



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESPECIALIZACION EN DIRECCION DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

TRABAJO FINAL

Targeting para comercialización de marcas Premium de indumentaria

TUTOR: Constanza Sierra
María Eugenia Prado
DNI: 29.847.428
Año 2014

CONTENIDOS DEL TRABAJO FINAL	Página
1. Carátula	1
2. Índice	2
3. Declaración de Compromiso	3
4. Introducción	4
5. Antecedentes	5
6. Justificación	8
7. Planteo del Problema	9
8. Hipótesis	10
9. Objetivos Generales	10
10. Objetivos Específicos	10
11. Marco Teórico	11
12. Análisis de Situación e Investigación	23
a. Los orígenes de la indumentaria a nivel mundial	23
b. Mercado indumentaria en Argentina	25
c. La indumentaria en cifras	26
d. Marcas Premium en Argentina	28
e. Historia de Lacoste	29
f. Lacoste en Argentina	31
g. Mercado Objetivo – Investigación de Mercado	32
h. Resultados de la Investigación	37
i. Características de los consumidores de marcas Premium	40
j. Perfil de consumidores de Lacoste en Argentina	41
k. Principales tendencias estratégicas del sector y la competencia	42
13. Conclusiones	45
14. Recomendaciones	49
a. Estrategia comercial	49
b. Plan de acción: plan de comunicación para Lacoste	50
15. Consideraciones finales	56
16. Bibliografía	57
17. Tutor	58
18. Anexos	59

Declaración de Compromiso

Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución.

INTRODUCCION

El desarrollo de la industria de la indumentaria en nuestro país ha tenido en los últimos años un desarrollo importante. Según un informe del INTI, entre 2012 y 2013 el crecimiento de la industria textil fue de 7% promedio en todos los rubros, siendo en indumentaria el salto más grande, con 11% de incremento. En los últimos 10 años, superó la duplicación en los puestos de trabajo, se invirtieron más de USD 2.000 millones, y en cuanto a los niveles de producción, creció el 170%. De esta forma, se transformó en el período de mayor crecimiento continuo de los últimos 50 años. Según datos de la Fundación Pro Tejer, un 69,6% de las empresas ha solicitado créditos al 15%, a través de un esquema promovido por el BCRA.

Es evidente que la industria de la moda argentina y del diseño argentino han resurgido con muchísima fuerza desde principios de la década del 2000. Existen ejemplos en múltiples puntos geográficos de nuestro país: se pueden señalar los Centros Comerciales o el desarrollo de marcas de diseño en Palermo, y la explosión de calles de moda como la avenida Córdoba o la renovación de la Avenida Santa Fe, sumándose también el “circuito calle Aguirre en Villa Crespo”, dónde se han instalado los Outlets de las principales marcas de indumentaria del país. En los últimos años, sin embargo, con el freno sufrido en la economía nacional, se ha incrementado la tendencia de compra en este tipo de locales, con prendas de temporadas anteriores o de segunda calidad. Incluso, se reinauguró un centro comercial exclusivo de Outlets, el Soleil Premium Outlet, y aún está pendiente de apertura al público “Distrito Arcos”, en Palermo, el cual contará con 65 locales “outlet” de primeras marcas y estacionamiento cubierto para 500 autos.

En el trabajo que prosigue, intentará comprenderse cómo se elabora el posicionamiento de las marcas Premium de indumentaria desde dentro de la empresa, intentando definir la importancia de las marcas para el público objetivo, a partir del análisis del caso Lacoste-Wachiturros de 2011.

En este contexto aparece el concepto de personalidad de marca, una metáfora que ayuda a expresar la identidad y definir el posicionamiento: si la personalidad es fuerte y valorada se constituye en un factor crítico para la construcción del valor de la marca.

Una personalidad precisa de marca permite elaborar un conjunto de estrategias de Marketing que adopte la Marca; en particular, fija el rumbo de la estrategia de comunicación y de cada campaña publicitaria que emprenda la empresa.

Alguna teoría establece casi una correlación entre la personalidad del consumidor y la personalidad de marca, “si soy alto y de ojos celestes me atraen marcas altas y de ojos celestes”. La teoría del carácter de marca, se amplía para entender que el consumidor no está atraído sólo por lo similar, lo igual, lo semejante, sino además por lo diferente a cada uno, porque desde el punto de vista de la psicología profunda lo que completa lo que falta como personas, es lo que permite realizar la búsqueda constante en la vida, lo que motiva para que las personas se realicen y es lo que posibilita la lógica del consumo.

Ante la pregunta qué rasgos humanos adopta una determinada marca de indumentaria no parece difícil para cualquier consumidor leal describirla en términos humanos, esto es precisamente lo que se conoce como el carácter de marca, es decir, el conjunto de características humanas que sirven para describir o representar una marca y por sobre todo distinguirla de otras.

Es posible entonces distinguir variables de segmentación de las marcas, no de los consumidores, y segmentarlas según variables duras (edad, sexo, nivel socioeconómico) o blandas (cordialidad, agresividad, seriedad etc.). Podría, por ejemplo, describirse a GVNy, como una mujer tradicional, elegante, norteamericana, femenina, moderna pero clásica, o a Coco Chanel, como una mujer elegante, empresaria, francesa femenina y glamorosa.

Existen numerosos ejemplos del marketing de indumentaria: pueden señalarse marcas poderosas y a la vez educadoras, como Benetton y sus colores unidos; Luis Vuitton, desde su Imagen; Nike, con su pipa de isologotipo; Adidas y su historia reconocida; Dior, Coco Chanel, Lacoste, etc. Y el impresionante boom de la indumentaria argentina expresado en personalidad de marcas como Akiabara, Kosiuko, Caro Cuore, Cheeky, Mimo, y las más acabadas y señaladas por su el diseño, y radicadas en Palermo, como Jazmín Chebar, Maria Cher, Cora Groppo, Jessica Trosman, entre otras.

¿Cuántas ideas, emociones sensaciones se nos despiertan y se nos presentan desde lo simbólico y desde lo imaginario, antes que desde la satisfacción de una necesidad básica como el abrigo?

¿Cuáles son los recursos con los que cuentan las empresas de indumentaria para fusionar la imagen de la marca con la personalidad percibida por los consumidores?

¿Qué estrategias puso en marcha Lacoste Argentina para superar los prejuicios y despegarse de una imagen de consumidor no adecuada para su target?

ANTECEDENTES

La industria y el mercado de la moda se divide generalmente en dos segmentos: el del lujo, que hace referencia a marcas con producción artesanal, y el de las marcas masivas, que se enfocan en grandes producciones a bajo costo.

Entre estos dos segmentos, coexiste un tercer sector, conocido como el de las marcas *Premium*, que se entiende como el “lujo para las masas” o la “democratización del lujo”.

La moda de marcas *Premium*, se podría definir entonces como productos que, en gran proporción, provienen del mercado masivo, que ofrecen un valor agregado en cuanto a la calidad y diseño, que dan cuenta del servicio al cliente como factor importante en la experiencia de compra, y con la capacidad de innovar y mantenerse actualizados con las diferentes tendencias, en función de lo que sucede en el mercado.

Ese producto del mercado *Premium*, por tener una categoría mayor, eleva también su costo. Este mercado vende 50% más caro que el mercado masivo. “La moda *Premium* es una mezcla del vínculo emocional, la tradición y la experiencia que garantiza el mercado del lujo, con la producción masiva y los precios que ofrece el mercado masivo”¹.

¹ Juliana Luna Mora, Estudio define qué es moda Premium y cuál es su trascendencia. (puromarketing.com; Buenos Aires, 2011)

Las marcas conocidas como “Premium” venden mayormente a un público de ingresos alto y medio alto (ABC1). Suelen tener locales exclusivos - propios o franquiciados - a la calle y en los centros comerciales. Otro canal de venta que utilizan son los outlets, espacios en los que venden prendas discontinuadas, de temporadas anteriores o con fallas, a un precio menor que en los locales tradicionales. Adicionalmente, muchas de ellas han implementado el sistema de franquicias multimarca, donde comparten espacio en el punto de venta con otras marcas de categoría similar. Un ejemplo de ello es Falabella, donde combina en un mismo salón diferentes marcas femeninas, de accesorios y zapatos. También, es común encontrar locales a la calle en zonas comerciales, o en pequeños shoppings o galerías, puntos de venta en donde dos o tres marcas diferentes dividen sus espacios (denominados “corners”) con el mobiliario y gráficas respectivos, pero todos bajo un mismo techo.

La diversidad de puntos de ventas da cuenta de la existencia de una relación estrecha entre las marcas fuertes (bien posicionadas) y el canal. En parte esto es así porque, en el mundo de la moda, el local es el lugar en donde se define “por excelencia” la marca.

Por otro lado, corresponde señalar que muchas de estas firmas definidas como *Premium* han avanzado en el mercado externo y están impulsando las exportaciones del sector. Esto pone en evidencia que la moda y el diseño son las principales armas de las firmas para insertarse en el competitivo mercado internacional.

Las marcas que nacen dentro de este segmento *Premium* deben ser pensadas desde el principio con el objetivo de internacionalizarse. También deben posicionar una identidad de marca que represente una experiencia para cada comprador y lograr una interacción directa con los clientes, por ejemplo, a través de las redes sociales.

Los consumidores de la moda *de Lujo* son personas refinadas, que buscan estatus y diferenciación, con un nivel adquisitivo alto y que exigen que las marcas sean amigables con el medio ambiente. En cambio, el público de marcas *Premium*, no es tan pretencioso.

Entre las principales marcas *Premium* de Argentina podemos mencionar a Akiabara, Caro Cuore, Cheeky, Etiqueta Negra, Kosiuko, La Martina, Mimo, Nike, Adidas, Lacoste, Puma, Rapsodia, Wanama, Jazmín Chebar, entre otras.

En una investigación publicada en el portal iProfesional.com, diversos especialistas del ámbito de las marcas Premium han establecido las pautas que las empresas deben tener presente al momento de largarse a competir en el mercado de bienes de lujo. En palabras de Constanza Sierra, fundadora y directora de Essentia Consulting, consultora especializada en la industria de bienes y servicios de lujo, “hay que ofrecer calidad y diseño extraordinarios, servicio al cliente y experiencia de compra superiores. Al mismo tiempo, debe innovar y mantenerse contemporáneo”².

Dentro de la misma investigación, el portal iProfesional.com realizó una consulta a diferentes bancos, y de la misma pudo concluirse que los segmentos ABC1 son los que más valoran los

² Constanza Sierra, Como construir una marca “top” y no morir en el intento. (iProfesional.com; Buenos Aires, 2010)

descuentos porque son más racionales a la hora de tomar decisiones de compra, y especulan con la ecuación para cerrar el mejor negocio.

Según la opinión de Constanza Sierra, en algunos casos particulares, podría resultar beneficioso otorgar una ventaja en cuanto a precio (promociones) a clientes particulares o nuevos para que ingresen al universo de la marca, a través de programas CRM, por ejemplo. “Pero de un modo muy personalizado y comunicando las razones para evitar malentendidos con respecto a los descuentos”, comentó Sierra.

Así como las promociones son actualmente clave para el consumo, en algunos casos también lo son para los segmentos más exclusivos.

Si bien las marcas de lujo no hacen promociones masivas de sus productos, en los últimos años surgieron en el mundo (y están empezando en el país), clubes privados de compras outlet que comercializan los productos con descuentos importantes, en general de otras temporadas.

“En épocas de crisis, la tentación de hacer promociones que faciliten la compra o el consumo de estos productos es muy grande. Pero hay evidencia de que las marcas que mejor han sobrevivido a las crisis, son aquellas que no lo han hecho. Aún resignando rentabilidad durante algún período de tiempo”³.

Las marcas *Premium* sobrellevan el desafío de comunicar para crear el sueño y para edificar sobre sus valores. Eso construye aspiracional y alimenta la mística, la leyenda y el mito.

“En el marketing tradicional, por ejemplo, se trata de que el plan de medios se concentre lo mejor posible en el target. Las marcas de lujo crean aspiracional y construyen el sueño comunicando más allá del target”, completó Sierra.

Según Nick Douglas, de Ultra Hotel Buenos Aires, con la globalización y el gran crecimiento económico de nuevos mercados (como Asia, China y Rusia), el lujo se masificó y las tendencias hacia una nueva categorización se aceleraron.

El nuevo lujo se basa hoy en aspectos emocionales, sensoriales, únicos y auténticos. Como dice Sierra, el consumo “experiencial”.

“Las marcas de lujo no siguen tendencias sino que las definen. Deben ser transmisoras de gusto y mantenerse activas culturalmente. El arte es también uno de los elementos más importantes”⁴.

En este sentido, el llamado “aspiracional” es una palabra clave para las empresas.

³ Constanza Sierra, Como construir una marca “top” y no morir en el intento. (iProfesional.com; Buenos Aires, 2010)

⁴ Constanza Sierra, Como construir una marca “top” y no morir en el intento. (iProfesional.com; Buenos Aires, 2010)

En indumentaria las marcas también están activas, no sólo las importadas de alta gama, sino que muchas nacionales fueron sofisticando sus prendas y lanzaron algunas colecciones especiales.

El décalogo que define esta tendencia fue definido por 10 creadores de tendencias y visionarios que dan su punto de vista acerca de cómo es el lujo en siglo XXI. Estos son:

1. La libertad de crear (Patricia Urquiola/diseñadora).
2. Los muebles artesanales únicos (Giorgio Armani/diseñador).
3. Las casas con corazón (Ilse Crawford / gurú de la decoración).
4. Los hoteles de diseño vintage y cool (Nick Douglas/cool hunter de lujo y owner de ultra).
5. La vuelta a lo natural, la ecología (Ron Arad/ diseñador).
6. Los interiores únicos, honestos, verdaderos (Tyler Brule/fundador de wallpaper).
7. La atmósfera, el espacio. La sensación de aire (Jun Aoki/arquitecto).
8. Lo bueno sin alardes, la no ostentación. (Tomas Maier/disenador bottega veneta).
9. Lo sencillo bien hecho (Ferran Adria/cocinero).
10. La textura, el tacto, la experiencia (Patrick Jouin/disenador).

La exclusividad de antes ya no es la de ahora. Porque el cambio más grande en el lujo es que se ha hecho más accesible, explica Douglas.

Este es uno de los conceptos del “nuevo lujo”.

“Algunos ejemplos que siguen esta tendencia son Louis Vuitton, en sus últimas campañas de comunicación, cuando dio un giro importante resaltando las experiencias de un viajero, mucho más desacartonado, más real, más cool. Ser cool también es lujo”, según Douglas.

JUSTIFICACION

Trabajar en una empresa de indumentaria que comercializa marcas Premium, me ha permitido vivir cotidianamente los altibajos y vicisitudes que dichas marcas atraviesan a la hora de posicionarse y alcanzar el target deseado.

El hecho de haber presenciado personalmente el impacto y las reacciones que se produjeron dentro de la empresa y en su contexto ante el suceso "Wachiturros", llevó a que me planteara la necesidad de entender dónde y cómo es que las empresas no logran coherencia entre el mensaje que emiten y el público que consume sus productos.

Este trabajo se realiza para optar por el Título de “Especialista en Dirección de Marketing y Estrategia Competitiva”, de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

PLANTEO DEL PROBLEMA

En el mundo de las marcas, donde la imagen es casi todo, un debate prevalece: ¿qué pasa cuando una etiqueta que apunta a bolsillos pudientes logra una alta exposición por personajes públicos cuyos seguidores vienen de otro segmento social?

La pregunta surge a partir del momento en que los Wachiturros, un grupo musical con fuerte presencia en la televisión allá por el 2011, comenzaron a oficializar su uniforme, compuesto por chombas, camisas y chalecos Lacoste.

Wachiturros es una banda de cumbia que refleja las características de una nueva tribu urbana, los “turros”, una mezcla entre las anteriores corrientes populares de floggers y cumbieros. Los turros mueren por el reggaeton tecno -tienen pasos de baile como en su momento tuvieron los floggers- y se visten con ropa de marca como La Martina, Lacoste, Kevingston y Nike. El uso de esas insignias en su vestuario imprime distinción y los colores rosa o lila son los más elegidos. Casi todo el tiempo, llevan una gorrita de béisbol, suéteres de rombos tipo inglés y el largo de sus pantalones deportivos o jeans no sobrepasa la mitad de la pantorrilla. Las chicas utilizan pantalones de jean muy ajustados y remeras cortas. El look se completa con el pelo recogido en una larga cola de caballo, piercings y flequillo.

Una remera tipo polo con la etiqueta oficial de Lacoste sale entre \$ 350 y \$ 700. El posicionamiento de la marca es hacia varones y mujeres, de más de 30 años, buen poder adquisitivo (juegan al tenis, golf o practican deportes náuticos), y tradicionales.

Los Wachiturros tienen llegada a otro público: adolescentes, con menores ingresos y lejos de encarnar el estereotipo “cool” para las marcas.

Los expertos en la relación de marcas y famosos vieron luces y sombras en la asociación Lacoste/Wachiturros que se puede generar en la mente de los consumidores.

Está claro que no es el posicionamiento marcario de Lacoste. Es otro target de edad, de gustos muy diferentes y existe la posibilidad de que el consumidor de la marca no se haya percatado de esta situación.

Eduardo García Mansilla, director de Vesuvio –fabricante local de Lacoste– expresó que “ojalá todo el mundo usara Lacoste. Nosotros no discriminamos quién usa o quién no debe usar la marca”.

Javier Fernández, productor de Wachiturros, explicó que “no hubo ningún acuerdo” con Lacoste. “La marca tiene buenas combinaciones de colores para los conjuntos. Antes, cuando bailaban en boliches (para grupos tropicales) los pibes iban vestidos de Lacoste de La Salada.

Cuando los formé como grupo, fui al outlet (lo situó en Flores, pero está en Villa Crespo) y gasté \$ 5.000 en 6 camisas, chombitas, chalecos, gorritas y guantes”, explicó Fernández.

¿Qué motiva que la elección de una marca de indumentaria?

¿Qué factores de diferenciación buscan los consumidores de marcas Premium al momento de la compra?

¿Cuáles son las principales dificultades que las marcas Premium de indumentaria enfrentan a la hora de posicionarse?

¿Por qué no siempre las marcas son adoptadas por el público objetivo definido por las empresas?

¿Qué estrategias deben implementar las empresas de indumentaria para lograr el posicionamiento deseado?

HIPOTESIS

Las marcas de indumentaria Premium tienen en sus manos la posibilidad de alcanzar su público objetivo mediante la correcta aplicación de estrategias de comunicación integrada y técnicas de Marketing.

OBJETIVOS GENERALES

- Construir un modelo de estrategia de marketing que permita a las empresas de indumentaria de marcas Premium posicionarse dentro del segmento elegido.
- Explicar el proceso de Targeting que las marcas Premium de indumentaria necesitan considerar al momento de definir su posicionamiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el modelo mental de los consumidores que eligen marcas Premium.
- Comparar las estrategias de marketing y el posicionamiento de marcas Premium de indumentaria en Argentina.
- Diseñar y realizar una investigación exploratoria cuali-cuantitativa, mediante entrevistas a clientes, usuarios, distribuidores y/o referentes del tema.
- Desarrollar un plan de comunicación para el caso elegido, dentro de la temática del trabajo final.

MARCO TEORICO

Marketing

Según Phillip Kotler, el marketing se basa en reconocer y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”.

Según la American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing), Marketing “es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”. La dirección de Marketing surge cuando, al menos una de las partes, genera un intercambio potencial, y obtiene las respuestas esperadas de la otra parte. Así la dirección de Marketing es “el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente”.

De las diferentes definiciones de marketing, podemos distinguir entre la definición social y la definición empresarial. La definición social refleja la función que desempeña el marketing en la sociedad.

En cuanto a la definición empresarial, el marketing se ha descrito a menudo como “el arte de vender productos”. Siguiendo el punto de vista de Peter Drucker, el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. “El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios”⁵.

El marketing de indumentaria es el conjunto de herramientas de la mercadotecnia puestas al servicio del diseño y confección de prendas para llevar los productos y servicios desde el productor al consumidor final. Las actividades de marketing de la moda son aquellas destinadas a exhibir las prendas en un contexto adecuado, y ponerlas a disposición del consumidor para la comercialización.

Cada vez son más los diseñadores que trabajan con especialistas en marketing para que el producto, además de creativo y agradable estéticamente, sea lo que los clientes necesitan y desean, y sobre todo, sea “comercial”.

La moda tiene tres características específicas, exclusivas del sector: está vinculada con lo estético, es un fenómeno masivo y, además, efímero. Esto le otorga particularidades únicas que la diferencian del resto de los productos y servicios, y genera el equívoco de que la única variable importante en juego es la creatividad del diseñador. Sin embargo, hoy más que nunca,

⁵ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, DIRECCION DE MARKETING. Editorial Pearson - Prentice Hall. 2006

se hace evidente que sólo la creatividad no alcanza, sino que las “4 Ps” del Marketing tienen que estar alineadas con el producto para lograr que además de creativo sea exitoso.

Según José Luis del Olmo Arriaga, académico español especializado en Marketing de la Indumentaria, “hoy día, la moda debe responder adecuadamente a las exigencias de unos consumidores cada vez más informados y más atentos a las tendencias de moda, más exigentes con los productos, con los servicios y con las marcas que adquieren. Actualmente, resulta prácticamente imposible para los productores y diseñadores de moda imponer sus propios productos y criterios de moda sin tener en cuenta los deseos, necesidades y motivaciones de los clientes. El marketing de la moda constituye el canal a través del cual se pone en contacto la oferta y la demanda, con objeto de proponer la respuesta más adecuada al mercado; para ello, se debe tener en cuenta la propia naturaleza de la moda, donde el cambio es intrínseco y la vida del producto efímera”⁶.

Para Custo Barcelona, los conceptos del marketing son tenidos muy en cuenta por creativos exitosos: “Una cosa es creatividad y otra, moda. Creatividad es una parte de la moda y la moda es un negocio mucho más complejo que la pura creatividad. Hoy en día, para que tu proyecto de moda se convierta en realidad tiene que pasar por circuitos de distribución, de estrategias, unos pasos logísticos muy complejos porque ya no se puede sobrevivir con un mercado local”⁷.

Hoy, diseñadores y especialistas en Marketing trabajan en conjunto en función de un producto que, además de creativo y agradable estéticamente, sea lo que los clientes necesitan y desean.

Mercado

Dentro de la disciplina del marketing, el término mercado es utilizado para hablar de las diferentes formas de agrupación de consumidores. De esta manera, puede distinguirse que los vendedores constituyen la industria y los compradores, el mercado.

En el mundo de hoy, pueden distinguirse dos tipos de mercados: el Mercado físico y el Mercado Virtual. El primero se refiere al lugar físico, como cuando se compra en una local a la calle o centro comercial, mientras que el segundo concepto es digital, como cuando se compra a través de Internet.

En el libro titulado *Beyond Disruption*, se elogia a empresas como Apple, Sony y TAG Heuer por conseguir un crecimiento exponencial en las ventas, a pesar de operar en sectores consolidados, pero estancados. La explicación propuesta para estas historias de éxito es que tales empresas han logrado tener una visión clara de la dirección que debían tomar sus marcas y han desafiado las convenciones del marketing sobre la innovación, la publicidad y otros elementos. Asimismo, otro libro titulado *Radical Marketing* destaca a empresas como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y Boston Beer, por adoptar un enfoque de marketing alternativo que consiste en aprovechar al máximo los recursos limitados, mantener un

⁶ José Luis Olmo Arriaga, *MARKETING DE LA MODA*. EIUNSA, Ediciones Internacionales Universitarias S.A., 2005.

⁷ Custo Barcelona, ¿Qué rol cumple el marketing en la moda? Por Diana Matassa. *Materiabiz.com*, 2011.

contacto estrecho con los clientes y crear soluciones más satisfactorias para las necesidades de los consumidores.

“En la actualidad se puede decir con certeza que "el mercado ya no es lo que era". En efecto el mercado ha cambiado en forma radical como consecuencia de fuerzas sociales muy potentes y en ocasiones interrelacionadas, que han generado nuevas conductas, oportunidades y desafíos” (P. Kotler, 2006).

Cambios Tecnológicos. La revolución digital ha dado paso a la era de la información, que promete niveles de producción más precisos, comunicaciones mejor dirigidas y precios más adecuados. En la actualidad, gran parte de los negocios se realizan a través de redes electrónicas.

Globalización. Los avances tecnológicos en el transporte de mercancías y en las comunicaciones han propiciado que las empresas comercialicen sus productos y servicios en otros países, y han facilitado el acceso de los consumidores a productos y servicios extranjeros.

Desregulación. Muchos países han liberalizado sus industrias para genera una mayor competencia y mejores oportunidades de crecimiento.

Empowerment o facultamiento de los consumidores. Los consumidores esperan una calidad y un servicio mejor, y más personalizado. Y también, cada vez más, buscan rapidez y comodidad. Asimismo, perciben menos diferencias reales entre productos y se muestran menos leales a las marcas. Pueden conseguir información exhaustiva sobre los productos a través de Internet y otras fuentes de información, lo que les permite comprar de manera más inteligente. Además, en su búsqueda de valor, muestran una mayor sensibilidad al precio.

Personalización. Las empresas son capaces de fabricar productos diferenciados individualmente, ya sea que los consumidores los ordenen en persona, por teléfono o a través de Internet. Al establecerse en Internet, las empresas permiten a los consumidores diseñar sus propios productos. Las empresas también tienen la posibilidad de interactuar con los consumidores individualmente, personalizando mensajes, servicios y relaciones.

Mayor competencia. Las empresas que dirigen sus productos a mercados masivos se enfrentan a una competencia más intensa por parte de fabricantes nacionales y extranjeros, lo que genera un incremento en los costos de promoción y limita los márgenes de ganancia. Además, tienen que lidiar con minoristas poderosos que disponen de poco espacio en los estantes y sacan la marca propia del distribuidor a competir con las marcas nacionales.

Convergencia sectorial. Las fronteras entre los sectores desaparecen a una velocidad vertiginosa, a medida que las empresas notan que las nuevas oportunidades residen en la intersección de dos o más sectores industriales.

La industria de la indumentaria constituye el eslabón final del complejo industrial textil. Este sector está posicionado como uno de los más dinámicos en el desarrollo de la economía nacional, ello gracias a factores sociales, culturales y económicos propios de nuestro país.

El rasgo diferenciador de la industria de la indumentaria en Argentina es el atributo principal que caracteriza al sector en el contexto mundial. Diseño, calidad y buen gusto son las principales fortalezas y han permitido superar los más diversos escenarios y presentarse como un sector con ciertas ventajas para enfrentar un contexto internacional caracterizado por su constante cambio. Los diseños originales se han convertido en un elemento que identifica a la indumentaria argentina, logrando satisfacer la demanda del producto más básico hasta el de alta gama. Las marcas locales posicionan al país como un referente de la moda y el diseño internacional.

El mundo de la moda se encuentra en constantes cambios, refleja estilos determinados y cada vez más personalizados que impactan, a su turno, en la elaboración de la indumentaria, tanto en sus aspectos tecnológicos como humanos, tales como la organización, el diseño y la comercialización. A raíz de los cambios sociales de los últimos 50 años, se han modificado las preferencias de los consumidores de indumentaria; esto llevó a que crezca la importancia de la diferenciación de productos y explotación de nuevos nichos de mercado.

Si se tienen en cuenta, la fuente de vulnerabilidad económica del sector de la indumentaria, el valor promedio de la tonelada exportada y la ventaja relativa de la Argentina en diseño y diferenciación de producto aparece la orientación hacia la exportación de prendas de alta calidad y con alto componente de diseño como estrategia válida para asegurar la sustentabilidad a largo plazo del sector.

En lo que se refiere a la estructura de las empresas de indumentaria según su tamaño, podemos decir que, considerando la tendencia actual a generar unidades productivas flexibles, las cuales son capaces de atender las exigencias del negocio de la moda, nuestro país se destaca por contar con una estructura de empresas de indumentaria caracterizada por una gran preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en general familiares y de tradición sectorial. Debido entonces a la alta proporción de Pymes involucradas en el proceso de producción, el sector adquiere la flexibilidad necesaria para destacarse en series cortas, con buen diseño y excelente terminación en cada uno de sus productos.

Según datos de Perez Larumbe (2011), el mercado de la indumentaria en Argentina es un sector con más de 11.700 productoras y 31.000 puntos de venta. El comercio tradicional lleva la delantera por delante de las franquicias, las grandes tiendas e hipermercados.

La indumentaria informal lleva casi la mitad de la facturación. El sector de Comercio Minorista de Indumentaria está caracterizado por una gran atomización y dinamismo. Se compone por cerca de 11.730 empresas productoras de distintas dimensiones y de aproximadamente 30.900 comercios de venta de prendas de vestir.

Solo 100 de estas empresas se consideran relevantes (la que tiene mayor participación es Falabella, que tiene el 1%).

Dentro del giro del negocio, el comercio tradicional tiene la mayor participación con un 44,4%. Le sigue el Shopping, luego las franquicias, en cuarto lugar los Propios/Outlets, luego la Venta Directa/Internet y por último, las grandes tiendas y los hipermercados.

Si se segmenta el negocio por tipo de producto, la Indumentaria Informal tiene el liderazgo con el 49,1% (casi 2500 millones de dólares), seguido de la Indumentaria Formal (más de 800 millones de dólares) y la Ropa Interior (más de 600 millones de dólares).

Necesidades, Deseos y Demandas

“Los expertos en marketing deben intentar comprender las necesidades, los deseos y las demandas de su mercado meta” (P. Kotler, 2006). Las *Necesidades* son los requerimientos básicos del ser humano. Las personas necesitan alimento, aire, agua, vestimenta y cobijo para sobrevivir; también tienen fuertes necesidades de educación, ocio y entretenimiento. Cuando estas necesidades se dirigen hacia objetos específicos que pueden satisfacerlas se convierten en *Deseos*. Los deseos vienen determinados por la sociedad en que se vive. Las Demandas son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago. Muchas personas desean un Mercedes, pero sólo unas cuantas podrán comprar uno.

Los profesionales de marketing no crean necesidades, sino que éstas les preceden. Los "mercadólogos", junto con una serie de factores sociales, influyen en los deseos.

En el pasado, "responder a las necesidades de los consumidores" consistía en estudiar sus necesidades y en fabricar productos que lograran satisfacer el promedio de tales necesidades. En la actualidad, algunas empresas están respondiendo a las necesidades particulares de cada cliente. Se ha pasado de la filosofía de "fabricar y vender" a la de "detectar y responder"⁸.

La necesidad de vestirse y desvestirse ha acompañado al hombre desde su propia existencia cumpliendo diferentes funciones en relación a las diferentes épocas o etapas de la historia de la humanidad.

El ser humano, a diferencia de los animales, no tiene ni plumas, ni escamas ni pelaje para proteger su cuerpo. Por esto, si quiere sobrevivir, debe llevar ropas para protegerse del rigor del clima.

La satisfacción de esta necesidad, o lo que es más exacto, la manera de satisfacerla, ha desviado la atención hacia el cumplimiento de otras necesidades como sentirse seguro, realizarse, comunicación de posición social, etc., llegando a ser en algunos momentos un problema de salud el ajustar la satisfacción de esta necesidad a tantos requerimientos.

Lo que en un principio cumplía una función de protección del cuerpo de las inclemencias del tiempo, desarrollándose toda una tarea para determinar qué tejidos eran los más adecuados en relación al clima (que fueran, en base al tipo de material, buenos o malos conductores de calor), pasó a cumplir una función social de clasificación de la población o de revelación contra la norma establecida. En ciertas sociedades, el individuo se viste por pudor. Además de permitir asegurar el bienestar y proteger la intimidad sexual de los individuos, la ropa también

⁸ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, DIRECCION DE MARKETING. Editorial Pearson - Prentice Hall. 2006

indica la pertenencia a un grupo, a una ideología o a un status social. A la vez también puede convertirse en un elemento de comunicación por la atracción que suscita entre los individuos.

La satisfacción de esta necesidad, por lo tanto, iría desde la concordancia con el clima a la coherencia con su patrón cultural.

La elección del vestido o traje constituye una diversión para todas las personas, ya sean jóvenes o adultas. El interés individual por el aspecto físico es universal entre todos los individuos normales y sanos.

Mercados Meta, Posicionamiento y Segmentación

Los profesionales del marketing comienzan por dividir el mercado en segmentos. Identifican y separan los diferentes grupos de compradores que comparten definiciones específicas de producto o de servicio. Para identificar los grupos se utilizan variables demográficas, psicográficas y conductuales de los compradores. Luego, las empresas toman la decisión sobre qué segmentos representan la mejor oportunidad, es decir, cuáles son sus *Mercados Meta*. Para cada mercado meta, la empresa desarrolla una oferta de mercado. Esta oferta se posiciona en la mente de los compradores meta de acuerdo a determinadas ventajas percibidas por los consumidores. Cuanto mejor selecciona una empresa su mercado (o mercados) meta y mejor programa sus acciones de marketing en función a éstos, mejores resultados consigue.

Si bien el público objetivo de la industria de la moda está formado por individuos heterogéneos, cada firma tiene espacio en el mercado gracias a que se identifica con unos públicos que muestran su personalidad y diferencia a la hora de vestirse.

En un marco teórico es preciso proponer una oferta diferenciada que satisfaga a cada grupo y lo diferencie del resto. Es una lucha para cada firma de moda lograr esa notoriedad diferencial que le haga destacar tanto de cara a sus públicos como para con la competencia.

Si Bvlgary, Gucci, Chanel, Chopard o Michael Kors fueran similares con una oferta parecida y unos objetivos idénticos no hubieran logrado diferenciarse unas de otras, sólo serían nombres distintos y no conceptos de negocio del lujo y de la moda.

El comprador de moda es diferente, regido por variables como son la edad, sexo, estilo de vida, poder adquisitivo, y en razón de estas variables se identifica con los diferentes estilos y busca marcas y productos que se adaptan mejor a estas características.

La segmentación del mercado fomenta la competencia, la competitividad y permite operar a muchos actores pero el análisis de preferencias dada la misma amplitud del mismo es complejo.

Cada criterio de segmentación sirve para clasificar al consumidor y ayudar a analizar los comportamientos de consumo, los beneficios buscados con la compra para reorientar los productos de la marca de moda.

Para alcanzar una buena estrategia empresarial es importante saber identificar los segmentos fieles a la marca, los que buscan la variedad y los que no son leales a ninguna firma, por ejemplo, a través de un estudio de mercado, puro y duro, y de la propia firma y su portfolio de productos.

Los criterios que deberían incluirse en un estudio de estas características incluyen la fidelidad, el proceso de compra (planeada o impulsiva), lugar de compra, tipo de compra, intensidad de uso, gasto, situaciones de uso, sensibilidad al precio, beneficio buscados y percepciones.

El estudio de los segmentos emergentes de la moda requiere por sí solo un análisis independiente, individual y complementario al que la firma realiza dentro del análisis de segmentación.

El uso de la tecnología para el análisis de la segmentación del mercado de la moda como el CRM (Customer Relationship Management) permite una óptima gestión de las relaciones con los clientes del sector y en todos los demás.

Se pueden por medio de estas herramientas y del análisis del mercado plantear unas más acertadas estrategias de segmentación y cualquier sistema de información e investigación comercial innovador en la moda aportan el conocimiento útil para tomar cualquier decisión de marketing para las empresas de indumentaria.

Incluso agudizando el análisis y la inteligencia competitiva van a permitir identificar cada movimiento de la competencia, directamente, que afecta a nuestro consumidor y producto.

Ofertas y Marcas

Las empresas procuran satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciéndoles una propuesta de valor: ofrecen a los consumidores un conjunto de ventajas para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor intangible se materializa en una *oferta* que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Una *marca* es una oferta de una fuente conocida. Una marca es capaz de despertar diferentes y numerosas asociaciones de ideas en la mente de los consumidores, como el caso de McDonald's: hamburguesas, diversión, niños, comida rápida, comodidad y arcos dorados. Estas asociaciones conforman la imagen de marca. Todas las empresas intentan crear una imagen de marca sólida, favorable y exclusiva.

Grandes marcas de indumentaria como Nike, Gap, Adidas tienen gran influencia sobre la gente. Marcan culturas y estilos, y gracias a la globalización ya no actúan en el ámbito local sino de manera global, provocando una homogenización en los gustos, que se ve especialmente en los jóvenes, dando de a poco lugar a una cultura común en todo el mundo. Estas marcas tan bien posicionadas son construidas con millones de dólares en inversión publicitaria y estrategias de marketing que permiten poder mantenerse primeros en la mente del consumidor. Por cierto lo logran, manteniendo un status y creciendo cada vez más en la venta de sus productos.

Unas zapatillas sin el logo de Nike, no valdría lo mismo sin él, al igual que un buzo Gap, que adquiere tal valor solo por poseer un gran estampado en el frente.

Valor y Satisfacción

Una oferta tendrá éxito si promete valor y satisfacción al comprador potencial. El comprador elige entre las diferentes ofertas en función del valor que percibe en ellas. El valor refleja los beneficios y los costos, tanto tangibles como intangibles, que el consumidor percibe a partir de la oferta. El concepto *valor* se puede concebir básicamente como una combinación de calidad, servicio y precio, combinación conocida como la "tríada de valor del consumidor". El valor aumenta con la calidad y el servicio, y disminuye con el precio, aunque no hay que olvidar que también pueden existir otros factores que desempeñen una función importante en la concreción del valor.⁹

Tomando lo antedicho, se puede considerar al valor como un concepto fundamental del marketing. O más aún, el marketing se puede definir como la identificación, la generación, la entrega y el seguimiento del valor percibido por el cliente. La *satisfacción* refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño (o resultados) que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo. Si los resultados no están a la altura de sus expectativas, el cliente queda insatisfecho o decepcionado. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

En el afán de "consumir moda" las personas canalizan su deseo adquiriendo productos que les producen altos niveles de satisfacción. Más allá de estos comportamientos –y de otros aislados, relativos a fusiones y tácticas de mercado que eliminan la competencia– las grandes marcas han dejado de vender productos tangibles y en realidad comercializan ideas y estilos de vida que se asocian a su logotipo.

Canales de Marketing

Para llegar al mercado meta, los especialistas en Marketing utilizan tres tipos de canales de marketing: los canales de comunicación, los de distribución y los de servicio. Los *canales de comunicación* sirven para enviar información a los compradores potenciales y recibir mensajes de ellos, e incluyen periódicos, revistas, televisión, correo, teléfono, anuncios espectaculares, carteles, folletos publicitarios, Internet, etc. Además, la comunicación también se transmite mediante expresiones faciales, vestimenta, apariencia de los establecimientos minoristas y muchos otros medios. Los mercadólogos cada vez añaden más canales de diálogo para contrarrestar los canales de monólogo, que son mucho más frecuentes (como los anuncios publicitarios).

⁹ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, DIRECCION DE MARKETING. Editorial Pearson - Prentice Hall. 2006

Los profesionales del marketing emplean los *canales de distribución* para exhibir, vender o entregar los productos y servicios físicos al comprador o al usuario. Entre éstos se cuentan los distribuidores, mayoristas, minoristas, y agentes.

Asimismo, también se utilizan los canales de servicio para efectuar transacciones con compradores potenciales. Los *canales de servicio* incluyen almacenes, empresas de transporte, bancos y empresas aseguradoras que facilitan las transacciones. Los especialistas en marketing se enfrentan a un problema de diseño a la hora de escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

Competencia

La competencia incluye todas las ofertas y los productos sustitutos-rivales que un comprador puede tener en cuenta a la hora de decidir su compra.

En el caso de Lacoste y la comercialización de marcas Premium de indumentaria, pueden diferenciarse entre marcas nacionales e internacionales. Entre las nacionales se encuentra Etiqueta Negra, Cardon, La Martina. Entre las internacionales: Armani, Hugo Boss, Gucci, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Zara, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfigher.

Además de estas marcas que compiten en forma directa, también se consideran competidores a los diseñadores independientes que elaboran prendas formales de forma exclusiva para cada cliente.

Plan de Marketing

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como las características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

Competitividad

La competitividad se entiende como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa se encuentra en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad permite pensar en la idea de "excelencia", con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas competitivas son las capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. Este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores es denominado ventajas competitivas. Las ventajas competitivas son altamente dinámicas; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Michael Porter afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que hacen que una empresa sea la elegida dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado. Es que la empresa se diferencia por su calidad, sus habilidades, cualidades, la capacidad de cautivar, seducir, atender y asombrar a sus clientes, sean éstos internos o externos, con los bienes y servicios que ofrece, lo cual se traduciría en un generador de riquezas (Michael Porter, "La Ventaja Competitiva de las naciones". 1990).

Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

El mercado del comercio minorista de indumentaria presenta diversas fuerzas competitivas que interactúan dentro de una determinada estructura y cuya rentabilidad, desarrollo operativo, de marketing y financiero, estarán dados por el grado de incidencia de las fuerzas de los distintos jugadores que intervienen en el mismo.

En el caso de este mercado, se puede destacar una rivalidad actual, media, principalmente dada entre los fabricantes y las grandes cadenas; y en relación con la importación, que dado el nuevo escenario competitivo mundial, presiona e impacta fuertemente en todos los mercados de la cadena textil.

Para Lacoste, se pueden distinguir cinco conceptos clave que donde radican sus ventajas competitivas:

1. Exclusividad: Concentración de la marca en locales exclusivos y desarrollo de concepto propio de puntos de venta.
2. Precio: La categoría de precios con la que trabaja la empresa envía un mensaje de posicionamiento en el mercado.
3. Diseño: Innovación pero manteniendo la herencia de la marca: una manera diferente de ser elegante. Utilización de tendencias preppy/hipster, propuestas de moda inspiradas en el estilo tradicional de los estudiantes de las universidades estadounidenses de élite con un aire clásico, colores fuertes y un toque elitista.
4. Tenis: Patrocinio de jugadores reconocidos y exitosos de esta disciplina (Andy Roddick, Guga Kuerten), para fortalecer su presencia entre los seguidores de los deportes de estatus.
5. Pertenencia: Desarrollo de una colección completa y sofisticada que ofrece una experiencia completa de marca. Nuevo enfoque en segmentos de mercado en crecimiento como jóvenes y mujeres.

Calidad

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bienes económicos o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

Lacoste siempre ha sido reconocida por la calidad de sus confecciones de algodón, como remeras Polo, la clásica chomba L 1212, y las camisas para hombre y mujer.

Se consideran prendas cuya duración es prolongada por su capacidad de mantener el color original a través del tiempo y los lavados, la forma, y sobre todo, la calidad.

La empresa se caracteriza por la adquisición de materias primas de primera calidad, como el algodón Pima de Perú, presente en la mayoría de sus prendas.

Productividad

La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o un menor costo a igualdad de producto. Un costo menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

En los últimos años, en la búsqueda por conservar los estándares de productividad de la compañía, Lacoste ha realizado inversiones de ampliación e instalación de plantas productivas en la provincia de San Juan. Esto le permitió a la empresa disminuir el volumen de sus importaciones y, al mismo tiempo, aumentar su capacidad para hacer frente a las exportaciones, cada vez más importantes, que realiza a países vecinos como Brasil, Chile y Uruguay.

Servicio

Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

Imagen

Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

El emblemático logotipo de Lacoste, el cocodrilo, que se ha mantenido durante los 80 años de vida de la marca, vino de la mano de René Lacoste, un conocido tenista que lucía en la manga de los polos que utilizaba para jugar un cocodrilo en alusión al mote con el que era conocido: "Crocodile".

La identidad corporativa de Lacoste se ha mantenido desde entonces hasta ahora. René Lacoste fue todo un pionero en la creación de ropa deportiva para tenis, de ahí que la marca que creara fuera denominada con su apellido y se le asignara como insignia un cocodrilo.

Competitividad y crecimiento económico

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

En los últimos 10 años, Lacoste ha incrementado sus volúmenes de facturación y producción a través de la incorporación de empleados y nuevos establecimientos productivos. Según Rudy Gotlib, ex CEO de la compañía, este crecimiento se debe a la calidad de las materias primas, a la posibilidad de poder exportar a otros mercados y a que la política económica de principios de la década del 2000 ayudó a que se incorpore más gente al consumo interno y se mejore el poder adquisitivo.

Percepción

La percepción se define como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo. Un estímulo es una unidad de información que ingresa por cualquiera de los sentidos. Los receptores sensoriales son los órganos humanos que reciben los estímulos. Las funciones sensoriales son ver, oír, oler, gustar y sentir. Todas estas funciones entran en juego cuando se evalúa y usa la mayor parte de los productos de consumo. El estudio de la percepción es principalmente el estudio de lo que en forma subconsciente agregamos o quitamos de los estímulos sensoriales en bruto, para obtener nuestra propia y personal visión del mundo.

Personalidad de los consumidores

Los especialistas de Marketing necesitan aprender todo lo que sea posible respecto de los consumidores que son quienes serán los que prueben nuevos productos o servicios.

Los rasgos de personalidad que han probado ser útiles en la diferenciación entre los consumidores innovadores y no innovadores incluyen: innovatividad del consumidor, dogmatismo, carácter social, nivel óptimo de estímulo y búsqueda de variedad y novedad.

Las características de personalidad de los consumidores de Lacoste se resumen en hombres y mujeres jóvenes, entre los 25 y 40 años, seguidores de tendencias, que buscan comodidad a la vez de calidad en prendas nobles, y por sobre todo, que logren la combinación adecuada entre lo clásico y lo moderno

ANALISIS DE SITUACION E INVESTIGACION

Los orígenes de la indumentaria a nivel mundial

Con el impulso de la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, comenzó a hacerse notorio como la diferenciación entre clases se manifestaba también en la manera de vestir. Los reyes y nobles miembros de la corte eran quienes creaban las tendencias en la indumentaria. En aquel entonces París comenzaba a perfilarse como la capital de la moda, donde abundaban diseños con detalles meticulosos e impecables costuras, los cuales requerían mucho tiempo de tarea manual, midiendo cuidadosamente cada extremo del cuerpo del cliente con exactitud. Según la licenciada Mary Grünfeld, “la identidad de la propia modista era guardada en absoluto secreto por los ricos, que no querían compartir con nadie su talento e inteligencia, por miedo a perder la exclusividad y que cosiera para otro”.¹⁰

La moda con lujosos detalles llegó a su fin durante la Revolución Francesa, la que eliminó el contraste entre clases, simplificando su exagerada elaboración. Según esta misma autora, el diseñador inglés Charles Worth, con su invención de la máquina de coser, fue nombrado el primer diseñador independiente, ya que con su revolucionaria herramienta cambió totalmente

¹⁰ Mary Grünfeld, Marketing de la Moda. Editorial Universo. 1997

la forma de hacer ropa. A partir de este momento comenzaron a abrir importantes tiendas de moda en todo París, las que rápidamente fueron difundiendo por toda Europa. Otros inventos innovadores, surgidos también en Inglaterra, permitieron industrializar la confección de ropa en menor tiempo: la máquina múltiple para hilar, el telar industrial y el lavarropas. Esta producción se esparció por todo el mundo y ya para 1847, en Estados Unidos, la industria textil empleaba a la mayoría de la fuerza de trabajo de población. Aquí también comenzó la producción de ropa hecha en distintos tamaños estándar, además de ropa hecha a medida.

El siglo XX comenzó siendo una época donde los cánones de belleza imponían ciertas características a las mujeres para convertirlas en seres perfectos e ideales. Delgadez, femineidad, aspecto prolijo y cuidado, eran algunas de ellas. Sin embargo, el vestuario de la mujer de esta época fue también reflejo del cambio logrado a través de la lucha contra las restricciones que impuestas por la sociedad. El estilo de vestir en las mujeres se descontracturó, dejó de usarse corsé y comenzaron a aparecer las piernas debajo de los vestidos y faldas.

En esta misma época, Coco Chanel, reconocida diseñadora francesa, impuso el uso de pantalones, una prenda que hasta el momento era exclusiva de los hombres, revolucionando completamente la forma de vestir de la mujer. María José Errázuriz afirma que “cansadas de corsés y bustos entallados, de sombreros con plumas, pájaros y tules, las mujeres gritaban al mundo la necesidad de un cambio que les permitiera ‘libertad de movimiento’ y Coco era la indicada”¹¹. Este fue el puntapié de inicio de la liberación femenina, llevada de la mano de esta influyente y creativa diseñadora francesa que sigue vigente en la actualidad.

Más adelante en el tiempo, Audrey Hepburn se convirtió en otro ícono de la moda, según la diseñadora colombiana María Luisa Ortiz. Fue “la musa de un estilo depurado, clásico y muy femenino. La cintura de avispa era su fortaleza, su cara y ojos expresivos, la debilidad de sus fans. Durante muchos años usó el pelo corto y marcó una época”¹². Ella fue quien impuso la tendencia del estilo casual en vez del glamour que tenían las mujeres hasta ese momento.

En los años 60, la moda posiciona como a un nuevo ícono a la actriz francesa Brigitte Bardot, quien se caracterizaba por una imagen sexy, rebelde y desafiante. Las mujeres de aquella época así como grandes diseñadores, como Dolce & Gabbana, la adoptaron como fuente de inspiración.

Para la década del 70 aparecen las nuevas capitales de la moda para hacerle frente a París: Londres, con su destacado vanguardismo y Nueva York, haciendo hincapié en lo comercial.

Madonna es sin lugar a dudas otro de los grandes íconos de la moda en Estados Unidos que se extendió a todo el Mundo. Según Carlos Valenzuela “esta líder de la estética rompe los esquemas, experimenta y disfruta de su juego”¹³.

¹¹ María José Errázuriz, Coco Chanel - La liberación de la mujer. (emol.com; Santiago de Chile, 2003)

¹² María Luisa Ortiz, Iconos de la moda en el siglo XX. (cromos.com; Colombia, 2009)

¹³ Carlos Valenzuela, Iconos de la moda en el siglo XX. (cromos.com; Colombia, 2009)

A lo largo de las décadas las protagonistas de la moda de cada época rompieron el esquema en el mundo de la indumentaria y aún hoy continúan marcando tendencia en la forma de vestir cotidiana de la mujer y el hombre.

Mercado indumentaria en argentina

Según Susana Saulquin la moda en Argentina encuentra sus comienzos en 1776 “cuando prevalecía la influencia española en la mantilla, el peinetón y el rebozo y los estilos borbónicos en la indumentaria masculina”¹⁴. Hace referencia también a la importación de productos textiles que llegaban desde Europa para comercializarse en el país. Tanto Francia como Inglaterra eran las encargadas de la fabricación textil de telas como el algodón y la lana, que más adelante fueron exportadas hacia la Argentina. Durante la Segunda Guerra Mundial los cambios políticos sufridos en Europa y en Argentina, provocaron la interrupción de la importación desde el viejo continente, lo que dio origen a la expansión de la industria textil en el país. Susana Saulquin asegura que fue en esta época cuando Eva Duarte de Perón ocupa un primer plano en el país, como también en el mundo de la moda, ya que su estilo era imitado por todos sus seguidores.

Hubo que esperar hasta los noventa para que comience a desarrollarse el diseño de la moda en la Argentina, debido a que en las décadas anteriores el concepto de la moda estaba asociado a los grandes modistos de alta costura de París. Desde el retorno de la democracia y con la apertura de las corrientes artísticas la moda comenzó a vincularse a la estética urbana antes que a la alta costura. Marcia C. Veneziani considera que la moda se trata de “una de las expresiones más directas de la cultura. Porque cuando el cambio ocurre, también cambia la vestimenta”¹⁵.

Para los años noventa, la moda en Buenos Aires comienza a tomar fuerza y a hacer foco en el gusto del consumidor. Con este cambio de filosofía, se logró que la indumentaria se acerque a una mayor personalización, permitiendo descubrir estilos nunca antes vistos. Una nueva metodología en la distribución del trabajo de la época tuvo una gran influencia sobre la industria, dividiendo el país en zonas industriales de mano de obra barata y grandes zonas generadoras de ideas e imagen.

Con la crisis del final de la década aparecieron en escena un grupo de nuevos diseñadores que comenzó lentamente a montar sus negocios de menor envergadura pero con calidad y diseño. Podría decirse que aquí surge la nueva concepción de diseño de moda que Victoria Salías, profesora de la Universidad de Palermo, en la facultad de Diseño y Comunicación, describe como “pequeñas cantidades de prendas casi exclusivas o con procesos semi-artesanales, que son valoradas justamente por su exclusividad, pero principalmente de uso urbano”. Acompañando esta corriente de diseño, aparecen nuevas formas de comercializar el producto de estos nuevos diseñadores: festivales, locales multimarca, ferias, showrooms en casas particulares, etc. Precisamente, la proliferación de pequeños locales multimarca o exclusivos

¹⁴ Susana Saulquin, La Moda en la Argentina. Editorial Emece. 1990.

¹⁵ Marcia C. Veneziani, La imagen de la Moda. Editorial Nobuko. 2007.

de diseñadores independientes en la zona de Palermo Viejo, dio origen al actual núcleo de la moda y diseño en la ciudad. Numerosos eventos dedicados a la moda y el diseño se repiten año tras año, cada vez con mayor concurrencia de público. El Buenos Aires Fashion Week es uno de los eventos más importante para la difusión de la moda y el diseño Argentino, donde se ven las producciones de los nuevos talentos del diseño actual. Gracias a este y otros eventos como BAAM (Buenos Aires Alta Moda), Buenos Aires ha logrado establecerse y ser reconocida como una de las capitales de moda internacional.

La indumentaria en cifras

Según la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) el Valor Bruto de la Producción anual de 2009 ascendió a 6.000 millones de dólares, generados en 12.200 establecimientos industriales y el consumo promedio de prendas de vestir por persona fue de 6,7 kilos en el mismo período. En la actualidad Argentina ha adquirido prestigio como país referente en la moda y diseño debido a que las marcas locales son valoradas y comercializadas con gran éxito en el país y en el mundo entero. Las marcas locales logran captar la mayor cantidad del consumo de indumentaria de los argentinos, además de exportar a muchos otros países.

En la Argentina, según datos de la CIAI, el 5,18% del gasto promedio de los hogares se destina a la adquisición de prendas de vestir. En relación al empleo, la industria de la indumentaria es el primer ocupador de mano de obra femenina y es un sector intensivo que supera ampliamente el impacto de otros rubros. Actualmente según la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria hay 130 mil personas empleadas en este mercado, que implica más de 34 mil unidades de comercio.

Como se observa en las figuras a continuación, tanto las importaciones como las exportaciones dentro de la indumentaria han crecido notablemente.

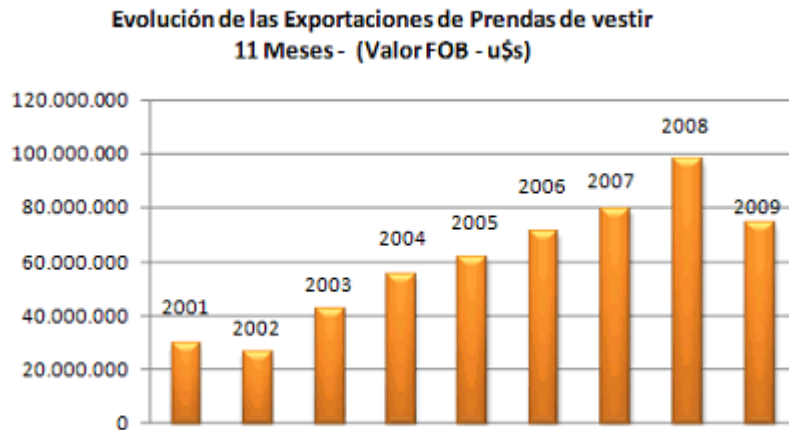


Figura 1: Evolución de las Exportaciones de prendas de vestir. Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (2009).

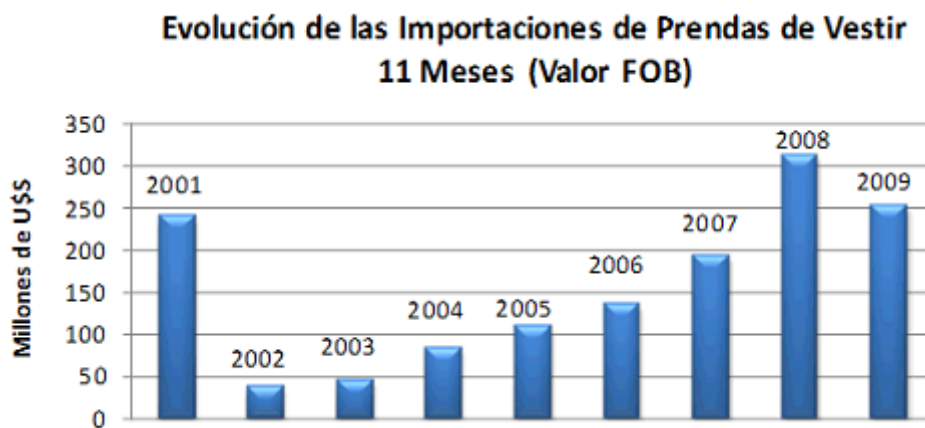


Figura 2: Evolución de las Importaciones de prendas de vestir. Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (2009).

Según un relevamiento efectuado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la indumentaria de diseño presentó, durante el año 2012, un crecimiento del 20% en su facturación anual y se proyecta un incremento del 12% en empleos directos.

Del estudio realizado por el INTI se desprende que la facturación supera los 604 millones de pesos por año y si bien su epicentro se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires, la tendencia indica que es un fenómeno en ascenso cada vez más federal.

Las firmas emplean como mínimo a 3.200 personas en forma directa e indirecta y durante 2013 el empleo tuvo un crecimiento de un 12,5%, indicó el informe de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA), que llevan a cabo en forma conjunta la Fundación ProTejer y el Centro textiles del INTI.

En febrero 2013 se reconocieron 232 emprendimientos, lo que revela un 16% de aumento interanual.

En Buenos Aires se halla la mayor cantidad de empresas, llegando al 38%. Sin embargo, las nuevas entidades han nacido principalmente en el interior del país, por lo cual otros centros urbanos como Rosario, San Miguel de Tucumán, Córdoba, San Juan y Mendoza están consolidándose como motores productivos regionales.

La actividad está encabezada por mujeres, con una presencia del 68%.

La industria de la indumentaria fue evolucionando a nivel mundial y nacional a través de los años. La mayor parte de las exportaciones del sector se realizan a países miembros del Mercosur como Chile, Bolivia, Perú y Venezuela, entre otros.

Marcas Premium en Argentina

En la actualidad puede observarse una modificación en los hábitos de consumo a través de un vuelco del mercado de consumidores hacia marcas Premium y de alta gama. Es cada vez mayor la cantidad de individuos que toman conciencia del diseño y empiezan a tener en cuenta las diferencias entre las marcas y los estilos, en la búsqueda de la diferenciación. Esto lo logran a través de prendas de mayor calidad y el valor agregado que aporta el diseño, sin que el factor precio sea relevante al momento de la compra. Este nuevo estilo de consumidores tiene conocimiento y se interioriza sobre las nuevas tendencias y la oferta que le presentan las distintas marcas de prestigio. Se observa que entre el grupo de los hombres este cambio se presenta más acentuadamente, debido a que las mujeres fueron las precursoras en seguir tendencias.

Desde hace mediados de la década del 2000 los productos de alta gama en la Argentina no sólo lograron reposicionarse como objetos de consumo casi frecuente sino que las ventas superaron récord tras récord.

Sin embargo, el nicho es reducido ya que el 70% de las operaciones que se concretan en este exclusivo segmento son motivadas por decisiones de compra provenientes del target con mayor poder adquisitivo del país: aproximadamente entre 1.000 y 1.500 familias cuyos patrimonios son estables y no se mueven al ritmo de las oscilaciones económicas que sufre la Argentina.

El resto de las ventas son, obviamente, aspiracionales, a través de donde se observa la expansión del mercado: la incorporación, ocasional (en muchos casos) de compradores ABC1 pero no necesariamente ubicados en la pirámide de la categoría.

La expansión de la economía local jugó un papel determinante del reposicionamiento del sector.

Otras de las razones del fenómeno se encuentran en el auge del turismo receptivo local de un par de años atrás. Los pasillos del Patio Bullrich o los locales "de etiqueta" de la avenida Alvear fueron fieles testigos de esta evolución.

Dentro de las preferencias de las marcas de lujo internacionales, la Argentina supo posicionarse en el tercer lugar del ranking latinoamericano. En este sentido varias marcas de prestigio global pusieron la mira en el país, ya sea para agrandar sus cadenas o para recuperar terreno tras su alejamiento en épocas de crisis. Las condiciones de la Argentina de hoy, con las trabas a la importación, tipos de cambio no competitivos e inciertos, han impulsado a que muchas empresas del segmento busquen relocalizarse en otras plazas de América Latina, como Chile.

Ralph Lauren, Armani, Swarovsky, Hermes, Rochas, Salvatore Ferragamo, YSL, Christian Lacroix, Audi, Volvo y Bang & Olufsen, entre otras, son algunas de las principales marcas del segmento de lujo. A nivel mundial este mercado factura alrededor de u\$s840.000 millones al año, de los cuales apenas el 3% corresponde a América latina.

Sin embargo, a partir de la crisis financiera internacional del 2009, comienza a notarse un freno en el crecimiento de las marcas Premium, tanto a nivel mundial como local.

Es por esto que en la Argentina de hoy las expectativas del consumidor atentan contra las ventas a cualquier nivel: la incertidumbre sobre la evolución de la crisis, el temor a perder el empleo y los más concretos despidos y suspensiones que se están viviendo en el país llevan a los compradores a ser más precavidos a la hora de gastar.

En un intento por evitar la caída, tiendas de lujo y centros comerciales, principales concentradores de las marcas Premium, lanzaron estrategias de fidelización de consumidores. Un ejemplo es el shopping que desde hace años busca posicionarse como espacio asociado al diseño de autor, el Paseo Alcorta, que lanzó la Exclusive Card, una tarjeta que ofrece a sus miembros descuentos de 15 al 20 por ciento en ropa, gastronomía y servicios, rebajas que varían mes a mes. En menos de medio año la tarjeta sumó cinco mil usuarios registrados.

En el caso de las marcas de lujo no es común la realización de liquidaciones, pero no por ello desaparecen como concepto, y más en tiempos de crisis, cuando florecen las tarjetas VIP de descuentos para mantener la fidelidad de clientes en momentos turbulentos, o surgen outlets de productos exclusivos.

Por ejemplo, a mediados de 2013, diferentes etiquetas nacionales decidieron reunirse en el Soleil Premium Outlet para atraer a los consumidores a través del formato outlet. Si bien la gran mayoría de las empresas tienen locales individuales de indumentaria con precios de oferta, sobre todo en la zona conocida como "Palermo Queens" (barrio de Villa Crespo, en la intersección de Gurruchaga y Aguirre), recién ahora las marcas nacionales han decidido unirse bajo un mismo techo.

La estrategia comercial de los locales consiste en ofrecer gran variedad y stock de productos de temporadas anteriores, de segunda selección en buen estado y de temporadas actuales que quedaron fuera del full price por quiebre de colores o curvas de talles.

Historia de Lacoste

Jean René Lacoste, nacido en París en 1904, fue un tenista profesional parisino que ganó siete "Grand Slam" individuales, conocido como "Le Crocodile" (el cocodrilo) y parte de la mejor generación de tenistas franceses en la década de los años 20 del siglo pasado.

Lacoste se caracterizaba por ser un hombre elegante por lo que, previo al desarrollo de un partido, se le ofreció una maleta de piel de cocodrilo si resultaba ganador. Ese día perdió el match, pero un periodista, conocedor de la propuesta, comenzó a apodarlo "el cocodrilo". Tan conocido y extendido fue el apodo que Lacoste se hizo bordar un cocodrilo en las batas que se llevaban antes de empezar el partido.

En 1927 empieza a diseñar sus propias camisas de competición, blancas y ceñidas, un tanto adelantadas a la época, lo que le trajo numerosas críticas. En 1929 se retira como jugador pero continúa vinculado como capitán del equipo de Copa Davis francés. Hasta 1942 fue presidente de la Federación Francesa de Tenis. A partir de este momento se concentra en su negocio "de moda", que le daría muchos más éxitos y transcendencia histórica.

Sus inquietudes sobre la indumentaria no se centralizaban únicamente en la estética, sino que además se caracterizó por la búsqueda constante de la comodidad y la facilidad en los movimientos de los tenistas.

En 1933 crea la primera camisa en "jersey petit piqué", también denominado polo, con el emblema del cocodrilo bordado. Modelo muy copiado, se convierte en la prenda de moda que llevan las personalidades de la época por su calidad y diseño.

Lacoste se asocia con André Gillier, empresario poseedor de la mayor compañía textil de la época en géneros de punto, para poder fabricar, a gran escala, la camisa bordada y otros modelos de prendas deportivas con el logo del cocodrilo.

En los años 60, Lacoste da un giro estratégico en su negocio, desembarcando en el diseño de ropa "sport" e informal sin abandonar su línea deportiva. En 1963 y con la presidencia de Bernard Lacoste, hijo del fundador, ya se venden a nivel mundial más de trescientos mil productos de la marca.

Es durante las décadas de los 70 y 80 en Estados Unidos que logra su máxima fama, logrando el "espaldarazo" definitivo a su línea de productos.

A partir de entonces la compañía expande su línea a pantalones cortos, perfumes, relojes, artículos de cuero y óptica.

Ya en este siglo, el catálogo de productos se ha mejorado, se han incorporado otras líneas como hogar y moda de hombre, mujer y niño, lo que les ha llevado a organizar desfiles en pasarelas en numerosas capitales de la moda, como París y Nueva York.

La entrada en el siglo XXI vino precedida por una acertada renovación de la marca que pusieron en marcha, en 1994, los prestigiosos diseñadores Rubén Torres y Gilles Rosier, que modernizaron la visión estratégica de la marca sin perder sus valores tradicionales.

En el año 2000 toma el relevo el diseñador Christophe Lemaire, que procedía de Yves Saint-Laurent y de Christian Lacroix, y que da un enfoque moderno, relajado, y a la vez recupera los colores intensos y llamativos que caracterizan a Lacoste. Todo ello acompañado por un rediseño en la imagen de sus tiendas a lo largo de todo el mundo, auxiliado por el arquitecto Cristophe Pillet.

Crea una línea urbana denominada "Club" que se atreve con el diseño del cocodrilo en color plata.

En el 2005 se lanza la campaña "Un Peu d'Air sur Terre" (un poco de aire en la Tierra) hasta fines del año 2010, donde, buscando modernizar la marca, adopta el slogan "Unconventional Chic" (Chic no convencional) con una nueva campaña publicitaria global que ha tenido una inversión, por el momento, de 50 millones de euros.

Esta vez se aleja de las "celebrities" y la acción se basa en imágenes de los modelos posando con el polo L 1212, el clásico de toda la vida, por sobre vestidos de gala y trajes elegantes. El creador de la campaña fue Betc Luxe, apoyado por dos fotógrafos de moda, Mert Alas y Marcus Piggot, como directores de arte.

En 2011, de la mano de su nuevo director creativo, Felipe Oliveira Baptista, se lanzó una nueva línea, más juvenil y transgresora, denominada "Live". Lacoste LIVE presenta colecciones que invocan el espíritu innovador y festivo del fundador de la marca, Rene Lacoste. Se basa en el legado colorido y deportivo, combinados con la elegancia francesa, mezclándolos con estilos contemporáneos para atraer a un público joven, marcador de tendencias.

Lacoste en Argentina

En la Argentina, la empresa Vesuvio es quien tiene la licencia de Lacoste en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay desde 1985.

Vesuvio es una empresa textil dedicada principalmente a la elaboración de ropa de niños y de mujer, que opera desde el año 1965. Las marcas con las que cuenta en la actualidad son Paula Cahen d'Anvers, Lacoste, Penguin y Cacharel, habiendo manejado otras como Armani y Coniglio años anteriores.

El Grupo Exxel, liderado por Juan Navarro, adquirió Vesuvio en 1998, en US\$ 20 millones, y la incorporó al holding IBG, sumando a Lacoste al portafolio de marcas que ya formaban parte del grupo (PCDA, Armani y Coniglio). En 2003, el grupo compra Cacharel, cuya licencia era manejada por Rudy Gotlib, hasta hace poco, presidente de la compañía.

El 65% de los productos de estas marcas se fabrican en la Argentina; el resto se importa. En el caso de Lacoste Argentina, el 50 por ciento es de Lacoste Francia y el resto pertenece a Gotlib y el grupo Exxel. El Grupo Vesuvio ocupa en forma directa a casi 1.200 personas. Cuenta con 100 locales exclusivos: 48 de Lacoste, 27 de Paula, 16 de Penguin y el resto de Cacharel.

Más allá de los controles financieros y de negocio, Lacoste Francia tiene una gran influencia en las decisiones comerciales y de comunicación en todas las subsidiarias de los diferentes países donde se encuentra la marca. Lacoste Argentina no es la excepción, por lo que todo lo que se

refiera a la imagen de marca, desde la realización de eventos, la difusión de la campaña, hasta las piezas gráficas, y el diseño y arquitectura de los puntos de venta, están rigurosamente supervisados y definidos por el área de Marketing y Comunicación de Lacoste Francia.

Hacia 2002 la empresa facturó 60 millones de pesos y diez años más tarde, con sus 920 millones, terminó teniendo una facturación 11 veces superior que una década atrás. Según Gotlib “en 2002 teníamos 300 empleados y cerramos el 2012 con 1.200. En primer lugar, el crecimiento se debe a la calidad de las marcas que tenemos. En segundo lugar, a la posibilidad de poder exportar a otros mercados. El tercer punto fundamental es que la política económica ayudó a que se incorpore más gente al consumo interno y se mejore el poder adquisitivo”¹⁶.

En Septiembre de 2012 Vesuvio invirtió 6 millones de pesos para la puesta en marcha de una nueva planta en la provincia de San Juan, retomando la producción de chombas en el país y realizadas por Lacoste en Perú.

Para fines de 2012, el Grupo Vesuvio invirtió 34 millones de pesos, de los cuales 6 millones se destinaron a la planta, 14 millones se utilizaron para ampliar la red comercial de Lacoste y los otros 14 millones para ampliar la red con las otras marcas. Durante 2012, Lacoste abrió nuevos locales en Galería Pacífico y Unicenter, además de un local exclusivo en la avenida Santa Fe, en Rosario y en Bahía Blanca.

Durante los primeros meses del 2014 salió a la luz un conflicto de corrupción interna, que tiene enfrentados a los principales socios de la marca: Juan Navarro (Exxel) y Rudy Gotlib.

Mercado objetivo – Investigación de Mercado

INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALI-CUANTITATIVA: “COMPRANDO ROPA”

Para intentar comprender los patrones de comportamiento de los consumidores de indumentaria y su relación con las marcas Premium y de lujo, se llevó a cabo una encuesta on-line, a través de correo electrónico.

Los elementos de la misma fueron los siguientes:

Antecedentes:

En el mundo de la moda y la indumentaria, las marcas no dejan de plantearse cómo lograr alta exposición dentro del segmento social donde apuntan.

Objetivos generales:

Entender oportunidades para la comunicación de marcas Premium de indumentaria con mayor efectividad.

Conocer alternativas para aumentar frecuencia de consumo de actuales consumidores

Objetivos específicos:

¹⁶ Rudy Gotlib, Made in Argentina por Graciela Moreno. (iprofesional.com; Buenos Aires, 2012).

Diagnosticar aspectos claves de las marcas: Atributos y beneficios percibidos, Identificación e Imagen de marca, Posicionamiento (Conocimiento, Publicidad y Consumo), Satisfacción y Fidelidad (De Lacoste y de la competencia).

Conocer al consumidor y al no consumidor: Hábitos y actitudes, preferencias, perfiles, detectar nuevos insights.

Características del grupo objetivo:

NSE: TNSE Edad: 20 y más Target: Femenino / Masculino

Action Standard:

Diseñar una estrategia de Comunicación y/o de producto.

Relanzamiento de imagen, de logotipo (en caso de ser necesario).

Rediseño de estrategia de comunicación de la marca.

Alternativas a observar:

Explorar el conocimiento y situación actual de la categoría de marcas Premium de indumentaria a fin de entender los drivers y barriers emocionales y funcionales que su consumo plantea en el target.

Evaluar las diferentes opciones de marca- POS¹⁷-imagen, para encontrar el mix de mayor potencial y propuestas de cambios-mejoras, detectando los indicadores que promuevan una predisposición favorable del segmento hacia la nueva propuesta.

Identificar consumer insights como input para definir la línea comunicacional más adecuada.

Entender el comportamiento y actitudes de consumidores y no consumidores de marcas Premium de indumentaria en el proceso de compra.

Motivos de preferencias de las diferentes marcas y oportunidades de consumo de indumentaria que se presentan con mayor frecuencia. Propensión –barreras a elección de la marca.

Muestra: Hombres y mujeres, de 20 años y más, T.N.S.E., 100 casos.

Metodología: Encuestas anónimas on-line (SurveyMonkey.com) - Correo electrónico.

Area Geográfica: Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Cuestionario utilizado:

¹⁷ POS: Point of Sale= Punto de venta

Conociendo al encuestado

Algunos datos personales

*** 1. ¿Cuál es el nivel de educación más alto alcanzado?**

- Escuela primaria
- Escuela secundaria
- Terciario
- Universitario
- Posgrado (maestría, doctorado, etc.)
- Ninguno

*** 2. ¿Situación laboral actual?**

- Empleo tiempo completo
- Empleo medio tiempo
- Profesional independiente/Entrepreneur
- Desempleado, en busca de trabajo
- Desempleado, no busco trabajo
- Retirado

*** 3. ¿Sexo?**

- Masculino
- Femenino

*** 4. ¿Edad?**

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

*** 5. ¿Estado civil actual?**

- Casado/a
- Vudo/a
- Divorciado/a
- Separado/a
- Soltero/a

Hábitos de Compra

Cuándo, cómo y dónde

* 6. ¿Con qué frecuencia compra indumentaria y accesorios?

- Todas las semanas
- Una vez por mes
- Cada seis meses
- Una vez al año
- Solo cuando viaja
- Solo cuando lo necesita
- Otro

Otro (especifique)

* 7. Cuando sale a comprar ropa, ¿se maneja con algún tipo de presupuesto o define en el momento el monto a gastar?

* 8. ¿Cómo definiría sus adquisiciones de indumentaria y accesorios?

- Compra planeada
- Compra impulsiva

* 9. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza con mayor frecuencia?

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Efectivo
- Otro

Otro (especifique)

* 10. ¿Tiene en cuenta, para realizar la compra, los períodos de liquidación y/o promociones especiales?

- Sí
- No

* 11. ¿Dónde realiza con mayor frecuencia sus compras de indumentaria?

- Centros Comerciales
- Locales a la calle en zona comercial (x ej: Av. Sta. Fe, Cabildo, etc.)
- Ferias
- Viajes
- Otro

Otro (especifique)

* 12. ¿En qué tipo de locales prefiere realizar sus compras de ropa?

- Locales exclusivos de marca (1ra calidad)
- Locales/tiendas multimarca (1ra calidad)
- Outlets (2da calidad - temps. anteriores)
- Otro

Otro (especifique)

Relación con las marcas

Analizando la compra en profundidad

*** 13. ¿En base a qué factor realiza la elección de la/s prenda/s?**

- Marca
- Calidad
- Confección
- Relación precio-calidad
- Le gusta cómo le queda
- Otro

Otro (especifique)

*** 14. ¿Tiene una o varias marcas donde compre ropa con mayor frecuencia? ¿Cuáles?**

*** 15. ¿Qué es lo que más valora de una marca?**

- Calidad
- Precio
- Diseño
- Exclusividad
- Otro

Otro (especifique)

*** 16. ¿Qué significa para Ud. la definición "Premium" respecto a marcas de indumentaria y accesorios?**

*** 17. ¿Qué marcas de indumentaria Premium conoce?**

*** 18. ¿Qué marcas de indumentaria conoce o considera de "Lujo"?**

*** 19. ¿Ha comprado ropa en locales de alguna de esas marcas "Premium"? ¿Cuáles?**

*** 20. ¿Qué puede destacar de la experiencia de compra en locales de marca Premium?**

- Atención al cliente
- Diseño y comodidad del local
- Oferta variada de prendas
- Otro

Otro (especifique)

*** 21. ¿Ha sido registrado en la base de datos de clientes de algunas de estas marcas?**

¿En cuáles?

*** 22. ¿Recibió algún tipo de beneficio por dicha registración? ¿Cuál?**

Descuentos en compra de productos

Regalos

Invitación a eventos exclusivos

Otro

Otro (especifique)

*** 23. Si no existiera el factor precio, ¿realizaría todas sus compras en locales de marca de indumentaria "Premium"? ¿En cuáles?**

Sí

No

¿Por qué? / ¿Cuáles?

Resultados de la investigación

Del total de respuestas recopiladas, el 61% de los datos representan al sexo femenino, mientras que el restante 39% son hombres. La mayoría se encuentra dentro del rango de los 30-39 años (61%), mientras que un 20% supera los 40 años de edad; el resto corresponde a jóvenes adultos entre los 21 y los 29 años (19%). El 39% está casado, mientras que el 53% está soltero.

El 78% de los encuestados alcanzó estudios universitarios y/o de posgrado y un 17%, estudios terciarios, y la mayor parte de ellos tiene empleos de tiempo completo o son profesionales independientes.

En función a esta primera aproximación a la muestra elegida se puede inferir que la misma pertenece al target de mercado al que apuntan las marcas de indumentaria Premium, y más específicamente, al público objetivo de Lacoste.

En cuanto a sus hábitos y actitudes de compra de indumentaria, los encuestados mostraron ser comparadores relativamente frecuentes de indumentaria, siendo que la mayoría realiza adquisiciones de ropa al menos una vez al mes, y en menor medida, semanalmente. Es también importante la participación de aquellos que sólo efectúan este tipo de compras cuando sienten la necesidad, pero no pudo establecerse a través de este estudio cuál era la frecuencia dicha necesidad.

Cuando se les consultó sobre el nivel de planificación de la adquisición de indumentaria, el 64% respondió que sus compras son planeadas, mientras que el 36% lo hace impulsivamente. Muchos son los que, además de planificar sus compras, esperan particularmente los períodos de liquidación y/o promociones especiales lanzadas por alguna marca particular o bancos a través de tarjetas de crédito/débito (de lo cual también se desprende que los medios de pago

preferidos sean las tarjetas, tanto de crédito como débito). Sin embargo, una vez dentro del proceso de compra, una menor proporción utiliza un presupuesto previamente definido, siendo que la gran mayoría determina en el mismo momento el monto que va a destinar a la operación.

Los principales sitios a donde los encuestados se acercan para efectuar sus adquisiciones de indumentaria se concentran en centros comerciales, shoppings y locales a la calle en zonas como Av. Cabildo, Av. Santa Fe, Villa Crespo, Palermo Soho, entre otros. En menor medida aparecen otros lugares, como ferias y viajes. Dentro de estos “espacios de compra”, los tipos de los locales elegidos son diversos y contradictorios a la vez: la mayoría prefiere realizar sus compras tanto en locales exclusivos y multimarca, que ofrezcan prendas de primera calidad, como en Outlets, con mercadería de segunda o de temporadas anteriores. Esto nos permite entender y justificar que se trate de un público que prioriza la relación precio-calidad o el calce de las prendas, antes que la marca o la calidad de las mismas.

Ante la pregunta acerca de la preferencia por una o varias marcas de indumentaria en especial, donde realizan sus compras con mayor frecuencia, las respuestas obtenidas alcanzaron una gran variedad. El 36% dijo no tener ninguna marca preferida en particular, sino que su elección se guía por otros donde la marca no juega un rol preponderante.

Del 47% restante, que reconoció tener marcas predilectas, surgieron 96 firmas, no permitiendo establecer una o algunas que se destaquen del resto. Sin embargo, haciendo un ranking, el Top Five lo componen Zara, Levi's, Nike, María Cher y Bensimon. Los segundos cinco más nombrados son Bowen, Etiqueta Negra, Kevingston, Adidas y Akiabara.

Si se tiene en cuenta el orden en el cual dichas marcas fueron citadas por los entrevistados como el grado de mayor preferencia sobre las otras, el Top Five de la Primera Mención (primera marca evocada) está formado por Zara, Levi's, María Cher, Penguin y Akiabara. Las 5 marcas más recordadas que aparecieron en segundo orden de elección son: Levi's, Wanama, Zara, Abercrombie & Fitch y Adidas. Por último, dentro del grupo de Tercera Mención, aparece Kevingston con más evocaciones, mientras que el resto de las marcas del grupo sólo logra una alusión.

Calidad, diseño y precio son los atributos más valorados a la hora de optar por una marca, y apenas un 4% mencionó la exclusividad como factor determinante en la elección de la compra.

Con la intención de poder comprender qué entienden por marca Premium los encuestados, se les solicitó una definición personal del término Premium, y posteriormente se concentraron las definiciones en atributos comunes para una mayor compresión de los resultados. La característica *Calidad Superior* es percibida como el principal concepto que distingue a las marcas Premium. El 44% de las respuestas definen a las marcas Premium como aquellas que se diferencian de las otras por ofrecer productos de mejor calidad, lo cual asegura una mayor duración y justifica la inversión en los mismos.

En segundo lugar, aparece como atributo propio de las marcas Premium el *Precio*: para el 19% de los encuestados, estas marcas buscan la diferenciación a través de la aplicación de precios más elevados, en muchos casos, no relacionados con una mejor calidad, exclusividad o diseño.

Otra de las principales definiciones respecto del concepto Premium corresponde al factor *Diseño*: un 16% considera que las prendas de marcas Premium tienen como característica diferenciadora un diseño más elaborado, acorde a la personalidad de la marca y que permite una distinción respecto del resto. Cercano a este concepto aparece el de *Exclusividad* como una característica más que se aplica a la definición de Premium.

Finalmente, y en una menor proporción, menor al 10%, surgen cuestiones de publicidad y marketing involucradas al significado de las marcas Premium. Estos encuestados consideran que se trata de una definición que desarrollan las mismas empresas en la búsqueda de la atención del público objetivo, por cuestiones de la moda actual, perdiendo el foco que deberían hacer en la calidad, diseño o exclusividad como verdaderos diferenciadores de las marcas.

En el mismo sentido que la pregunta anterior, se le pidió a los encuestados que enumeraran las marcas Premium de indumentaria que conocen y, nuevamente, las respuestas fueron de una gran variedad, aunque no tan divididas como las de las marcas donde compran habitualmente ropa. Del total de los encuestados, un 9% dijo no conocer marcas Premium de indumentaria. Del 91% restante, se obtuvieron 65 marcas en total, con las que pudo conformarse un ranking de las cinco primeras marcas mencionadas, las cuales son: Etiqueta Negra, Rapsodia, Nike, Adidas y Paula Cahen D'Anvers. El Top Ten lo completan Tommy Hilfigher, Akiabara, Jazmín Chebar, Lacoste y Polo Ralph Lauren.

En menor proporción y con menciones mucho más atomizadas, que incluyen firmas deportivas, de zapatos, infantiles y extranjeras, aparecen marcas como Levi's, Jackie Smith, Burberry, Wanama, Armani, GAP, La Martina, Tucci y Wrangler.

Respecto a la consulta sobre si consumen algunas de estas marcas, el 23% dijo no comprar en los locales de firmas Premium, mientras que el restante 77% sí lo hace. Nuevamente, la variedad de respuestas sobre cuáles marcas Premium son las que adquieren, es consistente con la de la pregunta anterior, aunque se destacan Etiqueta Negra, Akiabara, Giesso y Vitamina. Otras marcas mencionadas son: Armani, Levi's, Adidas, Rapsodia, Lacoste y Bensimon, entre otras.

Los encuestados también fueron consultados respecto de las marcas de indumentaria de Lujo que conocen, o consideran de este segmento, con el objetivo de comprender con mayor profundidad la percepción del público sobre la categoría Premium/Lujo.

Del total de las respuestas obtenidas, el 5% no fue capaz de contestar por desconocimiento y el 3% se limitó a establecer como marcas de Lujo a las nombradas en la pregunta anterior, como marcas Premium. Un 4% respondió que las marcas de Lujo corresponden a marcas importadas o de diseñadores exclusivos.

La única marca destacada evocada como de Lujo, con el 10% de las menciones, es Louis Vuitton. En el ranking le siguen Armani, Etiqueta Negra, Hermes, Gucci y Polo Ralph Lauren. Se puede observar que dentro de este grupo de marcas, consideradas de Lujo, también se incluyen marcas mencionadas en la pregunta previa como Premium (Etiqueta Negra y Polo

Ralph Lauren). En el Top Veinte de las marcas de Lujo aparecen otras marcas Premium, según las respuestas anteriores, como Jazmín Chebar, Lacoste, Levi's, D&G y Prüne.

Esto permite inferir que la diferenciación entre marcas Premium y marcas de Lujo no está claramente instalada entre los consumidores, cuyas menciones se han limitado a cuestiones de categoría de precios, exclusividad, calidad y aspiracionales: aquellas marcas de las cuales conocen el nombre a través de medios gráficos, viajes o consideran exclusivas para un poder adquisitivo muy superior al propio.

Finalmente, se les planteó a los encuestados el ejercicio de imaginar que el factor Precio no interviniera en la decisión de compra: si no existiera el "Precio", ¿realizarían todas las compras en locales de marca Premium de indumentaria?

El 38% de los participantes dijo que, aún sin importar el precio, no comprarían en locales de este tipo, siendo los motivos más repetidos que la elección de la prenda se basa más en que les guste la prenda y su diseño, y la calidad de la misma, que la marca en sí.

Por otro lado, el 62% restante sí compraría indumentaria en locales de marcas Premium, destacando como principal ventaja la calidad de las prendas que prometen dichas firmas y por los diseños únicos y exclusivos que ofrecen.

Características de consumidores de marcas Premium en Argentina

Existen en el mundo cerca de 9 millones de ricos, aunque en América latina la cifra apenas llega a las 400.000 personas.

Los argentinos que forman parte de este grupo, claramente son muy pocos. Sólo el 5% de la población local puede acceder a los denominados productos top, no solo por poseer el poder adquisitivo necesario, sino también por poseer el perfil característico que buscan las empresas.

Además, personas que son de un nivel socioeconómico medio hoy buscan darse ciertos lujos. Claro ejemplo de esta particularidad es el mercado de autos, donde de 440.000 unidades vendidas en 2006, 5.000 pertenecían a la gama más alta. Para 2007 ese número ya había aumentado: de las 500.000 ventas totales de autos, 7.000 correspondieron al mercado Premium.

A nivel mundial también se observa un crecimiento sostenido del mercado Premium (un 15% anual promedio, contra un 5% de crecimiento de productos masivos desde 2000). "Esta expansión tiene su explicación con los nuevos países que adoptan una conducta suntuaria cuasi compulsiva como Rusia, China e India; por otra parte, la aparición de nuevos segmentos de consumidores como los DINKs (double income, no kids; doble ingreso sin hijos), los solteros tardíos, los divorciados, o el aumento del salario promedio femenino multiplican el consumo Premium", asegura Braulio Bauab, titular de la consultora especializada en el mercado de lujo Brau Comunicaciones.

Al fenómeno también se lo denomina "trade up", cuando la clase media decide escalar hacia productos top en determinadas categorías mientras que a su vez hace un "trade down" o elige productos de menores precios en otras categorías y de esta forma logra un equilibrio en su

gasto. Esto habla de un rejuvenecimiento o democratización del consumo de lujo. Ya en las revistas de moda, por ejemplo, comienza a aparecer la frase "mix and match": combinar productos Premium o vintage con marcas masivas.

Según Gabriel Moro "Si el lujo siempre estuvo ligado al ensueño, a aquello que embellece el decorado de la vida, el hombre de estos tiempos, tiene ahora el privilegio de poder disfrutarlo. Hablamos de una nueva cultura del lujo". El cambio tiene que ver con pasar de una cultura privativa de un mundo cerrado, a una que está insertada en lo que se define como "el culto a las marcas" y está más abierta a todo tipo de consumidores.

"Existe en estos tiempos una suerte de rehabilitación del lujo y sus marcas de prestigio. Hay una cierta lógica vigente entre el crecimiento del individualismo y un proceso de democratización de los status sociales", afirma Moro.

Por otro lado, la penetración de Internet y el involucramiento con las redes sociales son fenómenos que también influyen en el consumo de manera significativa. Las marcas de lujo también miran a este soporte como medio para llegar a los consumidores.

Perfil de consumidores de Lacoste en Argentina

Durante décadas los usuarios que elegían los productos Lacoste pertenecían a un segmento del mercado de alto poder adquisitivo, que eran quienes tenían entre sus actividades de ocio jugar al tenis o golf o que disfrutaban verlo como espectáculo.

La oferta de la marca, de una gran variedad de camisas de excelente calidad, remeras polo de colores llamativos y pantalones de corte tradicional y conservador, ha atraído también, durante la década del 90 y 2000, al segmento más clásico con la elección de prendas para trabajar, ya sea en un ámbito formal o semi-casual.

En ambos casos, el segmento está conformado por hombres en mayor proporción, y mujeres, entre los 35 y 55 años, de carácter clásico, que gustan de una vestimenta muy cuidada y estructurada hasta en los momentos de ocio y deporte.

Para fines del año 2010, adoptando el nuevo estilo más moderno y juvenil de la marca, puede observarse un acercamiento de los jóvenes adultos, entre 25 y 35 años, y sobre todo, del segmento femenino, gracias a la ampliación de la oferta y diseño renovado y "aggiornado" de la línea para mujer.

Pero la sorpresa fue cuando un grupo de jóvenes seguidores del movimiento musical mezcla de hip-hop con cumbia, influenciados por la línea más juvenil y transgresora LIVE, con chombas más coloridas y diseños extravagantes, recurrieron a Lacoste como una de las marcas de indumentaria que los identificaría a ellos.

En la actualidad, junto con el cambio de filosofía de la marca, más cercana a conceptos relajados pero aún elegantes, que se mezcla con estilos contemporáneos, el público argentino que consume Lacoste es el de un segmento de hombres y mujeres jóvenes, entre los 25 y 40 años, seguidores de tendencias, que buscan comodidad a la vez de calidad en prendas nobles, y por sobre todo, que logren la combinación adecuada entre lo clásico y lo moderno.

Principales tendencias estratégicas del sector y la competencia

Una de las principales características del sector es la alta atomización de la oferta, situación que se mantiene en niveles bajos, donde el principal jugador no pasa el 1% de participación del mercado y las 10 principales empresas difícilmente excederán el 7% de participación.

La situación del sector no es altamente promisorio, debido al freno de la economía y el turismo, por tipos de cambio no competitivos.

Sin embargo, continúan las inversiones en shoppings y centros comerciales, hipermercados y tiendas departamentales, como el caso del nuevo emprendimiento de IRSA en San Martín, lo que alentará el desarrollo de nuevas marcas, productos, conceptos y servicios. Todos los segmentos de indumentaria observarán desempeños crecientes, salvo la indumentaria formal que aumentará por debajo del total de la industria, cediendo participación.

En línea con la necesidad de encontrar mayores ventajas competitivas en el aspecto servicio, el factor seducción, para atraer a los potenciales clientes hacia las tiendas, estará en primer plano. Una de las estrategias que tenderá a aumentar es la de brindar experiencias multisensoriales de calidad, que gratifiquen al consumidor durante el proceso de compra.

La competencia incluye todas las ofertas y los productos sustitutos-rivales que un comprador puede tener en cuenta a la hora de decidir su compra.

En el caso de Lacoste y la comercialización de marcas Premium de indumentaria, pueden diferenciarse entre marcas nacionales e internacionales. Entre las nacionales se encuentra Etiqueta Negra, Cardon, Bensimon, La Martina. Entre las internacionales: Armani, Hugo Boss, Gucci, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger.

Además de estas marcas que compiten en forma directa, también se consideran competidores a los diseñadores independientes que elaboran prendas formales de forma exclusiva para cada cliente.

Etiqueta Negra se posiciona como la marca argentina de alta gama más exclusiva y elegante (tanto para Argentina como para el mundo).

Bensimon se posiciona como una marca innovadora de tendencias, joven y vanguardista.

El posicionamiento de Gucci es elegante, glamoroso y por sobre todas las cosas, creador de tendencias a nivel global.

Ermengildo Zegna se trata de combinación de diseños exclusivos y elegantes, con la practicidad para el hombre urbano.

Polo Ralph Lauren impone su propia cultura a través de una filosofía de vida original y muy particular.

Yves Saint Laurent es elegancia refinada de marcado estilo clásico.

Armani es la marca más elegante y exclusiva del mundo.

El estilo de vida del polo es el alma de La Dolfina Polo Lifestyle y sus productos.

Tommy Hilfiger:

La marca de Tommy Hilfiger no tiene una imagen lujosa como Louis Vuitton o Gucci. Al contrario, el diseñador se enfoca en producir ropa que es “accesible, aspiracional, clásicamente estadounidense”, una estrategia que le ha servido a la compañía para sobrevivir en la recesión mundial.

Desde que lanzó su marca en 1984, ésta ha evolucionado y cambiado con las modas. “Se trata de evolucionar, no revolucionar... cada vez que hemos tratado de ser revolucionarios hemos fracasado”¹⁸. El diseñador vendió la compañía a inversionistas privados en \$1.6 billones de dólares, aunque sigue siendo su diseñador.

Hilfiger fue contratado en 1984 por una empresa para diseñar una línea de ropa “preppy” similar a la de Ralph Lauren pero dirigida a un segmento aún más masivo.

A pesar del “boom” que tuvo en sus inicios para 1990 la marca empezó a decaer.

“Cometimos otro error en los 90s. Estábamos creciendo tan rápido y el negocio iba tan fenomenal que dejamos que muchas personas compraran la ropa en muchas tiendas. Estábamos sobreexcediendo la demanda, entonces nuestro negocio se empezó a nivelar y luego a caer. En 1998 estábamos ganando un billón de dólares, pocos años después ganábamos \$500 millones”¹⁹ aseguró el diseñador.

Debido a esto la marca cambió su estrategia de mercadotecnia y ventas. Tommy Hilfiger salió de muchas tiendas departamentales en Estados Unidos y dejó de tener outlets, al tiempo que firmó una alianza con la tienda Macy’s para que ésta tuviera los derechos exclusivos para vender la línea de ropa. La compañía expandió licencias en China, India y Europa, lugares donde la marca mantenía su estatus. La ropa fue diseñada y creada según los gustos de cada región. Por ejemplo, en Alemania lanzaron ropa más oscura mientras que en España vendían ropa ligera con colores brillantes. En Irlanda vendieron suéteres grandes y pesados.

Las ventas han aumentado y, de acuerdo con el diseñador, la compañía se ha posicionado de tal forma que puede responder de forma oportuna a los cambios en la industria. Por ejemplo, ya usan Facebook y Twitter para acercarse a los consumidores y recientemente transmitieron en vivo su desfile de la nueva colección de primavera.

Tommy asegura que ser creativo no es suficiente. Es igual de importante entender el lado financiero de los negocios.

¹⁸ Tommy Hilfiger. Tommy Hilfiger, los retos de vender una marca de lujo (Esto es Merca, www.facebook.com/estoesperca/notes, 2010)

¹⁹ Tommy Hilfiger. Tommy Hilfiger, los retos de vender una marca de lujo (Esto es Merca, www.facebook.com/estoesperca/notes, 2010)

En el futuro, Tommy Hilfiger quiere convertir su marca en un estilo de vida global y expandirse en nuevas categorías como los muebles. Y a pesar de que tiene su línea exclusiva que promueve en shows reconocidos y que viste a celebridades, el diseñador no tiene planeado invertir más en ella.

“Si mantienes la herencia de una marca intacta al vender otro producto y parece que viene de la misma madre entonces estás haciendo lo correcto,”²⁰ dice Hilfiger. “Pero si estos nuevos productos no se relacionan con tu marca, entonces es un error”.

Polo Ralph Lauren:

Es una marca que diseña para todo tipo de edades y también tiene una línea de hogar. Hoy en día está considerada una de las firmas más prestigiosas y exclusivas del mundo y con más presencia internacional. La línea de hombre se divide en diferentes marcas o etiquetas: Black Label, Polo Ralph Lauren, RLX y Purple Label, siendo esta última la más lujosa, exclusiva y menos asequible de todas. De la misma forma, la línea de mujer se divide en Black Label, Blue Label, Lauren, Pink Pony, RLX y la Colección de Alta Costura presentada cada temporada. Por último, también posee una línea de fragancias, lentes y otros accesorios.

Ralph Lauren (n. 14 de octubre de 1939, Nueva York) es un diseñador de moda y empresario ejecutivo; más conocido por su marca de ropa Polo Ralph Lauren. Estudió economía en el City College (Manhattan), pero poco después de graduarse se retiró de sus estudios. Trabajó un tiempo como vendedor de guantes y para un fabricante de corbatas, donde se inspiró para diseñar su propia línea de corbatas. A los 28 años (1967) abrió su primera tienda de corbatas y un año más tarde introdujo una línea completa para hombres. Habría que esperar hasta 1971 para que fuera introducida la de mujer.

La línea “Purple Label” es la más costosa. Una corbata cuesta \$200 dólares, una camisa \$595 dólares, un maletín puede costar \$4.000 dólares, correa \$1.000 dólares, billetera \$2000 dólares, botas medianas \$1.500 dólares, zapatos \$1.350 dólares. Como puede apreciar, precios dirigidos hacia la clase alta. Comparémoslo con una camisa tipo Polo de la marca clásica que puede costar sólo \$85 dólares. Como puede verse, fidelizan personas de cualquier edad y cualquier estrato económico.

Etiqueta Negra:

La marca fue creada por Federico Álvarez Castillo, empresario y diseñador reconocido por haber creado y manejado marcas como Motor Oil, Vía Vai, Mango, Bowen, Soviet, Diesel y Paula Cahen d’Anvers. Luego, trabajando ya como CEO de IBG – Internacional Brand Group (la división indumentaria del Grupo Exxel), colaboró con la imagen de marcas como Polo Ralph Lauren, Armani, Kenzo, Lacoste y GAP, entre otras.

Etiqueta Negra surgió en el año 2002, en plena crisis del país, para ocupar el espacio que dejaban las marcas internacionales Premium que emigraban. Así, Álvarez Castillo supo ver una gran oportunidad para captar al nicho que quedaba sin sus marcas referentes que debieron

²⁰ Tommy Hilfiger. Tommy Hilfiger, los retos de vender una marca de lujo (Esto es Merca, www.facebook.com/estoesperca/notes, 2010)

irse del país afectadas por la devaluación, fabricando indumentaria de diseño exclusivo y de muy alta calidad con materias primas importadas del exterior. Etiqueta Negra logró ser reconocida con atributos de marcas internacionales, pero con precio local.

El primer local que abrieron (ubicado en Dardo Rocha al 1300 - San Isidro), había sido comprado originalmente para guardar la colección de autos antiguos de Álvarez Castillo. El mismo es un predio de 3000 m², de los cuales 1100 m² son cubiertos, y actualmente constituye una de las mayores plazas de comercialización de la marca. No por ello ha dejado de albergar a cuatro Jaguars negros de la década del '50 y motocicletas inglesas antiguas, entre otros objetos de colección, que forman parte del decorado del lugar. Además, todos los muebles presentes en cada uno de los locales son diseñados y pensados por Álvarez Castillo personalmente. De esta manera, él ha logrado conjugar en una unidad de negocio sus tres pasiones: los autos, el diseño y la arquitectura.

Además de poseer un joint-venture estratégico con La Ellerstina Club de Polo para comercializar su línea Polo Team, en el año 2005 Etiqueta Negra cerró un acuerdo con la marca de indumentaria inglesa Gola, para comenzar a producir en el país su línea de indumentaria informal y comercializarla en los mercados de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.

A su vez, en el año 2006 durante el lanzamiento del BMW Z4, se anunció la alianza estratégica conformada por la reconocida marca de automóviles y Etiqueta Negra. Esta alianza desarrolla actividades y eventos en conjunto, compartiendo valores comunes.

BMW se encuentra presente en las tiendas con sus últimos modelos, logrando que ambas marcas se fortalezcan mutuamente y se potencie la fidelidad de los clientes a través de beneficios comunes.

También durante 2006 se lanza la línea Etiqueta Negra Mujer, con la colaboración de Paula Cahen d' Anvers, esposa de Álvarez Castillo, como diseñadora.

Actualmente, Etiqueta Negra se comercializa en tiendas ubicadas en Capital Federal y GBA, Rosario y Córdoba; además de sus exportaciones a países como España, EE.UU. y Chile.

CONCLUSIONES

Las marcas de la actualidad, para diferenciarse, implementan estrategias que van más allá de lo racional, apuestan a la creación de un vínculo emocional con el consumidor. Según María Fernanda Arena en su artículo Branding Emocional del portal Infobrand (2004), "El branding es una de las herramientas principales para aquellas empresas que deseen llevar el valor de su marca a la máxima expresión. Es por eso que una de las tendencias actuales es construir una relación emocional con el consumidor en la que la compra y lealtad hacia la empresa sean inseparables. Ese es el equilibrio por dónde camina al branding"²¹.

²¹ María Fernanda Arena, Branding Emocional (www.infobrand.com.ar, 2004)

Por este motivo las marcas, para lograr una lealtad con sus consumidores, ya no venden un simple producto sino estilos de vida. La clave de la estrategia del branding emocional recae en el consumidor y en encontrar vínculos emocionales fuertes que los represente, vínculos atados a sensaciones capaces de producir experiencias a través de la marca que incentiven la recordación. Arena cita en su artículo al reconocido manager de Revlon en Chile, Bracey Wilson que asegura que la fórmula ganadora de una marca “es aquella que logre obtener experiencias sensoriales que incluyan los cinco sentidos: vista + tacto + gusto + audición + olfato = marca”²².

A través de la estrategia del branding emocional, el objetivo es que la marca logre transformar la emoción en sentimiento, para que éste perdure más en el tiempo. En este mismo portal María Fernanda Arenas habla sobre los diez mandamientos del branding, estas son los principales cambios que se deben tener en cuenta al abordar la estrategia del branding emocional:

- Pasar del concepto de consumidor al de persona, ya que los consumidores compran, las personas viven.
- Del producto a la experiencia: los productos cubren necesidades, la experiencia cubre deseos.
- De la honestidad a la confianza: la honestidad se espera, la confianza debe ser ganada.
- De la calidad a la preferencia: la calidad existe, la preferencia crea la venta.
- De la notoriedad a la aspiración: ser conocido no significa ser amado.
- De la identidad a la personalidad: la identidad se relaciona con el conocimiento de la marca, la personalidad habla del carácter y el carisma de la firma.
- De la función al sentimiento: la función habla de cualidades superficiales y prácticas acerca del producto, el sentimiento se vincula con el diseño que es sensorial.
- De la ubicuidad a la presencia: la ubicuidad es ser visto, la presencia es emocional.
- De la comunicación al diálogo: comunicar es decir lo que ofrezco para vender, dialogar es compartir con el consumidor.
- Del servicio a las relaciones: el servicio vende, las relaciones representan conocimiento.

Con estas claves la marca debería ser capaz de establecer un vínculo de afecto mediante el cual el consumidor se sienta identificado generando la pertenencia marca – sujeto. Por este motivo, el principal objetivo del branding no solo es posicionarse en la mente del consumidor, sino también en sus sentimientos, generando asociaciones positivas que produzcan en el momento de la adquisición del producto o servicio, la sensación de satisfacción emocional. Entonces la estrategia llega a tener éxito cuando logra convertir a la marca en un objeto de deseo para el consumidor.

²² María Fernanda Arena, Branding Emocional (www.infobrand.com.ar, 2004)

Del análisis más en profundidad de los resultados de la investigación de mercado, junto con el estudio de las nuevas tendencias de consumo y marketing, se pueden identificar cinco claves que se manifiestan entre los consumidores y que son determinantes para lograr el posicionamiento de marcas Premium:

- La llegada de la era de las experiencias.
- La transformación con nuevos hábitos y perfiles de consumo.
- El foco que pasa del producto/servicio a las experiencias de consumo.
- La transición del consumo tradicional al consumo contemporáneo.
- La innovación y humanización de las relaciones: Fusión de extremos, tecnología y toque humano.

Según un estudio realizado por Microsoft, la clave para lograr éxito en la categoría Premium es el estudio en detalle de la “conducta de compra” del público objetivo para diseñar campañas dirigidas a esta audiencia, y no confundirlos con los “consumidores de artículos de lujo”.

Las características de estos consumidores son:

- Necesidad del valor: sentir máxima relación entre precio y calidad.
- Afán de conocimiento: la recopilación de información y de datos para informarse (incluso ambición por convertirse en expertos) antes de realizar la compra es una parte clave del proceso de adquisición por parte de este tipo de consumidor.
- Comunicación de boca a boca y bastante enfocada a foros e información online.

Esto permite comprender a los consumidores de marcas Premium mucho más racionales que los consumidores de lujo.

Por otro lado, los avances tecnológicos han posibilitado un mayor y más profundo conocimiento del entorno, lo que ha generado profundas variaciones en la relación entre las marcas y sus consumidores. El cambio en las actitudes de estos últimos ha obligado a las empresas a seguir sus pasos, adaptándose a las nuevas necesidades.

Aparece hoy la figura del “prosumidor”, a diferencia del simple consumidor, al que solo le interesan aquellas marcas que le ayudan a construir su identidad personal. Son muchas las que destacan por su rápida adaptación a este cambio con innovadoras ideas, como Nike, Apple o, en este caso, Lacoste.

La aparición de las nuevas herramientas como Twitter o Facebook ha permitido que esta nueva forma de relación entre consumidor y marca se desarrolle más fácilmente.

La página de Lacoste en Facebook cuenta ya con más de 3 millones de seguidores, con los que la firma comparte información actualizada diariamente. A su vez tiene una destacada presencia en Twitter mediante distintas cuentas. La principal, Lacoste USA, es seguida por casi 240.000 usuarios.

Por último la firma francesa decidió crear en 2008 un canal en Youtube para poder compartir el contenido audiovisual que genera (vídeos, spots, etc).

En cuanto al aspecto comunicacional y de diseño, Lacoste, desde el año 2011, y de la mano de su director creativo Felipe Oliveira Baptista, ha iniciado un camino de renovación y modernización de la marca a través de campañas que buscan romper con la imagen anterior, acercándola a un público más joven, más próximo a la moda y sus tendencias, más aventurero.

Primero fue, en 2011, la campaña mundial “Unconventional Chic”, donde cincuenta millones de dólares fueron invertidos para atraer nuevos clientes, fundamentalmente a aquellos que valoran la sencillez, la elegancia y la estabilidad, convirtiéndose en una marca más moderna y atrevida.

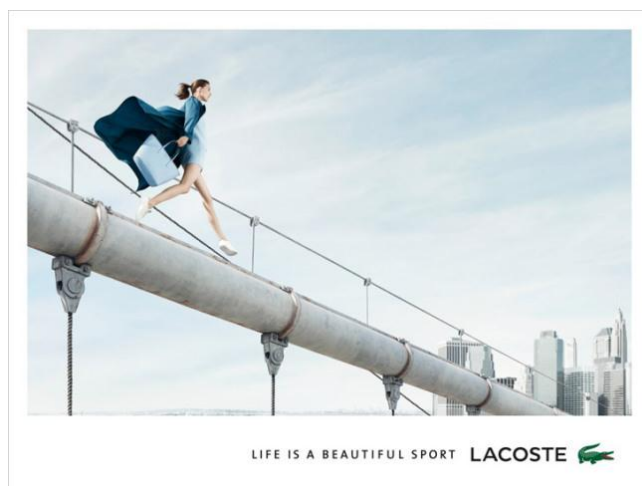
En 2014, Lacoste presentó a nivel mundial una nueva campaña “Life is a beautiful sport”, lema que representa los valores fundamentales de la marca. Ya sea en la cancha o en la vida cotidiana, su historia se basa en la búsqueda de la autenticidad, performance y elegancia. Su fundador René Lacoste nunca consideró el deporte como una actividad sólo física, sino como una prueba de tenacidad, compromiso y distinción.

El concepto de diseño de esta nueva campaña se basa en prendas pensadas y diseñadas para que el hombre y la mujer se sientan libres en mente y cuerpo, brindándoles la confianza y facilidad para adaptarse a una vida en constante cambio. Es entonces este sentimiento de optimismo y coraje lo que trata de transmitir Lacoste con su nueva campaña.

Por medio de la difusión de un video como impulsor de la campaña, se transmite la relación entre el rendimiento físico con la vida cotidiana. Un hombre que supera sus miedos para mostrar a una mujer que la ama, mientras tiene una caída desde un rascacielos. Se muestra el coraje cuando confronta ese «gran salto». Una sensación de vértigo mientras corre precipitadamente hacia lo desconocido. Resalta el contraste entre el atreverse a algo pequeño para hacer frente a la inmensidad emocional.

En tanto, las piezas gráficas son de estilo urbano y minimalista, representando el espíritu Lacoste que trasciende a lo deportivo: Mujeres y hombres elegantes que se elevan por encima de la ciudad permaneciendo vitales y relajados, aun cuando deben enfrentarse a los desafíos más complejos, buscando retos en todo ámbito, aunque siempre con cierta “joie de vivre” (alegría de vivir).





RECOMENDACIONES

Estrategia comercial

Hoy Lacoste parece haber encontrado la combinación estratégica que le permitirá lograr el posicionamiento adecuado entre los consumidores del segmento Premium de indumentaria, tanto en el mundo como en Argentina. Algunos de los conceptos principales de la estrategia incluyen:

Marca “portadora” del espíritu: El éxito de un producto Premium se basa en su calidad, autenticidad y elegancia. Lacoste es una marca Premium “per se”, lo que lleva al cliente a buscarla y querer tenerla. El sólo verla puesta en alguien más, en una revista o en el punto de venta, debe impulsar al cliente a poseer la marca.

Asertividad en la elección de medios: Los bloggers que escriben sobre moda, asisten a las pasarelas, están muy al pendiente de los nuevos artículos y ofrecen una opinión crítica de los productos, son el vehículo ideal para hacer llegar el mensaje con inmediatez. Es muy frecuente encontrar menciones de Lacoste en este tipo de blogs. También siguen siendo claves para la comunicación la publicidad en revistas y gráficas en la vía pública, que sigue siendo la mayor apuesta de la marca.

Social media e interacción con los clientes: Los medios digitales y las redes sociales son el recurso más importante con el que cuentan los consumidores del target Premium para seguir a sus marcas y enterarse de todas las novedades que existen. Esto le permite a la marca, a su vez, seguir a sus clientes e interactuar con ellos. Lacoste cuenta con un sitio de internet, una fan page en Facebook, cuenta en Twitter y canal en YouTube.

Crear empatía: El uso de celebridades para la promoción de este tipo de marcas provoca un gran impacto. Si bien, en los últimos años, las campañas de Lacoste no han utilizado figuras públicas como imagen representativa, la marca continúa mostrándose cerca y patrocinando celebridades en diferentes eventos (propios o sociales, vinculados con la moda y tendencias), incluyendo diferentes miembros de la movida cultural y deportiva del país.

Puntos de venta coherentes con el mensaje: Las boutiques deben estar alineadas al mensaje y a las estrategias. Bajo esta directiva, Lacoste inauguró en 2012 una de sus tiendas Live Lacoste en la Av. Santa Fe, dedicadas a la venta de ropa y accesorios para gente joven. Asimismo, ha realizado una importante inversión en apertura de nuevos locales y en la renovación de los que ya formaban parte de la cadena, con el fin de adaptarlos al nuevo concepto impulsado desde Francia.

Tendencia “Preppy – Hipster”: Lacoste supo interpretar las tendencias sociales y generar una propuesta de diseño acorde con lo que venía. Preocupados por el diseño, pero sin ser extravagantes, bastante combinados pero no completamente, con un aire clásico pero con colores fuertes y un toque elite, marca la nueva tendencia con la que Lacoste generó una colección a medida (LIVE) como parte del branding, que le permite fortalecer a la marca con productos atemporales.

Sin embargo, para continuar su camino y conservar su carácter de “Lovemark”²³, Lacoste tiene el reto de seguir innovando y mantener la actitud proactiva frente a las nuevas tendencias, para no perder el posicionamiento logrado.

Plan de Acción: plan de comunicación para Lacoste

Con el objetivo de profundizar la estrategia comercial descrita previamente, se recomienda la aplicación de un Plan de Comunicación que refuerce los conceptos de la campaña mundial de Lacoste en Argentina, y que permita mantener la correlación entre la imagen corporativa y lo percibido por el público objetivo de la marca.

Teniendo en cuenta la aplicación de controles y fijación de pautas de imagen y comunicación por parte de Lacoste Francia, el plan de comunicación propuesto debe respetar los principios de comunicación globales de la compañía, dejándole poco lugar a la creatividad.

Para guiar y recorrer el plan de comunicación resulta importante determinar un insight, una idea o aspecto clave que se encuentre dentro de las personas a las cuales la marca se dirige para utilizar como puente de las estrategias de comunicación a utilizar. Tiene que ser Real, Relevante y Resonar dentro del público objetivo.

El Insight para los consumidores de Lacoste Argentina podría ser:

“Me gusta vestirme bien, de manera elegante, con prendas de calidad superior y diseño diferente, que me permitan sentir comodidad y se adapten a mis desafíos cotidianos”.

Estrategia de Comunicación

²³ Lovemark: Anglicismo que hace referencia al concepto creado por Kevin Roberts que define la posición de una marca dentro de una cultura. La empresa atrae al consumidor a través de los sentidos y logra mantener una relación leal y estable gracias a que es capaz de introducir emoción en la forma de relacionarse. Este amor por la marca hace que los consumidores incorporen sentimientos como el de perdonar fallos leves en el producto o en el servicio.

Lacoste Argentina enfrenta el desafío de:

- vencer prejuicios,
- respetar las directivas de comunicación de Lacoste Francia,
- fidelización de clientes actuales,
- lograr el posicionamiento deseado en la mente de su público objetivo.

La campaña se dividirá según los medios de comunicación utilizados: Internet, Medios Gráficos (impresos y digitales) y Vía Pública.

La promoción y la publicidad diaria no formarán parte de este plan debido a que la marca no busca masividad, sino que se orienta a la exclusividad y reconocimiento en círculos sociales más reducidos.

Para Lacoste, la consigna es buscar que las acciones marquen hitos generando un alto involucramiento por parte del segmento de consumidores al que van dirigidas. A su vez, la aparición de la marca en diferentes tipos de medios buscará generar la participación y conexión con el consumidor.

El objetivo de comunicación será:

- Posicionar a Lacoste como la mejor marca internacional Premium de indumentaria en Argentina, en función de su exclusividad, calidad y diseño.

Estrategia Creativa

Concepto creativo: Como se mencionó anteriormente, Lacoste no puede utilizar otro lema que no sea el determinado por Lacoste Francia, que se replica en todos los países del mundo donde la marca está presente. Por lo tanto, se recurre a los materiales provistos por casa central.

En la actualidad, bajo la campaña *“Life is a beautiful Sport”*, lema que representa los valores fundamentales de la marca, trata de transmitirse el sentimiento de optimismo y coraje del deporte.

Tanto en un ámbito deportivo o en la vida cotidiana, las historias personales de quienes visten Lacoste se basan en la búsqueda de la autenticidad, performance y elegancia. René Lacoste comprendía al deporte como una actividad física, donde a la vez se ponía en juego la tenacidad, compromiso y distinción.

Slogan: *“Life is a beautiful Sport”*.

Bajo el concepto *“Life is a beautiful Sport”*, se pretende resaltar el concepto de que Lacoste acompaña a mujeres y hombres elegantes que viven en la ajetreada ciudad, permaneciendo vitales y relajados, aun cuando deben enfrentarse a los desafíos más complejos, buscando retos en todo ámbito, aunque siempre con *“joie de vivre”* (alegría de vivir).

Estrategia de Medios

Los diferentes sistemas que se utilizarán para cumplir los objetivos de la campaña son los siguientes:

➤ INTERNET

- **Sitio Web:** Será el link para conocer el concepto de la campaña en detalle. Incluirá las imágenes de gráfica y el video “The Big Leap”. Será reforzado por campañas en redes sociales y medios gráficos en su versión digital.
- **Redes sociales:** Comunicación a través de la FanPage de Facebook, la cuenta de Twitter y el canal de YouTube que la marca administra en Argentina y el mundo, con la supervisión de un Community Manager local enfocado a la atención del público argentino.

➤ GRÁFICA

- **Diarios y Revistas:** La aparición en estos medios permitirá encontrar al segmento en espacio de lectura, aportando visibilidad y recordación. Adicionalmente, se introducirán banners interactivos en las versiones digitales de los mismos medios, que ofrecerán la posibilidad de descargar una aplicación (exclusiva para dispositivos móviles) que permitirá ver la evolución de la marca y de “la polo” (producto insignia), además de descargar el video anteriormente mencionado.

Publicaciones elegidas:

Revistas: Brando, Hola, G7, Mustique, Vogue, Planeta Urbano

Diarios: La Nación, Buenos Aires Herald, El Cronista Comercial

➤ VÍA PÚBLICA:

- **Elementos:** Se utilizarán las piezas de la campaña mundial en los espacios de publicidad que la marca ya posee en la calle (Av. Lugones, por ejemplo).

Etapas de Campaña

Lanzamiento – Conocimiento

Esta etapa comenzará en la presentación de la próxima temporada Invierno 2014, que debería llevarse a cabo en una locación urbana y representativa de la vida en la ciudad, pero que a la vez tenga vinculación con el deporte. La locación podría ser un gimnasio de típico club de barrio o cualquier gimnasio de la ciudad, preservando su fisonomía deportiva, para reforzar el concepto de la campaña y respetando la tradición de Lacoste, de efectuar sus lanzamientos en locaciones no tradicionales.

Para este evento se invitará a miembros de la prensa especializada, incluyendo también la presencia celebridades locales cuya imagen sea fácilmente identificable con la personalidad de Lacoste. Entre ellos, Pico Mónaco, Emanuel Hourviller, Anita Alvarez Toledo, Luciana Aymar, Facundo Pieres, Esmeralda Mitre, etc.

Los sistemas utilizados en esta etapa serán: Internet (sitio web de Lacoste y FanPage de Facebook de la marca) y medios gráficos (diarios y revistas mencionados).

Lanzamiento – Incógnita

A través de una campaña de “teaser”, mediante la proyección del video “The Big Leap”, se buscará captar la atención y obtener un lanzamiento disruptivo, acorde al concepto de la campaña.

Para esta etapa será fundamental la utilización de Internet, sobre todo el sitio de la marca y las redes sociales, donde Lacoste se relaciona con su público.

Develación

La etapa de develación tendrá una cobertura de medios multisistema (Internet, Medios gráficos y Vía Pública) ya que por su dinámica precisa la presión publicitaria suficiente para lograr recordación, y conexión entre la incógnita y develación.

Durante esta etapa, se llevarán a cabo acciones de prensa a través de la contratación de una Agencia de Prensa, que tendrá la tarea de promover notas en los medios gráficos anteriormente señalados, que se orienten a comunicar la historia de la marca en el país, relatos de la vida en la ciudad de las celebridades que vistan Lacoste y destaquen su “estilo de vida”. Se acompañará con la publicación de las piezas publicitarias existentes. Al mismo tiempo, las imágenes de campaña aparecerán en vía pública, en los lugares ya contratados, para reforzar el concepto entre los consumidores.

Finalmente, esta etapa de Develación llegará a su fin con un viaje de prensa al New York Fashion Week, donde los cronistas invitados podrán tener un adelanto de la próxima temporada de Verano y experimentar el concepto de la campaña en la ciudad más cosmopolita del mundo.

Mantenimiento

Teniendo en cuenta que no se trata del lanzamiento/relanzamiento de un producto en particular, la inversión publicitaria se limitará a publicaciones mensuales en los medios gráficos, aunque se mantendrá activamente la campaña en Internet y Redes Sociales, lo que permitirá obtener un feedback de la misma. Simultáneamente, se mantendrán las piezas gráficas en vía pública.

Concluirá con la realización de la fiesta anual de Lacoste en La Huella (parador en José Ignacio – Punta del Este, Uruguay), a fines de Diciembre, donde se reunirá a ejecutivos de la empresa, miembros de la prensa y celebridades.

Presupuesto

Lacoste Francia reparte el presupuesto de cada campaña que desarrolla entre los diferentes países poseedores de licencia de comercialización de la marca.

De ese presupuesto, Lacoste Argentina recibe, anualmente, USD 250.000, los cuales destina exclusivamente a sus campañas de comunicación y prensa, y se administran con independencia del presupuesto de Marketing de la compañía.

En cuanto al rendimiento de la inversión realizada, resulta muy difícil determinar cuál es el verdadero retorno de la misma debido a que el objetivo de la campaña no se trata de incrementar el volumen de ventas, sino de fidelizar y profundizar la imagen de la marca entre

su público objetivo. Sin embargo, por medio de un simple ejercicio, podría establecerse una relación entre la inversión en comunicación con las ventas de un período.

Según información del año 2013, el grupo Vesuvio tuvo una facturación de USD 270 millones, generando USD 35 millones de margen (Clarín, Abril 2014)²⁴. Si se considera a Lacoste como la marca que aporta la mayor proporción de ventas al grupo, por ejemplo, en un 60%, podría establecerse que la facturación de la marca del año 2013 fue de USD 162 millones, con una ganancia de USD 21 millones.

Por otro lado, podría determinarse que, para alcanzar ese volumen de facturación y ganancia, las acciones de comunicación y prensa, con sus respectivos gastos, contribuyen con un 3% de la misma. Es decir, el 3% de la ganancia anual generada por Lacoste se obtiene gracias a las acciones de comunicación y prensa, implementadas a través del área de Marketing.

De esta manera, podemos calcular el retorno sobre la inversión de la campaña de la siguiente manera:

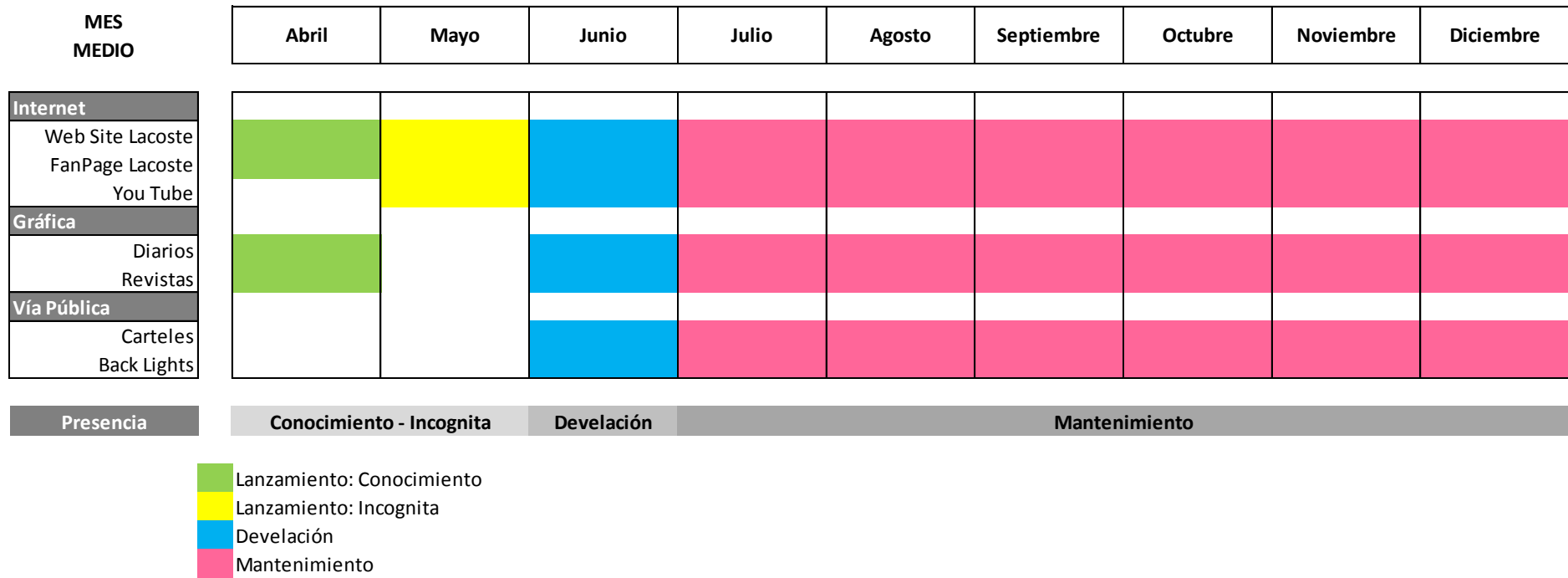
		USD
Ganancia Anual Lacoste		21.000.000
Colaboración Comunicación	3%	630.000
Prepuestado Anual Comunicación		-250.000
Margen		380.000
ROI		152%

Entonces, se puede concluir que, teniendo en cuenta el análisis realizado y los criterios, de cálculo aplicados, la campaña resulta rentable para la compañía, ya que alcanzará un Retorno de la Inversión de 152%.

A continuación, la planificación de medios de la campaña:

²⁴ “Fuerte pelea entre socios en Lacoste, Paula y Cacharel”. Silvia Naishtat (www.ieco.clarin.com, Abril 2014)

FlowChart de Campaña "Life is Beatiful Sport"



CONSIDERACIONES FINALES

Durante el desarrollo de este trabajo hemos repasado la evolución de la industria de la indumentaria en el país, la historia de Lacoste, en el mundo y en Argentina y las características de los consumidores de marcas Premium de indumentaria.

Hemos visto, también, como en algunas oportunidades, las marcas Premium alcanzan segmentos que están fuera de su público objetivo, por lo que deben tener la capacidad de reacción suficiente y adecuada para no ver su imagen corporativa afectada.

En el caso de Lacoste y Wachiturros, ante las acusaciones de que la firma habría ofrecido dinero para que la banda no vistiera más sus prendas, los directivos de la empresa lograron salir de la situación con altura, desmintiendo estas insinuaciones alegando que la empresa no discrimina quién debe usar o no la marca, y expresando el deseo de que “todo el mundo” use Lacoste.

Teniendo en cuenta las características de los “turros” (tribu urbana que se ve representada por los Wachiturros”) podemos establecer que lo sucedido se debió más a cuestiones de colores y diseño de las prendas que a una mala implementación de estrategias de comunicación y segmentación.

Lacoste, a través de sus campañas, nunca persiguió la masividad, sino que en realidad apunta a una exclusividad “relativa”: está presente en el país por medio de los numerosos puntos de venta que maneja, ya sea en Outlets y locales a la calle, como en todos los centros comerciales más importantes de Argentina.

Tal vez esta sea la razón por la cual, a pesar de adoptar y poner en práctica las pautas de comunicación de Lacoste Francia, vea sus prendas llevadas por segmentos de consumidores que no entran en su definición de target.

En mi opinión, el episodio “Wachiturros” resultó un ser un llamado de atención que permitió a la empresa ajustar políticas comerciales, en cuanto a precio y apertura de nuevos locales, pero que no tuvo un impacto negativo considerable para la imagen de la marca.

Considero que Lacoste, siguiendo la estrategia de comunicación global, y manteniendo actualizadas sus acciones de prensa en el país, tiene en sus manos la posibilidad de alcanzar su público objetivo deseado.

BIBLIOGRAFIA

- MARKETING. LAS IDEAS, EL CONOCIMIENTO Y LA ACCION, de Guillermo Bilancio. Editorial Pearson - Prentice Hall. 2008
- DIRECCION DE MARKETING, de Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Editorial Pearson - Prentice Hall. 12ª edición. 2006
- COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, de Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk. Editorial Prentice Hall. 5ta Edición. 1997
- DESARROLLO COMPETITIVO Y DINAMICA DE LOS SECTORES INDUSTRIALES, de Alberto Levy. Edición Digital. 2010
- CONSTRUIR MARCAS PODEROSAS, de David Aaker. Editorial Gestión 2000. 2da Edición. 2001
- EL LIBRO NEGRO DE LAS MARCAS, de Klaus Werner y Hans Weiss. Editorial Sudamericana. 2003
- Perez Larumbe, O. (2011). Moda Argentina 3.0. Cámara Industrial Argentina de Indumentaria (www.ciaindumentaria.com.ar)
- COSTUMER SATISFACTION, LOYALTY AND REPURCHASE: SOME EVIDENCE FROM APPAREL CONSUMERS, de Tamila Curtis, Russel Abratt, Paul Dion y Dawna Rhoades. Review of Bussiness. St John's University. Florida, EEUU. 2008
- <http://suite101.net/article/las-empresas-premium-la-publicidad-y-la-moda-a4918>
- <http://www.infobrand.com.ar/notas/8139-La-marca-del-deseo>
- <http://www.puromarketing.com/3/5939/branding-futuro-marcas-lujo.html>
- <http://materiabiz.com/que-rol-cumple-el-marketing-en-la-moda10/>

TUTOR

Constanza Sierra es la fundadora y Directora de Essentia Consulting. Licenciada en Administración y Contadora Pública egresada de la Universidad de Buenos Aires, se especializa en la industria de bienes y servicios de lujo y premium en algunas de las plazas más representativas como Paris, Roma y New York de la mano de reconocidos expertos en la materia.

Anteriormente, prestó servicios durante 15 años en The Coca-Cola Company en diversas áreas de la compañía, ocupando entre otros, el cargo de Gerente de Marketing para Argentina y anteriormente para los mercados de Uruguay, Paraguay y Bolivia.

ANEXOS

- Encuesta Final
- Resultados encuesta – Cuadros resumen