual de la marca en el mercado.
- La información sobre los clientes objetivos.
- La auditoría interna, incluyendo al análisis FODA o DAFO.
- Los productos, los servicios y la propuesta única de venta 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 claves.
- Las conclusiones y recomendaciones.
- Los principales objetivos de MKT, las estrategias propuestas, las acciones y el resultado previsto.
- Los plazos de ejecución, los costos, el presupuesto y la rentabilidad prevista de la inversión.
- Los recursos, los socios estratégicos y los accionistas, más las capacidades y las habilidades del personal.

Marca

Según How Brands Work, “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”. 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 frase que “los productos se manufacturan en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. Allen Adamson define la marca como “algo que existe en nuestra mente, una imagen o una sensación basada en asociaciones que se despiertan cuando el nombre de la marca es mencionado”. 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 ellas transmiten, y asegurarse, siempre que sea posible, que los mensajes se emitan intencionalmente.

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 ya que, la oferta de la marca debe ser relevante para las necesidades, aspiraciones y deseos de sus consumidores.

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

- Nombre y logotipo.
- Producto.
- Packaging y presentación.
- Entorno en el que se comercializa.
- Publicidad y promoción.

Branding

El branding es el mecanismo mediante el que una compañía crea y gestiona una marca, transmitiendo a sus clientes los mensajes y valores que la cimientan. El branding constituye, por consiguiente, una actividad estratégica significativa para las empresas que deseen diferenciar sus productos y servicios. Descripto como el proceso mediante el cual las imágenes de marca entran en nuestra mente, 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, que ya no concierne únicamente al producto en sí mismo y, mucho menos, a 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. 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. Dirá Pamela Danziger: “el branding conecta la estrategia corporativa con la psicología del consumidor”. Para generar una respuesta emocional en el consumidor y establecer un vínculo fuerte y duradero, la personalidad y los valores específicos de cada marca son instrumentos altamente necesarios. En su libro “Experiential Marketing”, Bernd Schmitt incluye un capítulo titulado Feel (Sentir), en el cual explica que la finalidad que subyace en el marketing y en la promoción de la moda consiste en evocar ciertos tipos de emociones o sentimientos que puedan despertar en el consumidor el deseo por la marca, para el autor esto simplemente se denomina “sentir el marketing”. Los nombres que habitualmente reciben los perfumes son claros ejemplos ilustrativos de este concepto.

El branding debe generar tranquilidad y una sensación de seguridad y de confianza, ya que cuando existe la conexión emocional con el deseo por lo que la marca ofrece, es muy posible que ésta logre fidelizar en los consumidores. Es muy importante, entonces, que la

marca sea consecuente y continúe entregando los valores y promesas que los consumidores esperan. El tema de la continuidad de marca es un factor de gran importancia dentro de la industria de la moda debido a que dos factores contrapuestos, la novedad y la continuidad misma, deben conjugarse temporada tras temporada. Por naturaleza, los consumidores demandan nuevas opciones y desean ser tentados con nuevos artículos cada temporada, a la vez que exigen 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 para generar en los consumidores una sensación de permanencia.

Aunque el tema, los conceptos, los colores y los textiles varíen en cada colección de temporada, el branding general, los valores y el mensaje de marca necesitan seguir siendo permanentes y consistentes. Como ya se ha dicho, el branding consiste esencialmente en construir una relación entre el consumidor y la marca, por lo que el conocimiento y la comprensión en profundidad del cliente objetivo resultan cruciales. Cuanto más íntimamente conozca una empresa 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 de marca. La consolidación de una marca es un proceso costoso y a largo plazo. Crear una marca con una identidad definida lleva su tiempo, y habitualmente se tardan varios años o décadas en alcanzar un buen estatus de marca.

Algunas marcas de lujo como Fendi, Gucci o Prada, comenzaron siendo pequeños negocios familiares, Edoardo Fendi era peletero, Guccio Gucci fabricaba bolsos, y Mario Prada diseñaba carteras, calzado y artículos para viaje. En este último caso fue la nieta de Mario, Miuccia, quien se hizo cargo del negocio en 1978 y logró convertirlo en una marca de lujo de nivel planetario, décadas después de que creado por su abuelo. La finalidad del branding es la de establecer una identidad clara y distintiva para un producto, un servicio o una empresa, con el objetivo de garantizar que la marca se diferencie de las demás y

ofrezca algún elemento que la distinga de las de la competencia. También tiene como meta añadir valor o aumentar el valor percibido de un producto, lo que le permitirá a la empresa establecer un precio más elevado para sus artículos de marca. Y como ya vimos, en un nivel más complejo, opera para crear conexiones emocionales entre el consumidor y la marca.

Un par de zapatillas Nike, por ejemplo, no es tan solo un par de zapatillas, son “mis zapatillas Nike”, son las zapatillas con las que puedo conseguirlo, “Just do it”. El usuario de Nike se siente más comprometido y capaz de madrugar y salir a correr, ya que se ve a sí mismo como una persona deportista, más activa, y más viva, cada vez que utiliza esta marca en particular. Por lo 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 una marca han de ser relevantes para la vida y las 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 positivas o afirmativas.

Para resumir, se puede decir que la finalidad y el propósito del branding consisten en:

- Sacar partido de los valores y opiniones de los consumidores.
- Crear vínculos.
- Generar respuestas emocionales.
- Proporcionar confianza.
- Garantizar una continuidad.
- Generar lealtad.
- Añadir valor y aplicar un precio más elevado.
- Desarrollar y establecer una potente identidad de marca.

Cuando una marca ya es reconocida y valorada por los consumidores, surge la oportunidad de capitalizar su poder, y sacar provecho de su identidad, para darle aún más

impulso. Aunque 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.

Estrategias para gestionar una marca

Tres de las estrategias más ampliamente utilizadas para gestionar una marca son: la extensión, la elasticidad y la licencia de marca.

- 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 ya mencionada matriz de Ansoff está relacionada con el desarrollo de producto, ya que es común utilizar una identidad de marca consolidada, asociando sus significados y valores subyacentes, a nuevos productos. De esta manera una marca que diseñe prendas masculinas para actividades al aire libre, puede extender su marca hacia otra área dentro del mismo mercado, incorporando una colección de prendas femeninas. Si la colección masculina se vende bien desde hace un buen tiempo, el riesgo percibido por los distribuidores y los compradores mayoristas, a la hora de optar por la colección femenina, es menor; a su vez los consumidores finales, que ya poseen conocimiento de la marca no van a dudar a la hora de optar por adquirir los productos de esta nueva incorporación.
- La misma solidez y nombre de marca ya establecidos, pueden ser utilizados para incursionar en un mercado completamente diferente y sin relación con el mercado actual: esto se denomina elasticidad de marca o diversificación según la matriz de Ansoff. Al considerar este tipo de estrategia es importante que la marca original y el nuevo mercado encajen conceptualmente de forma óptima. Como ejemplo podemos citar a la marca Missoni, que ha creado una Home Collection y hasta un hotel en Edimburgo. Lo que a primera vista parece una locura, cobra sentido al ver que Missoni es una marca construida en torno a lujosas combinaciones de colores, texturas y estampados, que fácilmente pueden ser trasladables al mundo del diseño de interiores.

- Una buena estrategia utilizada para incrementar los ingresos y los beneficios de las marcas de moda que desean expandirse son las licencias. 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. Las licencias constituyen un buen medio para diversificar una marca de moda, ya que le permiten expandirse hacia otros mercados, incluyendo los territoriales, 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, ni de los costos de producción, distribución y 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: 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.

Gestión del producto

Una vez que la marca tiene resuelta su gestión estratégica, el desarrollo y el mantenimiento de su identidad, y su gestión de marketing, el plan de marketing, debe empezar a avanzar sobre la gestión del producto, comprendida por la totalidad del proceso de desarrollo de un producto, o de una categoría de productos específicos, y su puesta en el mercado. El proceso de gestión de producto abarca: la creación del concepto, el diseño, la producción, la venta, la distribución, la promoción y la publicidad. En todo desarrollo de producto, pero sobre todo en los que tienen que ver con la industria de la

moda, hay ítems en los cuáles es fundamental el aporte que pueden realizar los denominados intermediarios. Los intermediarios son empresas o personas que, dentro del denominado canal de distribución, cooperan con la marca para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales.

Tipos de intermediarios

- Los mayoristas son aquellos que venden al por mayor y por lo general venden a minoristas, a otros mayoristas o a fabricantes de otros productos. Las funciones de los mayoristas son: compra directamente a fabricantes en grandes cantidades; almacena un gran volumen de productos; reorganiza la mercancía en lotes más pequeños.
- Los minoristas, también llamados retailers o detallistas, ya que venden al por menor o al detalle al cliente final, son los agentes que están al final de la cadena de distribución en contacto con el mercado.
- Los agentes comerciales, o corredores son personas que realizan labores de representación de una o varias empresas por su cuenta, sin depender laboralmente de ellas. Comercializan la marca y productos de estas empresas a cambio de una comisión o una cuota establecida. No tienen en ningún momento la propiedad física de los productos ni los tienen que almacenar.

Los intermediarios, como integrantes del canal de distribución, ejecutan un cierto número de funciones claves:

- En la investigación recaban la información necesaria para planear y facilitar el intercambio comercial.
- En la promoción crean y difunden mensajes persuasivos acerca del producto.
- Generan contacto, es decir, encuentran a compradores potenciales y se comunican con ellos.
- Hacen la adaptación, es decir, modelan y ajustan el producto a las exigencias del consumidor. Para ello realizan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.

- Negocian, tratan de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectuó la transferencia de propiedad o posesión.
- Se encargan de la distribución física al transportar y almacenar los bienes.
- Obtienen financiamiento, usan fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptan riesgos, es decir, que corren el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones; las tres últimas, para completarlas.

Canal de distribución

Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores, salvando las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los productos y servicios de aquellos que los usarán. Las decisiones sobre la selección de un adecuado canal de distribución deben ser tomadas en base a los objetivos y a las estrategias de marketing general de cada marca o empresa, y estar guiadas por tres criterios generales: la cobertura del mercado, el control del producto y los costos.

- En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer, teniendo en cuenta que los contactos y transacciones que realice el intermediario estén de acuerdo con ellos.
- Cuando el producto sale de las manos del fabricante se pierde su control debido a que pasa a ser propiedad del comprador, que puede hacer lo que quiera con él dejándolo en un almacén o fraccionándolo y presentándolo de una forma diferente a la requerida por la marca o empresa. Por consiguiente, es más conveniente usar un canal corto de distribución que proporcione un mayor control.
- La mayoría de los consumidores piensa que cuando más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que se deba pagar por el producto. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un

productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior, se puede deducir que al utilizar un canal de distribución más corto se da, generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de productos más alto y un costo más elevado; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos mucho más bajos. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades.

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 marca llegan hasta su cliente objetivo. Conocida como “vía de comercialización”, la distribución está relacionada con los canales de distribución y venta.

Canales de venta

Los canales de venta clave a través de los cuales los productos de indumentaria llegan hasta el consumidor final son:

- Las rutas directas, como las compras vía telefónica o internet
- Las tiendas al por menor, como los puntos de venta tradicionales
- Los catálogos, algunas marcas comienzan produciendo un catálogo y posteriormente se expanden, abriendo puntos de venta o trabajando con otras tiendas concesionarias. En la actualidad, la mayoría de los catálogos impresos también presentan una versión online.
- Los eventos públicos, por ejemplo, de moda, deportivos, de espectáculos, ferias artesanales, etc..
- Las presentaciones especiales de colecciones, como los showrooms y los desfiles con invitación. Estos últimos suelen tener lugar en una boutique o en el estudio de

los propios diseñadores, 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 tradicionales, además de ser una excelente posibilidad de obtener durante la pretemporada una información crucial acerca de los modelos más requeridos.

Publicidad y promoción

Teniendo resueltas las principales funciones del canal de distribución, gracias a una buena selección del mismo, debe centrarse en otro tema muy importante que involucra tanto al producto como a la marca: la publicidad y la promoción. Si bien una de las funciones de los intermediarios tiene que ver con ambas, siempre es conveniente manejar el tema para poder ejercer un adecuado control sobre los mismos.

Publicidad

Se puede definir a la publicidad como el conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad. La publicidad utiliza como principal herramienta los medios de comunicación, que son diversos y tienen una gran expansión e impacto en el público en general. La publicidad es, además, una estrategia de marketing para posicionar los productos en el mercado global, ya que su participación en la expansión de las empresas es precisa y necesaria. La consideración que el público pueda tener de un producto depende de la aceptación que tenga éste de su publicidad.

Por lo general, la cantidad de productos iguales, pero de diferente marca crea una competencia en el mercado, estas rivalidades hacen que las estrategias publicitarias sean más fuertes, más consistentes y que enmarquen la calidad del producto, así como también den garantías de la buena elaboración del mismo. Existen varias formas de publicidad, la más popular hace referencia al producto o servicio con un slogan publicitario pegajoso, simpático y fácil de recordar, que surge a partir de análisis y estudios psicológicos de los consumidores que permiten evaluar qué es lo que les sería agradable a la vista. Hay algunas publicidades que son comparativas y que, por lo general, buscan destacar las cualidades de su producto respecto a otros de la misma clase, rara vez

se ha visto en el medio publicitario una campaña de propaganda que desprestigia a otra marca de forma directa.

Principales objetivos de la publicidad:

- Informar al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, resaltando la diferenciación por sobre los de otras marcas.
- Inclinar la balanza motivacional del sujeto hacia el producto anunciado por medios psicológicos, de manera que la probabilidad de que el objeto o servicio anunciado sea adquirido por el consumidor se haga más alta gracias al anuncio. La preferencia por el producto anunciado se crea a partir de argumentos rápidos intentando convencer a los consumidores de los beneficios ya mencionados.
- Crear demanda o modificar las tendencias de demanda ya establecidas de un determinado producto o servicio. Frente a una competencia creciente dentro de los mercados, cada vez se produce más creación de identidad de marca en las publicidades, apelando a los valores de marca que la diferencian de la competencia.

Existen cuatro pasos básicos para que una campaña publicitaria alcance el éxito: en primer lugar, debe llamar la atención; en segundo lugar, debe despertar interés por la oferta; luego el deseo de adquisición y, finalmente, exhortar a la reacción, u ofrecer la posibilidad de reaccionar al mensaje a través de la compra.

Promoción

La promoción, en cambio, es una herramienta o variable de la comunicación comercial conformada por incentivos de corto plazo a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la venta de un producto o servicio. Sus objetivos están asociados, generalmente, con resultados a corto plazo, y no con resultados permanentes, a saber:

- Romper la lealtad de los clientes de la competencia.
- Lograr un mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas.

- Influir en las actitudes y comportamientos del público objetivo a favor de los productos y de la marca o empresa que los ofrece.
- Dar a conocer las características, ventajas y beneficios de un producto, informar, conseguir que los potenciales clientes actúen comprando el producto, persuadir, y mantener el nombre de la marca en la memoria de los clientes, recordar.

Existen numerosas herramientas utilizadas en la denominada promoción de ventas, entre otras:

- Muestras gratis que corresponde a la entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba.
- Cupones que son vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio.
- Reembolsos en los que ofrecer la devolución de parte del dinero pagado por el producto o servicio, generalmente, en una siguiente compra.
- Precio de paquete que equivale a una rebaja de precios marcada directamente en el envase o etiqueta.
- Premios como el caso de los bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto o servicio base.
- También existen los regalos publicitarios, que pueden ser artículos útiles con la marca o logo del anunciante que se entregan gratuitamente a sus clientes, o al público en general.
- Premios a la fidelidad como premios en dinero, o condiciones por el uso habitual de los productos o servicios de una marca.
- Promoción en el lugar de ventas tales como exposiciones y demostraciones en el punto de venta.
- Descuentos que pueden consistir en la reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo.
- Eventos como la participación en ferias o eventos sociales y del espectáculo para promocionar y mostrar productos y servicios.

- Concursos de venta tales como los concursos entre vendedores, entre miembros del canal de distribución, y dirigidos a los propios clientes.
- Asociación de productos que consiste en regalar una muestra, u otro producto como obsequio al cliente que aliente la compra de nuestra marca.

La publicidad en moda es un negocio global de peso. Aunque por regla general, la publicidad es un modo costoso de dar visibilidad a una marca, para las grandes empresas globales que cuentan con un presupuesto considerable representa una faceta de alta importancia, y uno de los métodos primordiales para transmitir y comunicar la identidad y el mensaje de marca. Ya sabemos que la publicidad es considerada una forma de difusión que no es personal, ya que comunica ideas utilizando la imagen –fija o en movimiento–, o la información escrita, transmitida a través de los medios de comunicación masiva o de Internet.

Aunque los principales objetivos de la publicidad en general son dar a conocer, informar, persuadir y generar ventas, en moda además intenta:

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

La mayor parte de los anuncios desarrollados para promocionar moda operan generando deseo y explotando las aspiraciones de los consumidores; por regla general, esto se lleva a cabo recalando la idea de que, si somos mujeres, confiamos en una marca y compramos las prendas, accesorios, perfumes, joyas o productos cosméticos de la misma, seremos deseables, sexis, bellas, atractivas, jóvenes, modernas, chic y vanguardistas. Para el público masculino, en cambio, los principales mensajes están relacionados con la consecución del éxito, y con ser atractivo, poderoso, sexi, recio, cool, etc. El medio

predominante en la publicidad de moda es la prensa gráfica y, en particular, las revistas del sector, por lo que la clave para comunicar los atributos de una marca o producto radica en desarrollar una imagería visual potente e impactante que pueda ser descodificada por los consumidores, gracias al aporte de los Productores de Moda.

Hoy en día también se ha sumado una nueva estrategia utilizada cada vez por más marcas prestigiosas: la inclusión de los denominados **embajadoras/res de marca** que, obviamente, son personajes famosos del mundo del cine, la música y el deporte, entre otros. La campaña fotografiada por Annie Leibowitz muestra a Keith Richards con su funda de guitarra Louis Vuitton. La misma fue diseñada para vincular a la marca con diversas figuras influyentes del deporte, la música, el cine y la política. Además de la difusión gráfica, se subió un video en YouTube que mostraba a Leibowitz durante el proceso de fotografiar a la legendaria estrella del rock para la marca.

Esto último es muy interesante ya que, en la actualidad, 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, sea directamente desde la página web de una marca, a través de blogs corporativos o de los consumidores, o bien mediante la propagación de vídeos virales online, es ya una plataforma alternativa o suplementaria para la publicidad, la promoción y la construcción de imagen de marca.

La esfera de los blogs se halla en rápida expansión y las marcas están ganando popularidad gracias a la importancia de este medio, del que han sido pioneras las empresas de ropa deportiva e informal. Las redes sociales también se han convertido en una vía crucial para la promoción y no siempre son manejadas por usuarios anónimos o IT girls: en el otoño del 2009 Burberry lanzó su propia red social. Es una página llamada Art of the Trench que muestra fotografías enviadas por los usuarios de personas vestidas con la famosa gabardina de la marca. Burberry ha declarado opina que este medio los ayudó a atraer a clientes nuevos y más jóvenes, y a estrechar los vínculos con sus clientes de toda la vida.