

¿Cómo responder a mercados competitivos y turbulentos como la moda en la actualidad?

Actas de Diseño (2018, julio),
Vol. 25, pp. 97-100. ISSN 1850-2032.
Fecha de recepción: abril 2013
Fecha de aceptación: septiembre 2015
Versión final: agosto 2017

Angela Liliana Dotor Robayo (*)

Resumen: El sector de la moda se caracteriza por sufrir cambios constantes y turbulentos, derivados de los cambios en las tendencias de consumo, tendencias demográficas y pictográficas de los diferentes tipos de consumidores, sumado a esto la mayor documentación de los clientes, que cada vez hace más difícil su fidelización.

Palabras clave: Moda - Tendencias - Fidelización - Impacto comercial - Mercado.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en p. 100]

Introducción

Cuando hablamos de responder a mercados turbulentos, cambiantes hablamos de escenarios altamente competitivos de reacción inmediata para sobrevivir, muchos empresarios piensan en crisis de minoristas, pero para otros podría llamarse una evolución de retail y no una crisis, ya que la entrada de nuevos actores competidores y productores hace que los minoristas locales tomen decisiones estratégicas que los pueden hacer evolucionar y generar mayor impacto comercial, generando mayor competitividad y mejores opciones para el mercado, a través de conceptos y estilos personalizados.

Para citar el caso colombiano en 2008 entró Falabella en Colombia, MNG y ZARA, los cuales impactaron fuertemente el mercado especialmente el de los minoristas de segmentos medio y alto de Bogotá, donde en un comienzo todo se vio como una gran amenaza, pero después se concluyó que solo la verdadera creación de valor agregado y el aumento de valor para el cliente, podría hacerle frente a la competencia, así que diseñadores, y minoristas se integraron para establecer un comercio ético y diferencial, que los mantuviera a salvo de la crisis y saliendo avante mediante propuestas de orientación al cliente y la creación de sistemas de moda como el de Zara (Fast Fashion) para lograr una buena rotación de inventarios y una buena estrategia pensada en el cliente, soportada en el ciclo de vida del producto, momentos en los cuales se deben evaluar estrategias cambiantes y decisivas para el futuro empresarial, que solo con una planeación asertiva, constante y con un sistema de control eficaz podrá funcionar y no sentir la turbulencia del mercado, pues se está al frente del escenario.

Se podría decir que en cada decisión de compra de un cliente influyen diferentes variables, como producto, calidad, precio, empaque, marca, pero definitivamente elementos como el servicio, la asesoría al cliente, soporte, el tener en cuenta la voz del cliente convertirá sus momentos de verdad en experiencias que resultan decisivas para ellos, momentos en que el Retail o el último eslabón de la cadena, cobra mayor importancia, por tanto si el momento es positivo seguramente se verá reflejado en su lealtad a la empresa, y por tanto en el verdadero valor del cliente.

Es preciso anotar que se debe establecer una exitosa estrategia CRM en conjunto con un plan de marketing relacional, aquí el minorista debe estar decidido a concentrarse en el cliente, es decir que su modelo de negocio girará en torno a él, para lograrlo se hace necesario vincular al cliente interno y externo, manteniendo una gestión adecuada, relacional y controlada para conseguir los objetivos empresariales.

Es necesario mejorar cada vez la percepción del cliente por tanto generar valor debe ser un objetivo permanente, por tanto hay que diferenciar y segmentar adecuadamente los clientes para personalizar las carteras de productos, logrando fidelizar los clientes y agregar valor para las los clientes y para la empresa.

Desarrollo

Con el paso del tiempo hemos visto como diariamente se da apertura a decenas de empresas de sector textiles y confección en las cámaras de comercio de Latinoamérica, cada una es resultado del sueño de un emprendedor, algunos porque saben el oficio o técnica y sienten la capacidad de salir al mercado, otros por experimentar un negocio, otros con la experiencia y la convicción, pero ¿cuántas de estas empresas se mantienen o son rentables?, ¿cuántas han sido planeadas estratégicamente y no basadas en lo que se quisiera que sean?, ¿cuántas se cierran diariamente?, de igual forma vemos como cada vez la importaciones del sector en ropa aumentan (<http://www.portafolio.co/negocios/ropa-colombiana-hecha-china>), generando un impacto fuerte sobre los productores locales, en el caso colombiano la importación de ropa china subió a un 48% del total para 2011 (IBID), así que en diferentes segmentos del sector se ha visto afectado, desde el mercado popular medio bajo, el mercado del todo a 20 mil a segmentos más privilegiados, la incursión de Falabella, la entrada de MNG y Zara, que en orden sería un golpe a segmentos medio-bajo, medio, medio alto y alto, que si bien se genera mayores opciones de compra para el cliente, muchos empresarios entraron en jaque ya que no sabían cómo responder a la competencia y turbulencia del mercado, momentos donde nuestros

mismos nacionales van a producir a china ya que allá pueden disminuir costos en mano de obra por persona de 500 dólares a 150, y en términos de tiempo ganan velocidad como afirma el gerente de Esprit en su entrevista con portafolio (IBID). ¿Afecta que Totto, MH, y Gef, entre otros nacionales, también quieran producir en China?. Si, necesariamente parte de la lucha por la competitividad está centrada en la reducción de costos. Sin embargo, si no somos grandes empresas, China no es nuestra opción. La elección sería construir valor, aferrarnos al diseño de vanguardia y a la propuesta de identidad con creación de valor, donde nuestra bandera será la experimentación, exploración y búsqueda de texturas, siluetas, diseños para un cliente que debemos conocer muy bien para el cual hemos conjugado con nuestro ADN.

La razón de ser de éste artículo es mostrar como la construcción sistemática de valor por medio de la planeación organización y control son la estrategia reina para responder a mercados altamente competitivos y turbulentos. Es muy importante entrar a definir que es *valor* ya sea percibido por el cliente o producido por la empresa, entre otros, son muchas las definiciones de valor, pero es claro que la percepción del valor del cliente va ligada a mucho más que un precio, está ligada a los beneficios recibidos por el producto, ya sean del orden de calidad, sensoriales o emocionales; es por esta razón que cada día que pasa ya no se trata de encontrar un producto en el mercado, ó si se es productor mejorar cada vez un producto, esto ya no es suficiente, dado que en un mercado tan globalizado como el de la moda o indumentaria, hay muchos productos iguales en sus características, hablo de funcionalidad, diseño, material y calidad, pero es el llamado *Valor* el que hace que los clientes lo compren o lo asuman como propio, convirtiéndolo en un *don necesario o magia difícilmente explicable* (Bernard Arnavault, Harvard Business Review, Octubre 2009) que nos hará vender y tener clientes, los cuales estén dispuestos a llegar a hacer sacrificios económicos, inversiones de tiempo y dinero que parezcan ser secundarias frente a los beneficios de producto (valor), dando como estrategia principal, hacer un sistema de construcción de valor para la empresa y para el producto.

La creación de valor es en la actualidad en una de las estrategias más nombradas para una empresa que quiera ser competitiva, pero ¿cómo funciona?, ¿cómo se crea valor? el que no compita con valor, ¿sólo podrá competir con precio?, ¿cómo se construye? Esta sería la gran pregunta. Su respuesta sería estudiar lo que valoran nuestros clientes o un posible mercado, es claro que el producto debe suplir necesidades tangibles como son el uso, diseño, color, textil calidad, así como características y las intangibles las cuales generan más valor para el cliente que son las de estima, relevancia, impacto, asociación. Para poder establecer un valor verdadero se debe buscar respuesta a las necesidades, demandas, o deseos y beneficios esperados. Unos esperan mejor facilidad de uso, poco peso, poco o gran tamaño. Otros preferirán servicio, garantía, capacitación mantenimiento y otros estatus, lujo, ecología, diferenciación y estima.

En esta instancia empieza nuestra gran labor de construcción, pues como bien se ha dicho, debemos conocer a nuestro mercado más que a nosotros mismos. Por tanto,

debemos empezar por construir una planeación estratégica integral. Este proceso debe ser un ciclo de constante retroalimentación, siempre girando en torno al cliente. Como segunda instancia debemos recurrir a un sistema integral de generación de valor de nuestra empresa, el cual nos debe llevar a distinguirnos por algo en especial y ojalá único, donde podamos hacer o vender productos con muchos semejantes pero con la seguridad de ser los mejores, es decir, con un código genético único y capaz de hacer brillar a la empresa.

Según algunos modelos empresariales es importante seguir los siguientes pasos para la generación de valor (www.promonegocios.net/mercadotecnia/valor.htm):

1. Determinar el conjunto de beneficios que oferta la empresa: Productos, Servicios, personal, Imagen.
2. Determinar el precio real o costo total de cada producto servicio: Precio monetario, Costo del tiempo, costo psicológico y costo de energía.
3. Determinar (mediante investigación de mercados) como perciben el valor del producto sus clientes actuales y clientes potenciales (clientes propios y de la competencia).
4. Comparar el "Valor percibido por el cliente" del productos de la empresa, frente a los de la competencia.
5. Tomar decisiones de:
 - A. Incrementar mas beneficios al cliente
 - B. Disminuir el costo total.
 - C. Incrementar beneficios y disminuir costo.

Pero el proceso de creación de valor es un cambio de mentalidad que necesita inversión y tiempo, en el que se hace estrictamente necesario conocerse a fondo como empresa y profundamente el entorno, los clientes y la competencia, así mismo, establecer buenas relaciones y vínculos con toda la cadena, desde proveedores hasta distribuidores, con el fin de integrarse de manera blanda con toda la cadena y poder ofrecer entre todos valor real y superior.

Como siguiente paso debemos establecer un balance scorecard (cuadro de mando integral) o CMI (<http://www.bridgedworld.com/es/publicacion-en-la-harvard-deusto-business-review>) adecuado se deben tener en cuenta todos los componentes y bien llamados stakeholder de nuestra organización, así generar valor en cada una de nuestras etapas hasta llegar con un producto de verdadero valor para nuestro cliente, desde los proveedores hasta la comercialización y consumo, generando experiencias reales, que dentro de cada proceso debe ser hecho bajo objetivos y estrategias empresariales, que sean consecuentes con la misión y visión de la empresa, con esto se garantizará el control y efectividad en cada una de las etapas de nuestra cadena así:

Etapas de Producción de diseñador

1. Basado en una investigación de mercado, conjugar una fuente de inspiración, brifin.
2. Proceso de diseño de vanguardia, conjugar lo experimental.
3. Integrarnos con la cadena ya sea dura o blanda, para la producción de textiles, no comprar lo del mercado sino adaptarlo, mejorarlo, o tratarlo para hacerlos propios y ofrecer exclusividad.

4. Corte y confección de alta calidad, alta costura como garantía de producto, diseño de exclusividad y textil con valor agregado.
5. Publicidad y distribución adecuada, selectiva, intensiva o exclusiva.
6. Servicio venta, post venta que incluya la introducción a la siguiente colección o temporada.

La idea de nuestro CMI es poder lograr un panel de objetivos, estrategias, tácticas, para cada etapa de nuestra cadena productiva, de tal forma desarrollar un único lenguaje para la empresa y para externalizar, un mismo camino y un objetivo común, que recorrer, logrando un sistema dinámico y entendible para toda la organización el cual nos sirva de guía y elemento de control de todas las perspectivas de la empresa de diseño, ya que muchas veces se olvida que por ser diseño se deja atrás la gestión. Con la convicción de la creación de una estructura de control y confianza para la organización se hace necesario una verdadera estrategia de producto que acompañe la estrategia reina de valor.

En esta instancia se toma como base el ciclo de vida de un producto desde la introducción, crecimiento madurez hasta su declive, ya que los productos como los humanos tienen sus días contados, este ciclo es fundamental para tomar decisiones estratégicas a nivel empresarial, ya que no todos los productos tienen el mismo trato y esto es crucial en nuestro futuro como empresa, por esto vale la pena nombrar algunos casos empresariales de grandes diseñadores de alta costura e indumentaria que responden a mercados especulativos, turbulentos y cambiante de manera exitosa y responsable.

¿Cómo responder a un escenario turbulento y a uno cambiante? Un escenario turbulento es el previo a la madurez dentro del ciclo de vida de un producto, es decir, el punto donde la competencia se acrecienta y son pocos los que salen adelante. Al respecto, los que salen avante son los diseñadores que se renuevan, proponen y diseñan de manera espontánea y con identidad, logrando ir un paso antes que la manada, pero cual es la herramienta para sostenerse y seguir en el mercado? Existe la fidelización de clientes? El CRM ¿funciona? ¿Toda la teoría de Kaplan y Norton es verdad?

Si, funciona. Y en mercados como el de la moda es fundamental para la construcción de valor, ya que el 90 % de los compradores de moda compran por servicio, satisfacción, identidad, apreciación y vanguardia. Esos compradores que buscamos, no estamos buscando compradores ni vendedores de ropa, que por eso está china y el desvare de la esquina.

A estos sofisticados compradores de diseño es a los que les debemos vender nuestro valor construido metódicamente desde nuestra empresa para ellos y lograr ofrecerles más beneficios que la competencia, pues los diseñadores no están para entrar a guerra de precios, y es aquí donde la personalización de beneficios, el servicio preventa y post venta, los planes por puntos de ventas con distribuidores y consumidores son necesarios para afianzar la fidelización y captación.

En la moda se asume que estamos en una etapa turbulenta y especulativa ya se ha logrado la penetración máxima del mercado, las campañas publicitarias son agresivas

y especulativas, aquí la atención debe ser máxima para poder entender y predecir cambios y constantes los cuales traen consigo oportunidades y amenazas, así mismo se deben dar respuestas rápidas al mercado, así que lo único que podría soportar de manera adecuada es un buen plan relacional basado en segmentación adecuada, cartera de productos personalizados, CRM, servicios y garantías cuidadosamente elaborados para que no intervenga negativamente en la rentabilidad, de tal forma que se pueda superar la turbulencia y entrar a la etapa de madurez para mantener su cuota de mercado y obtener nuevas oportunidades y ampliar sus estrategias.

Recordemos que en la actualidad todos quieren comprar barato y vender caro, la predicción adecuada está ligada a una buena gestión o mejor una gestión inteligente y estratégica ágil de absorción, es decir que pueda ampliar o modificar su portafolio de productos de forma semanal y mensual, ya no existen las dos o tres colecciones estáticas, se debe ser ágil operacionalmente y para responder al cambio adaptar una capacidad de absorción para soportar los golpes del mercado es decir capacidad de apalancamiento, endeudamiento y recuperación con innovación, aquí se hace necesario, integrarse de manera adecuada con sus públicos, proveedores, distribuidores, recursos humanos y clientes, de tal forma que tenga una buena alineación, y control para dar respuesta a un entorno cambiante y altamente competitivo donde los beneficios sean compartidos y se generen relaciones comerciales entre todos los eslabones de la cadena.

El valor percibido juega como una experiencia que se tiene antes de la compra, durante y después de ella para el cliente, aquí el cliente interactúa con la organización y prueba el producto, donde variables como la calidad, satisfacción, fidelidad y rentabilidad, son componentes dentro de los costes o barrera de cambio, afirmándose como pilares fundamentales para la construcción de cadenas de lealtad, mientras que para el diseñador o empresa es una construcción continua de detalles en función del cliente, para ofrecerle cada vez su mejor producto.

Análisis de la cadena de lealtad de Storbacka.

1. Valor percibido
2. Satisfacción de cliente
3. Fortaleza de la relación
4. Duración de la relación
5. Rentabilidad de la relación

La satisfacción por sí misma no resulta suficiente para garantizar la lealtad, ya que existen diversos condicionantes que pueden moderar la influencia en determinados casos. Aquí podemos ver claramente como en los matrimonios hay que alimentar la relación y esto como empresa cuesta en tiempo, dinero y esfuerzo pues ya no basta con la propaganda y publicidad, hay que entrar en contacto y establecer un nivel de confianza que se debe elaborar cuidadosamente y proporcionalmente al valor del cliente.

Así, la existencia de buenas alternativas puede hacer que clientes satisfechos alteren su comportamiento de lealtad, al igual que la existencia de determinados episodios críticos capaces de alterar positiva o negativamente la relación. Por último el modelo indica como la duración de la relación dependerá de los costes que su manteni-

miento suponga para el cliente y ello determinará los ingresos que el proveedor recibirá de la misma. Es importante destacar como la satisfacción del cliente actúa como catalizador del valor percibido que se convierte en barrera de cambio al momento de recibir ofertas de la competencia o ante pequeños inconvenientes en la relación que dificultan la decisión de abandono por parte del cliente satisfecho, la satisfacción junto con la calidad son el núcleo de las estrategias orientadas a la obtención de la fidelidad de los clientes. La calidad percibida se convierte en satisfacción que a su vez induce a la lealtad del cliente. Por tanto, la fidelidad de los clientes aumentará si sienten que se preocupan por ellos, y según Storbacka es necesario hacer ofertas únicas que permitan diferenciar nuestro negocio, la rentabilidad será resultado de una filosofía empresarial construida para satisfacer al cliente, y que si sus estrategias son mantenidas la rentabilidad siempre tendrá cifras positivas.

Conclusiones

La supervivencia y éxito de las empresas se debe a los clientes, por esta razón el marketing relacional existe y se apoya en amplias dimensiones de captación, atención, servicio, retención y fidelización del cliente, procesos que implican una inmersión de diversas áreas de la compañía, para la obtención de resultados exitosos de un Plan Estratégico de Marketing Relacional, basados en la premisa de satisfacer al cliente, éste debe cultivar relaciones, crear vínculos y transferir beneficios ya que los negocios en esencia son relaciones, información y valor.

Se debe realizar un completo mapeo de necesidades del mercado y sus variables a partir de una mirada holística y sistémica. Un enfoque CRM permite migrar del modelo producto/precio al modelo cliente/valor previa segmentación de clientes, hábitos de compra y consumo, necesidades, deseos y percepciones. Es clave la integración de todas las unidades y/o dependencias a un proceso de apropiación tecnológica que conduzca al empleo eficaz de la misma. Así mismo se debe crear músculo para la generación de valor y la búsqueda de la lealtad del cliente que conduzcan al aumento de la percepción del cliente, su nivel de recompra y rentabilidad del negocio. Es importante concluir que todos los clientes no tienen el mismo valor y no pueden ni deben ser tratados de la misma manera, lo que lleva a afirmar que los clientes deben *valorarse*, para saber cómo tratarlos. Por medio de premisas como valor por dinero, percepción e imagen de marca, valor de la relación y frecuencia de interacción.

Referencias bibliográficas

Pine II, B. J. & Gilmore, J. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.

Kotler, P.; Camara, D.; Grande, A. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Editorial Pearson Educación. Edición Del Milenio. Décima edición.

Schmitt, B. *CEM Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición en español.

Schmitt, B. *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE to Your Company and Brands*. Editorial Mc Graw Hill.

Kinney, T. (1999). *Investigación de Mercados - Enfoque Aplicado*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Stanton, W. Etzel, M. Walker, B. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial McGraw-Hill. Novena Edición.

Schmitt, Bernd H. (2000). *EXPERIENTIAL MARKETING*. Barcelona, Disponible en: <http://www.climente.com/biblioteca/biblioteca/titulos/pdf/Experiential%20marketing.pdf>

Valero, J. *Diseño de Experiencias*. Colombia: Universidad de Pamplona.

Fuentes electrónicas

http://www.ceyd.org/beest/pdfs/investigacion_nova1.pdf

http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herberos/caso_zara.htm

<http://www.portafolio.co/negocios/ropa-colombiana-hecha-china>
<http://mundodelaempresa.blogspot.com/2011/06/marketing-el-ciclo-de-vida-de-los.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/valor.htm>

<http://www.bridgedworld.com/es/publicacion-en-la-harvard-deusto-business-review>

Abstract: The fashion sector is characterized by constant and turbulent changes, resulting from changes in consumption trends, demographic and pictographic trends of different types of consumers, plus the greater documentation of customers, which is more and more difficult its loyalty.

Key words: Fashion - Trends - Loyalty - Commercial impact - Market.

Resumo: O setor da moda caracteriza-se por sofrer mudanças constantes e turbulentas, derivados das mudanças nas tendências de consumo, tendências demográficas e pictográficas dos diferentes tipos de consumidores, somado a isto a maior documentação dos clientes, que a cada vez faz mais difícil sua lealdade.

Palavras chave: Moda - Tendências - Lealdade - Impacto nos negócios - Mercado.

(*) **Angela Liliana Dotor Robayo**. Profesora Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, en el programa de diseño y gestión de la moda, actualmente estudiante de Doctorado Universidad de Palermo. Profesional en Diseño de Modas y Textiles de la Fundación universitaria del Área Andina (Bogotá), Tecnóloga en diseño de modas y textiles de la Función tecnología Antonio de Arévalo (Cartagena - Colombia), especialista en Gerencia de Mercadeo (Universidad de Boyacá) y Maestría en Dirección de Marketing.