

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Creación de Valor para Gef
Reposicionamiento para una marca de indumentaria

Alejandra Arango Ángel
Cuerpo B del PG
20/07/2015
Licenciatura en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Índice	2
Introducción	4
Capítulo 1. Posicionamiento para una marca de indumentaria	11
1.1 Definición de Posicionamiento	11
1.1.1 Creación de valor	12
1.1.2 Estrategias de posicionamiento	13
1.2 Innovación y adaptación en las marcas de indumentaria	14
1.2.1 Identidad definida en la indumentaria	16
1.3. Porqué diferenciarse en la industria de la moda	18
1.3.1 La segmentación en la indumentaria	19
1.3.2 Los segmentos en el mercado de la moda	20
1.3.3 Ciclo de vida y su relación con la segmentación	23
1.3.4 Influencias entre segmentos	25
Capítulo 2. Construcción de una marca de indumentaria	27
2.1 Branding emocional	28
2.2 Definición de Identidad	30
2.3 Creación de valor a través del branding	32
2.4 Identidad y valor como unión de símbolos	34
2.5 El branding en la industria de la moda	35
Capítulo 3. Atravesamientos y horizontalidades de Gef	39
3.1 Las marcas de indumentaria en Colombia	40
3.1.1 Inexmoda y el desarrollo del país	43
3.2 Gef como marca	45
3.2.1 Historia de Crystal y Gef	45
3.2.2 Valores de Gef	48
3.3 Situación actual de la marca	49
3.4 Introducción a la problemática	51
Capítulo 4. Acercamiento a la marca Gef	54
4.1 Construcción de la realidad organizacional	54
4.2 Creación del corpus de la marca	57
4.3 Planeamiento estratégico de branding	62
4.3.1 Análisis del contexto	64
4.3.2 Creación de la identidad	68
4.3.3 Ejecución de la identidad	70
Capítulo 5. Soluciones para la marca Gef	73
5.1 Análisis de la comunicación de la moda	74
5.2 Análisis de la personalidad de la marca	76
5.3 Estrategia de marketing	80
5.3.1 Matrices para Gef	81
5.3.2 Objetivo de marketing	84
5.3.3 Segmentación del mercado	84
5.3.4 Posicionamiento deseado	86
5.3.5 Bases del reposicionamiento	88
5.4 Estrategia de comunicación	90
5.4.1 Objetivo de comunicación	92
5.4.2 Desarrollo de las etapas de comunicación	93
5.4.3 Canales	94
5.4.4 Calendario de ejecución	97

Conclusiones	100
Lista de referencias bibliográficas	103
Bibliografía	106

Introducción

El presente Proyecto de Grado tiene como propósito indagar acerca de las herramientas que aporta la publicidad al momento de reposicionar una marca de indumentaria. De modo que propone estudiar a fondo porqué la imagen de un producto, marca o empresa llega a tener un espacio dentro de la mente del consumidor. A causa de ello es relevante analizar cómo a través de la estrategia, las empresas pueden lograr que esta asociación sea positiva. Es así como resulta necesario tener claros los factores que afectan el posicionamiento que la empresa desea obtener.

El campo disciplinar usado está delimitado por la publicidad, dentro de ella puede especificarse el uso de los temas de posicionamiento, branding y marketing de las emociones. Dentro del segundo cabe incluir el branding, la creación de valor y la identidad definida y también es preciso mencionar el vínculo de dichos términos con los sentimientos de los consumidores. En efecto, estos temas serán inevitables y pertinentes para la correcta evolución y desarrollo del trabajo ya que por medio de ellos hay una comprensión de lo que es el posicionamiento en sí. Razón por la cual, al comprender su función y uso es posible hacer una propuesta de reposicionamiento para una marca real en un contexto determinado.

Este PG está encuadrado en la categoría de Proyecto Profesional, dentro de la línea temática denominada Empresas y Marcas, como corresponde al escrito 93 de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. La lógica de lo anterior viene de que la propuesta del trabajo cumple con las características de estar vinculada directamente con el campo profesional de la autora. Esto es debido a que para su correcto desarrollo es necesario profundizar en el mercado por medio de un análisis basado en la teoría mencionada, teniendo así como finalidad la elaboración de un proyecto propio. Para este punto es pertinente recalcar que Gef, la marca de indumentaria usada en el PG, es real y existe actualmente dentro del mercado colombiano, por lo que puede consolidarse dentro de la categoría mencionada.

Por lo tanto, el objetivo general es reposicionar a Gef para lograr que la empresa se deje de asociar únicamente a ropa interior y sea entendida como una marca de indumentaria integral para adolescentes y jóvenes. Asimismo, los objetivos específicos son estudiar y comparar las características de los consumidores y las líneas de interior y exterior de Gef. También es relevante analizar los motivos de preferencia y de compra del target para lograr entender porqué eligen la marca sobre la competencia. Por último, a partir de las investigaciones mencionadas en el presente trabajo se espera desarrollar una estrategia de posicionamiento con la que el público cambie la perspectiva que tienen de la empresa, dejando claro que además de ropa interior también cuenta con líneas de exterior con gran diseño y para diferentes usos.

Respecto a los antecedentes de la investigación, la autora tomó como referencia proyectos de graduación con estructuras similares. Por ello fueron estudiados y analizados trabajos tanto con temáticas similares a la propia, como con un planteamiento estratégico que resultara útil. Razón por la cual, que los proyectos de grado tengan un vínculo con marcas de indumentaria, sean proyectos desarrollados en Colombia o propuestas de reposicionamiento, resultaron relevantes para la elección como referencia. La justificación de dicho recorte viene de buscar tener una mejor comprensión en cuanto al sector y a la teoría pertinente del proyecto actual, de modo que sirvan como una guía para tener una estructura lógica y comprensible.

Para entender el reposicionamiento de una marca de indumentaria y poder indagar en ese sector la autora estudió el PG de Rodríguez, M. (2014) titulado *Relanzamiento para Indumentaria Infantil*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. ya que el mismo usa el branding como técnica para llegar al posicionamiento deseado de la empresa HyL. De modo tal que ejemplifica cómo por medio de los aspectos emocionales se puede lograr crear un vínculo profundo y real con sus consumidores. Puesto que la marca del trabajo mencionado es de

indumentaria para niños hay un vínculo con el proyecto actual al ambos ubicarse en el mismo sector, siendo este el de la moda.

Por medio del trabajo de Pasquadibisceglie, D (2013) *Let me be*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. queda claro como para lograr un buen posicionamiento deben usarse estrategias de marketing, branding y comunicación. En efecto, resulta de alto interés ya que ayuda a la comprensión de los términos en sí y permite hacer una comparación con el proyecto propio donde dichas herramientas serán usadas para proponer el reposicionamiento mencionado. Ya que este PG es sobre una marca de diseño de autor, el mismo también pudo relacionarse a nivel de temática elegida, pues su contenido resulto útil al momento de tener en cuenta como el branding debe aplicarse en este sector.

Morales, M (2014) en su trabajo nombrado *kakaw: marca para el cacao guatemalteco*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. explica el desarrollo de una marca del sector alimenticio en el mercado actual. Es así como hace un análisis del contexto y de la empresa en el que incluye estrategias de marketing y publicidad diferencial. En consecuencia, al investigar este PG la autora pudo asimilar como debe trabajarse para buscar diferenciación de marca en un sector en particular y la importancia de definir y precisar el mismo.

Al igual que el escrito anterior, el PG de Zanoni, M (2012) *H&M desembarca en Argentina*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. también explica los pasos a seguir para poder posicionar una marca exitosamente. Al ser un trabajo sobre un empresa de indumentaria, resulta interesante bajo el marco determinado ya que de este modo puede profundizarse en el tema y tener un panorama más amplio de casos relacionados al actual. Por esta razón fue de gran interés para la autora ya que ayudo a que la misma pudiera ver diferentes perspectivas sobre un mismo tema y amplio su mirada acerca del mismo.

Bernal, A (2015) en su propuesta *Marca País: Panamá*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. crea una estrategia en la que posiciona con buen nombre a la nación mencionada. De modo tal que su lectura resulta oportuna al entenderse como una guía de elementos y características con las que cuenta el mercado latinoamericano. Esta sirve como referencia para la autora del presente trabajo ya que le permite comprender a fondo el contexto en el que esta desarrollando su proyecto.

Igualmente Bran, C (2015) en su trabajo *Reposicionamiento de marca*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. propone cambiar la imagen que las masas en general tienen del carnaval de Guleguaychú. Aunque pareciera que este PG no tiene mucha relación con el actual, este además de servir como muestra de cómo debe hacerse un correcto reposicionamiento, explica la importancia que tiene el contexto y la cultura del lugar donde esta para el desarrollo de la estrategia.

Es así como el trabajo *La necesidad de estudiar creatividad* de Franco, M. (2013). Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. también sirve como guía ya que es un caso colombiano en el que se cuestiona acerca del desarrollo de la publicidad en dicho país. Debido a ello, tiene gran trascendencia e impacto en el trabajo actual puesto que explica el contexto desde el ámbito de la comunicación y muestra como la misma es entendida actualmente. La utilidad de lo anterior viene de que para desarrollar una campaña para Gef es vital saber las características del mercado a nivel social y cultural.

Por otro lado, García, S (2014) por medio de su PG *Poligram*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. propone un reposicionamiento y un lanzamiento de marca en Colombia. Al usar el mismo mercado en el que el proyecto actual va a desarrollarse resulto interesante poder observar que estrategias son usadas bajo dicho contexto.

Por las mismas razones resulto pertinente indagar en el PG de Garcia, M. (2014) *Marcas pequeñas, grandes estrategias*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. ya que en este queda claro cómo está posicionada una marca en el imaginario de los consumidores. Gracias a lo anterior puede asimilarse como lo que sucede adentro de la compañía afecta a su imagen afuera. Además habla de cómo el branding y las emociones proyectan el imaginario colectivo y termina con una campaña publicitaria en la que se puede ver la pastelería como un producto tradicional popular.

Ramírez, M. (2014) con su trabajo titulado *Pétalos: Florería colombiana*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. busca crear una marca comercializadora de flores en Colombia por lo que desarrolla una estrategia de comunicación para el lanzamiento de la misma. Ya que tanto este PG como el propio están en el mismo contexto, el mismo sirve como referencia de como la estrategia puede ser aplicada a nivel social y cultural exitosamente.

Específicamente, para el correcto progreso de este PG fue usada una metodología en base a técnicas descriptivas, explicativas y exploratorias. Dentro del ámbito descriptivo la autora uso la investigación y relevamiento de información a través de libros y el contexto del mercado. Además pudo aplicarse lo exploratoria por medio del uso de observaciones personales pertinentes a el tema. También es debido mencionar que este PG esta vinculado al conocimiento teórico propuesto a lo largo de la Licenciatura de Publicidad de la Universidad de Palermo. Por lo que en el puede encontrarse una relación directa con las materias Campañas Publicitarias uno, Campañas Publicitarias dos, Seminario de Integración uno y Seminario de Integración dos. Para lograr su finalidad, el mismo fue desarrollado con la estructura que será indicada a continuación.

El primer capítulo tiene la intención de definir y profundizar acerca del posicionamiento y la segmentación de las marcas. Razón por la cual en primera instancia es pertinente analizar los componentes clave de dichos temas. Para lograrlo será necesario usar

teorías de diferentes autores con las cuales puedan concretarse los términos, y de este modo lograr encontrar una relación entre ambos. Igualmente, cabe observar cuales son los diferentes tipos de estrategias pues de este modo quedan claras las diferentes formas de posicionar una empresa. Al hacer énfasis en las diferencias y ventajas que debe tener el posicionamiento puede analizarse como este se da según la segmentación del target determinado y su identidad. Con objeto de aplicar la teoría mencionada a la realidad es adecuado estudiar cómo debe posicionarse una marca de indumentaria en el mercado actual y cuales son las características que debe presentar. Razón por la cual es necesario examinar el mercado de la moda y observar que características tiene.

La intención del segundo capítulo es llegar a definir como está compuesto el branding en la actualidad, porqué es útil en una empresa y cómo debe ser usado. Para ponerlo en contexto es necesario incluir el branding emociones, ya que por medio del mismo se busca explicar el lado humano de las empresas y como pueden relacionarse con los sentimientos de sus consumidores. Dentro de este marco es relevante vincular los temas vistos con la identidad y su función dentro de la creación de valor de la marca. Teniendo en cuenta la teoría anterior, es vital para el correcto desarrollo del proyecto asimilar como el branding crea valor dentro de la indumentaria. Al ser un caso específico y totalmente pertinente es preciso saber como afecta el branding emocional a las marcas de moda y cual es el correcto entendimiento del mismo.

El capítulo tres hace un acercamiento tanto a la marca en si como al contexto en el que se desarrolla. Puesto que es necesario tener claro el mercado de la indumentaria en Colombia para entender donde se ubica Gef, es pertinente resaltar las características y la evolución del mismo. Dado que Inexmoda, instituto la exportación de moda, ha ayudado en gran modo al crecimiento de la industria es necesario incluir su aporte a la moda colombiana. Sucesivamente, después de entender como funciona el comercio puede procederse a indagar en la marca como tal. Razón por la cual también esta incluido cómo Crystal empresa a la que pertenece Gef ha cambiado desde su origen y cómo esto ha

afectado a la marca en si y al desarrollo de su posicionamiento. Asimismo tiene sentido ubicar al lector en tiempo y espacio actual, por lo que cabe incluir el contexto socio-cultural en el que se desarrolla la marca. Finalmente habrá una introducción a la problemática que tiene Gef, buscando así tener continuidad con los capítulos posteriores y un hilo conductor en el capítulo mismo.

El cuarto capítulo busca lograr un mayor acercamiento a Gef y su totalidad como marca para poder entender a fondo la problemática planteada anteriormente. Por dichas razones es necesario estudiar la creación del corpus a partir de las temáticas de intervención ya que de este modo puede llegar a conocerse a fondo el funcionamiento de la empresa. Buscando tener una construcción de la realidad organizacional también será tenida en cuenta la teoría de los enfoques, donde puede analizarse la identidad de Gef. A partir del conocimiento dado anteriormente es posible realizar un planeamiento estratégico de branding en el cual la autora propone cambios en la identidad de la marca. El análisis realizado en los capítulos anteriores hace énfasis en identificar las características de Gef con el fin de llegar a plantear soluciones para la marca. Por esto el capítulo cinco tiene como finalidad un reposicionamiento para la misma. La ejecución de este será posible a través de estrategias de comunicación, medios y marketing que concluyen con un posicionamiento deseado, plateado por la autora del trabajo, donde además de incluye el segmento al que debería pertenecer la marca y observaciones pertinentes para ella en el entorno determinado.

Capítulo 1. Posicionamiento para una marca de indumentaria

El presente capítulo tiene como objetivo contextualizar los términos y temas que van a ser usados a lo largo del proyecto de grado y ver cómo estos influyen en la creación y desarrollo de una marca de indumentaria. Lo anterior tiene sustento al tener en cuenta que dichos elementos brindan una ventaja al momento de analizar la importancia que tiene el posicionamiento en el mercado y el segmento al que la marca apunta. De este modo para lograr llegar a comprender lo anterior en su totalidad, será necesario abordar la teoría pertinente presentada en este capítulo. Esta más adelante resultará útil al relacionarla directamente con el reposicionamiento de la marca colombiana Gef, como está planteado por medio de este trabajo.

1.1 Definición de Posicionamiento

Al hacer una observación del mercado actual, es probable encontrar como una de sus características generales que dentro de la gran mayoría de empresas todos los elementos coexisten en un tiempo y espacio específico. La lógica y relevancia de ello es que ocurre a modo de que la marca en sí misma tenga coherencia. Para alcanzar dicho objetivo de manera exitosa es necesario tener en cuenta el posicionamiento, precisado por Kotler como “La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.” (2008, p. 185). Por lo tanto, cuando una organización tiene un enfoque correcto en el mercado sus bienes ocupan un lugar claro, único y distinto con el que el consumidor logra identificarla. Es por esto que las marcas deben tener en cuenta su misión, su visión y valores para crear productos en función a una identificación con los valores y estéticas específicos y lógicos a su esencia.

El posicionamiento está asociado a la imagen distintiva, pues es por medio de ésta que un producto o servicio realmente logra permanecer en la mente del consumidor. Por lo

cual, la oferta que debe hacerse por medio de la imagen que la marca crea debe satisfacer las necesidades de los consumidores de una mejor manera que la de la competencia. Es así como la empresa debe mostrar los beneficios en vez de las características y tener una promesa básica de venta, que marque un punto de diferencia del producto o servicio con respecto a los otros (Shiffman, 2005).

Un posicionamiento ideal es uno en el que la marca, el producto o servicio logra recordarse con solo oír su nombre, ver su logotipo o identificar a la empresa sin tener en cuenta lo anterior. Como esta planteado en libro *ABC del Marketing*, la meta de todo posicionamiento debe ser que el público objetivo tenga en la mente que ese y ningún otro producto en el mercado consigue identificar exactamente sus necesidades. Las marcas que lo logran exitosamente, son aquellas por las que el consumidor está dispuesto a pagar más ya que a diferencia de las otras, le brinda una serie de emociones que van más allá del uso mismo. Lo anterior tiene una relación directa con lo que la persona piensa de la empresa como totalidad pues al hacerla única y especial genera sentimientos que llevan a que quiera o no efectuar la compra. Por lo tanto, para no confundir al target hay que hacer planes a largo plazo, pues estos llevan a mayor objetividad y dan confianza y seguridad sobre la identidad (Díez, 1998).

1.1.1 Creación de valor

Teniendo seguro que el posicionamiento es el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor en relación con los productos o servicios de la competencia, puede afirmarse que la posición que tiene una empresa en general debe estar por encima de la que tienen sus productos en particular. Esta lógica es necesaria ya que la creación de un posicionamiento concreto define a que público cada producto puede ir dirigido y cómo comunicarlo. En consecuencia, no es lo mismo dirigirse a un segmento de mercado que a otro. Ya que aunque es entendido que todos los productos de una compañía son

diferentes entre sí, para que estos puedan asociarse, deben poder identificarse con los valores que representen a la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia entender por qué los valores deben formar parte del posicionamiento. Ya que sin importar las diferencias que pueda tener una línea, colección, o producto de otro, siempre están presentes y muestran continuidad y unidad a través del tiempo. Por esta razón es significativo ver como la marca va más allá del logotipo pues es su imagen el medio por el cual deben representarse y hacerse visibles sus valores. Por lo tanto es la imagen la que lleva a poder identificar ciertos valores con aspecto en particular. De modo tal que las características que resaltan de la marca son las que van creando su posicionamiento. El mismo, sumado a las experiencias y opiniones del consumidor, es lo que lleva al sujeto a decidir si desea o no ser parte de lo que la marca propone, claro esta, dependiendo de que tanto sea acorde a su personalidad y estilo de vida.

Al hacer una reflexión sobre el poder que la marca tiene al momento de realizar la compra puede afirmarse que la construcción de un buen posicionamiento vale más que el producto en sí. En consecuencia, representa la verdadera razón por la cual un bien es elegido sobre otro sin necesariamente diferenciarse por sus cualidades. Al aplicar la teoría mencionada con referencia a la industria de la moda, dicho análisis explica porque cuando un cliente está entre dos o más artículos que presenten las mismas características está dispuesto a pagar más por el que encuentra mejor posicionado. Es decir, al momento de comprar una prenda, el cliente le da más relevancia a lo que esta representa, lo que muestra que tienen más valor las experiencias positivas a las que alude que a presente algún atributo extra.

1.1.2 Estrategias de posicionamiento

Al tener definido un mercado meta y haber segmentado el público objetivo el paso a seguir para que una empresa logre tener una comunicación clara. Para llegar a la

misma es necesario definir el posicionamiento deseado. Para seguir la línea temática de lo dicho por Kotler es primordial tener en cuenta que “Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. (2008, p.185) Dicha argumentación sustenta porque el posicionamiento debe ubicarse como la base de una marca, pues cuando ya esta formado a nivel social, la misma pasa a ser algo más que simples productos. De este modo, el resultado de haber logrado pasar de lo tangible a lo intangible esta apreciado y es representado por medio de las emociones generadas hacia lo que la empresa representa más que lo que vende.

Cabe hacer una relación de lo anteriormente mencionado con los avances tecnológicos y la alta competitividad en el mercado actual, ya que esta unión es el motor que lleva a que cada vez haya más publicidad por parte de las empresas. En consecuencia, es observable ver como para lograr llegar al público objetivo y tener impacto en el mismo, las compañías tienen que exponerse en más medios y con más intensidad que antes. Como resultado del paradigma planteado, para que una marca sea recordada ya no es una opción sino una necesidad tener un posicionamiento sólido. La justificación de lo anterior esta en que si la posición es cambiante o dispersa no habría forma de saber que busca comunicar la marca y que es entendido por el publico. Sumado a lo anterior, al encontrarse en un mercado tan competitivo no habrá lugar para la recordación de la marca ya que una más dinámica tomaría su lugar. Razón por la cual es de total importancia tener un posicionamiento fuerte que lleve a obtener una ventaja competitiva a largo plazo. La manera de obtenerlo es ayudándose a sí misma a ser percibida de manera positiva y para lograrlo, la empresa debe tener una estrategia de posicionamiento deseado definida.

1.2 Innovación y adaptación en las marcas de indumentaria

Actualmente las marcas de indumentaria están relacionadas a una estética asociada a un grupo que es diferente de otros por características culturales específicas dentro de

determinada sociedad. El estilo de vida y los hábitos de cada segmento hablan de su consumo ya que este es la parte visible de su identidad. De esta manera, la moda puede generar cultura al crear relaciones entre personas, pues su función social lleva a resolver necesidades reales. Esto ocurre pues a diferencia del vestir, que responde a una necesidad fisiológica, la moda busca diferenciar al sujeto logrando satisfacer su necesidad de pertenencia, razón por la cual solo existe cuando hay sociedad. (Fraile, 2010)

A fin de que el posicionamiento de una marca en el sector de moda sea exitoso y adecuado este debe ser dinámico, pues la innovación que exige el mercado lleva a que la oferta esté cambiando constantemente. Como resultado las marcas deben luchar por tener una alta eficacia operativa en cuanto a producto, servicio y comunicación. Asimismo de la mano de la eficacia debe proporcionarse un posicionamiento adecuado y conveniente a las características indicadas que no permita perder la identidad propia. Su importancia, como ya ha sido mencionado, es que la posición en el mercado debe sostenerse a través del tiempo y en el caso de la indumentaria esto tiene relevancia hasta que las necesidades y los valores del cliente cambien. Puesto que en una industria donde la innovación es un factor constante, el objetivo es lograr que la identidad pueda adaptarse a lo nuevo, según Saviolo:

La posibilidad de una provechosa supervivencia a largo plazo para las empresas del sector parece depender, más que del anclaje a la identidad de marca en un simple producto estrella, de la coherencia intrínseca, pero dinámica, de la oferta con respecto a la evolución del imaginario colectivo al que se remiten los productos. (2013, pg. 186)

Basándose en que es necesario que los productos evolucionen en función a la moda, paralelo a ello no pueden perder su identidad y para conseguirlo esta debe ser expresada a través de los valores que adoptó como propios y reconocibles por medio del diseño de las prendas. Para lograrlo, dentro de un mercado acelerado y las diferentes tendencias que éste propone la marca debe tener como objetivo de comunicación evolucionar a la par del imaginario colectivo al que hace referencia. Si la empresa tiene claro lo anterior,

conseguirá un posicionamiento correcto al ser asimilada y estar en sintonía con sus clientes. Lo que lleva a que éstos la usen más que por una tendencia por el sentido de identificación al que conlleva.

En el rubro de la indumentaria la posición en el mercado puede jugar a favor o en contra dependiendo de variables socio-culturales que hacen que la marca sea aceptada o no. Los factores a tener en cuenta van de acuerdo a los cambios que ocurren día a día en el contexto, entendido como tiempo y lugar específico. Puesto que la compra depende de la imagen que establezca y del poder de adaptación e innovación que la marca tenga para hacerlo en el contexto y su agilidad para efectuarlo. Razón por la cual, el posicionamiento de cada marca hace que ésta deba trascender las modas y en contrario a ello interpretarlas. Por consiguiente el producto y su comunicación debe evolucionar interpretando de una manera respetuosa, los códigos permanentes con los que esta identificada originalmente. En lo que respecta, es valioso el aporte de Gonzales y García donde afirman que “En la moda contemporánea, las imágenes de los estilos actuales que aparecen en los medios de comunicación se han vuelto tan importantes como la misma ropa.” (Fraile, 2010, p.194).

1.2.1 Identidad definida en la indumentaria

Al saber que la moda cambia como máximo cada año, los productos y la forma como dichas modificaciones son comunicadas deben ser coherentes al valor de la marca. Visto que permite mostrar así una evolución en cuanto a diseño, pero no deja de lado su posición en cuanto a temáticas actuales. Empresas sin una identidad definida, toman decisiones instantáneas en las que muestran posiciones acerca de temáticas en específico y después entienden que éstas van en contra de los valores con que vienen identificándose.

De ahí que a nivel operativo sea de suma importancia que quien cree los productos tenga claro de donde viene y a donde va la marca, siendo así fiel a su visión. Observando que

el posicionamiento no es una opción sino una necesidad, pues de no tenerlo definido el consumidor lo hará por si mismo lo que abre a la opción de que no concuerde con el deseado. Lo ideal en indumentaria es plantear una estrategia de exclusividad que busque que el consumidor tenga posicionada a la marca como esta lo desea, ya que así más que una necesidad de uso será un deseo de compra.

Para tener un posicionamiento duradero, las empresas no pueden basarse en el producto, pues como esta señalado, éste debe estar en constante cambio por las exigencias que caracterizan al mercado en el que esta. En definitiva, la mejor opción es basarse en lo intangible y en las emociones que pueden generarse a través de los productos adquiridos y no en las características de los mismos. A comparación con otros productos la diferencia de los de indumentaria es que estos tienen más base en lo que comunican. Por lo que la imagen de los mismos vale más que su principal función, pues si estuvieran basados ella no habría necesidad de diferencia y por ende todos vestirían iguales.

Los medios de comunicación son clave a la hora de dar una dimensión notoria de la actividad de la empresa y son insustituibles para acceder a nuevos públicos porque no basta solo la oferta del mejor producto en cuanto a calidad y diseño ... La empresa aprovecha el canal de difusión sobre todos si la dirección adopta la comunicación como un objetivo estratégico con el fin de desarrollar un sólido y coherente plan de relaciones con los medios y apoyar los esfuerzos de posicionamiento de la empresa. (Fraile, 2010, p. 197)

El valor y el estilo son dos variables determinantes dentro del posicionamiento para una marca de indumentaria. Ya que como consecuencia de ellos además de conseguir la tan valiosa diferenciación, conllevan a tres atributos que hacen posible la venta; son importantes, comunicables y provechosos. La importancia que tienen los productos ayuda a ver qué tanta jerarquía y renombre tienen en el sector en que están posicionados, por lo que ayuda a crear clientes fieles según el nivel en el que estos la encuentren. Que sean comunicables es necesario ya que por original y creativo que sea el producto este no tendrá ventas si nadie sabe de su existencia. Cuando el producto tiene buena comunicación este pasa del estar al ser, volviéndose reconocible en el

mercado, que es lo deseable para tener una imagen alusiva a lo único y exclusivo. Para ser provechoso, el producto debe tener justificación a nivel de costo y singularidad pues de lo contrario no valdrá la pena adquirirlo.

1.3 Porqué diferenciarse en la industria de la moda

Hoy en día es cuestionable si es más importante la marca sobre la calidad o viceversa puesto que la importancia que tiene la etiqueta cada vez tiene más peso al momento de realizar la compra. Dicho cambio es visto como una normalidad al ubicarse en el presente y tener en cuenta que la era actual es totalmente consumista. De ahí que hoy en día las marcas y las prendas de moda hablen de la persona que las llevan puestas y dejen conocer sus gustos, nivel socio-económico y ubicación geográfica, entre otros. Gracias al desarrollo del mercado en uno cada vez más competitivo, las marcas de indumentaria han tenido que asociarse a una estética cada vez más específica. La necesidad de ello viene de que al momento de penetrar un mercado, para hacerlo de manera exitosa la empresa debe tener en cuenta una gran variedad de aspectos. Entre ellos la comunicación y el posicionamiento son los más vitales ya que los mismos son el canal por el cual la empresa puede llegar a sus clientes. Para que las estrategias usadas sean adecuadas hay que apuntar a un mercado específico y buscar llegar a un segmento en particular. De modo tal que logre satisfacerse el objetivo de llegar a identificarse con lo que el sujeto espera y crear un nivel emocional con el mismo.

Ubicándose en el mismo contexto, es relevante que quede claro que bajo este marco la formación de la sociedad, esta entendida, en su totalidad por muchos grupos heterogéneos entre sí. A causa de lo anterior cabe concebir que las diversas culturas encontraron la necesidad de crear una de diferenciación con sus pares para hacerse notorios y únicos. El proceso mencionado ha llevado a un agrupamiento cultural que cada vez es más relevante ya que sí no ocurriera de esta manera no habría razón por la cual elegir un producto sobre otro que presente sus mismas características. A causa de lo

anterior entra a tener prioridad la diferenciación a nivel emocional, esta en la moda hace que la compra de un producto sea por un deseo de identificación o estatus más que por sus características en si.

Como consecuencia las marcas tuvieron que acotarse, definiendo un segmento específico en un mercado igualmente reducido. Por esta razón puede entenderse que si no estuvieran claros los segmentos del mercado, aunque hubieran productos que posiblemente cumplan con las características que el consumidor está buscando, este ni siquiera sabría de su existencia pues la creciente demanda hace que hayan una gran cantidad de sustitutos y competidores (Shiffman, 2005).

1.3.1 La segmentación en la indumentaria

La segmentación es un punto de gran importancia al llegar al mercado, pues segmentar significa dividir, y al hacerlo la empresa tiene claro que hay grupos destinos que compran en base a sus necesidades, características o comportamientos. “Si todos los consumidores fueran iguales –si todos tuvieran las mismas necesidades, anhelos y deseos, e idénticos antecedentes, educación y experiencia- el marketing masivo (indiferenciado) seria la estrategia lógica” (Shiffman, 2005, p. 50).

Las diferentes motivaciones que llevan a que los grupos específicos consuman algún producto de indumentaria en particular o busquen querer tener cierta estética o aspecto, sea el mismo u opuesto al de otro segmento, es la razón que permite analizar el deseo de compra generado ante productos específicos. Por medio de dicha intención puede definirse la competencia directa por más que sólo el nivel económico, pues el estilo y los atractivos implícitos que creados en torno a la marca son los que atraen a los consumidores. Esto ocurre de dicha manera ya que la deferencia en precios, aunque es significativa y logra segmentar, queda de lado en esta industria de la moda pues no es una variable que pueda definir porqué el cliente siente identificación con un producto que tiene frente a él. De esta forma, son variables blandas las que deben definir la imagen de

la marca, ya que es evidente que en ellas esta basada la estrategia de posicionamiento. Por medio de la misma debe encontrarse un norte de cómo y cual debe ser el tono de comunicación para cada público y porqué es relevante una campaña que presente ciertas características.

Al haber encontrado un segmento dentro del cual la marca logre verse idealizada en cuanto a las características de lo que vende, sus valores e imagen y lo que el consumidor desea adquirir, este debe determinar el mercado meta valorando las ventajas que este trae. Para hacerlo, según Kotler (2008), es necesario evaluar qué tanta importancia puede llegar a tener cada segmento de mercado en la empresa, teniéndolo en cuenta debe seleccionarse el o los segmentos donde va a crearse el mayor valor posible para el cliente, buscando que este sea sostenible por el mayor tiempo posible.

1.3.2 Los segmentos en el mercado de la moda

La segmentación es una herramienta útil por medio de la cual la empresa debe guiarse para poder definir el público objetivo al cual desea dirigirse. Al hacerlo tiene una idea de cómo es el target, que comparte y en que difiere de otros y por ende que características tienen en común entre ellos. En la industria de la moda, según Grünfeld (1997), existe un proceso en el cual para que un estilo, prenda o marca logre estar a la moda hay un proceso que empieza cuando esta es seguida por los líderes sociales ya que son quienes muchas veces plantean las tendencias.

Según estudios psicológicos, dicha autora afirma que esto responde a que el sujeto tiene una necesidad de identificación a través del estatus. Esta hace que al elegir ciertas prendas de vestir el sujeto pueda asimilarse a grupos sociales que anhela o en los que desearía estar. Por consiguiente las distancias entre los grupos sociales son acorta, pues al vivir y desarrollarse en el mismo tiempo y espacio las personas crean una relación en la cual tienen grupos de referencia; dentro de ellos están los de pertenencia y los de aspiración. Este planteamiento tiene lógica al recordar que el individuo es un sujeto social

que busca un lugar en el que se asemeje a sus pares y pueda convivir con ellos. Por esta razón puede analizarse la forma cómo este proceso ocurre, ya que para los individuos es necesario el estatus y la seguridad que vestir de cierta manera brinda dentro de determinada sociedad.

Everett Rogers en su libro *Diffusion of Innovations* (1962) creó una teoría bajo el mismo nombre, en la cual plantea cómo la difusión de tendencias de moda empieza por medio de un grupo específico que de manera inconsciente lo dispersa a lo largo de toda la sociedad. En esta logra ubicar los diferentes segmentos del mercado y diferenciarlos dependiendo de qué tanta influencia tiene en los otros grupos y qué tan rápido o tanta importancia le dan a adaptarse a las tendencias. Este estudio fue sustentado cuando la analizar el porcentaje de la población que pertenece a cada segmento:

En él, argumenta que los adoptadores de cualquier nueva innovación o idea pueden catalogarse como innovadores (2.5%), adaptadores tempranos (13.5%), mayoría temprana (34%), mayoría tardía (34%) y rezagados (16%), y que la buena disposición y habilidad de cada grupo para adaptar una innovación dependerá de su concientización, interés y valoración hacia ella. (Meadows, 2009, p. 84)

En el grupo de innovadores pueden encontrarse los primeros en adaptarse a una nueva moda, este grupo es la minoría ya que solo está conformado por personas influyentes, con un alto interés y/o nombre dentro de la industria. Estos son los que adquieren el producto apenas aparece en el mercado pues su razón de compra es la diferenciación. Aunque pueden no siempre ser referencia para los grupos posteriores su fantasía es ser los primeros en crear conciencia sobre cierto tipo de indumentaria y dar una exposición visual de la misma. Quieren ser recordados como los primeros en usar los artículos que presentan al resto de grupos como novedosos ya que son líderes de opinión en el rubro. Cabe resaltar que los innovadores compran cuando el producto tiene un precio excesivo para el resto de la población, esta es una característica del grupo ya que dentro de los atributos del producto está obtener un estatus determinado. El mismo viene de la mano de la garantía de que van a ser únicos hasta que la moda se vuelva masiva, momento en

el cual desean volver a innovar con productos diferentes dejando de lado los que para ellos ya no van más pues para ese punto ya hay mayor cantidad de ellos en el mercado.

El grupo de los adaptadores tempranos tiene como característica querer diferenciarse de la mayoría, ellos se consideran a si mismos modernos pero no tienen la misma audacia o capital económico de los innovadores. En otras palabras deben adaptarse a versiones usadas por estos y tienen la atención de los demás grupos ya que tienen influencia pero a diferencia de los innovadores, no son lo suficientemente arriesgados como para salirse de las normas sociales y/o hacer un cambio. Esto hace que su estilo presente la posibilidad de poder ser adaptado por los otros grupos y que sean cruciales al momento de definir una tendencia, pues al ser más cercanos a los otros grupos son presentados a los mismos como una opción más posible, real y accesible. Por las características de este grupo, el mismo puede definirse por personas jóvenes que tienen ingresos altos.

Las mayorías tempranas tienen como guía a los grupos posteriores ya que no desean pensar mucho al momento de realizar la compra pues siguen los estilos de los otros grupos. Aunque en ellos es evidente su preocupación por la estética y la moda su objetivo es estar acorde y no desentonar por lo que están usando. Por esta razón no son arriesgados o innovadores pero si siguen lo que el mercado dicta, ya que tienen ciertos íconos como referencia a los que siguen y al ver las modas en los medios de difusión sienten seguridad al momento de usarlas. Son influenciables por la publicidad, la farándula y las personas que encuentran como referencia pues de esta manera aseguran una aceptación social de quien los rodea.

El grupo más inseguro, desconfiado y escéptico a la moda es el de las mayorías tardías pues estos solo compran los productos cuando ya los pueden ver en todas la vidrieras y son parte de la moda masiva. Son prevenidos ante las últimas modas pero aun así quieren formar parte del grupo ya que desean sentirse identificados. Estos acaban siendo conocidos como la multitud pues no corren el riesgo de transformar lo que ya esta establecido o de pasar como anticuados o fuera de moda, pues lo que usan sigue

estando a la venta. Normalmente tienen gustos más tradicionales y muchos son de una clase socioeconómica baja, razón por la cual no desean o pueden invertir mucho en gustos pasajeros y esperan a que las modas ya sean aceptadas para usarlas.

El último grupo es el de los rezagados, estos son quienes siguen usando modas con las que están cómodos aunque otras aparezcan pues no le dan mucha importancia a los fenómenos sociales. Estos tienen como guía a amigos y conocidos pues al vestirse buscan la comodidad y no seguir las tendencias. Los rezagados en el mayor de los casos son marginados económica y/o socialmente pues al no tener el capital para seguir las modas o no sentirse identificados con las mismas crean un rechazo sistemático a estas y usan un vestuario basado en la comodidad.

Teniendo claras las características y diferencias entre segmentos cabe mencionar como estos influyen el mercado teniendo un lugar y unas marcas determinadas y totalmente diferentes las de los otros. Los dos primeros grupos son los agentes de cambio pues son los individuos que comunican las tendencias y hacen posible que sean modas usando alta costura o diseñadores exclusivos. Estos tienen un alto poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por productos caros con tal de que estos les otorguen exclusividad y estatus. Del otro lado están los tres grupos posteriores que son los seguidores de la moda y suelen observar a los primeros al momento de comprar. Estos no hacen tanta inversión en indumentaria y son parte de la moda de masas ya que sus productos son fabricados en distintos precios y eligen el que pueda adaptarse más a sus características. De esta manera dependiendo de qué tanto capital y gusto por la moda tengan eligen los artículos basados en la relación precio y calidad.

1.3.3 Ciclo de vida y su relación con la segmentación

La actitud de compra de los consumidores hacia los diferentes estilos de indumentaria puede analizarse a partir de una curva en forma de campana, por medio de esta es posible analizar el ciclo de vida de las modas. Dependiendo de la duración y el número

de adaptadores puede determinarse cuestiones como si es una moda pasajera o un posible clásico. Esto ha logrado establecerse por medio de estudios de comportamiento del consumidor donde estudian la relación entre las ventas y qué tanta influencia tienen los canales de difusión y la comunicación publicitaria (Meadows, 2009).

Cuando la moda logra preservarse en el tiempo y es vendida temporada tras temporada esta pasa a convertirse en un clásico. Dichos artículos presentan la característica de no desaparecer del todo del mercado y que tienen ventas a la mayoría de los grupos, así estos tengan grandes diferencias como la edad, el nivel socio económico o la cultura. Las modas pasajeras, en antítesis a lo anterior, son productos que tienen ciclos de vida cortos y suelen aparecer e irse rápidamente del mercado. Al observar su curva podrá verse como ésta asciende y desciende velozmente. En el punto intermedio están los ciclos de ciclos, caracterizados por ser diseños exitosos que al hacer retoques a los clásicos muestran un grado de innovación en el mercado. De esta manera garantizan su popularidad y logran mantener las prendas frescas pues van actualizándose según la necesidad y gusto del consumidor.

Cada ciclo de vida, independientemente de su duración total, está dividido según las etapas por las que pasa el producto, éstas determinan a qué segmento está siendo dirigido, ya que el público cambia según la fase en la que este. La primera etapa es la de la introducción, esta está relacionada al segmento de los innovadores ya que es el período donde apenas está siendo examinado el impacto del estilo presentado. Siendo una etapa pionera, esta tiene ventas y producción limitada al igual que altos precios dados por el alto costo de producción.

El crecimiento y la culminación son consideradas etapas de aceptación masiva ya que la producción y la venta son a gran volumen y hay una estabilidad en cuanto a precios. Los adaptadores tempranos suelen comprar los productos en la etapa de crecimiento, ya que es cuando el producto sigue siendo novedoso pero ya ha tendido cierta acogida. El momento de culminación es cuando compra el segmento de la mayoría temprana, este

es el punto máximo de ventas y donde los artículos se encuentran en todo tipo de estilos y precios ya que han sido adaptados por la mayoría de marcas.

En las etapas de declinación y obsolescencia comienzan a bajar los precios ya que lo que las empresas buscan es poder descontinuar el producto para remplazarlo por uno nuevo. Estas son las últimas etapas, en ellas no hay más producción por lo que bajan los precios llegando a las compras tardías y liquidaciones. La etapa de declinación esta asociada al segmento de mayoría tardía ya que ocurre cuando los productos son de fácil acceso tanto por su precio como por el canal de distribución, mostrando comodidad en cuando a su adquisición. Los rezagados son el segmento que suele comprar en la obsolescencia ya que nadie más los quiere y pasan de ser vistos como prendas de moda a simple indumentaria usada por necesidad.

1.3.4 Influencias entre segmentos

Hay muchos factores que deben ser tenidos en cuenta al momento de definir cuanta influencia tiene cada segmento pues hay que tener en cuenta que en cada caso hay inconstantes que los afectan y los hace desear o no un producto en particular. Entre las variables esta la tecnología, las condiciones económicas y sociales, los medios de comunicación y los grupos de presión. Lo que debe buscar la empresa es saber en su caso particular que cuestiones son relevantes y en cada ocasión deben analizar qué tanto impactan el posicionamiento de la marca pues si afecta a los consumidores debe tener una opinión definida acerca del mismo. De ahí la importancia de saber que tanta influencia tienen entre si los segmentos del mercado y como esto afecta a la marca. A lo siguiente Grünfeld explica:

Cómo la moda se expande y tiraniza a unos y a otros, se explica con tres teorías. La teoría del chorreado, moda que se escurre de arriba hacia abajo, la teoría de la navegación, moda que circula por la superficie, y la teoría del engrandecimiento, de la moda que crece de abajo hacia arriba. (1997, p.16)

Según la teoría del chorreado las modas se expanden de arriba para abajo, empezando por los niveles socioeconómicos más altos y terminando en los bajos. Esta teoría esta basada en datos históricos ya que viene desde la antigüedad donde la moda era creada para los reyes, después pasaba a la nobleza y la clase media y por último era adaptada por la clase baja. Hoy en día esto puede asimilarse a cuando las celebridades y clase alta es la única con los medios suficientes para adquirir cierta moda, y cuando la misma va haciéndose más viable va bajando a las clases sociales posteriores por cuestiones de precio y accesibilidad.

Por otro lado la teoría de la navegación propone que la indumentaria desde el siglo 20 pasó a ser funcional, razón por la cual sin importar el nivel socioeconómico, unos copian a otros según su ocupación o labor. Es así como en un mismo grupo de trabajo hay personas de diferentes culturas y con diferente poder adquisitivo que visten de manera similar para encajar en un mismo lugar. La última teoría es la del engrandecimiento, esta fue creada a partir de estudios de la moda que prueban como las clases superiores imitan a las inferiores. Esto es observable cuando grupos de personas mayores se adaptan a modas de gente joven como es el caso del jean o de la campera de cuero. Ambas prendas, en su momento, fueron identificadoras de sectores bajos pero con el pasar del tiempo van adaptándose a las mayorías por su uso y practicidad.

Capítulo 2. Construcción de una marca de indumentaria

El propósito del presente capítulo es explicar los elementos que llevan a la construcción de una marca. Por medio del mismo la autora considera vital resaltar la importancia del branding y cómo este, aunque a simple vista no parezca, tiene una relación directa y trascendental con el posicionamiento marcario. Lo anterior es testificado por medio del aporte de Ghio en el que explica

Gestionar la marca a través del *branding* es una tarea compleja cuyo principal objetivo es hacer que aquella sea deseable, adquirible y preferida por el público. Implica gestionar recursos para construir o consolidar posicionamiento: trabajar permanentemente para que esa marca sea la primera opción en la mente del consumidor y se sitúe por encima de la competencia. (2009, p.72).

Relacionar dichas temáticas tiene sustento al buscar una conexión entre la teoría del capítulo anterior y el presente. De modo tal que quede clara la importancia de la percepción de la marca en la mente del consumidor y las razones por las cuales la misma llega a ser vista de una manera específica por un público determinado. Además esto permite que la teoría estudiada pueda ser aplicada a campos reales como la industria de la indumentaria y ayuda a la construcción de las bases del PG. Lo anterior es lo que lleva a que sea viable hacer un análisis que permita entender más a fondo como es el mercado en este rubro, sus particularidades, motivaciones y dinámica.

Ante dicha lógica, cabe resaltar que hay que tener en cuenta las diferencias entre los elementos tangibles e intangibles y como es la unión de ambos lo que lleva a su esencia. Dentro de este marco ha de considerarse como la esencia influye en la totalidad de la empresa y su importancia dentro de la misma. A lo largo del presente trabajo ha quedado claro como la esencia esta relacionada el termino con identidad. Al ser una temática de suma presencia dentro del capítulo y recurrir a ella constantemente, para tener más claridad sobre la misma, será entendida como parte de la anatomía de la identidad según Wilensky (2003). Para el autor la identidad está conformada por tres partes, que abarcan desde el exterior al interior de la marca. En primer lugar esta lo distintivo que reconoce los elementos propios como únicos, en segundo lugar se

encuentra lo atractivo que hace que la empresa sea competitiva y destacada entre otras y por ultimo esta la esencia que es entendida como lo más propio que la organización posee, siendo así su valor centra.

Para poder retomar lo anterior, es pertinente mencionar que Ghio (2009) explica como la marca es construida por el público en general, ya que consumidores o no, las personas son la marca en sí. Dicha lógica viene de la creencia de que la misma está formada por un pensamiento colectivo que agrupa lo racional y lo emocional que lleva a percibirla como una sola y a que no sean principales ni percibibles sus elementos por separado. Esto tiene sentido en una comunidad globalizada, donde es totalmente importante encontrar sentido de pertenencia dentro de un grupo social y donde a la vez todo comunica. La unión de dichos factores es lo que lleva a que las marcas deban estar vivas y tener una personalidad que las defina, pues al igual que los sujetos estas también deben encontrar su lugar dentro de la sociedad. Para lograr dicha transición las marcas tuvieron que pasar de tener en primer plano lo racional y cambiarlo por lo emocional, lo que llevó a humanizarlas y que por medio de una historia generaran deseo para cierto target en particular.

2.1 Branding emocional

El nuevo siglo trajo consigo un cambio de paradigma a nivel social y personal, las nuevas generaciones en él cambiaron su norte al pasar de vivir en un mundo de productores a uno de consumidores. Dicho cambio llevó a que en este nuevo contexto la acumulación de objetos sin sentido no sea una normalidad, sino que, cada adquisición lleve a la formación del ser. Es así como algunos objetos contribuyen a la armonía entre cuerpo y alma; lo tangible e intangible, que es lo que lleva a dar una razón del porqué de la compra. Por medio de esta unión básicamente el sujeto logra llegar a plasmar por medio de objetos una identidad propia y coherente, que lo lleva a sentirse conforme e identificado.

Es en este punto donde cabe cuestionarse sobre lo intangible de los objetos y en que tanto, para un sujeto, pueden llegar a tener más importancia por lo que representan que por su uso, es decir estar categorizadas por su valor y no por su costo. Es innegable que los productos de la mayoría de marcas dentro de un mismo rubro cumplan con la misma función básica y es por esto que las mismas deben buscar más allá de dicho atributo para poder diferenciarse. Lo que explica porque desde sus cimientos, la empresa debe tener como objetivo conseguir una estructura sólida conseguida por una misión, visión y valores coherentes a la propuesta planteada en la creación de la misma. De este modo, si la comunicación va por el camino correcto, esta debe dirigirse hacia un buen posicionamiento y este logrará garantizar un lugar y un target específico en el mercado. Cabe resaltar que alcanzar lo anterior es complejo ya que la marca debe asegurarse de tener una personalidad única y definida que le de originalidad a los productos y los lleve a su distinción en el mercado. La pertinencia de lo anterior es que este es el vínculo por medio del cual ocurre la relación con un target específico, que acude a ella siempre y cuando comparta sus mismos valores.

Pero en una sociedad tan competitiva como la actual y donde la información está al acceso de todos gracias a los nuevos medios tecnológicos, la identidad no puede darse solo por medios visuales o por publicidades. Lo anterior sería erróneo ya que aunque son excelentes herramientas y son el medio comunicativo por el cual es posible llevar a cabo la elaboración de un objetivo, no hacen parte de lo sistémico de la organización ya que no tienen la suficiente fuerza como para llegar a ser integradoras e interdisciplinarias. De modo tal que de llegar a ser usadas como método para definir la identidad esta será constantemente cambiante pues dependerá del entorno y no tendrá sostenibilidad a través del tiempo. En oposición a lo anterior, para construir la marca hay que ir más allá de lo superficial. Por esta razón hay que tener una raíz sólida con un centro en la credibilidad ya que por medio de esta es que la empresa conseguirá que las personas tengan confianza en ella.

Para lograrlo es necesario crear una relación en la que haya un vínculo fuerte y sostenible ya que es ahí donde entran las emociones pues “Hacer que la gente tenga una buena sensación acerca de una marca, crear una emoción positiva, es la llave para consolidar lealtad y preferencia.” (Ghio, 2009, p.65). Al entender lo mencionado cabe agregar que actualmente más que el producto, dentro de la empresa importa la experiencia que el cliente obtenga del mismo.

En este siglo los consumidores no son considerados una simple audiencia ya que desde el momento de la creación de la marca hasta los últimos detalles de la forma en que esta va a comunicarse, esta claro quien va a recibir el mensaje del otro lado. Así mismo, estas personas pueden expresar sus sentimientos por medio de las redes sociales y gracias a los grandes avances tecnológicos. Este cambio ha hecho que los consumidores pasen de ser receptores a emisores. De esta manera tienen el poder de producir información acerca de los productos que consumen y volviéndose así pro-sumidores. El hecho de que cada individuo pueda dar su opinión a otro que de igual manera le puede hacer una devolución crea una red en donde lo más valorado es la experiencia brindada al usar la marca. Para confirmarlo, es valioso tener en cuenta el aporte de Alonso donde explica que “ el peer, o sea, el público común, el consumidor, el ciudadano, quien ahora está teniendo mucho más control que antaño y, por lo tanto, un poder que ha cambiado la relación de fuerza con la empresa, drásticamente y para siempre.” (2011, p.14)

2.2 Definición de Identidad

Al observar lo relevante que es la identidad dentro de la marca y cómo esta debe ser la base más sólida de la empresa, es de gran notoriedad que hasta ahora no haya una definición del término como tal. Wilensky la precisa como

La forma en que esta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas *sólo son tangibles a través de su identidad*. Pero a su vez, como señala la antropología, no hay identidad sino en la diferencia. (2003, p. 109).

Esta aclaración ayuda a justificar porqué la identidad de una empresa debe ser única y definitiva. Pues al ser el motivo de diferenciación de otros, la identidad debe ser el lugar donde están incorporados todos los elementos tanto tangibles como intangibles de la empresa. Es así, como debe crear una unión entre la racionalidad y las emociones y tener una mirada más circular de la misma. Construyendo así, la marca desde las interrelaciones de su totalidad y teniendo como resultado una identidad coherente y unida desde cualquier ángulo en que sea observada.

Ciertamente las emociones tienen un peso mayor desde la construcción de la marca hasta el momento de la compra. A pesar de ello, no hay motivo por el cual los aspectos racionales queden de lado pues estos también llevan a la creación de la imagen y el posicionamiento de la marca. Para hacer que un producto sea identificado por lo que representa y no solo por lo que es en sí, hay que tener en cuenta todas las variables que lo delimitan. Las variables duras son las que dan recorte en el contexto, entre ellas esta el precio, canal de distribución, tipo de publicidad, entre otros. Aunque tienen gran relevancia, estas solo acotan el mercado para saber el punto de origen en el cual van a encontrarse.

Es así como las variables blandas que relacionadas más con la parte humana de la marca son las que realmente le dan valor a su identidad. Por medio de estas, según Ghio (2009), deben conseguirse tres aspectos básicos, dichos son la credibilidad, legitimidad y afectividad. Al tener en cuenta lo anterior, es oportuno hacer una comparación entre autores y analizar y confrontar los aspectos de la identidad de Ghio (2009) con los mencionados anteriormente como partes de la anatomía de la identidad de Wilensky (2003); atractivo, distintivo y esencia. En definitiva ambos autores lo que buscan expresar y lo que tienen en común muestran que la marca debe tener un valor central. Este debe diferenciarla de las otras y darle una personalidad única y llamativa para un target específico, obteniendo así una posición en el mercado y la mente del consumidor.

No es de menor importancia mencionar que al momento de construir la marca la identidad es la que haga tangible a la misma. Es así como de modo indiscutible esta tiene que tener una relación directa con la imagen ya que es por medio de ella que llega a ser materializada. La importancia de lo anterior viene de la relación del branding y el posicionamiento pues en la mitad de ambos es donde esta la identidad. De modo tal que es la identidad la encargada de llevar los simientes de la empresa, basándose en su historicidad, misión y visión. Estos deben llegar a la mente del consumidor tenido como resultado la percepción correcta de la marca. Para lograrlo, como esta sugerido, debe usarse la imagen como instrumento de la identidad y como tal debe estar sustentada por la esencia para poder tener coherencia.

2.3 Creación de valor a través del branding

La diferencia entre valor y precio únicamente puede ser percibida por razones sociales. A saber, la oposición entre términos viene de que el valor esta dado por el deseo de las personas de ser parte de una idea y de un concepto, en definitiva por formar parte de una marca en particular. En efecto, esta lógica es lo que ha llevado a que los bienes más que por su costo sean vendidos por su valor

Primero, el destino final de todos los productos en venta es el de ser consumidos por compradores. Segundo, los compradores desearán comprar bienes de consumo si y sólo si ese consumo promete la gratificación está dispuesto a pagar por los productos en oferta dependerá de la credibilidad de esa promesa y de la intensidad de esos deseos. (Bauman, 2007, p. 23, 24.).

Antes que nada es necesario resaltar el vínculo entre deseo y valor, pues en el mercado son codependientes una de la otra ya que forman parte de un ciclo o una cadena en la cual una es causante directa de que la otra pueda darse. En otras palabras, lo que quiere decirse es que el deseo de un objeto en un mercado determinado es lo que permite que el mismo tenga cierto valor para un público en específico. En consecuencia, también es ese valor en el mercado lo que lleva a que el objeto cree cierta imagen o estereotipo de lo

que representa y por ello hace que sea deseado, o no, por ciertos grupos sociales según sus características específicas.

Pero además del deseo que puede generarse por ciertos productos, el valor es de suma importancia en el momento de la creación de la marca como tal. Puesto que debido a el mismo pueden acortarse los escenarios y las situaciones bajo las cuales es conveniente para la empresa tener o no un nombre. En efecto, determinar los sentimientos que forman los valores también es de gran relevancia para la empresa en sí, pues de cierto modo delimita el público que conocerá la marca. Al analizar dicho proceso la empresa podrá observar si hay una asociación entre la identidad de la organización con la de los públicos determinados. Visto que por este medio logra delimitar y conocer mejor el target, tiene sustento darle un lugar relevante al valor dentro de la creación de identidad. De modo tal que además de resaltar su importancia, queda claro como sin el valor aquella relación no sucedería. Puesto que aunque la identidad esté definida, es su unión con el valor la que permite posicionar a la marca con cierto estatus en un grupo social. Por consiguiente es válido afirmar que “experiencias no productos: de eso se trata” (Ghio, 2009, p. 66).

La dependencia del valor y las emociones es mutua, las empresas deben encargarse de que las experiencias relacionadas a la misma sean adecuadas a los valores pues es la forma en que la identidad toma armonía. Dicho sustengo ocurre ya que al expresar lo mismo hay una lógica interna y externa al lograr que lo espiritual, entendido como los valores y lo racional, bajado al contexto como las emociones, estén en un mismo plano. Lo anterior es lo que lleva a que el posicionamiento deseado sea igual que el que esta en la mente del público, pues al coincidir en lo que la empresa propone sus acciones tienen como resultado una experiencia positiva. Es así como el resultado viene de que la marca esté cumpliendo lo que había prometido, indicado a través de sus valores y las acciones de los consumidores en las que si hay una experiencia placentera de la mano llegan emociones positivas hacia la marca.

2.4 Identidad y valor como unión de símbolos.

Anteriormente quedó clara la importancia de tener una identidad y un valor definidos para la construcción de una marca, pero como quedo señalado, en la actualidad las empresas deben entenderse como una totalidad. Razón por la cual todos los elementos presentes en la misma deben coexistir de una manera integradora para poder comunicar lo mismo y mostrar fortaleza y unidad. De ahí la importancia de relacionar el valor y la identidad para poder ubicarlos en un mismo tiempo y espacio y lograr así, que ambos sean una guía de hacia donde debe orientarse la marca.

Ubicándose en el contexto actual y entendiendo cómo dentro de la sociedad de consumo no hay venta de productos y/o servicios por lo que son sino por lo que representan, tiene sentido comprender que más que el objeto en sí lo que se quiere de él es lo que simboliza. Ciertamente es, que la identidad de la marca debe permitir que esta sea tangible a través de la comunicación, pero para poder encontrar los valores en ella debe usarse los símbolos correctos que lleven a una representación adecuada del mensaje. Lo que quiere decir que los símbolos son el medio por el cual dentro de una imagen con cierta identidad propia logran reconocer valores generales, humanos y entendibles. Cabe recalcar que el hecho de que sean entendibles es vital, pues de nada sirve tener una imagen en la que la marca cree comunicar algo en verdad este perdida en la subjetividad de quien hizo el mensaje. Para evitarlo hay que usar símbolos globales e identificables para cualquier sujeto dentro de un target específico que anteriormente fue acotado por variables duras y blandas que garantizan que entienda ciertos códigos al tener una cultura específica y estar en la sociedad a la que apunta la marca. Según Ghio, la importancia de estos viene de

Fomentar el consumo de símbolos que proporcionen un status particular, un estilo de vida diferente, por sobre la real utilidad que esos productos o servicios representados por la marca tengan para las personas, es una forma de mantener la dinámica del mercado. (2009, p.52).

No cabe duda de que los símbolos brindan el contexto necesario para que las empresas puedan salir de su particularidad al mercado de una manera adecuada, siendo así conectores entre el mundo interno de la empresa y el externo. Gracias a ello en una sociedad donde pueden verse numerosos y muy diferentes grupos con culturas particulares hay que dar mensajes que sean de una comprensión general. Teniendo en cuenta el contexto vale la pena aclarar que esto ocurre cuando los símbolos no tienen ambigüedad y no son creados por una persona en particular sino que trascienden hacia un pasamiento colectivo de sociedad. Lo anterior es pertinente ya que es la diferencia primordial que hay entre empresas de productos de diseño, como es el caso de los de moda, a productos masivos.

2.5 El branding en la industria de la moda

No es un secreto que en el mundo de la indumentaria más que un producto hay que vende una imagen, un deseo y/o una aspiración. El costo quedó de lado y al hablar de valor intrínsecamente cambia la mirada del precio hacia las emociones. En efecto, el argumento mencionado una de las bases del marketing actual ya que lleva a entender la moda en si. Visto que de esta forma explica porque no hay que venden los productos por su costo, pues de ser así no habría necesidad de indumentaria. Teniendo en cuenta que la ropa venir conjunta al valor que la marca propone para ella, los símbolos que llevan a su venta y la identidad que transmite, estos factores entran a ser lo que forma su valor, razón por la cual hay que ubicarlos en primer plano.

Helmunt Lang afirma que “la moda es siempre en espejo de los procesos sociales. Para que haya cambios en el vestir es previo que los elementos lo conviertan en necesarios.” (Erner, 2008, p. 97). De modo tal que queda claro que el factor social influye en que algunas tendencias tengan tanta acogida y llegan a niveles masivos y otras fracasan por completo. Al estudiar la indumentaria como parte de un proceso social, la misma debe ser entendida a la vez como fabricante y resultado de la sociedad a la que pertenece. Lo

anterior encuentra sustento en que los diseñadores buscan inspiración en un contexto, en una realidad y/o en un hecho social o cultural. La necesidad de lo antero viene de que ellos mismos tiene que ubicarse en una realidad para poder sentirse identificados como sujetos y satisfacer así su propio sentido de pertenencia. Teniendo en cuenta que este sentimiento lo buscan todas la personas con lo que se identifica el diseñador va a tener similitudes con otras personas. Ya que ellas pueden sentirse identificadas como sus consumidores aunque esto depende directamente de si ellos le encuentran o no, el mismo sentido de pertenencia que llevó a que el autor hiciera la obra en un principio.

Es ahí donde el ámbito subjetivo juega un papel crucial pues ya depende de cada persona como individuo sentirse identificado o no con la prenda. También hay que tener en cuenta que además de la reacción del cliente, el diseñador tiene su propia subjetividad. Dentro de ella está el nivel de ambigüedad y número de elementos que él mismo plasme para mostrar lo que desea expresar en la pieza. Así mismo, el papel que el contexto juega en cada individuo y sus interpretaciones del mismo tienen suma importancia dentro de lo que cada uno considera a la moda o no. Dado que cada persona entiende la realidad desde su punto de vista y a que todos son diferentes es lógico que entre más claro sea el mensaje por parte del emisor, en este caso el diseñador, más fácil será para el receptor, en este caso consumidor, descodificarlo.

Otro aspecto de gran importancia en el momento de toma de decisiones son las emociones ya que aunque el consumidor entienda el mensaje puede que lleve a malos recuerdos o ubicarlo en un contexto no deseado al target. Esto hace que el mismo tenga un significado negativo para él y que aunque entienda de donde viene el diseñador para realizarlo no desee identificarse con dichas características. El anterior análisis tiene una gran relación con los símbolos que lleva con sí el mensaje, pues según el aporte anterior, este es el medio por el cual se baja la esencia de la identidad al contexto y puede transmitirse al público. En el caso particular de la moda esto no es un factor que lleve a la homogenización, pues no hay manera de asegurar que un símbolo represente lo mismo

para un individuo que para otro. Debido a ello y como consecuencia de la diferencia de gustos, de modo que lo que para unos es la última moda para otros puede ser inadecuado o grotesco.

En la industria de la moda, y quizás la mayor evolución a nivel de marketing, es la implementación de las emociones que la marca despierta en el consumidor. Este fenómeno ha causado tanto interés en el rubro que es estudiado como *marketing del estado de ánimo* ya que como Tungate (2005) explica “El mejor marketing del mundo se desmorona cuando una persona se coloca frente al espejo” (p. 307). Lo que respecta a la cita lleva a afirmar que en indumentaria no hay un correcto o incorrecto ya que no es una ciencia exacta. Por consiguiente no hay como afirmar que algo es erróneo o correcto, dejándolo así a criterio al sujeto y abriendo campo a la subjetividad. De este modo la persona tiene la decisión de decir si lo que va a adquirir es adecuado para él o no y no tiene como equivocarse. Ya que aunque sus instintos racionales están involucrados en el proceso de decisión, lo que lleva a sentir deseo y pertenencia por una prenda es definitivamente la imagen que el sujeto tenga de la misma, es decir las emociones.

Para tener más comprensión de lo anterior hay que relacionar al individuo con el contexto en el que el mismo se encuentra, de ahí la importancia de entender la posición de las marcas en el contexto. A consecuencia del posicionamiento, los escenarios en donde esta presente la moda están directamente relacionados a la imagen de la marca. Pues según Erner “El objeto tan deseado ayer, el *must have*, se convierte en el colmo de lo pasado de moda; el signo distintivo, objeto de todas las codicias, se transforma en estigma.” (2010, p. 10) Esto ocurre ya que la moda es cambiante y el posicionamiento tiene una directa con la identidad y al tener que poseer bases sólidas no puede cambiar cada vez que la moda lo haga. Por esta razón al hablar de masas, hay que comprender que muchas veces las mismas pierden su identidad y estilo al vestirse según tendencias pasajera. Lo anterior no ocurre a otros grupos sociales como los adaptadores tempranos

ya que ellos tienen en cuenta que las marcas tienen una personalidad y que esta en algunas ocasiones puede no coincidir con la propia y es ahí donde importa el estilo.

Capítulo 3. Atravesamientos y horizontalidades de Gef

El presente capítulo tiene como finalidad dar un panorama tanto de la situación actual del mercado como la de Gef. Con el objetivo de contextualizar al lector y teniendo en cuenta que la marca esta ubicada en Colombia, es pertinente comenzar la investigación indagando cómo se encuentra el mercado actualmente. Por lo que resulta relevante mencionar sus características, desarrollo y tendencias, al igual que observar, cultural y socialmente, como es entendida y apreciada la moda.

Asimismo, para lograr asimilar en donde esta ubicada la empresa con relación al contexto es relevante saber su historia y valores. Según Capriotti (2007) saber sobre el pasado y su relación con el presente lleva a una mayor comprensión de la cultura de la empresa. Por lo que define la cultura como el alma de la organización y dice que ella deja ver lo que la organización realmente es en un momento determinado. De modo que incluye dentro de dicho termino las creencias, los valores y las pautas de conducta por medio de las cuales los miembros de la organización rigen su comportamiento. Esto se debe a que los empleados son vitales al tener en cuenta que la cultura influye en la imagen que el público tiene de la empresa. Pues el comportamiento de los mismos es entendido por los consumidores como el de la empresa en sí y por ende los valores y creencias de un miembro en particular es asimilada como la de la empresa en general.

Por otro lado, según el mismo autor, estudiar la filosofía de la marca es investigar el vinculo que esta tiene con el futuro. Ello se debe a que la misma es entendida como la mente de la identidad de la empresa, por lo que delimita lo que esta quiere ser, a donde quiere llegar y como hacer para lograrlo. Debido a ello, la filosofía debe estar compuesta por la misión, la visión y los valores corporativos puesto que de este modo en el momento que la empresa se plantee algún objetivo sabrá de que modo efectuarlo y como hacer para que el mismo no este en discordancia con su identidad.

En consecuencia, la relevancia de saber acerca de la historia de la organización que se este investigando es que esta permite conocer mejor su identidad, pues saber de donde

viene y como ha hecho para llegar a ese punto deja a la vista aspectos de su carácter. En el caso de Crystal, la empresa madre de Gef, comprender su trascendencia en el mercado permite tener una mayor comprensión de la actualidad de Gef y que aspectos hay que tener en cuenta al momento de reposicionarla. En lo que respecta, este paso es de gran vitalidad pues es lo que llevará a la comprensión del problema planteado en este PG. Por lo que además de justificar el mismo, dará los parámetros y las bases que deben tenerse en cuenta al momento de desarrollar la propuesta. De ahí que resulte pertinente y necesario resaltar que a lo largo del presente capítulo la autora usará como metodología de estudio la observación exploratoria no participativa. La misma permite hacer un análisis en el que pueda haber una unión de datos reales y concretos con la observación propia, lo que permitirá recopilar la realidad del mercado y de la marca.

3.1 Las marcas de indumentaria en Colombia

Al hacer una observación del mercado colombiano resulta evidente el desarrollo que la industria de la moda está teniendo en la actualidad. Dicho crecimiento se ha dado de una forma acelerada y su progreso viene de que Colombia es “un país en transformación, con un sector fuerte y dinámico.” (Arias, 2014). Sumado a ello, debe estar presente que dicho segmento es uno de los más cambiantes y acelerados a nivel mundial. Por lo que si el país realmente quiere poder competir internacionalmente, debe crear nuevas estrategias y afrontar los retos que permitan enfrentar las exigencias de la realidad actual para lograr una agilidad competitiva a nivel global.

Con el objetivo de llegar a poder enfrentarse con mercados tradicionales y con mayor trascendencia en el rubro, que tienen décadas de experiencia y ventaja, debe haber un cambio de paradigma actual. La necesidad del mismo reposa en la cuestión de que hay una mirada social hacia quedarse en lo local. En efecto, dicha inclinación está en discordancia con lo que viene realizándose y limita las fronteras de expansión del

mercado. Por lo tanto, el reto detectado en la industria es poder lograr abrir la panorámica para competir a nivel internacional.

Asimismo, es necesario un gran avance en cuestión de competitividad pues para eso “necesitamos innovación en todos los eslabones de la cadena de valor del sector. La mirada individualista quedo atrás, hoy hablamos de valor compartido y para ello es clave la cooperación entre todos los actores.” (Arias, 2014). A consecuencia, para crear valor tiene que haber una estrategia diseñada a fin de llegar al público objetivo y lograr impactarlo. Para que lo anterior ocurra tiene que haber un canal por medio del cual la empresa pueda estar en contacto directo con sus consumidores y una clara diferenciación de producto y marca. En Colombia el sistema de la moda es aplicado a la industria al entenderlo como una oportunidad de negocio, pues saber el estilo de vida del consumidor lleva a poder detectar sus necesidades y crear una marca en torno a ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, quedo claro que el mercado de la indumentaria todavía tiene desarrollo por delante, pero también hay que tener en cuenta que ya a logrado grandes pasos que ayudan a ubicar a la industria en parámetros internacionales. Entre los frutos de su avance esta que la Federación Mundial de la Moda (IAF) en el año 2014 escogió Medellín, declarada la ciudad de la moda del país, para realizar la primera Convención Mundial de la Moda en Suramérica. Entre las razones de elegir esta ciudad como la trigésima sede del congreso resalta que “las cifras de crecimiento de la economía y su capacidad de consumo no dejan dudas de que es un país con un futuro brillante” (Arias, 2014). La relevancia de ser sede de congresos puede apreciarse como algo importante para el país ya que dichos eventos permiten tanto adquirir conocimiento de los líderes mundiales como darse a conocer por los mismos.

Con la intención de seguir creciendo en cuanto a participación y tener éxito corporativo, las empresas están innovando a partir de propuestas individuales apoyadas en que hay un entorno en el que se incita a competir gracias a políticas públicas favorables. De hecho gracias a la evolución mencionada anteriormente y según el diario El Espectador

(2013), incluso la Economist Intelligence Unit (EIU) decidió reconocer a Colombia como un mercado emergente, lo que significativamente es un gran progreso para la industria.

Sucesivamente hay que tener en cuenta que aunque la indumentaria en Colombia esta creciendo y se encuentra en desarrollo, la industria textil y de confección tiene más de cien años de experiencia en cuanto a producción. En vista de ello actualmente “el sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, construyen más del 5% del total de exportaciones del país.” (Procolombia, 2012). Sin embargo también puede observarse la tendencia de importar textiles y fibras puesto que en el 2011 ya había un crecimiento del 75% con respecto al mismo periodo del año anterior. Por consiguiente, al analizar el incremento de importaciones resalta el hecho de que el mismo viene de ser el único modo de abastecer la demanda interna que la industria de la confección solicita.

Como consecuencia de lo anterior puede deducirse y además es observable como Colombia muestra grandes oportunidades para invertir en la producción de fibra, ya que sumado a la demanda hay una serie de factores externos que favorecen a la misma. Entre los elementos a favor esta el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, este ayuda al incremento del desarrollo de productos en cadena, pues en su propuesta pueden encontrarse beneficios arancelarios y estabilidad para inversiones a largo plazo. Igualmente los componentes que favorecen su desarrollo internacional están controlados para que estos no actúen en contra del país pues hay diez acuerdos de inversión internacional donde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo busca desde el 2013 crear promoción y protección al momento de invertir, por lo que es un proceso controlado. Además a nivel nacional “el sector cuenta con entidades de apoyo, como el Clúster textil y Confección, la Cámara Sectorial de la ANDI, Inexmoda, Procolombia, PTP, SENA, entre otros.” (Procolombia, 2012).

Otra facilidad es contar con una mano de obra competitiva gracias a que organizaciones como el Sena donde son proporcionadas gratuitamente capacitaciones para las empresas y empleados. Sobresale también tener en cuenta aspectos geográficos, dentro

de ellos resalta que según Earth Trends, Colombia es el segundo país con más biodiversidad. Esto provee al país con una gran amplitud de pisos térmicos, que permiten la elaboración de fibras naturales. También es preciso resaltar que tiene una localización competitiva dada por el acceso que tienen a ella otros mercados internacionales “con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana.” (Procolombia, 2012). Su ubicación de la mano a los Tratados de Libre Comercio con al Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, la Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá permiten un acceso a millones de consumidores.

Para validar la importancia de la industria de la moda en el mercado en general y ver el impacto social que tiene es pertinente resaltar que el diario *La República* (2015) indica que este año abrirán 30 nuevos centros comerciales en 18 ciudades. La relevancia de ello y su relación con la indumentaria esta en que dichos negocios van de la mano, pues al fomentar el comercio y las ventas es necesaria la creación de productos innovadores que el público desee adquirir y viceversa formado así una cadena cíclica en la que un segmento necesita del otro. Al comparar el desarrollo con el del 2014 y el 2015 puede verse como este ha aumentado ya que se superará en 20 edificaciones las aperturas de este año con relación al pasado. Para llevar a cabo estos proyectos “se invertirán US\$4.000 millones. La incursión de los nuevos desarrolladores y constructoras son los principales motivadores del crecimiento de la industria de acuerdo con Acecolombia.” (Arteaga, 2015).

3.1.1 Inexmoda y el desarrollo del país

Hablar de la moda en Colombia y no mencionar al instituto para la exportación y la moda (Inexmoda) sería dejar el panorama corto ya que este es el instituto “generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil- confección- canales de distribución y otros sensibles al diseño y la moda.” (Instituto para la exportación y la

moda, 2015). De modo que el objetivo de esta fundación sin ánimo de lucro es buscar fortalecer las empresas de los sectores que involucren fibras, textil, confección, diseño y moda, a través del vínculo con diferentes mercados. Mostrando así que “Más que grandilocuencia, mucho más que sólo glamour, el sector de la moda mueve exportaciones que cómodamente superan los US\$40.000 millones en un año.” (Redacción Gente, 2013). A causa de ello promueven la diversificación y búsqueda de nuevas economías a donde la industria pueda expandirse y apoyan iniciativas y eventos que lleven al desarrollo de dicho sistema. Con objeto de avanzar y promover el mercado Inexmoda también creó sus propias ferias donde fortalece actividades relacionadas con la indumentaria.

Finalmente para provocar que el mercado crezca Inexmoda creó Colombiamoda donde cada año se vuelve más dinámico el mercado debido a la presente innovación en producto y creatividad. Bajo el concepto de usar la tecnología para crear productos más humanos, esta feria a mercado tendiente a nivel internacional y es un punto de partida para la industria. Con más de 7000 compradores a nivel local y 1550 internacionales, cerca de veintidós conferencias y más de treinta pasarelas, esta feria le abre las puertas a Colombia hacia el mundo. Visto que actualmente la muestra tiene gran convocatoria esta ayuda al flujo de la economía ya que en el 2014 “Al cierre, se acumulan 308 millones de dólares en expectativas de negocio (un 23% más que en 2013).” (Arias, 2014a) y este año hay expectativas de negocios por valor de US\$250 millones.

Otra feria que está causando gran crecimiento al sistema de la moda es Colombiatex, quien situándose en el segmento de los textiles ayuda a la evolución de Colombiamoda al suplirla de material básico y marcar tendencia en este. De este modo al contar con conferencias, laboratorios y salas de prensa se dirige a 9.168 compradores nacionales y 1.760 internacionales de 41 países y tiene la capacidad de recibir a 7.732 personas para capacitaciones. Además para suplir la demanda cuenta con 9.600 m² de exhibiciones comerciales y con 500 expositores.

3.2 Gef como marca

Con la intención de introducir a Gef como empresa la autora encontró necesario comenzar por hacer una presentación de Crystal, organización a la que la marca pertenece. Su lógica viene de que así abra una mirada más amplia y completa del contexto de donde viene la marca. En otras palabras, la relevancia de conocer mejor la historia y los valores de Crystal esta en que ayuda a tener más claras las características de la empresa como totalidad y por ende da las pautas bajo las que Gef debe regirse.

Por consiguiente, es trascendental saber acerca del pasado de la organización, pues es la forma más directa de entender el porqué de su identidad y posicionamiento actual. Al poder ubicarse en la realidad de la compañía y comprender los aspectos problemáticos que se presentan la misma, la autora podrá presentar el problema planteado en el PG de una manera lógica para el lector. De modo que expondrá la necesidad de un reposicionamiento para Gef y justificará su razón de realizarlo. Bajo este marco es importante volver a indicar que para la elaboración de este capítulo la autora uso como técnica de estudio la observación exploratoria no participativa. Por lo que basándose en datos concretos y fechas puntuales de la pagina oficial de Crystal y junto a su propia observación, pudo reconstruir su historia y entender sus valores y creencias.

3.2.1 Historia de Crystal y Gef

Antes de que Crystal fuera conocida como la organización que es actualmente, la misma paso por diferentes nombres y fue evolucionando en cuanto a producto, target y posicionamiento. Antes de comenzar con su historia, cabe resaltar la importancia de tener claro que Crystal y Vesimundo, quienes usan diferentes nombres con el paso del tiempo como será explicado a continuación, son dos compañías del mismo dueño. Aunque no se dio una fusión de las mismas hasta el 2013, ambas fueron creciendo simultáneamente en cuanto a tiempo y desarrollo. También resulta pertinente exponer que las dos marcas se dedican a producir y comercializar prendas exteriores e interiores de vestir pero

Vestimundo lo hace por medio de Gef y BabyFresh mientras que Crystal la hace a través de Punto Blanco y Galax.

Para conocer la historia de la empresa hay que retomar su origen, en 1938 esta nace en Colombia bajo el nombre Zigzag, fabrica dedica a producir calcetines para niños. Simultaneo a la fundación de Punto Blanco, diez años después de su apertura, Zigzag es saldada por Calcetería Victoria quien entra a remplaza en el mercado. Apenas en 1953, después de la liquidación de Calcetería Victoria, es cuando la empresa es conocida por el con el nombre que tiene actualmente; Crystal, quien para el momento solo fabricaba calcetines. Después de setenta años de trabajo en la industria textil, Punto Blanco acredita a la empresa para la fabricación de sus productos a nivel nacional. Para este momento la empresa ya tenia gran renombre dentro del rubro y era reconocida por la alta calidad que mantiene hasta la actualidad.

Paralelamente a lo anterior, alrededor de 1947, Intertex estaba instaurándose en el negocio de la manufacturación de guantes y medias para mujer como una nueva empresa. Esta creció lo suficiente y para 1954 había empezado a producir abrigos y jerseys al asociarse con una empresa francesa. Por esta razón decidió cambiar su nombre comercial a Textiles Modernos, quien “se dedica a elaborar prendas clásicas bajo la firma Gef que proviene de los socios franceses y la sigla en español ‘Gusto y elegancia francesa’. Estas prendas eran calcetería en tallas pequeñas y camisillas y pantaloncillos de algodón”. (Crystal, 2013). Después de permanecer en el mercado e ir creciendo cada vez más en él, en los años ochenta Gef crea la línea de camisas tipo. Posteriormente esta línea es vista como un gran éxito ya que permanece hasta la actualidad y tiene mucha fuerza a nivel de reconocimiento y prestigio. De este modo ayuda de gran forma a que el posicionamiento de la marca este relacionado con la alta calidad de los productos y el prestigio de la empresa. Diez años después del lanzamiento de la línea, Textiles Modernos decide cambiar nuevamente su nombre comercial ha Vestimundo y bajo este pasa a ser conocido como uno de los mayores fabricantes de tejidos en Colombia.

En 1993 como resultado del crecimiento del mercado internacional Colombia hace una zona franca y para esta es creada la marca Sotinsa, quien se dedica a producir y exportar calcetines. Siguiendo en el contexto del desarrollo comercial, dos años después, Vestimundo se traslada a una planta de elaboración de tela con el fin de poder descentralizar sus procesos. Debido a la eficacia con la que es tomada la decisión la marca empieza a ser reconocida mayormente en el mercado. Gracias a ello y buscando tener mayor ventaja competitiva, empieza a implementarse el sistema de producción modular por lo que hay una reducción de stock.

En los últimos años la empresa a tendió un gran crecimiento horizontal y vertical ya que a creado y adquirido diferentes marcas. Entre ellas esta Almatex, “compañía que se dedica a la gestión administrativa de la cadena de puntos de venta propios y con la que se busca promover y fortalecer las marcas” (Crystal, 2013). Por otro lado la empresa Nicole pasa a ser un aliado valioso ya que completa la línea de productos y dedicándose a producir tejido plano logra obtener a nivel local el 90% del mercado para ropa de bebés, niños y mujeres. Como otra de sus creaciones esta Printex originada para hacer ropa interior y deportiva con alta tecnología y sin costuras. Además como otro de sus grandes aliados esta Parkdale Mill, la empresa más grande del mundo de hilos e hilazas. Con la que firma un acuerdo que lleva al nacimiento de Colhilados, fabrica productora de materias primas en la zona franca que busca abastecer a las otras marcas.

El 2010 fue un año trascendental para la empresa, en el se unieron las áreas comerciales y de exportación de ambas empresas para tener un solo grupo de trabajo. La intención del cambio fue fortalecer todas las entidades asegurando su participación y segmentación en el mercado. De manera tal que buscaba la empresa en general era que cada una de sus marcas como particulares pueda enfocarse a su público objetivo. A partir de ahí Crystal implementa nuevas teorías de trabajo con las que siempre busca un mayor desarrollo organizacional y en el 2013 abre una oficina en Seúl, Corea del Sur con la que tiene la intención de vincularse más con sus proveedores. Como ya fue mencionado, en

este año Crystal y Vetimundo son integradas ya que buscando optimizar recursos y procesos ambas se unen en una sola planta de producción en Marinilla, Sabaneta. A partir del 2014 Gef llega a las ventas online ya que “este proceso le permite acercar la marca a los consumidores y llegar al cliente las veinticuatro horas del día, siete días a la semana” (Crystal, 2013).

3.2.2 Valores de Gef

Como quedo implícito anteriormente, Crystal S.A.S es el grupo de empresas que creo la marca Gef. Este nace gracias a su fundador Carlos Manuel Echavarría, quien actualmente es reconocido como uno de los cien empresarios más influyentes en Colombia por la Cámara de Comercio de Medellín. Desde su comienzo la empresa se ha dedicado a producir a comercializar prendas de tejidos y artículos de punto y gancho. Los mismos han llevado a que la marca se caracterizarse por su alto diseño, innovación y competitividad (Álvarez y Cardona, 2009).

Además de ser representada por atributos que generan confianza y familiaridad para el target, Gef considera como su recurso más vital a sus empleados pues “son quienes hacen posible los logros estratégicos del negocio.” (Crystal, 2013a). Como consecuencia siempre busca el mayor desarrollo integral de todos sus trabajadores y promueve a que los mismos se vincules con los siguientes valores. Ante todo, la empresa espera que sus empleados sean perseverantes ya que así pueden superar todas las dificultades presentadas e insistir hasta llegar a los objetivos propuestos. También es vital que sean honestos pues de este modo tienen la integridad suficiente como para actuar con transparencia. Por lo que llegan a una ejecución inteligente, en la cual los empleados deben ver oportunidades y crearles soluciones, ampliando así las opciones de la empresa. Por ultimo Gef encuentra trascendente el sentido social ya que lo define como el compromiso y la responsabilidad que tienen con el país y con todos los otros empleados.

Dentro de la responsabilidad corporativa Gef le da suma importancia a el medio ambiente y a la dimensión social. Empezando por el entorno, el compañía “pertenece a un acuerdo de producción limpia, firmado entre entidades privadas, organizaciones gubernamentales y sectores productivos que manejan las políticas para el desarrollo sostenible del país.” (Crystal, 2013a). Además cuenta con el certificado ISO 14001 en gestión ambiental y esta bajo todos los parámetros de la legislación ambiental para plantas. A saber también a buscado reducir el impacto de los procesos y los desechos que estos provocan para el medio ambiente efectuando practicas que los minimicen la mayor manera posible. El modo de ejecución es a través de una planta de tratamiento de agua en la que después de haber aprovechado al máximo la misma para procesos como la tintorería, es enviada a un tratamiento donde es procesada.

Por otro lado como parte de la dimensión social la compañía tiene como objetivo ser socialmente responsable. De tal modo que busca crear una armonía entre lo social, ambiental y económico orientando sus procesos productivos y actividades estratégicas bajo esos pilares. Asimismo Crystal sabe que no solo los empleados deben estar comprometidos sino que dicho carácter debe bajar desde la alta dirección y es ahí donde debe estar la mayor obligación. Para lograr establecer lo anterior hay que certificar que la ley que apunta al bienestar de los trabajadores se cumpla. En efecto internamente la marca cuenta con un comité de convivencia laboral donde se asegura que no hayan actos de acosos o discriminación y externamente está ligada con los principios éticos dados por World Wide Responsible Apparel Production (WRAP).

3.3 Situación actual de la marca

En el presente Crystal como organización cuenta con ocho plantas de manufactura donde desarrolla procesos de hilandería, tintorería, textil, confección y calcetería. También tiene cinco centros propios de distribución como los que garantizar flexibilidad, competitividad y cumplimiento. Además de Gef, la empresa cuenta con otras marcas de

indumentaria, estas incluyen a Punto Blanco, Baby Fresh, Galax y Casino. La meta de cumplir con los más altos niveles de calidad sumados a la implementación de los estándares de exigentes logrados llevo a que la empresa fuera honrada por sus clientes y el mercado. Entre los reconocimientos esta el premio aliado excelente de Targer, proveedor de calidad grado A de Jockey, premio aliado comercial de Carrefour, esfuerzo exportador de ProExport y mejor campaña publicitaria de InFashion (Crystal, 2013b).

Según la pagina oficial de la cadena de radio Blue de la ciudad de Medellín, Colombia la compañía esta llegando a un billón de pesos colombianos en facturación y tiene más de 2.500 puntos de venta de los que 150 son tiendas propias. Sumado a ello, esta la fuerte presencia y el continuo deseo de expansión a nivel local e internacional, donde también tiene planeado abrir nuevos puntos de venta. Ya que además de que actualmente se encuentre en Costa Rica, República Dominicana y Venezuela tiene planes de continuar creciendo en el mercado Latinoamericano, buscando expandirse a Ecuador y Perú (Bluradio.com, 2015).

Aunque puede observarse como Gef a tendió un gran crecimiento en los últimos diez años, debido a las exigencias y necesidades del mercado lo ha hecho sin una lógica estructural en cuanto a diseño. Razón por la cual fueron ampliando sus colecciones sin darle mucha importancia a que todas estas tuvieran un hilo conector entre si. Debido a ello la marca carece de una identidad propia y logra evidenciarse la necesidad de un formato en el que estén claros los valores de cada línea. Los mismos deben permitir que cada colección sea única y con un estilo diferenciable, pero que a la ves que sea notorio que están unidos bajo una empresa como totalidad.

Como consecuencia, Gef tendría por resultado que los consumidores logren asociar una imagen de marca a cada producto en particular, permitiendo así posicionar a Gef como empresa y no a cada prenda por sus características. Además, esto resultaría beneficioso puesto que le permitiría descubrir a la compañía su público objetivo real y podrían hacer campañas enfocados para el mismo. Esto es debido a que en la actualidad como los

productos se han expandido de los originarios, el target también lo ha hecho y no hay una claridad de cual sea el mismo.

A partir de la información proporcionada por Luis David González diseñador exterior masculino de Gef, es preciso mencionar que

La marca hace 10 años solo tenía ropa interior y prendas básicas. Hoy son más líneas además reforzadas con prendas de moda en tejido plano y accesorios. Cada línea es diferente y existen muchos factores que influyen en esto como la colección, la temporada y hasta el colorido. (Comunicación personal, 7 de Octubre del 2014).

Al analizar la contribución del diseñador lo primero que resalta es el abismal crecimiento que ha tenido la empresa y como este pareciera haber sido su objetivo en los últimos años. De modo que resulte natural que la empresa apenas este fortaleciendo dichas líneas. A parecer de la autora del trabajo lo que pareciera faltar es, como ya fue mencionado, una identidad solida que una todos los productos y que los asocie a los valores de la marca. Por lo tanto para a continuación y para finalizar el capítulo será introducida la problemática actual que fue detectada teniendo en cuenta las características de la empresa y el entorno social en el que esta se encuentra.

3.4 Introducción al problema

Desde multinacionales de gran importancia hasta pequeños comercios locales, todas las empresas del siglo veintiuno saben que parte del éxito de su negocio es lograr que la identidad de la marca sea reflejada en lo que el consumidor quiere o necesita de ella. De modo tal que la trascendencia del posicionamiento este vinculada a la relación directa que tiene la imagen, refiriéndose a lo que la marca muestra de sí, con la identidad, esencia y corazón de la misma. Lo anterior llevó a que muchas empresas con gran trascendencia en el mercado estuvieran estancadas en una metodología que no es funcional para llegar a las nuevas generaciones. La razón de ello en muchas ocasiones es que al enfocarse en la excelencia del producto más que en su comunicación no llegan a su público objetivo por el simple hecho de que el mismo ni siquiera sabe de su existencia. También puede ocurrir que aunque la empresa si llegue a ser conocida por el

target la misma no genere interés o recordación en él ya que su posicionamiento no esta basado en un concepto diferencias. Lo que hace que este no la diferencie de otras marcas y que caiga en la convergencia del mercado, entendida como el punto en el que todos los productos de un sector son asimiladas de la misma manera.

Al parecer de la autora del PG este es el caso de la marca de indumentaria Gef ya que con un gran prestigio a nivel local e internacional hoy en día tiene un gran problema de posicionamiento puesto que el público acude a la misma por razones equivocadas. Los productos estos que buscan son los que la marca ofrecía originalmente y al llegar al local los consumidores se ven sorprendidos con el diseño innovador y la gran variedad de prendas que la proponen. Es así como puede decirse que la empresa esta aplicando una estrategia errónea, ya que al no seguir las nuevas tendencias de comunicación e ir de la mano de la tecnología tienen una gran dificultad para llegar a un publico, joven, activo y cibernético. Gef busca una identificación con este tipo de target por medio del estilo de sus prendas, pero no llega al mismo ya que no usa las herramientas de comunicación adecuadas. De modo que al no tener en cuenta que las nuevas generación se guían en una gran mayoría por la comunicación, el boca a boca y el internet puede entenderse como la carencia de medios adecuados al entorno sociocultural llevo a que la marca necesitara un reposicionamiento.

De modo que el presente PG tiene como propósito realizar un reposicionamiento en el cual la línea de indumentaria de exteriores logré posicionarse por sí sola. Dicha condición no se da actualmente ya que como ha quedado claro, la misma tiene un vínculo directo con la fuerte imagen que tenía la línea de interiores. Siendo esta la realidad de la marca en el pasado, el target no vea más allá de la misma y sigue asociando a Gef con lo que solía ser y no a lo que es actualmente.

Por medio del reposicionamiento propuesto, la línea de ropa exterior podrá ser posicionada en el mismo segmento que sus pares. De tal manera que la empresa logre verse como una marca paraguas e integral en la cual hay diferentes líneas según el tipo

de ropa y su uso. Por esta razón lo que se buscará es desarrollar una solución viable para el problema mencionado, logrando separar la imagen de ambas líneas pero manteniendo una sola identidad que sea totalizadora de lo que es la empresa en sí. La finalidad de lo anterior es mostrar que Gef ahora no solo tiene una línea, sino que trabaja diferentes estilos según la ocasión y el modo de uso, pero que va siempre apuntando a un mismo target, entendiendo este como personas jóvenes, modernas y urbanas.

Capítulo 4. Acercamiento a la marca Gef

El presente capítulo tiene como objetivo indagar a fondo sobre los aspectos pertinentes a Gef como empresa en la actualidad. Al haber dejado clara la situación del mercado colombiano y haber explicado las características del contexto anteriormente, es oportuno recopilar información vital que permita percibir y comprender los aspectos más propios de la marca. La finalidad de acercarse a la misma es lograr contar con las herramientas pertinentes para poder proponer un planteamiento estratégico de branding. En él, además de continuar con la investigación acerca de la problemática, la autora del PG expondrá porqué es necesario el reposicionamiento ya que quedarán visibles las contradicciones que hay entre la identidad de la empresa y lo que los clientes ven de la misma. De modo tal que aplicar la teoría sobre el *branding* y poderlo usar dentro de la estrategia es vital para llegar a reconstruir y proponer una posición firme y sólida de Gef ante a los consumidores.

4.1 Corpus de la marca

Para lograr comprender el corpus de la marca serán usadas las temáticas de intervención propuestas por Daniel Scheinsohn (2000) ya que según el mismo, estas estudian los campos operativos de la comunicación estratégica. Esta busca sistematizar las funciones de la comunicación puesto que las temáticas tienen una interrelación mutua ya que se comunican unas con otras y coexisten bajo el mismo campo. Los campos mencionados son la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen. Para tener una relación directa con Gef, luego de explicar cada campo, la autora realizará un análisis de la temática viendo cómo esta afecta personalmente a la marca.

Scheinsohn empieza a formar la comunicación estratégica por el campo de la personalidad, a la cual define como “recorte operativo de la compleja realidad” (1997, p. 49). Por medio de ella la empresa debe buscar tener a una aproximación ordenada de lo

real. Sin embargo, como todo recorte, tiene algo de subjetividad. Puede afirmarse que es la manera más efectiva de sistematizar la observación que interviene a sí misma. En la actualidad, Gef está en busca de una personalidad clara, ya que esta no está del todo definida pues con cada colección que saca busca crear una realidad diferente. Lo anterior lleva a que el consumidor note que entre las prendas y colecciones no hay un hilo conductor por lo que con el paso de temporadas y diferentes modas a las que la marca se adapta sin lógica alguna hace que el público no entienda la propuesta de la marca.

Pasando al campo de la cultura, la misma es entendida como un comportamiento que al volverse repetitivo forma un patrón que desarrolla lógicas y dinámicas mismas y características de quien lo hace. Es un instrumento por medio del cual se le puede asignar a la realidad cotidiana un significado inequívoco, y con el que se reducen incertidumbres acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo. (Scheinsohn,1997) El largo trayecto en el mercado hace que Crystal pueda proporcionarle a Gef una cultura con un comportamiento determinado, ya que este es el mismo y rige en todas sus marcas por igual. La cultura organizacional se ha mantenido a lo largo del tiempo sin mostrar cambio alguno. La argumentación de ello viene de que como parte del posicionamiento de la empresa está ser íntegra y responsable. Si bien es sabido como característica de la cultura que todo lo que ocurre adentro de la empresa se transmite al exterior, por lo que estos valores pueden apreciarse como el fruto de una cultura seria en la cual se puede ver el compromiso al cliente.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la identidad debe ser el componente menos variable de la empresa ya que si esta cambia, intrínsecamente la empresa también. Por consiguiente la misma es entendida como los atributos que la organización asume como propios y en muchos casos se busca relacionar con la imagen visual ya que habla de quien es la empresa. Al analizar la identidad de Gef, resalta que su marca madre, Crystal, busca que todas sus marcas cumplan con una serie de atributos que componen la identidad general. Las características que Crystal pone como sello en cada

una de sus marcas son la responsabilidad, los valores humanos, el trato ecológico y el orgullo por lo nacional. En Gef dichos atributos, muchas veces se logran ver reflejados en las imágenes de las campañas.

En el campo del vínculo institucional esta la relación que la empresa mantiene con cada uno de los públicos. También es conocida como la *teoría de las tres D* pues, según Scheinsohn (1997), en esta trilogía puede asimilarse que el depositador es entendido como el quién, lo depositado como el qué y el depositario como el a quién. La relevancia de lo anterior en el ámbito publicitario es que ayuda a entender cómo ocurre el proceso de posicionamiento para el consumidor en relación a la posición que la marca quiere tener. En el caso de Crystal es observable como la empresa desea ser reconocida por la alta calidad de sus productos que a su vez son fabricados en el país por lo que se muestra como una de las empresas del rubro más exitosas a nivel nacional.

Dichas características se hacen realidad al vender productos que tiene excelente calidad y que a su vez, esta no varía con el paso de los años. Ciertamente, todas las marcas de Crystal están posicionadas como confiables por dos atributos. Estos son su alta calidad y ser de fácil y rápido acceso, ya que además de tener locales propios también pueden conseguirse en cadenas de supermercados. Actualmente el último punto afecta negativamente a Gef puesto que al querer consolidarse como una marca de indumentaria para una clase socioeconómica alta, este punto de venta no va acorde a la misma.

La relevancia de la comunicación corporativa dentro de la comunicación estratégica es que vehiculiza los mensajes relacionados en la empresa como la publicidad, gacetillas, memoria y balance, entre otros. Sean o no voluntarios, sean de marketing o corporativos, institucionales, una empresa siempre debe comunicar (Scheinsohn,1997). Como empresa Crystal tiene una comunicación pasiva a través de sus marcas pues no hace mucha publicidad institucional sino que esta buscando que cada una crezca por sus propios caminos, separando sus targets y apuntando a productos y públicos diferentes. Es por esta razón que en cuanto a comunicación la empresa esta presente solo como un

símbolo de respaldo pero nunca buscando asociar a una imagen o dando una comunicación general para todas.

El campo de la imagen organizacional es precisado por Scheinsohn (1997) como una síntesis mental que el consumidor tiene acerca de los actos que la empresa lleva a cabo. Por lo tanto puede verse como resultado de las acciones dando un feedback y feedforward de lo que la empresa cree que es y de cómo la ven. En cuanto a Gef, aunque deseen cambiar su imagen inicial de venta de ropa interior dicho objetivo solo ocurre al entrar a los locales de la misma ya que en ellos puede apreciarse una estética totalmente distinta. Lamentablemente la marca solo consigue mostrar su nueva imagen por medio del local pues por todos los otros medios sigue siendo asociada al producto original.

4.2 Construcción de la realidad organizacional

Siguiendo con lo anterior es debido mencionar que la comunicación estratégica es donde la empresa une todas las comunicaciones tácticas, entendidas como las disciplinas que realizan funciones operacionales con el fin de crear valor. Scheinsohn (1997) propone que por medio de la teoría de los enfoques graficada en dos triángulos, uno ascendente y otro descendente, puede resumirse la ideología de la empresa y según el contexto en el que la misma se mueva debe dar coherencia al momento por el que esté pasando. De ahí que el triángulo ascendente represente el marco ideológico donde apuntando al área del pensamiento se basa en tres pilares; lo sistemático, lo constructivista y lo interdisciplinario. Por otro lado el triángulo descendente esta más relacionado con lo que hay que hacer ya que es de dominio ejecutivo. De tal manera que apunta hacia abajo y busca contribuir a la creación de valor, al desarrollo y al aprendizaje organizacional y a la gestión del riesgo de la reputación.

En primer lugar dentro del triángulo ascendente está el enfoque sistémico que analiza las totalidades y las interrelaciones, buscando encontrar las conexiones sutiles que existen

entre hechos aislados pero no son obvias a simple vista. Por esta razón las relaciones sistémicas se deben observar en forma circular ya que todos los sucesos tienen algún tipo de relación con otros, ya que por separados que parezcan, estos no pueden estar aislados por completo pues “todo tiene que ver con todo” (Scheinson,1997, p. 23) y en este enfoque se cree que la totalidad de lo que se ve suma más que cada uno de los sucesos o acciones vistos por separado. También es importante tener en cuenta que todo lo que se ve depende de cómo el sujeto está preparado para verlo, razón por la cual, en muchos casos si los hechos no son lineales no se les encuentra conexión alguna.

En el caso de Gef, la marca debe tener en cuenta que para poder reposicionarse en el mercado como una marca de todo tipo de indumentaria y no solo de ropa interior, debe ir más allá de fabricar ropa de buen diseño y calidad, pues se necesita más que esto para construir el todo de una empresa y de la imagen que los consumidores ven de la marca. Para lograrlo, tiene que construir una visión más amplia, la cual debe abarcar todos los aspectos del mercado como una totalidad, entendiendo la relación de unos con otros y cómo las decisiones en un ámbito específico afecta los otros. Por esto, se debe tener en cuenta todos los aspectos tanto a nivel interior como exterior de la empresa, pues cabe resaltar la importancia que tiene una visión, misión y filosofía claras, encontrar diferencias con la competencia y tener una identidad marcada.

Es por esta razón, que Gef debe tener en cuenta que al tener dos líneas tan diferentes el target que maneja va a ser más grande debido a su diversidad, pero más específico y exigente en cuanto a diseño. Esto viene de que cuando vendía solo ropa interior, esta podía ser consumida por personas de gustos muy diferentes pues no hay tanta variedad y se hace más énfasis en la comodidad y calidad que en el diseño. Pero en el mercado de la indumentaria el estilo de la persona debe ir acorde al de la marca, pues el nivel de identificación que se espera con esta es mayor, lo cual la limita a un target más puntual y específico.

El segundo enfoque es el constructivista, por medio de él puede afirmarse que “los objetos y/o eventos que conocemos –que son los objetos y eventos a los que nos referimos cuando nos comunicamos entre nosotros- son construcciones resultantes de operaciones mentales” (Scheinsohn,1997, p. 23) Razón por la cual la realidad siempre esta interpretada por quien la vive. En efecto lo que ocurre en esta es subjetivo de quien y cómo la mira, teniendo en cuenta su percepción y el contexto en el que la misma se da. Es ahí donde está la gran diferencia entre la realidad, entendida como una construcción, y lo real, visto como el hecho en sí.

Para poder analizar el caso de Gef, es importante tener en cuenta que cada público maneja distintos códigos y expectativas. Por lo tanto el haber ampliado la línea de indumentaria incluyendo otro tipo de productos, para la realidad del interior de la empresa significó posicionarla al nivel de otras marcas de indumentaria que venden estos mismos productos. En lo real del exterior a la empresa, no fue así, ya que el hecho de que la marca venda este tipo de indumentaria no quiere decir que esta esté posicionada en la mente de los consumidores de tal manera. Lo cual plantea un problema de posicionamiento, ya que Gef vende todo tipo de ropa que va desde jeans, remeras, zapatillas hasta bikinis y ropa interior pero el target solo acude a ella para comprar ropa interior o deportiva.

Para completar con el triángulo ascendente está el enfoque interdisciplinario, que como su nombre lo indica pone en contacto todas las disciplinas, buscando que haya una conexión coherente entre las mismas. Razón por la cual este enfoque es usado como un instrumento que busca que cada una de las realidades comunique a las otras de forma tal que estas la entiendan, articulando operativamente para tener así una realidad total y no una fragmentada. Esto tiene como fin poder llegar a una existencia más real, en la que la interacción de todas las partes de la empresa sea el resultado de un diálogo constante que forme una identidad unida y sólida. (Scheinsohn,1997)

Para que Gef pueda lograr la imagen de marca que desea y que en lo que se trabaja en el interior de la empresa logre verse reflejada en el exterior, la marca debe hacer que todas las áreas de trabajo estén unidas por una misma identidad y que esta sea fuerte y representativa. Para esto debe unirse mostrándose como una marca íntegra; en la que se consigue todo tipo de indumentaria, no como una marca de ropa interior que ha ido ampliando su línea colección tras colección como lo ha venido haciendo. Esto ha sido un error ya que ha llevado a que la gente no deje de ver la marca como lo que originalmente era; pues no se hizo un fuerte cambio de imagen ni un reposicionamiento que vaya de la mano del lanzamiento de las nuevas líneas, razón por la cual se desconoce que estas existen hasta que se entra al local y es estando en el punto de venta donde el cliente se entera del producto.

Para lograr dicho objetivo las áreas de trabajo deben estar unidas bajo el enfoque interdisciplinario que se logra teniendo la misión, la visión y los valores institucionales claros puesto que esto permite que en todas las áreas se trabaje con el mismo énfasis. De esta manera tanto la comunicación interna como externa, donde están ubicada la publicidad, las relaciones públicas, el marketing, los recursos humanos y la psicología tienen una identidad definida, sabiendo a donde apuntar.

Al bajar al triángulo descendente el campo hallado es el de la creación de valor, por medio de el se busca “lograr que la empresa en su totalidad valga cada vez más” (Scheinson, 1997, p. 41). Por lo tanto su fin es sintetizar los objetivos y bajarlos a términos más reales y concretos para la organización y el contexto mismo. Es así como por medio de los valores puede consolidarse una identidad fuerte basada en el capital humano, que debe ser la mayor fortaleza de la empresa. Este es el protagonista de la comunicación estratégica y ayuda a tener una visión más clara de qué se debe priorizar. Para lograr crear valores sólidos, Gef tiene que definir una comunicación clara, pues en este punto la empresa no tiene un norte ya que tienen una gran diversidad de campañas por separado que apuntan a diferentes objetivos.

Por medio del campo del aprendizaje y el desarrollo la empresa puede apuntar a una mejora continua de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas tanto con los entornos generales como con los inmediatos. También es importante tener en cuenta que el desarrollo organizacional se puede analizar al ver que tan ágilmente se utilizan los recursos de la empresa y que tan bien pueden aprender y desaprender objetos de conocimiento y remplazarlos por otros cuando se es necesario. Por esta razón se busca optimizar de forma permanente el vínculo que se crea entre la empresa y los públicos (Scheinsohn,1997).

Al analizar en contexto inmediato de Gef es claro que la marca esta buscando ajustarse a un estilo determinado, que como ya está planteado, es para un target joven de un nivel socioeconómico alto. Dicho estilo busca relacionarse con un determinado status que brindan las marcas de indumentaria y el uso de ciertos productos de moda. Esto ocurre ya que los mismos son representativos de un determinado grupo dentro de la sociedad y de la posición de quien los usa dentro del mismo. De este modo usar un jean idéntico a otro con una marca especifica puede ser una diferencia en cuanto a poder identificar a que grupo social pertenece la persona. A saber, lo anterior se ha vuelto una de las grandes razones por las que ciertas sociedades compran más por la marca y no por la calidad del producto, y cómo las mismas marcas han llevado a la identificación tanto de grupos específicos como de tribus urbanas.

Para finalizar hay que estudiar la gestión de riesgo de la reputación ya que busca proteger a la empresa de cualquier situación que ponga en peligro su existencia, estando siempre resguardada y evitando el estado de *crisis*. Dicho estado tiene como característica la rápida toma de decisiones. La consecuencia de estas suele ser de alto impacto en toda la empresa por lo que hay un alto grado de peligro en el desarrollo de los procesos llevados a cabo en la empresa (Scheinsohn,1997). Gef puede minimizar el riesgo de crisis si tanto los departamentos de marketing y publicidad como de recursos humanos logran tener una buena interacción y se comunican entre ellos lo que ocurre

tanto en el interior como en el exterior de la empresa. Su lógica es que al efectuar una comunicación abierta lo que se dice y hace en ambos escenarios es acorde a la identidad propia y tanto los empleados como los clientes saben que esperar de la marca.

4.3 Planeamiento estratégico de branding

El término identidad ha sido definido por gran variedad de autores, este está estrictamente relacionado con los parámetros bajo los que sea analizado y de ahí que no pueda haber una sola conclusión acerca del mismo. Aunque ha quedado clara su definición, en este capítulo será estudiada la identidad desde distintas posturas a modo de poder usarla más ampliamente en la estrategia de branding. De este modo podrá analizarse que aspectos de la identidad están relacionados mayormente con el posicionamiento de las organizaciones y a partir de ahí la autora del trabajo podrá crear una propuesta propia para Gef.

Por un lado para Wilensky (2003), la identidad responde a lo que la marca es en sí, siendo su forma visible en el mercado. Por consiguiente, debe precisarse que la misma está formada por dos dimensiones; la dimensión explicativa dada por la compañía y la dimensión implícita que forma el consumidor en su mente. La lógica de lo anterior viene de que aunque la marca es creada por la compañía, desde su comienzo tiene como objetivo llegar al consumidor para satisfacerlo. Es por ello que solo él puede completarla y cuando llega el punto en que la identificación de ambas partes coincide es que tiene coherencia en un momento y lugar determinado.

Por otra parte, Aaker y Joachimsthaler (2005) dejan de lado al público objetivo y proponen que “la identidad representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca”. De modo tal que no vinculan al cliente con el proceso de creación de la identidad, sino que, oponiéndose a lo planteado por Wilensky (2003), lo relacionan más con la imagen. A consecuencia de la importancia que tiene la identidad dentro de la empresa, puede comprenderse porque para los autores esta es responsabilidad directa y

total de la misma. Por lo tanto, resulta de gran relevancia estudiar en el modelo de liderazgo de marca que proponen y analizar cómo está situado dentro de la organización.

El liderazgo de marca surge como contrapropuesta al modelo clásico de gestión de marcas propuesto por McElroy en 1931 (Aaker y Joachimsthaler, 2005). El mismo nace como resultado de las exigencias del mercado actual y busca responder a la necesidad de poder profundizar más y con mejores herramientas en cómo la empresa debe estar construida. El resultado de lo anterior llevó a plantear un modelo con mayor versatilidad y que asegurara más agilidad. Las características que lo diferencian del modelo anterior son el paso de la gestión táctica a la estratégica, del enfoque limitado al amplio y de darle importancia a las ventas a dársela a la identidad. En efecto, el modelo de liderazgo de la marca plantea como una de sus claves el último punto, pues considera vital la necesidad de pasar el foco de las ventas a la creación y desarrollo de una identidad sólida.

Por esta razón es justificada la necesidad de implementar el modelo de planificación de la identidad de marca ya que dentro de este marco, cabe aclarar que tanto los autores mencionados como Wilensky (2003) aportan las herramientas necesarias para construir una marca en su totalidad. Por lo que siguiendo los parámetros que dan puede evitarse que una empresa carezca de estructura, proponiendo una estrategia donde organicen sus componentes de forma lógica y organizada. Debido a ello, ambos modelos priorizan en la identidad e indagan acerca de las características que llevan a la formación de la misma.

Al buscar que la estructura propuesta para el presente plan de branding sea lo más completa posible, la autora unirá la teoría de los autores mencionados anteriormente ya que así se obtendrá una mirada más amplia de un mismo hecho. Para este punto cabe especificar que por un lado, para Aaker y Joachimsthaler (2005) la identidad de la empresa logra construirse a partir de tres componentes; el análisis estratégico de la

marca, es sistema de identidad y la implementación de ella. De otro modo, Wilensky (2003) propone que para llegar a una identidad sólida esta debe ponerse a juicio bajo ciertos parámetros. En cuanto a estos, los mismos pueden especificarse como; los escenarios en los que debe encontrarse, su génesis, condiciones, anatomía y fisiología.

4.3.1 Análisis del contexto

Al hacer una comparación entre autores es notorio que ambos empiecen a construir la identidad a partir del contexto en el que se desarrolla la empresa. Según Wilensky (2003), para que la identidad pueda desarrollarse debe haber una unión en cuatro escenarios. Estos son el escenario de la oferta, el escenario de la demanda, el escenario cultural y el escenario competitivo. Por otro lado, Aaker y Joachimsthaler (2005) encuentran necesario hacer un análisis estratégico de la marca con el fin de lograr comprender la complejidad tanto del mercado en el que la empresa está como de ella misma. Para conseguirlo, debe hacerse un análisis de los clientes y la competencia, así mismo como un autoanálisis.

Debido a la similitud encontrada entre el análisis de la marca y los escenarios de la identidad, como ya fue mencionado, la autora del PG conectará los temas de ambos escritores para poder relacionar sus partes. Con objeto de llegar a lo anterior, el análisis de clientes será comparado con los escenarios de la demanda y la cultura, el análisis de la competencia estar confrontado con el escenario competitivo y el autoanálisis será vinculado al escenario de la oferta.

La similitud detectada entre el análisis de clientes y los escenarios de la demanda y la cultura viene de que Aaker y Joachimsthaler (2005) precian dicho análisis por medio de un esquema de segmentación en el que se debe comprender la dinámica del target a modo de estudio. Así mismo, Wilensky (2003) propone observar los hábitos del consumidor dentro del escenario de la demanda. Razón por la cual enfatiza en percibir en

las actividades, expectativas, fantasías y temores del consumidor, con el fin de que los valores culturales permitan que cada segmento del mercado posicione la marca de un modo u otro.

Dentro de los hábitos de consumo de Gef puede observarse que los clientes de la marca acuden a la misma en tiempos libres, ubicando a esta como parte del entretenimiento de ir de compras. A lo que esto conlleva es a que la marca no sea comprada diariamente, pues por las características del producto, el precio y su forma de adquisición este es parte de un hábito en el que la persona busca además de comprar un producto responder a la necesidad de una prenda que va de acuerdo al grupo socio-cultural al que pertenece. Los clientes de Gef van con una actitud positiva a la marca pues representa una actividad lúdica donde buscan disfrutar y relajarse saliendo de la rutina cotidiana.

Dentro de las expectativas del consumidor de Gef cabe incluir como la marca además de responder a la necesidad fisiológica de cubrir el cuerpo buscando protección, quiere relacionarse con determinada estética dentro del mercado. Siendo usada para ocasiones de la vida diaria donde el consumidor no necesita prendas muy elaboradas, la marca aspira a un diseño joven y fresco con el que busca cumplir las expectativas del mercado. Como fantasía de la marca esta que los clientes esperan hallar en ella su propio estilo, encontrando prendas que deseen y a las que les quieran dar un uso en particular saciando una necesidad propia. De esta manera, tanto la marca como los clientes, esperan tener un vínculo que los relacione y por medio de la cual se refleje una estética o look al que ambos aspira.

Los temores relacionados a la marca ocurren cuando el target no se siente cómodo con sus productos, esto puede ocurrir por muchas razones, entre ellas esta que las prendas no sean del agrado o tengan la silueta que esperaban, que la calidad no sea buena o que no este a la moda. El último caso habla de prendas que el cliente tiene dudas de adquirir pues aunque pueden ser de su gusto personal pueden generar rechazo o burla por el entorno social en el que se encuentre. Para evitarlo, la marca debe buscar cumplir las

fantasías haciendo propuestas de diseño donde las prendas estén a la vanguardia de la moda y sigan las tendencias del momento.

Por otro lado, siguiendo con el análisis de los escenarios que propone Wilensky (2003), tanto el de la demanda como el de la cultural son comparables con el análisis de clientes que proponen Aaker y Joachimsthaler (2005). Esto se debe a que los autores proponen explorar el segmento en el que se encuentra el target. El escenario de la cultura a diferencia del de la demanda busca ver más allá del posicionamiento individual de cada consumidor y crear una relación con la identidad de la marca. Por lo que es necesario que esté al tanto del comportamiento del mercado para poder indagar en las razones sociales que llevan a que este actúe de una manera determinada. Gracias a lo anterior puede verse la similitud con el análisis de clientes, pues por medio de él la empresa debe poder llegar a una estrategia que resulte aplicable en la realidad, justamente como dichos escenarios proponen.

En cuanto a Gef en particular, la marca busca implementar en su cultura una serie de valores que se relacionan con lo que Crystal como organización es en sí. Por dicho medio quieren mostrar su capacidad de insistir y lograr los objetivos que se planteen superando las dificultades que se presenten y teniendo como valor la perseverancia. A esta unen el optimismo, con el que afrontan cada situación con una actitud positiva y por medio de la cual entienden los retos como oportunidades de crecimiento y desarrollo. La honestidad como valor también es bastante relevante ya que es la capacidad de ser transparente en negocios y acciones, esta ha estado presente a lo largo de toda la historia de la compañía por lo que Gef también busca poder reflejarla. De modo que también es vital que la ejecución de las acciones se de con inteligencia y responsabilidad pues de este modo la marca crea oportunidades de negocio y abre puertas a nuevos segmentos. Por último, el cuanto al sentido social la empresa quiere mostrar la responsabilidad con los trabajadores y el país por lo que resalta la importancia de usar y ser una empresa orgullosamente nacional.

Pasando a la comparación entre el escenario competitivo y el análisis de la competencia, puede hacerse una unión que resulta bastante homogénea. Esto se debe a que de la misma manera, los autores buscan poder diferenciar a la empresa de sus competidores. Para ello proponen que cada organización debe tener una identidad única y que esta debe marcar contraste con otros. En cuanto a Gef, a observar la competencia directa sobresalen marcas como Naf Naf, Esprit, Tennis, Chevignon, Studio F, Diesel, entre otras. Al buscar una diferencia para Gef la autora encontró único que es una multi-marca donde además de encontrar prendas de vestuario informal se ven una gran variedad de productos.

Pasando a la comparación entre el autoanálisis y el escenario de la oferta pudo observarse como ambos hacen un estudio de la empresa desde adentro. Por un lado, Aaker y Joachimsthaler (2005) proponen que el autoanálisis, como su nombre lo indica, debe poner en tela de juicio las cualidades de la marca para entender su formación y de este modo “captar el alma de la marca que reside en la propia organización” (2005, p. 57). Por otra parte, Wilensky (2003) encuentra pertinente que el escenario de la oferta este conformado por la misión, la visión, la cultura y el posicionamiento de la empresa. Sin perder de vista que cada autor analiza la empresa desde adentro de forma diferente es posible compararlos puesto que ambos buscan llegar al mismo fin, entendido como identificar las características únicas que llevan a formar la identidad de la empresa.

Crystal, la marca madre de Gef, tiene como misión

Hacer accesible a todos los miembros de la familia en sus diferentes estilos de vida y ocasiones de uso, vestuario informal de prendas básicas con toques de moda, cuyo valor supere sus expectativas por el precio pagado; buscamos el desarrollo de nuestra gente y su familia y velamos por el cuidado del medio ambiente. Somos una empresa centrada en el mercado que garantiza mantener un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo. **CITA!!**

Con relación a lo anterior su visión esta basada en ser la marca líder a nivel nacional del sector de la indumentaria. Para lograrlo Crystal además de Gef cuenta con Punto Blanco, Baby Fresh y Galax, marcas estan alineadas con los valores de la organización y que

comparten la misión y la visión al tener el mismo objetivo pero diferentes medios. Por ejemplo, Baby Fresh en una empresa de indumentaria infantil, esta en ningún momento es vista como competencia para Gef ya que tienen targets diferentes. Pero la misma ayuda a que Crystal pueda posicionarse como la mejor marca de indumentaria del país al aportar prendas de excelente relación precio calidad a otro segmento del mercado. Al igual que la misión y la visión, la cultura corporativa de Crystal esta enfatizada en mostrar la responsabilidad social de la empresa. De modo que esta comprometida con el medio ambiente y con el producto nacional teniendo como atributos la responsabilidad, calidad y los valores humanos.

4.3.2 Creación de la identidad

Wilensky (2003) crea la anatomía de la marca por medio de tres áreas que juntan los elementos que llevan a la identidad, estos son la esencia lo atractivo y lo distintivo. En cuanto a Aaker y Joachimsthaler (2005) estos ubican dentro del sistema de identidad de la marca un orden que va del interior al exterior de la empresa, este es entendido como lo esencial, lo central y lo extendido. En consecuencia y después de tener dichos conceptos claros, la empresa debe poder proponer valor marcario al presentar beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión.

Debido al fuerte parentesco entre la manera de llevar a cabo la fisiología de la marca e ir desde lo más profundo de la misma hasta el exterior, es relevante hacer una comparación entre cada componente para ver sus similitudes. En efecto, la autora realizará una comparación entre la esencia de Wilensky (2003) y lo central y esencial de Aaker y Joachimsthaler (2005). Antes de continuar es de suma importancia dentro del tema resaltar que a diferencia del primer autor los segundos no consideran necesario que la empresa por obligación tenga una esencia. Por esta razón se juntó con lo central de la identidad, que por definición tiene una mayor similitud con lo esencial de la anatomía de la identidad.

La esencia como su nombre lo indica es lo más propio de la marca, siendo así su corazón o alma. Dentro de sus características, según Wilensky (2003), esa debe tener en su formación un valor central que el consumidor llegue a identificar con claridad, entendiendo y conociendo así a la marca y permitiendo crear una relación con ella. Es así como la escena le da valores emocionales a la marca cuando esta pareciera no poder tenerlos. Ellos son vitales ya que al ser valores humanos son características con las cuales los consumidores pueden asociarse y por esto no se deben modificar.

En antítesis a lo mencionado, Aaker y Joachimsthaler creen que la esencia es un elemento que capta el alma de la empresa pero agregan que de no ser posible su desarrollo este no se debe forzar ya que no resultaría práctico. De modo tal que se oponen a Wilensky (2003) quien como ya se mencionó, expone la esencia como el rasgo más humano dentro de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, los autores unen a la esencia lo central de la identidad y esta coincide más con la esencia de la anatomía de la identidad. A saber de lo anterior, es posible ubicar lo central como lo más íntimo de la empresa ya que la misma debe ser constante y a medida de que la empresa evolucione en cuanto a mercados o productos esta debe permanecer igual. Por consiguiente puede asumirse que Gef tiene como esencia el slogan ¡Se vale ser tu mismo! Ya que con el que busca identificarse con gente joven que sigue la moda buscando en ella un estilo propio.

Para Wilensky (2003) el atractivo de la marca busca dar beneficios que llevan a que la misma sea competitiva y deseada en el mercado, a causa de ello considera necesarios los beneficios funcionales, económicos y distintivos. Por otro lado, Aaker y Joachimsthaler (2005) ubican dentro de la proposición de valor los beneficios funcionales, emocionales y la autoexpresión pero proponen que como parte de la identidad basta con que la empresa solo tenga uno de dichos atributos. Es importante recordar que estos autores no instalan los beneficios dentro de la esencia, lo central o lo extendido sino que lo ven como un paso aparte pero necesario para el sistema de identidad.

En primer lugar los beneficios funcionales tienen un discurso racional y deben mostrar una ventaja competitiva que en el caso de Gef es la alta calidad. Por otro lado los beneficios emocionales son la manera como se transforma el valor, siendo así sentimientos encontrados en características humanas que crean una relación de afectividad. En Gef se pueden ver estos beneficios al observar como la marca busca crear prendas que por su buen diseño estén a la moda dentro de determinado espacio social. Por último los beneficios económicos están ligados a la relación precio calidad y es un medio por el cual se logra la retención de clientes ya que justifica la compra en sí. Como Gef tiene una excelente relación precio calidad este no es un punto en el que deba hacerse mucho énfasis ya que hay que centrarse más en como hacer que el cliente note dicho beneficio que en producirlo.

Los elementos únicos e inconfundibles de la marca son los que se deben considerar como distintivos pues son los que hacen que esta sea diferente a las demás y logre tener un lugar tanto en el mercado como en la mente del consumidor. De esta manera estos deben ser explotados para potenciar la marca pues de la mano de la identificación visual forman gran parte de la identidad. Por otro lado pero de igual manera la identidad extendida según Aaker y Joachimsthaler (2005) debe ser una descripción precisa de la marca en sí. Esto sucede ya que dejar las ambigüedades a lo central en ella toma sentido la coherencia de todo lo anterior, formado así la personalidad. El mayor distintivo de Gef se da en su adaptabilidad a las diferentes personas y gustos que tiene la marca. Pues sin dejar de estar a la moda, se basa en que el gusto único de cada persona es lo que la hace especial y que la marca da las herramientas para que esto se haga notorio.

4.3.3 Ejecución de la identidad

Siguiendo con la estructura propuesta, la autora encontró una gran similitud entre la implementación de la identidad de Aaker y Joachimsthaler (2005) y la fisiología propuesta por Wilensky (2003). Es así como además de encontrar interesante que en ambos

procesos estas etapas sean una especie de cierre, fue indudable el parentesco entre sus etapas. Por un lado la implementación de la identidad esta conformada por la elaboración de la identidad, el posicionamiento, los planes de construcción y el seguimiento de la marca. Por otra parte, según Wilensky “una conceptualización útil para la comprensión de la identidad de marca es recorrer la dimensión semiótica presente en los tres niveles que “producen” el significado.” (2003, p. 122) Razón por la cual la fisiología de la marca esta delimitada mediante el nivel operativo, táctico y estratégico.

Para el siguiente análisis es necesario entender que la implementación de la identidad en una marca es un proceso en el que un componente es consiguiente del que esta ubicado posteriormente a él. En otras palabras, este sistema puede ser comprendido como una cadena en donde no se puede llevar a cabo un proceso sin haber logrado el anterior y donde solo al terminar todos se llega a la totalidad de haber implementado la identidad en el contexto deseado. El proceso mencionado puede compararse con la fisiología al comprender que esta va desde el nivel más profundo de la identidad hasta su superficie. Dichas circunstancias permiten comparar el nivel estratégico con la elaboración de la identidad, el nivel táctico con el posicionamiento y el nivel operativo con el plan de construcción y el seguimiento de la identidad.

Empezar por el nivel estratégico significa examinar lo más profundo de la empresa, ya que según Wilensky (2003) debe buscar la empatía. Al ser axiológico, en este nivel se encuentra el núcleo de la marca. Por consiguiente en él debe ser creada su esencia, de ahí la necesidad de recurrir a valores primordiales que la hagan única y le den características humanas. Aquella condición lleva que la empresa logre tener una fuerte identidad además de poder llevarla a través del tiempo sin modificación alguna. En cuanto a la elaboración de la marca Aaker y Joachimsthaler explican que “es un conjunto de herramientas diseñadas para añadir riqueza, textura, y claridad a la identidad. Sin esta elaboración, los elementos de la identidad de marca (como liderazgo, amistad, confianza y relaciones) pueden resultar muy ambiguos.” (2005, p.58). Al aplicar lo anterior a Gef

puede encontrarse con que los valores a los que la marca recurre son los de identificación por parte del consumidor, juventud y alegría.

Al tener claros los valores encontrados en la elaboración de la identidad los mismos pueden aplicarse al posicionamiento. La lógica de lo anterior viene de que por medio del mismo la empresa garantiza una ventaja sobre la competencia y que a esta solo se puede llegar por medio de la comunicación. Lo anterior es semejante al nivel táctico, donde la empresa debe buscar narrar o intermediar los valores más profundos en una estructura gramatical. Es así como en Gef el valor identificación se representa por medio de lo único ya que si el consumidor se siente identificado con la marca la ve diferente al resto pues encuentra en ella su estilo propio. En cuanto a la juventud esta es representada por medio de la comodidad de las prendas ya que como ha quedado claro, Gef apunta a crear prendas para que los jóvenes usen en el día a día, por lo que la comodidad es un punto vital para que resulten útiles según su fin. Por último la alegría es transmitida por medio de la frescura ya que por razones de diseño la empresa incorpora en sus prendas materiales agradables y adaptables al contexto.

En cuanto al nivel operativo, puede decirse que este es discursivo puesto que saca provecho de los cambios de la realidad y da contexto a el mundo propio de la marca. Siendo el más superficial de los niveles busca que todo sea lo más explícito posible ya que de este modo el cliente lo puede volver algo identificable y único, obteniendo así una diferenciación. Este nivel es bastante similar al plan de construcción de la marca y el seguimiento de la misma. Al empezar por el plan de construcción es notorio que su objetivo es crear un contacto entre la marca y el cliente para lograr la diferencia de sus competidores. Por consiguiente lleva al seguimiento de la marca ya que busca que a largo plazo la misma pueda mantener su identidad para un público objetivo. En el caso particular de Gef todos los valores cierran y pueden resumirse con la frase ¡Se vale ser tu mismo!

Capítulo 5. Soluciones para Gef

En el presente capítulo la autora del PG desarrollará una propuesta por medio de la cual, con el uso de ciertas estrategias, tanto de marketing, comunicación y medios, dará una solución viable al problema de posicionamiento que tiene la marca Gef y fue planteado anteriormente. Para comenzar y ubicar al lector bajo los parámetros en los que realiza el reposicionamiento fue debido hacer un análisis del mercado de la moda en el que son enumeradas sus características y queda clara la lógica detrás del mismo. Además, fue pertinente realizar un análisis de la personalidad de la marca ya que al profundizar en características específicas que hacen que esta sea de una manera determinada hay un punto de partida para proponer una estrategia. Teniendo en cuenta que dicho análisis permite estudiar la personalidad y carácter de la empresa, puede observarse como estas variables afectan la manera en que la misma comunica y se posiciona en la actualidad. Por lo que al momento de proponer un plan de acción la autora podrá proponer un cambio para lo que considere que este en discordancia con los valores que transmite Gef en su personalidad. En orden de tener una estructura lógica y comprensible para el lector a continuación se dará un esquema del orden de las estrategias.

Resultado necesario comenzar con la estrategia de marketing ya que en ella se incluyeron todas las matrices de análisis. Por medio de estas sobresalieron los aspectos que resultan erróneos ante la identidad de la marca por lo que proporcionaron una guía en la cual basar la estrategia. Luego fue preciso incluir la estrategia de comunicación ya que en ella se definen los objetivos de la campaña y la misma es desarrollada más a fondo. Por último esta la estrategia de medios, en esta son especificados los medios usados en la campaña y el porqué de su elección.

Es necesario tener en cuenta que para el desarrollo de todas las estrategias la autora tuvo en cuenta que Gef pertenece a Crystal, por lo que sus valores deben estar acorde a ella. Lo anterior se debe a que al ser su empresa madre la identidad corporativa de la misma tiene que poder reflejarse en Gef para no crear ninguna incoherencia. Por esta

razón, a grandes rasgos, la personalidad de la marca debe tener sus mismas características pero al mismo tiempo lograr diferenciarse de sus otras marcas de la empresa de una manera original. Es así como puede darse por entendido que Gef cuenta con el respaldo de Crystal en cuanto a calidad y responsabilidad social pero que no es igual sus otras marcas ya que tiene una identidad única. A lo largo del capítulo la autora espera dejar claro como la marca busca ser original y diferente por su personalidad divertida y joven. Para concluir, puede decirse que el fin de este capítulo es crear un posicionamiento exitoso para Gef en el que queden diferenciadas claramente las líneas de exterior e interior, cambiando así la idea errónea que tiene el público de que la marca solo vende prendas intimas.

5.1 Análisis de la comunicación de la moda

En la industria de la moda, las tendencias y colecciones son presentadas sus consumidores según la estación del año en la que estos se encuentren. La lógica detrás de ello viene de una necesidad puramente fisiológica puesto que según el clima y las variables del entorno las personas buscan prendas con características específicas. Al saber que esta argumentación viene de una necesidad del público, el ciclo de producción en la indumentaria ha tenido que adaptarse en forma drástica pues tener en cuenta lo tiempos de producción y comercialización es algo vital para el negocio. Detrás de cada prenda hay un proceso de descubrimiento y elección de la tendencia bajo la que es fabricada. Esta particularidad de la industria de la indumentaria hace que las modas antes de estar en las vitrinas sean presentadas ante un público muy selecto en espacios como desfiles o muestras privadas y a partir de ahí el producto empiece a tomar forma para las masas. Como fue explicado en el primer capítulo, las tendencias se vuelven moda cuando pasan de un grupo muy selecto, sin importar su nivel socioeconómico o características culturales, a las grandes masas en general. Sin embargo, este proceso no se da en cada prenda que esta en el mercado ya que es exclusivo a los atuendos que

cuentan con diseño y moda del momento determinado. Es decir, no cada artículo de ropa pasa por el proceso de volverse una moda, pues hay prendas en el mercado que simplemente no tienen nada de novedoso y por el contrario son clasificadas como prendas clásicas o del diario.

Gef, específicamente, no es una marca de alta costura ni va dirigida a un target selecto y/o que busque la innovación. Por el contrario, la empresa apunta a grandes públicos jóvenes que lo que buscan es una moda segura y cómoda, no una tendencia que pueda fallar y sea demasiado arriesgada para su entorno social. Razón por la cual la marca debe esperar a que las tendencias se vuelvan moda para realizar las prendas. Aunque en primera instancia dicha estrategia pareciera no ser innovadora la misma funciona a la perfección para este tipo de empresas van dirigidas a adaptadores tempranos cuyas características fueron enumeradas en el primer capítulo. Por lo que para mostrar creatividad la autora sugiere que la empresa siga tendencias que ya están establecidas y funcionan en el mercado internacional, pero las adapte a sus consumidores y a la región y que en este proceso proponga originalidad y comodidad.

Para la investigación resultó interesante observar el caso de Inditex, empresa española dueña de las marcas Zara, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti, entre otras, ya que en cuestión de estrategia de negocio la empresa ha tenido un gran éxito a nivel internacional. Además estudiar sus características fue relevante ya que el target de Bershka es muy similar al de Gef y la marca está muy bien posicionada globalmente. Con lo anterior la autora no quiere decir que Gef en ningún momento deba imitar las prendas de Bershka ni su identidad, por el contrario, esta marca solo es nombrada al proporcionar un modelo de análisis de éxito.

Asimismo, resulta interesante estudiar como Zara fue la primera empresa en la industria de la moda en demostrar que la integración vertical era posible en el sector textil. La empresa lo logró gracias a un modelo de negocio basado en producir prendas que se encuentran en la cima del ciclo de vida del producto. Es decir, la ropa que crean ya fue

tendencia y ahora esta en una instancia más madura pues se encuentra en furor al todavía no haber pasado a ser convencional sino que sigue siendo deseada por las masas. De modo tal, que la empresa “desea fabricas sólo aquello que vaya a venderse, y decide confeccionar lo que los clientes solicitan, aquello con lo que quieren vestirse, lo que piden en las tiendas.” (Ricart, 2012). Por esta razón los ciclos de producción de Zara deben ser acelerados, pues permanentemente deben haber diseñadores buscando tendencias que estén pasado a ser modas y tener locales con stocks llenos de los productos que estén en la cima del ciclo de vida.

Según la autora del PG, adaptar esta propuesta de negocios al mercado colombiano resulta interesante para Gef ya que lo que garantiza es que siempre hallan prendas nuevas y deseadas que los consumidores estén buscando. Debido a ello los mismos acudirán a la marca en busca de no desencajar en el contexto social, puesto que de dicho modo los artículos de Gef irán de acuerdo a la moda del momento. Al tener clientes leales la posición de la marca mejora ya que si frecuentan los locales tienen mayor recordación de la marca. Además las experiencias positivas dadas por encontrar los productos de su interés y búsqueda llevaran a que la marca tenga una aceptación positiva dentro del entorno social.

5.2 Análisis de la personalidad de la marca

Para definir la personalidad de Gef la autora del PG tomo como marco teórico el *branding emocional* de Ghio (2009), el *Brand character* con el que Wilensky (2003) define el carácter de las empresas y los aportes de Scheinsohn (1993) al tema. Es preciso mencionar que anteriormente fue definida la personalidad como parte del plan de branding, donde la misma fue entendía como un punto dentro de la génesis de la identidad. A diferencia de lo anterior, en el presente capítulo no se estudia la personalidad en cuanto a su relación con la identidad organizacional, sino que por el contrario se vinculará con el carácter para lograr construir el lado humano para la marca

Gef. Es vital recalcar que con lo anterior no se esta diciendo que la personalidad no sea prioridad dentro de la identidad, sino que sus aportes serán usados para humanizar la empresa.

La importancia de ello nace al tener en cuenta que según Wilensky (2003), el consumidor reafirma la personalidad de la marca al identificar la identidad en sus productos en relación a la categoría, calidad y consumo. De ahí que sea trascendente que todas las formas como la marca elija mostrarse tengan características homogéneas pues de esta manera todas van a adquirir el mismo valor. Este proceso ocurre bajo la condición de que la empresa cuenten con una parte blanda ya que, según el mismo autor, los consumidores no solo adquieren los productos por sus características funcionales. En efecto, los sujetos compran productos específicos porque sienten que estos a diferencia de otros se relacionan más con su estilo de vida o con lo que quieren llegar a ser como personas. De este modo crean una relación en la que la marca es afectada por las características del consumidor y viceversa ya que ambas partes buscan lograr un status determinado por las experiencias a las que se asocia.

A causa de ello las marcas empiezan a representar diferentes características humanas, lo que hace que el público las quiera adquirir en ciertas situaciones específicas. Por lo tanto estas son vistas como símbolos de pertenencia a grupos sociales donde contar con algún producto es suficiente muestra para comprender en verdad al grupo social determinado. Como consecuencia las marcas incluso forman parte de la vida diaria de los individuos pues la costumbre del uso de las mismas hace que este la vea como necesaria. Razón por la cual es de suma relevancia que las empresas tengan una personalidad que vaya acorde a su identidad corporativa pero que al mismo tiempo tengan un lado humano que determine como el target identifique dichos rasgos.

Teniendo en cuenta lo mencionado resulta lógico que en la actualidad para las marcas más que una opción tener una personalidad única sea una necesidad. La argumentación de ello viene de que esta es la mejor manera de generar recordación pues al compartir

valores con el target al que apuntan intrínsecamente crean un vínculo en el que hay una relación más fuerte que solo la venta del producto. Esto ocurre ya que si la persona se siente identificada con la empresa se interesa en la misma, queriendo ser parte de ella y de su historia. Es por esto que las marcas son muy cuidadosas al momento de mostrar su identidad pues como la misma es un intangible que toma forma a través de la imagen que se elige comunicar, la misma tiene que tener elementos claros por medio de los que se entienda su valor.

Retomando lo anterior, según Scheinsohn (1993) una personalidad distintiva es el resultado de la singularidad de cada empresa por lo que resulta pertinente definir el perfil demográfico, psicográfico y actitudinal de la misma como se haría con una persona. Incluso el autor propone humanizarla por medio de un ejercicio donde la marca sea observada como un ser humano con todos sus rasgos; edad, sexo, nivel socioeconómico y estilo de vida y de más características. La utilidad de dicha propuesta tiene como resultado poder analizar las diferencias y similitudes que tiene el target y la empresa y de este modo poder entender que tanta empatía pueden llegar a tener y como hacer para conseguirla. Otro punto vital para poder definir la personalidad son los rasgos que la misma tiene en el mercado, es decir si esta se comercializa a nivel local o internacional, si tiene una relación directa o indirecta con el consumidor final y la manera como elige comunicarse. Aunque todos estos aspectos no parecieran tener relación directa con la personalidad si la tienen ya ayudan a crear el posicionamiento marcario en la mente del consumidor.

Wilensky (2003) introduce el *bran character* ya que considera significativo que tanto el carácter como la personalidad de la marca puedan llegar a definir su imagen externa. Teniendo en cuenta la teoría del capítulo dos, la personalidad expresa la identidad y por esta razón la misma lleva a la creación del posicionamiento y por consiguiente proyecta una imagen sólida que forma un *Brand equity* definido. Este término es precisado por el mismo autor como la diferencia que hay entre el precio y el valor, entendiendo que lo que

cuesta un producto esta determinado por lo que vale el intangible de la marca y lo que el cliente esta dispuesto a pagar por el producto en si. Bajo dicho contexto, es relevante resaltar que el valor del que se habla no puede ser determinado por la compañía ya que el mismo se crea gracias a la pertenencia de un producto en los grupo sociales donde los mismos se vuelven necesarios para sus usuarios.

La lógica de ello viene de que si la personalidad logra atrapar al consumidor este será leal a la marca ya que la conocerá de manera íntima. De ahí que la personalidad de la marca deba ser similar a la de su target, para lograrlo en primer lugar debe estudiarse el núcleo biológico. El mismo es entendido como el nivel más instintivo ya que en el se profundiza acerca de la genética del sujeto y lo que lo hace único, para la marca esto puede traducirse como lo que la define y distingue del resto. Teniendo en cuenta que el núcleo biológico habla de donde el sujeto se desenvuelve para la marca es necesario mencionar la categoría a la que pertenece, por lo que puede afirmarse que Gef es una marca de productos masivos que pertenece al segmento de indumentaria .

Teniendo definido lo anterior Wilensky (2003) continua por precisar el carácter explicando que el mismo es la forma como la marca actúa repetitivamente en diferentes situaciones. Por ejemplo, el carácter de Gef esta totalmente influenciado por Crystal, ya que al igual que su marca madre, en la empresa buscan que todas las prendas tengan una calidad optima. Por ello al igual que buscar hacer el menor daño posible al medio ambiente, quieren garantizar la mayor durabilidad de las prendas en buen estado al usar productos de alta calidad y contar con profesionales para su ejecución.

Para finalizar, deben tenerse en cuenta las dos áreas pasadas y profundizar y definir la identidad en sí, pues esta solo logra tener sentido al relacionar lo que la marca es en su interior con como es vista por el público. Por lo que puede afirmarse que la identidad de Gef habla de la calidad y comodidad pero no deja de lado al diseño y la juventud. Como puede observarse la misma va acorde a los valores, la misión y la visión ya que para este

trabajo la autora quiere que la marca cuente con el respaldo de Crystal puesto que es una organización con gran trascendencia y nombre a nivel internacional.

5.3 Estrategia de marketing

Como consecuencia de la estrategia de branding propuesta en el capítulo pasado y el haber definido la personalidad de la marca anteriormente, para este punto la autora cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para proponer una estrategia de marketing viable para la empresa. Por medio de la misma espera consolidar una identidad definida para Gef y por ende cumplir con el objetivo principal del presente trabajo que es reposicionar la marca. Para lograrlo es necesario saber donde esta la compañía en relación al contexto y la competencia. De modo tal que desarrollar de las matices FODA, BGC y de Ansoff sirve para investigar y delimitar las ventajas y desventajas de Gef en el mercado. El análisis FODA tiene como fin definir las fortalezas y oportunidades que tiene la compañía para tenerlas en cuenta y usarlas al máximo. Por otro lado, su mayor utilidad esta en indagar en las debilidades y amenazas para efectuar una estrategia donde las mismas sean disminuidas o eliminadas. Continuando con la matriz BCG, su importancia radica en que ayuda a delimitar en que lugar se encuentra la marca con relación al mercado en sí. En efecto, dicho análisis resulta interesante al momento de proponer la estrategia de marketing ya que como será señalado cada línea de Gef está en un cuadrante distinto, lo que explica porque deben ser publicitadas de diferentes formas. Para finalizar, la matriz de Ansoff resulta efectiva para identificar oportunidades de crecimiento de los negocios y al Gef tener una línea en dicho estado, esta matriz ayuda a entender la estrategia que debe aplicarse y porque favorece a la marca.

Después de haber concluido con las metritis, la autora definirá el objetivo de marketing y el segmento de mercado para el que se llevará a cabo la campaña. Continuo a ello vienen las pautas del posicionamiento deseado, estas serán vitales para el resto del

capítulo ya que son una síntesis tanto de la posición actual como de las falencias de la marca, indicando así lo necesario para cambiar dicha situación.

5.3.1 Matices para Gef

Para la ejecución de las matrices a desarrollar la autora se basó en la teoría expuesta por David (2008), quien expone conceptos de cómo desarrollar estrategias en función a las necesidades de cada empresa. Por lo que resultó de gran utilidad para poder definir y precisar las nociones claves con las que debe llevarse a cabo los análisis para Gef. Empezando por la matriz FODA, esta propone que en sus diferentes cuadrantes sean investigadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa específica en un contexto en particular. Con el fin de que la compañía pueda cambiar los aspectos negativos que fueron encontrados, como parte del análisis el objetivo es poder transformar las debilidades en oportunidades y las amenazas en fortalezas.

En el caso de Gef las fortalezas encontradas son tener trayectoria y reconocimiento en el mercado local, ya que sus productos tienen una excelente calidad y la garantía de ser una empresa con responsabilidad social. También resaltan como fortalezas el valor que le dan al producto nacional y el conocimiento adquirido en el sector en el que se desarrollan debido a su larga trayectoria. En cuanto a los productos, tener una amplia variedad de diseños, tallas y modelos exclusivos es visto como una fortaleza al saber que están acompañados de una justa relación precio calidad. Por otro lado las oportunidades que Gef tiene de destacar en el entorno son altas pues puede diferenciarse de la competencia y darse a conocer por medio de la participación en semanas de la moda y eventos locales. También hay que tener en cuenta sus precios accesibles, exportación a diferentes países de Latinoamérica y continua expansión de líneas.

En cuanto a las debilidades, resalta que la marca no tenga una identidad definida ya que ello hace que el target sea disperso, impreciso y poco leal. Por lo que los consumidores

no tener en cuenta a Gef en primera instancia al momento de realizar una compra ya que no tiene claro que productos ofrece y no acude a la misma para buscar una prenda de la línea de exteriores pues no saben como está esta compuesta. Como amenaza principal esta que al no tener un posicionamiento concreto los clientes acuden a los competidores por no creer que Gef vende los productos que están buscando. De modo tal que acuden a la marca solo por su línea original, la de ropa interior, y al encontrar la línea de exteriores en vez de llevarse un recuerdo positivo en muchos casos puede resultar confuso al no entender porque la marca cuenta con dichos productos.

Al hacer un análisis de las debilidades y amenazas de Gef resultó visible que sus falencias están dadas por una falta de comunicación de la línea de exteriores de la marca. Ya que a causa no haber conocimiento de la misma hay una confusión por parte de los consumidores en general pues no saben que productos pueden encontrar en sus tiendas. Esto lleva a que el target no se pueda definir con claridad ya que las líneas cuentan con productos y estilos diferentes y por ende los clientes no son los mismos. Por lo que proponer un reposicionamiento en el que la empresa sea entendida como una marca integral que cuenta tanto con línea de ropa interior como exterior permite que por un lado la línea de interiores haga campañas de mantenimiento mientras que la línea de exteriores se de a conocer por si sola. Las ventajas de ello es que de dicho modo la imagen de una línea en particular no será la de la marca en general, sino que quedara claro como Gef cuenta con prendas de diferentes usos.

La matriz BCG, nombrada y propuesta por el Boston Consulting Group, propone “centrar la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa.” (David, 2008). Esta tiene forma de gráfica y según el desarrollo y la participación de la empresa en el mercado es clasificada dentro de un cuadrante. De modo tal que la grafica cuenta con cuatro secciones, estos son estrella, incógnita, vaca generadora de efectivo y perro. Cabe resaltar que aunque el cuadrante en el que esta ubicada la empresa es relevante y esta relacionado con el ciclo de vida en el

que la misma este, lo que la encuadra son la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento en ventas.

Para analizar a Gef según esta matriz fue necesario dividir la marca en sus dos líneas ya que estas tienen características muy diferentes por lo que al analizar toda la empresa en sí la estrategia propuesta no sería adecuada para cada una de las líneas. Empezando por la línea de ropa interior esta está ubicada como vaca lechera ya que tiene alta participación en el mercado que hace que produzca efectivo extra a sus necesidades permitiendo reinvertirlo en productos o negocios nuevos. De hecho, al observar la historia de Crystal puede observarse como el éxito de esta línea fue lo que permitió que naciera la de ropa exterior.

En cuanto a dicha línea, la misma ha tenido un alto crecimiento desde su nacimiento y tiene buenas proyecciones a futuro por lo que esta ubicada como estrella ya que la participación de mercado actualmente no es tan alta como para ubicarla como una vaca. Cabe mencionar que en el futuro la línea de exteriores puede llegar a tener mayores ingresos y oportunidades a largo plazo que la de interiores pues hay una mayor cantidad de productos en los que se puede expandir. Esto hace que pueda llegar a ser mucho más diversa que la otra línea y que su target pueda ampliarse y crear sub líneas a su vez. De modo tal que para mantener esta línea y que de frutos a futuro actualmente debe tener una inversión alta para poder resaltar en el mercado. Por esta razón, como será indicado a continuación en la matriz de Ansoff, esta necesita un alto capital de inversión para llevar a cabo el reposicionamiento por medio del cual logrará tener reconocimiento por sus propios productos.

Por último y en relación a lo mencionado anteriormente, la matriz de Ansoff es utilizada para este proyecto ya que puede identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. Por las características del presente PG, la misma será usada para analizar únicamente la línea de ropa exterior de Gef ya que como puede entenderse es la que mayor desarrollo debe llevar a cabo para lograr una posición

adecuada en el mercado. Volviendo a la matriz, es pertinente dejar claro que sus cuadrantes están delimitados según el tiempo que lleve el producto en el mercado. De modo que se divide en productos existentes y nuevos, estos cuadrantes son cruzados con el tipo de mercado al que pertenezcan dividiéndolo en existente o nuevo.

Puesto que por medio de este trabajo no habrá una propuesta en la que la línea de exteriores cambie o presente nuevos productos la misma puede ubicarse dentro del cuadrante de productos existentes. Al tener en cuenta que está en una etapa de crecimiento pero ya existe hace un tiempo en el mercado, es de suma relevancia profundizar como puede seguir avanzando y para ello resulta útil encuadrarla dentro de la categoría penetración de mercado. Las características de dicho cuadrante permiten que pueda usar una estrategia para captar a consumidores actuales y nuevos por lo que es ideal para crear un vínculo emocional entre el target y la marca a partir del reposicionamiento propuesto.

5.3.2 Objetivo de marketing

El objetivo de marketing es lograr diferenciar las dos líneas de la marca Gef, reposicionándola en su totalidad en la mente del consumidor por medio de un vínculo emocional en el que entiendan sus valores y personalidad. Como resultado de ello la empresa busca que los consumidores entiendan la ocasión de uso de las prendas y que esto lleve a aumentar las ventas de ambas líneas.

5.3.3 Segmentación del mercado

Teniendo en cuenta el objetivo de marketing, fue preciso segmentar el mercado de acuerdo a las características de cada uno de los públicos de las dos líneas ya que estos tienen bastantes diferencias. Por un lado la línea de ropa interior tiene un target bastante amplio, esto se debe a que como ya se ha mencionado, las prendas se adaptan al estilo de vida de cada persona. Por esta razón aunque en ellas el diseño está presente por

medio de diferentes estilos como el deportivos y el clásicos entre otros, casi cualquier consumidor puede encontrar una prenda para él. De modo tal que el target de la línea fue definido entre los 12 y 40 años, con un estilo de vida urbano donde esta abierta la opción de que la persona practique o no deporte, que sea estudiante o profesional y que disfrute o no de los espacios al aire libre. Al observar la segmentación puede analizarse como esta está abierta a un público muy amplio pues al ser una línea masiva cuenta con la cantidad de productos y el precio adecuado para llegar a grandes cantidades

A diferencia de la línea de interiores, en la de ropa exterior busca ser un poco más exclusiva. Aunque esta también está dirigida a las masas, la diferencia es que tiene un público más específico, por lo que la autora propone que deje de ser comercializada en supermercados ya que dicha plaza afecta negativamente su imagen. Es así como el target esta más delimitado ya que la línea se asocia a un estereotipo en particular. De modo tal que decidió usarse como parámetro principal la edad ya que fue más adecuado precisar a los consumidores dentro de la edad promedio de 15 a 35 años. Aunque cabe mencionar que las prendas pueden adaptarse a cualquier persona, la identidad, el diseño y la comunicación de esta línea fueron las que llevaron a delimitar los parámetros de segmentación. Al analizar las variables psicográficas resalto un estilo de vida urbano pero con apreciación a lo natural, a cuidar el entorno y lo ecológico y una personalidad divertida, actual, moderna y arriesgada. También cabe tener en cuenta que debido a su funcionalidad y estilo las prendas están diseñadas para estudiantes y jóvenes trabajadores. Dentro de las variables conductuales se encuentra el interés por las marcas, razón por la que valoran el diseño original y anatómico, el sentido de pertenencia al país por lo que apoyan lo nacional y la preocupación por el planeta que los lleva a comprar productos ecológicos.

Aunque al segmentar ambas líneas hay muchos aspectos diferentes lo que esta presente en ambas son las variables demográficas, pues va dirigida tanto a hombres como mujeres de un nivel socioeconómico ABC amplio. En cuanto a la variable geográfica,

aunque la campaña esta delimitada a las ciudades de Colombia en las que la marca esté presente no estuvo de más incluirla a nivel internacional. Lo anterior se debe a la presencia de la marca en diversos países de Latinoamérica y a que como tendrá impacto en las esta redes sociales que tienden a no tener una delimitación geográfica. Debido a ello el *community manager* usará un lenguaje adecuado y comprensible en todo Latinoamérica. El razonamiento de lo anterior viene de que aunque se sale del público delimitado, el fin de la campaña es comunicar la nueva identidad, por lo que si la misma llega a más gente de la esperada será una ganancia para la marca pues deja clara su identidad en una plaza de mayor tamaño.

5.3.4 Posicionamiento deseado

La finalidad del posicionamiento deseado es que la empresa pueda proponer los aspectos por los que quiere diferenciarse de la competencia, estos deben ser características que considere vitales dentro de la identidad organizacional, razón por la cual deben integrar lo funcional y lo emocional. Cabe incluir que la percepción que tiene el cliente de la empresa esta formada tanto por aspectos externos a ella y aunque la misma puede interferir el la formación del posicionamiento no lo puede definir pues este está en la mente del consumidor, por lo que es subjetivo e individual. Los factores que afectan al momento de crear una posición diferenciadora son el contexto, lo que la marca muestra de si misma y de la experiencia personal de cada cliente. De modo tal que en lo posible la empresa debe intentar controlar tanto lo que decide mostrar por medio de la comunicación como su imagen en el mercado. Para ello es necesario que todos los aspectos estén unidos bajo un misma identidad y con los mismos valores pues de esta manera la marca es coherente tanto en lo que dice como lo que hace.

En efecto, la consecuencia de comunicar los valores es vital para la empresa pues es lo que conlleva a crear una posición en la mente del consumidor que este basada en algo más que las características del producto. Es decir, cuando la empresa tiene una identidad

definida y la lleva de lo latente a lo manifiesto por medio de sus valores, la misma forma la parte humana e intangible de la marca, lo que permite que el consumidor cree sentimientos reales hacia ella. Sin embargo, es caso mencionado anteriormente no ocurre en todas las organizaciones, esto se debe a que cuando no hay una identidad consolidada es imposible que tanto los empleados como los medios logren transmitir los mismos valores. Por esta razón es que hay marcas mal posicionadas ya que al haber una incoherencia entre lo que la marca dice, hace y muestra de si misma el consumidor termina creando una imagen errónea que nada tiene que ver con la propuesta original de identidad corporativa.

Cuando la identidad no logra ser transmitida de una manera correcta, lo que la organización debe hacer es un reposicionamiento por medio del cual la empresa defina una esencia propia y única que lleve a que pueda proponerse una estrategia por medio de la cual la posición en la mente del consumidor cambie a una más adecuada. Es así como nació la necesidad de reposicionar a Gef, pues aunque la marca ha crecido de una manera notoria, dicho crecimiento no fue acompañado por campañas informativas en las que la empresa mencionara tanto las líneas como los productos nuevos cuando fueron lanzados. Como resultado de dicha falta de comunicación, lo que la empresa obtuvo fue un posicionamiento erróneo pues actualmente la misma es reconocida únicamente por la línea de ropa interior, cuando hace más de cinco años que tiene diversas líneas de ropa exterior.

Por esta razón al analizar el posicionamiento de Gef es observable como las diferentes líneas tiene características particulares y ya que el objetivo es que cada una se identifique por separado, a continuación se mencionará el posicionamiento que la autora quiere crear para cada línea. Por un lado, la línea de interiores mantendrá su posicionamiento actual pues este precisamente muestra las fortalezas de sus productos ya que esta asociado con comodidad como factor emocional y alta calidad por la parte funcional. En oposición a lo anterior el posicionamiento de la línea de exteriores no esta

definido ya que la misma es entendida por el cliente bajo las mismas características de la línea de ropa interior. Dicha situación es la que hace que el cliente no pueda tener clara la identidad de la marca en su totalidad, pues no la puede posicionar por si sola al ver una discordancia entre los productos que vende y lo que comunica. Para lograr diferenciar el posicionamiento de dicha línea por el lado emocional la autora propone relacionarla con lo joven, fresco y alegre. En cuanto a la parte funcional, la línea será asociada a la alta calidad ya que esta es una característica de todos los productos de Crystal y esto trasciende la línea en sí, pero sigue siendo beneficioso para esta. También se busca que la línea de exteriores este asociada a la funcionalidad pues al ir dirigida a personas con un estilo de vida muy activo, estas buscan que las prendas se adapten a sus movimientos y sean útiles al momento de realizar actividades.

Por ultimo, puede concluirse con que el objetivo principal para establecer a través de la estrategia es posicionarse dentro de la mente de las consumidoras cómo una marca integral que se adapta a las necesidades de sus consumidores, mostrándose versátil e innovadora. Por las características de la estrategia Gef se posicionará cómo una marca ideal para jóvenes mostrando que es única y se encuentra diseñada especialmente para ellos ya que tiene una amplia gama de productos. Los beneficios que ofrece al consumidor serán despertar en ellos el sentimiento la identificación con prendas que se adaptan a su estilo de vida, por lo que pueden relacionarse de una forma más activa a su entorno. Por ello puede decirse que la impresión que Gef quiere dejar en sus consumidores es que es una marca jóvenes con una excelente relación precio calidad y extensa línea de productos que se adaptan a todas sus necesidades.

5.3.5 Bases del reposicionamiento

Anteriormente fueron precisados el segmento y el posicionamiento en el que esta basada la estrategia de reposicionamiento, por ellos la autora encontró pertinente definir las características de la identidad de Gef que propone.

Empezando por la categoría, esta seguirá siendo la de indumentaria ya que en no hay planes de cambiar los productos o sus características, por lo que Gef seguirá vendiendo prendas de ropa y accesorios. Lo que lleva a que no sea necesario ningún cambio en cuanto a producción o rediseño del logotipo. Del mismo modo la situación de consumo sigue siendo, primordialmente, el tiempo libre donde los consumidores buscan adquirir un producto nuevo y diferente por buscar encajar en la sociedad pero no como una necesidad.

Por otro lado al hablar del servicio de los producto debe hacerse énfasis en mostrar algo adicional al producto en sí, ya que este puede ser copiado fácilmente, pero al ofrece un atributo diferencias será única. En cuanto a Gef, la empresa hace énfasis en crear productos nacionales y las retribución social que dar trabajo crea. En cuanto a sus productos, los mismos tienen como atributo diferencial tener además de un diseño exclusivo, excelente calidad y dar mucha comodidad la momento de uso.

La importancia de la calidad es la asociación que esta tiene al valor. Como ha sido mencionado, originalmente la calidad le jugaba en contra a Gef pues esta se asociaba únicamente a la misma, lo que alejaba a los productos de ser percibidos como prendas a la moda y les daba una asociasen a la línea de ropa interior, donde dicha característica es vital. En la propuesta actual se reinvierte la asociación que tiene la comodidad, pues al proponer crear prendas con diseños actuales que tener como distintivo o extra que sea adapten a las actividades de la vida diaria del target, resultaran cómodas pero esta no será su característica diferenciadora. Por lo que cabe incluir a la personalidad como otro aspecto diferenciador ya que al ser joven, alegre y divertida será vinculada al mismo target.

En cuanto a las condiciones de la identidad la autora propone que esta sea legítima, creíble y afectiva para lograr así que pueda autodefinirse en el mercado. Comenzado por la legitimidad y como fue mencionado en el capítulo 3, esta viene le los certificados de responsabilidad social y los premios que ha ganado, pues los mismos dejan ver que la

empresa trabaja a fin de lo que plantea su la misión y la visión. De modo que la marca se vuelve creíble al tener coherencia entre lo que se dice en su interior y lo que muestra. Por lo que Gef debe hacer énfasis en mostrar a como sus empleados trabajan en excelentes condiciones y ya que los recursos humanos están entre sus valores principales. Es así como también deben procurar tener un buen departamento de RRHH, pues de esta manera se garantizara que los empleados estén satisfechos y entiendan la razón de ser de Gef generadores afecto hacia la misma.

Por otro lado la afectividad esta ligada puramente a las emociones, por lo que Gef debe buscar representar valores por medio de los cuales cree una relación cálida con el cliente. Para esto la marca incorporará a sus publicidades elementos como la frescura y la paz, vistos en emociones como el amor, la felicidad, la alegría y la diversión. Lo anterior lleva a la autoafirmación, entendida como el lugar que la marca tiene en el mercado en cuento a su personalidad y que tan única es en relación a su competencia en el segmento determinado. Por esto la marca no puede asimilarse a otras pues perdería la diferenciación que la hace única. Teniéndolo en cuenta, Gef debe trabajar en formar una identidad propia y que la misma este relacionada con un estilo juvenil que incluya las emociones enumeradas anteriormente.

5.4 Estrategia de comunicación

Al momento de plantear la estrategia de comunicación la autora del PG consideró vital que la marca tuviera como meta cumplir con todo aquello que propone en el objetivo general del trabajo y por ende tener como fin lograr el reposicionamiento deseado. La relevancia de ello esta en que de lo contrario lo único que logrará la campaña es debilitar la confianza que los consumidores están depositando en la marca. Lo que llevaría a generar dudas sobre el imagen de Gef y en vez de poder darle una posición en su mente, esta resultará aun más confusa que antes he incoherente. Dicha conclusión viene de tener en cuenta que el entorno actual, las masas desconfían de la comunicación de la

moda por el abuso que las herramientas de edición modernas han venido haciendo en sus campañas. Bajo dicho argumento es que la empresa debe ser extremadamente cuidadoso al proponer una identidad, pues la misma es un parámetro de referencia para sus clientes y si este es confuso nace la desconfianza y con ella la sensación de que lo que comunica la marca no es real sino que es una excusa para vender.

Volviendo a lo anterior, es notorio como las mismas marcas de indumentaria han creado para sus productos un alto grado de desconfianza puesto que en muchos casos la publicidad que usan resulta engañosa para el cliente. El sentimiento de desilusión mencionado anteriormente viene al consumidor cuando el mismo usa las prendas y estas no resultan ser lo que esperaban. En muchos casos se debe a que al no tiene el mismo aspecto físico a la persona que las lleva puestas en la campaña, el sujeto no logra la identificación social que deseaba obtener por medio de la prenda en particular. A causa del análisis anterior, puede afirmarse que la industria de la indumentaria creó un entorno de inseguridad donde el cliente muchas veces no se siente cómodo usando una prenda que resulte de su agrado por el hecho de que siente que no tiene el estilo o la apariencia física para poder llevarla puesta sin desencajar en el contexto social al que pertenece.

Como antítesis a dicho caso y como propuesta propia, la autora propone un entorno en el que los clientes de la marca sepan que esperar de la misma. A lo que se refiere lo anterior es a que el sujeto no se llevará sorpresas al usar prendas de Gef, pues al tener una identidad joven donde la marca se muestra como semejante a su target, este tendrá la seguridad de encontrar productos que encajen a su estilo de vida. Esta propuesta esta basada en que al hacer una observación de los productos, fue relevante ver como estos visten a personas reales. Es decir, si por medio de la presente campaña Gef logra comunicar que sus prendas son diseñadas por sujetos reales que viven en el mismo contexto que sus consumidores, estos se sentirían cómodos pues la marca alude a un sentimiento de entendimiento mutuo, donde no hay apariencias ni estereotipos falsos.

Lograr lo anterior solo es posible con una identidad solida ya que esta debe ser la base

de la empresa y por ende debe proporcionar los valores para que la campaña pueda realizarse bajo fundamentos reales. De modo tal que para que la identidad tenga coherencia con la esencia de la compañía y logre comunicarse de la manera correcta es relevante elegir el tipo de discurso que usara. Para el mismo hay que tener en cuenta la segmentación del mercado pues por medio de ella se entiende la personalidad del target y al tener en cuenta su estilo de vida quedo claro como llegar al mismo de una manera efectiva. En vista de ello el discurso de Gef debe ser amistoso, e informal, ya que de este modo los consumidores podrán sentirse identificados y tener confianza en lo que la marca propone a través de sus productos.

Dentro del mismo contexto y teniendo en mente las mismas preocupaciones, la autora del trabajo considera que los medios correctos para pautar la campaña es un punto definitivo para que esta sea comunicada con éxito. Esto se debe a que los mismos funcionan como el canal entre el anunciante y su público y por ende tienen la responsabilidad de hacer que llegue al mismo. Por esta razón los medios para Gef fueron elegidos teniendo en cuenta el exitoso caso de Zara y a un análisis de cómo usar los medios en el rubro de la indumentaria para no estar en discordancia con las otras marcas del rubro pero de una manera original, lograr acercarse al target. A continuación será presentado el objetivo de comunicación y en base a el mismo la etapas que a modo de ver de la autora, son las correctas para lograr la propuesta mencionada, después vendrá una especificación de los medios en los que se pautara y un calendario de acciones.

5.4.1 Objetivo de comunicación

El objetivo de comunicación es consolidar tanto la línea de exteriores como de interiores, por separado, como líderes del mercado colombiano en sus rubros en particular. De modo tal que teniendo en cuenta las características y el nivel desarrollo que tiene cada línea se creó un objetivo en particular para la misma. Es así como Gef espera aumentar el *Brand awareness* la línea de exteriores buscando que el 80% del target la tenga

presente al momento de la compra. Por otro lado también buscará posicionar como top of mind de le 70% el público específico la línea de ropa interior.

5.4.2 Desarrollo de las etapas de comunicación

El lanzamiento es la primera etapa de la campaña ya que la misma busca reposicionar a la empresa es necesario que desde la instancia inicial lo que se este comunicando sean los valores corporativos. Por las características de los mismos y del target, estos deben presentarse de una manera creativa y llamando la atención del público desde su aparición. La relevancia de ello es que al querer dar una imagen nueva y fresca la misma debe darle un giro a la anterior pero sin remplazarla en su totalidad ya que esta será dejada únicamente para la línea de interiores. De modo tal que no se puede eliminar por completo de la mente del consumidor la asociación que se tiene a la marca sino que se debe informar acerca de cómo esta ya solo pertenece a la línea de interiores mientras que la de exteriores tiene un diseño y un carácter diferente.

Luego de que el target allá comprendido la separación de ambas líneas en cuanto a características actitudinales y modo de uso, el objetivo de la segunda etapa de desarrollo de la campaña. Esta será la etapa más extensa ya que en ella se debe generar la recordación de marca, proceso que será llevado a cabo dando a conocer los productos por su diseño y funcionalidad. De la mano de estos siempre tiene que esta presente la identidad de la marca por lo que es vital que la publicidad presente estas características de una manera divertida y familiar al público. Por ultimo, con la etapa de recordación la autora espera dejar a Gef en un punto donde la empresa pueda mantener su identidad y la posición lograda por medio de campañas de refuerzo. Es así como para este punto ya no habrá tanta presión publicitaria sino que será algo más sostenido.

5.4.3 Canales

Los canales por los que la campaña será comunicada fueron elegidos teniendo en cuenta que el presente trabajo es un proyecto profesional y que es una propuesta para una marca que existe actualmente dentro de un mercado determinado. Por dichas razones fue pertinente y necesario indagar acerca de los medios en los que Gef normalmente pauta. Visto que con la propuesta actual la autora quiere dar una solución real y efectiva, la misma tiene que ser acorde tanto al contexto como a la realidad organizacional. De modo tal, que para no generar discordancia fueron observados los medios y el tipo de comunicación usada realmente por Gef. De lo anterior pudo concluirse que la marca no usa medios audiovisuales ni radio, que usa la grafica con frecuencia, que tiene gran presencia en vía pública y que tiene una revista propia que no usa todo el potencial que puede llegar a tener.

En primera instancia, resulto de gran notoriedad que Gef nunca haya elegido pautar por televisión o ningún medio audiovisual. La argumentación que la autora aludió a ello fue que la marca quiere mostrar los detalles de los productos y los mismos de una forma más tradicional dentro del rubro. Lo anterior va en concordancia con la presente propuesta ya que en ella la autora quiere generar un vinculo en el que el cliente sienta que es particular y único, por lo que le hablará como un individuo particular. En oposición, la televisión contrasta con lo mencionado pues su objetivo es llegar a grandes masas teniendo públicos amplios a los que toda la información les es transmitida por igual. Por esta condición dicho medio tampoco será usado en el proyecto actual ya que resultaría opuesto a lo planteado anteriormente en la estrategia.

Cabe tener en cuenta que en la actualidad si hay medios audiovisuales, como Youtube por ejemplo, donde las marcas pueden llegar a un target de una manera más personal y segmentada, para el trabajo actual no se hará uso de ninguno de ellos. Esto se debe a que la producción audiovisual tiene un costo muy elevado en comparación a otros medios

y tampoco es el más usado por marcas de indumentaria y al estar buscando posicionarse dentro del rubro de la moda, no se consideró un medio adecuado.

De manera opuesta a los medios audiovisuales, la grafica resulta totalmente apropiada tanto para comunicar dentro del rubro como para el caso particular de Gef. Esto ocurre ya que el medio es tradicional dentro de la comunicación de moda, lo que hará que el consumidor empiece a relacionar la marca con dicho posicionamiento. Además, resulta bastante beneficioso por dos razones; la primera es que este medio, a diferencia de la radio que tampoco será usada, permite mostrar las prendas perfectamente. De este modo el cliente sabe exactamente que tipo de indumentaria vende la marca que es precisamente lo que se busca con este trabajo ya que al estar informado sobre los productos, las personas pueden crear un posicionamiento para los mismos. La segunda razón por la que el medio es beneficioso es que permite hacer una segmentación precisa y detallada. De modo que la comunicación puede ser específica para jóvenes y al ser un medio propio de los mismos, puede generarse un vínculo en haya un sentido de pertenencia e identificación basado en los mismos valores. Un ejemplo puede ser si en la campaña las prendas más deportivas son publicadas en revistas específicas de deportes mientras que las prendas más formales en revistas dirigidas a jóvenes trabajadores. Finalmente la presión publicitaria llevará a que el target comprenda que Gef tiene una línea de ropa exterior, diferente a la de interiores, y que la misma es muy diversa y amplia para diferentes gustos y ocasiones.

Ya que en la realidad la marca tiene mayor presencia en vía pública, dentro de la propuesta actual este medio tendrá mucha fuerza pues los consumidores ya están acostumbrados a ver publicidad de la marca en él. Dicha costumbre puede ser aprovechada al máximo si el medio es usado para mostrar la transición que esta haciendo la marca en cuanto a identidad y por ende posicionamiento. Para el siguiente análisis es relevante tener en cuenta que normalmente en la vía pública los detalles de las prendas no apreciados pues las personas pasan rápidamente frente a las mismas y

no tienen tiempo de detenerse a observarlas. No obstante, esta es una de las diferencias más grandes con la revista, donde el diseño del producto puede ser apreciado por el tiempo que la persona quiera. Debido a esta particularidad, en este medio se mostrarán imágenes con copys cortos donde los consumidores puedan entender el estilo de Gef. Razón por la cual en vez de mostrar los artículos de cerca, las imágenes publicadas serán de situaciones reales a las con las que los clientes puedan identificarse, sobra mencionar que en ellas los personajes estarán vestidos completamente por la marca.

Actualmente, la revista propia de Gef no se vende sino que puede conseguirse gratuita y exclusivamente en los locales de la marca, en ella hay temas de interés y información acerca de todas las prendas, promociones, eventos y aperturas de sucursales. La propuesta propia para la misma es que su espacio sea dedicado únicamente a la línea de exteriores ya que es la que necesita más atención al ser la más nueva y ser todavía una incógnita dentro de la matriz BCG. En definitiva, el tener una revista en la que pueden publicarse temas referentes a el perfil que se creo para la marca y artículos que llamen la atención del target es una oportunidad enorme para crear un vinculo más allá de la venta con el mismo. Para no dejar de lado la línea de interiores, pero teniendo en cuenta que esta está en una etapa de mantenimiento ubicada como vaca lechera dentro de la matriz BCG, la propuesta para la misma es que en ves de ser parte de la revista, tenga un catalogo propio. Este medio resulta más efectivo ya que es puntual para lo que se desea comunicar y en el puede hacerse énfasis en sus diferentes tipos de artículos y especificaciones. Como parte de la propuesta esta que ambos medios lleguen al público como se venia haciendo; de manera gratuita y en el local propio.

Como parte de la observación no exploratoria realizada para poder llevar a cado las estrategias del proyecto, la autora presto numerosa y detallada atención a internet como medio publicitario. Ello con la intención de tener certeza de si la marca hacia o no publicidad por internet pues al ubicar el target de la línea de exteriores en una edad promedio de los 15 a 35 años y el de la de interiores entre los 12 y 45 años, sobresale la

necesidad de que la marca tenga presencia en los nuevos medios digitales. Aunque fue encontrada ningún tipo de publicidad por este medio dentro de la propuesta propia el mismo es vital ya que uso a diario por los consumidores y es un contacto directo por medio del cual se puede crear una recordación constante. Sumado a esto, cabe resaltar que a diferencia de los medios tradicionales, en este puede crearse una mayor interacción con el público y favorece a la empresa ya que es una forma de crear una relación estrecha y directa con el mismo. Así mismo, además de las ventajas nombradas anteriormente, hay que tener en cuenta el bajo costo que tiene pautar en internet con relación a otros medios.

Por todas las razones enumeradas anteriormente y siempre teniendo en cuenta que la publicidad en internet es directa y perfectamente adecuada para el target por el vínculo emocional que se desea crear, la autora decidió incluirlo para la campaña. De modo que Gef pautará en Google Adwords y en Facebook Ads pues por medio de ellos además de que la información comunicada puede mantenerse actualizada y ser constante esta es dirigida al público exclusivo de la marca. A lo que conlleva lo anterior es a que haya mayor recordación en la mente del consumidor pues se hará énfasis en que la comunicaciones de este medio sean llamativas y causen interés ya que tienen la ventaja de ser segmentadas.

5.4.4 Calendario de ejecución

El presente calendario surge como resultado de la unión de las etapas de comunicación con los medios elegidos. Visto que la autora tuvo en cuenta las especificaciones de cada medio, con esto en mente se decidió si es apropiado para cada momento específico de la campaña. Con la intención de que esta tenga una duración prolongada, será llevada a cabo en el plazo de Diciembre del 2015 al Diciembre del año siguiente. Sabiendo que en ese tiempo habrán cuatro temporadas los tiempos para cada etapa fueron divididos de la

siguiente manera; la etapa de lanzamiento ira de Diciembre del 2015 a Febrero del 2016, la de desarrollo de Marzo a y Septiembre y la de recordación de Octubre a Diciembre.

Respecto a la elección de las fechas fue vital empezar la campaña en Diciembre ya que este mes es reconocido por su alto nivel de ventas y ya que la colección primavera verano esta en la mitad de su ciclo podrán sacarse prendas extras que para ese entonces ya sean moda y llamen la atención de los clientes. La importancia de ello es que hacer un lanzamiento a mitad de temporada resultará llamativo pues normalmente las prendas son mantenidas toda una temporada y después viene su liquidación. Lanzar artículos que se encuentren en el máximo punto de deseo para el consumidor hará que este recurra a la marca y note que algo diferente esta pasando en la misma, por lo que todos los medios serán usados con una presión publicitaria alta y penetrante.

A diferencia de la etapa anterior, el desarrollo comenzara con el lanzamiento de la línea otoño invierno e igual que esta durará hasta Octubre. Resulto pertinente empezar con la temporada ya que para este punto no se quiere romper el esquema de marca de indumentaria pues en vez de llamar la atención lo que Gef busca es encontrar una posición estable en el sector. Por esta ya razón mostrar los diseños de las prendas en revistas especializadas y reforzarlo con internet y vía pública es la estrategia ideal. Por ultimo la etapa de recordación empezara con la colección primavera verano 2016 pues esta es una pauta de cómo se debería seguir comunicando para el lanzamiento de cada temporada. Como dicha etapa es más de mantenimiento esta usara todos los medios pero no tendrá tanta presión publicitaria.

Por otro lado la revista propia será mensual ya que es el tiempo preciso para generar recordación y para tener el suficiente contenido para hacer un buen producto, pues Gef espera que el público encuentre la revista interesante y entretenida. Por ello el objetivo no es hacerla semanal ya que seria muy corta que aunque esta pueda tener mayor recordación no será tan interesante pues debido al corto tiempo no tendría la calidad que esperada. En cuanto al catalogo, este será el mismo durante cada una de las

temporadas, por lo que habrán cuatro en el año, pero vendrá incluido en cada revista que salga. La lógica de tener un catalogo semestral es que en el sean promocionados todos los productos que se venderán a lo largo de la temporada, ya que el catalogo tendrá rotación por cuatro meses este tiempo suficiente para que el consumidor se familiarice con los mismos, genere deseo de compra y vaya al local y los adquiera.

Conclusiones

El presente proyecto de grado tiene como finalidad reposicionar a la marca de indumentaria colombiana Gef para que esta pueda ser entendida por el target como una marca integral con líneas tanto de ropa interior como exterior. Para llegar a ello fue necesario profundizar en conceptos básicos que además de permitir el desarrollo del trabajo le dieron las bases y estructura suficiente como para poder consolidarlo. En primera instancia y teniendo siempre presente que el objetivo del trabajo es crear valor para la marca a través de su reposicionamiento, la autora estudio el posicionamiento en sí y su importancia en la industria de la indumentaria. De modo tal que al tener claro que el posicionamiento es la imagen de una marca en la mente del consumidor, que esta está basada en un concepto diferencial y que esta ligada directamente a la identidad, fue preciso indagar en como la misma puede transmitirse de la organización a los consumidores.

Al observar la relevancia que el entorno social y cultural tiene en la moda fue preciso explorar como las marcas obtienen un posicionamiento determinado por medio de la posición social que ocupen. Por esta razón fue necesario indagar el proceso por el que pasa un producto para llegar a estar a la moda y su ciclo de vida. Las diferentes teorías propuestas acerca de cómo una prenda llega a estar en auge coinciden en el hecho de que esta empieza su ciclo en un grupo social pequeño y determinado donde es tendencia y que al ser acogida por otros grupos pasa a masificarse al adaptarse a diferentes estilos de vida, precios y características geográficas. A partir de ahí fue observable como la imagen de una marca en un contexto determinado esta dada por los valores humanos y que tan vitales estos son para cierto publico. Estudiar el branding emocional y su relación con la esencia de la marca resulto útil a modo de profundización el la humanización de la marca y la importancia de generar emociones en los consumidores.

Al comprender que los valores de la marca son esenciales para crear un vinculo con el consumidor, pues si el sujeto esta de acuerdo con lo que la marca propone

probablemente tenga empatía con la misma, pasa a ser lógico estudiar el contexto en el que el proyecto será desarrollado para poder proponer estrategias adecuadas al mismo. Particularmente Gef tiene más de cincuenta años de trayectoria en el mercado colombiano y pertenece a la empresa Crystal, conocida internacionalmente por su alta calidad y la buena relación de esta con el precio. Originalmente Gef producía solo ropa interior pero con el paso del tiempo esta fue extendiéndose hasta llegar a fabricar todo tipo de productos textiles y de indumentaria. La problemática que nació de dicho crecimiento fue que la empresa no lo acompañó de comunicación de las líneas y productos que salieron al mercado. Esto causó que el target de los mismos no supiera de su existencia hasta llegar por razones equivocadas a ellos, pero cuando ocurrió la asociación que hizo el consumidor no fue la deseada por la organización ya que el mismo no asumió que había una línea nueva dentro de la marca y que constantemente en ella habrían prendas de ropa exterior. En oposición a ello, actualmente la marca está en un estado de confusión ante el cliente quien al no saber qué productos puede esperar de la marca la asocia solo a la ropa que originalmente vendía.

Para la autora del PG este caso resultó bastante único e interesante ya que es una prueba de cómo la imagen de una marca y su estereotipo hace que sea o no de interés para un cierto público. Por esta razón la selecciono para el proyecto, pues al tener gusto por las prendas y el diseño de Gef y desde el ámbito profesional ver la necesidad de que la misma fuera posicionada de una manera más adecuada en el entorno social, surgió la idea de volverlo un proyecto profesional. La falencia encontrada en la empresa fue el motor principal que llevo a proponer un reposicionamiento para la misma y al indagar en el tema surgió la opinión de que ambas líneas son muy exitosas pero al cliente tenerlas en su cabeza como una sola no tiene una buena imagen de la de exteriores.

A partir del planteamiento hecho a lo largo del PG puede concluirse que tanto Gef como cualquier marca de indumentaria puede crear una posición sólida en el entorno en el que se encuentre si trabaja en comunicar sus valores y siempre lo hace a través de una

imagen que resulte llamativa pero adecuada para el consumidor. Por medio del presente trabajo se creó una propuesta basada en diferentes estrategias tanto de branding, marketing y comunicación por medio de las que se ejecuta como hacer para reposicionar a Gef como una marca joven, fresca, actual, divertida y funcional. Para el desarrollo siempre estuvo presente que Gef pertenece a Crystal por lo que debe encajar con su identidad organizacional de modo que la garantía de una excelente calidad siempre esta presente en sus productos.

Dentro de las razones que llevaron a que la autora eligiera a Gef para el trabajo esta que a marca es una marca cien por ciento colombiana y trabaja fuertemente para reducir el impacto ambiental ayudando tanto al entorno como al crecimiento del país. Además aunque la marca no ha hecho un buen trabajo en comunicarlo bien, la misma siempre ha ido dirigida a jóvenes y sus prendas son funcional es para el estilo de vida de los mismos por lo que permite mostrar sus características reales para llegar a ellos. La importancia de esto es que al sus productos ser funcionales, vienen en tallas promedios y por medio de sus campañas puede mostrarse las prendas como son en la realidad, sin uso excesivo de herramientas de edición. A lo que lleva lo anterior es a que la empresa se aleje de lo que para la autora es una situación que la industria de la moda ha causado grandes problemas de identidad para la juventud ya que creo un estereotipo inalcanzable para este target. En opuesto a ello Gef usa el logo *¡Se vale ser tu mismo!*, con este hace referencia a la aceptación propia y a que el individuo pueda sentirse cómodo con lo que es y las actividades que desarrolla. Por esta razón, como parte de la propuesta propia esta crearle una la personalidad alegre, fresca y divertida, humanizándola para los jóvenes.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Aaker y Joachimsthaler. (2005). *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto S.A.
- Alonso, G y Arébalos, A (2011) *La revolución horizontal*. España: Libros en red.
- Álvarez V. y Cardona C. (2009) Historias empresariales. Carlos Manuel Echavarría Toro. *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 23/4/2015 de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/Historias-Empresariales/Carlos-Manuel-Echavarría-Toro.aspx>
- Arias, R. (2014) Colombia, en las grandes ligas de la moda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de: <http://www.elespectador.com/entretenimiento/unchatcon/colombia-grandes-ligas-de-moda-articulo-519461>
- Arias, R. (2014a) La vitrina de Colombiamoda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de: <http://www.elespectador.com/entretenimiento/vitrina-de-colombiamoda-articulo-506713>
- Arteaga, N. (2015) Este año abrirán sus puertas 30 centros comerciales en 18 ciudades. *La República*. Recuperado el 23/4/2015 de: http://www.larepublica.co/este-a%C3%B1o-abrir%C3%A1n-sus-puertas-30-centros-comerciales-en-18-ciudades_242886
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Bernal, A. (2015) *Marca País: Panamá*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3148&titulo_proyectos=Marca%20Pa%EDs:%20Panam%E1
- Bluradio.com (2015) Grupo Crystal de Medellín expandirá su mercado a Ecuador y Perú. Recuperado el 23/4/2015 de: <http://www.bluradio.com/91774/grupo-crystal-de-medellin-expandira-su-mercado-ecuador-y-peru>
- Bran, C. (2015) *Reposicionamiento de marca*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3152&titulo_proyectos=Reposicionamiento%20de%20marca
- Capriotti, P (2007). *Gestión de la marca corporativa* (1a ed.) Buenos Aires: La crujía
- Crystal (2013) Nuestra historia. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/nuestra_historia
- Crystal (2013a) Nuestra gente. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/nuestra_gente
- Crystal (2013b) Dimensión social. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/responsabilidad_social
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. (11ª ed). Ciudad de México: Pearson Educación

- Díez, J., Mateu, J. y Belenguer, D. (1998) *ABC del Marketing*. España: ediciones Gestión 2000.
- Dillon, S. (2012) *Principios de Gestión en Empresas de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Erner, G. (2010). *Sociología de las tendencias*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Erner, G. (2008). *Victimas de la moda*. Cómo se crea, por qué la seguimos. Barcelona: Gustavo Gili.
- Fraile, G., Curat, C. y Giacani, N. (2010) *Fashion Management: Claves de Gestión en el Negocio de la Moda*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Franco, M. (2013). *La necesidad de estudiar creatividad*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2509
- García, M. (2014) *Marcas pequeñas, grandes estrategias*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3189&titulo_proyectos=Peque%F1as%20marcas,%20grandes%20estrategias
- García, S. (2014). *Poligram*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2810&titulo_proyectos=%20Poligram
- Grünfeld, M. (1997) *Marketing de la moda*. Buenos Aires: Ediciones Universo.
- Ghio, M (2009). *Oxitobrand. Maras humanas para un mercado emocional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: GRAAL.
- Inexmoda (2015) ¿Quiénes somos? Recuperado el 18/4/2015 de: <http://www.inexmoda.org.co/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P. (1999) *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós.
- Morales, M. (2014) *kakaw: marca para el cacao guatemalteco*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3012
- Meadows, T. (2009) *Crear y gestionar una marca de moda*. Barcelona: Blume
- Procolombia (2012) Inversión en el sector Sistema de Moda. Recuperado el 18/4/2015 de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confecion.html>

- Pasquadibisceglie, D. (2013). *Let me be*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2760&titulo_proyectos=Let%20me%20be
- Ramírez, M. (2014) *Pétalos: Florería colombiana*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3229&titulo_proyectos=P%E9talos:%20Florer%EDa%20colombiana
- Redacción Gente (2013) Un galardón a la moda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de:
<http://www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/gente/un-galardon-moda-articulo-460522>
- Ricart, J. (2012) Amancio Ortega, Zara. *Moda a precios bajos*. (1ª ed). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Rodríguez, M. (2014). *Relanzamiento para Indumentaria Infantil*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3034
- Saviolo, S. y Testa, S. (2013) *La Gestión de las Empresas de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schiffman, L y Knun, L (2005) *Compoertamiento del consumidor*. Mexico: Person educación
- Tungate, M. (2005). *Marcas de Moda. Marcar estilo desde Armani a Zara*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca*. (3ª. ed.) Buenos Aires: Temas.
- Zanoni, M. (2012). *HYM desemarca en Argentina*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=975&titulo_proyectos=HYM%20desembarca%20en%20Argentina

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: the free Press.
- Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la marca: Capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Aaker y Joachimsthaler. (2005). *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto S.A.
- Alonso, G y Arébalos, A (2011) *La revolución horizontal*. España: Libros en red.
- Álvarez V. y Cardona C. (2009) Historias empresariales. Carlos Manuel Echavarría Toro. *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 23/4/2015 de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/Historias-Empresariales/Carlos-Manuel-Echavarría-Toro.aspx>
- Arias, R. (2014) Colombia, en las grandes ligas de la moda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de: <http://www.elespectador.com/entretenimiento/unchatcon/colombia-grandes-ligas-de-moda-articulo-519461>
- Arias, R. (2014a) La vitrina de Colombiamoda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de: <http://www.elespectador.com/entretenimiento/vitrina-de-colombiamoda-articulo-506713>
- Arteaga, N. (2015) Este año abrirán sus puertas 30 centros comerciales en 18 ciudades. *La República*. Recuperado el 23/4/2015 de: http://www.larepublica.co/este-a%C3%B1o-abrir%C3%A1n-sus-puertas-30-centros-comerciales-en-18-ciudades_242886
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Bernal, A. (2015) *Marca País: Panamá*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3148&titulo_proyectos=Marca%20Pa%EDs:%20Panam%E1
- Bluradio.com (2015) Grupo Crystal de Medellín expandirá su mercado a Ecuador y Perú. Recuperado el 23/4/2015 de: <http://www.bluradio.com/91774/grupo-crystal-de-medellin-expandira-su-mercado-ecuador-y-peru>
- Bran, C. (2015) *Reposicionamiento de marca*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3152&titulo_proyectos=Reposicionamiento%20de%20marca
- Capriotti, P (2007). *Gestión de la marca corporativa* (1a ed.) Buenos Aires: La crujía
- Chaves, N. (2010). *Marca, los significados de un sagrado de un signo identificados*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Crystal (2013) Nuestra historia. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/nuestra_historia

- Crystal (2013a) Nuestra gente. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/nuestra_gente
- Crystal (2013b) Dimensión social. Recuperado el 18/4/2015 de: http://www.crystal.com.co/responsabilidad_social
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. (11ª ed). Ciudad de México: Pearson Educación
- Díez, J., Mateu, J. y Belenguer, D. (1998) *ABC del Marketing*. España: ediciones Gestión 2000.
- Dillon, S. (2012) *Principios de Gestión en Empresas de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Erner, G. (2010). *Sociología de las tendencias*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Erner, G. (2008). *Victimas de la moda*. Cómo se crea, por qué la seguimos. Barcelona: Gustavo Gili.
- Fraile, G., Curat, C. y Giacani, N. (2010) *Fashion Management: Claves de Gestión en el Negocio de la Moda*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Franco, M. (2013). *La necesidad de estudiar creatividad*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2509
- García, M. (2014) *Marcas pequeñas, grandes estrategias*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3189&titulo_proyectos=Peque%F1as%20marcas,%20grandes%20estrategias
- García, S. (2014). *Poligram*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2810&titulo_proyectos=%20Poligram
- Grünfeld, M. (1997) *Marketing de la moda*. Buenos Aires: Ediciones Universo.
- Ghio, M (2009). *Oxitobands*. Maras humanas para un mercado emocional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: GRAAL.
- Inexmoda (2015) ¿Quiénes somos? Recuperado el 18/4/2015 de: <http://www.inexmoda.org.co/>
- Kofman, F. (2008). *La Empresa Consciente*. Cómo construir valor a través de los valores. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación.

- Kotler, P. (1999) *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós.
- Lannelongue, M. (2004). *Los secretos de la moda al descubierto*. Barcelona: Editorial Gustavo Gill.
- Morales, M. (2014) *kakaw: marca para el cacao guatemalteco*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3012
- Meadows, T. (2009) *Crear y gestionar una marca de moda*. Barcelona: Blume
- Procolombia (2012) Inversión en el sector Sistema de Moda. Recuperado el 18/4/2015 de:<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- Pasquadibisceglie, D. (2013). *Let me be*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2760&titulo_proyectos=Let%20me%20be
- Ramírez, M. (2014) *Pétalos: Florería colombiana*. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3229&titulo_proyectos=P%20E9talos:%20Florer%20EDa%20colombiana
- Redacción Gente (2013) Un galardón a la moda. *El Espectador*. Recuperado el 21/4/2015 de:<http://www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/gente/un-galardon-moda-articulo-460522>
- Ricart, J. (2012) *Amancio Ortega, Zara. Moda a precios bajos*. (1ª ed). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Rodríguez, M. (2014).Relanzamiento para Indumentaria Infantil. Proyecto de Graduación. Facultad Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3034
- Saviolo, S. y Testa, S. (2013) *La Gestión de las Empresas de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schiffman, L y Knun, L (2005) *Compoertamiento del consumidor*. Mexico: Person educación.
- Tungate, M. (2005). *Marcas de Moda. Marcar estilo desde Armani a Zara*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca*. (3ª. ed.) Buenos Aires: Temas.

Zanoni, M. (2012). *HYM desemarca en Argentina*. Proyecto de Graduación. Facultad
Diseño y Comunicación. Disponible en:
[http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_pr
oyecto=975&titulo_proyectos=HYM%20desembarca%20en%20Argentina](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=975&titulo_proyectos=HYM%20desembarca%20en%20Argentina)