

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

**Estrategia de reposicionamiento
de una marca en desuso**
Reposicionamiento y rebranding de Fiorucci

Agustina Guarnes
Cuerpo B del PG
20/07/2016
Licenciatura en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y marcas

Índice

Introducción	3
Capítulo 1. Contextualización	12
1.1 Introducción al concepto de Marketing	12
1.2 Relación e importancia del reposicionamiento	15
1.3 Estrategia de Rebranding	16
Capítulo 2. Marketing de la nostalgia	20
2.1 Emociones y branding emocional	20
2.2 Las marcas como personas	23
2.3 Marketing de la nostalgia	26
Capítulo 3. Corpus de la marca Fiorucci	30
3.1 Historia de la marca	30
3.2 Historicidad: misión, visión, valores y filosofía. Situación actual.	32
3.3 Pensamiento sistémico y diseño organizacional	33
3.4 Temáticas de intervención	42
Capítulo 4. Estrategia y plan de rebranding	53
4.1 Identidad de marca	53
4.2 Brand Character	61
4.3 Estrategia, objetivos y posicionamiento	65
Capítulo 5. Lanzamiento de la marca en el mercado	69
5.1 La importancia de la imagen visual corporativa	70
5.2 Manual de marca	72
5.3 Estrategia de comunicación	74
5.4 Plan de medios	76
Conclusiones	83
Lista de referencias bibliográficas	89
Bibliografía	92

Introducción

El objetivo general del presente proyecto es el desarrollo de la estrategia de reposicionamiento de la marca Fiorucci basada en el *marketing* de la nostalgia en Argentina. Entre los objetivos específicos se puede destacar, en primer lugar, la intención de historizar la marca desde sus inicios hasta la actualidad para indagar en los factores que determinaron el éxito de la marca en los años 70 y 80 y su declive para volver a insertarla en el mercado actual argentino. En segundo lugar se llevará a cabo la creación de la estrategia de reposicionamiento y branding dentro del marco de lo expuesto por las teorías del marketing experiencial y emocional, con el fin de crear un plan de medios y una pertinente estrategia creativa en medios masivos, digitales, personalizados y no tradicionales.

Se ha tomado la decisión de abordar la elaboración del proyecto de graduación a través de la categoría Proyecto Profesional ya que a través del desarrollo del presente escrito se buscará analizar un hipotético caso a través del uso de herramientas adquiridas a lo largo de la cursada de la carrera Licenciatura en Publicidad, una solución a un problema que está atravesando una marca existente en el actualidad mediante la implementación de una serie de estrategias utilizadas hoy en día por las agencias y consultoras dedicadas a esta actividad.

Se seleccionó la línea temática Empresas y Marcas ya que la misma permitirá hacer un recorrido a través de las distintas herramientas que el marketing ofrece para alcanzar el objetivo del proyecto y plantear soluciones hipotéticas para una sólida resolución del problema presentado como base del trabajo.

Por último, el motivo que impulsa la escritura del presente proyecto profesional es la aplicación de los contenidos y conocimientos adquiridos a lo largo de las cursadas de las diversas materias que conforman el programa de la carrera de grado Licenciatura en Publicidad de la Universidad de Palermo. La problemática planteada permite desarrollar y analizar una serie de técnicas y procesos estratégicos y tácticos que reflejan con claridad

cómo se ejecuta una correcta estrategia de marketing en el campo laboral. La búsqueda de emergentes y tendencias en el mercado actual es una tarea fundamental en el campo publicitario, tanto para las áreas dedicadas a la creatividad como al planeamiento estratégico (*planning*) y de medios, y el tema que se analizará permite hacer uso de varias herramientas que garantizan una correcta y efectiva ejecución de campaña.

Es por esta razón que a través del desarrollo de una estrategia de marketing integral para el reposicionamiento de la marca de indumentaria Fiorucci se busca ahondar en una estrategia específica (marketing de la nostalgia), una herramienta que se ha utilizado en diversas ocasiones para resucitar marcas y productos nacionales o extranjeros de forma exitosa que por distintas razones habían quedado en el olvido, y así poder aportar al campo de la publicidad un claro ejemplo de cómo se debe abordar una investigación y estrategia de reposicionamiento y rebranding de la mejor manera posible. El propósito que motiva a la realización del Proyecto de Graduación es la búsqueda de una solución factible a un problema específico que atraviesa la marca Fiorucci en el mercado argentino en la actualidad.

Fiorucci es una marca de moda de origen italiano creada por Elio Fiorucci en Milán en el año 1967 que alcanzó su auge a partir de la década del 70 en Estados Unidos como resultado de una serie de estrategias empresariales de vanguardia. En el caso de Argentina, la marca alcanzó su punto cúlmine en lo relativo a imagen de marca y éxito de ventas durante la década del 80. Sin embargo, a partir de los años 90, la empresa sufrió una fuerte crisis en lo relativo a captación del mercado en el país debido a una serie de decisiones erróneas y poca comprensión y conocimiento del consumidor argentino en lo relativo a la industria indumentaria y de denim.

Se puede afirmar que hoy en día Fiorucci es reconocida como una marca importante únicamente entre las personas mayores de 35 años, quienes también reconocen y perciben una fuerte caída en lo que a posicionamiento, lealtad de marca y recordación se

refiere. El segmento juvenil y de jóvenes adultos no piensa en Fiorucci como una marca relevante que los represente a través de su identidad o de sus valores. El principal problema que atraviesa Fiorucci en la actualidad está relacionado estrechamente con este último punto mencionado: los valores y filosofía que la marca expone como fundamentales para su negocio no están siendo respetados en el mercado Argentino, lo que trae como consecuencia una fuerte caída de la credibilidad y del posicionamiento en la mente de los potenciales consumidores.

Para que Fiorucci vuelva a ser insertada en el mercado actual se deben tener en cuenta una serie de elementos que influyen a la hora de planificar y llevar a cabo una estrategia de marketing. Entre estos factores podemos nombrar a la alta competitividad en el rubro textil, más específicamente en el de la jeanería e indumentaria dedicada a un *target* joven entre 18 y 35 años.

Otra cuestión a tener en cuenta son los cambios que sufrió el consumidor en lo relativo a sus hábitos de compra como consecuencia de una sucesión de crisis económicas, el consumo ecológicamente responsable, un elevado costo de venta de las prendas de ropas de marcas reconocidas, la aparición de la tecnología como una aliada fundamental a la hora de realizar una compra (e-commerce, redes sociales, por sólo nombrar algunos hitos de la era digital), la presencia de una enorme cantidad de marcas de ropa que ofrecen productos muy similares entre sí, el auge del denominado “diseño de autor” que desplazó a las grandes marcas internacionales que en algún momento fueron las protagonistas del mercado argentino, y las características inherentes a la denominada postmodernidad resultado de una serie de eventos históricos que dieron como resultado una generación que puede ser definida como egoísta, desinteresada, superficial y poco arraigada a ciertos valores que eran fundamentales para las generaciones pasadas, entre otros.

Como un primer paso para la elaboración del Proyecto de Graduación se han seleccionado una serie de autores cuya obra trata sobre el correcto ejercicio de la promoción y gestión en la industria de la moda, y sobre la importante función que cumple el posicionamiento de una marca para triunfar en un mercado específico:

Jack Trout y Steve Rivkin (1996), dos de los más reconocidos especialistas en el área del marketing, definen al posicionamiento como “la estrategia competitiva más eficaz, más famosa, más citada y, sin duda, peor comprendida de todos los tiempos (...)” (Trout y Rivkin, 1996, p. 9). En su obra citan a Porter, quien asegura que la eficacia operativa ya no es suficiente para tener éxito en el mercado, sino que es fundamental una buena estrategia de posicionamiento. (1995)

En segundo lugar es pertinente mencionar la obra de Moore (2012), quien en su libro *Promoción de Moda* hace referencia a la importancia que tiene la comprensión de las conductas frente a la acción de compra de los potenciales clientes de una marca. Los sentimientos y las percepciones que generan en su público las marcas son fundamentales para generar un hábito de compra.

Por último, es de vital importancia conocer a qué medios de comunicación acceden los potenciales cliente de una marca y a qué tipo de mensajes están expuestos en su cotidianidad. Así lo expone Meadows en *Crear y Gestionar una Marca de Moda*. Se deben identificar las distintas variables en los perfiles del público objetivo para desarrollar una correcta estrategia de Marketing. (Meadows, 2009)

Como antecedentes producidos en la Universidad de Palermo, es decir, Proyectos de Graduación de alumnos que han terminado sus estudios, se hizo una selección de los escritos que más relación guardan con el tema elegido.

En primer lugar se puede nombrar a los trabajos realizados por Degano, autora del proyecto titulado *La Nueva Generación Wrangler* (2011), Tirrito, creadora del trabajo llamado *Reposicionamiento de la marca Lois Jeans* (2011) y Beraza, quien llevó a cabo un análisis del caso *Karina Fischer* (2012), en los cuales se analizan los puntos a seguir

en el proceso de reposicionamiento de una marca en desuso. Lois y Wrangler, reconocidas marcas de la industria textil especializadas en la producción de denim, comparten con Fiorucci (empresa seleccionada para ser analizada en el presente Proyecto Profesional) la necesidad de reinsertarse en el mercado actual a través de una minuciosa estrategia de *Branding* y la creación de valor. En el caso del análisis sobre la marca Karina Fischer, una exitosa empresa argentina dedicada al diseño, producción y comercialización de trajes de baño especialmente diseñados para mujeres mayores de 30 años que hoy en día se encuentra en una etapa de debacle, es pertinente para el presente escrito considerar el estudio que se hace acerca de los enfoques sobre la imagen, el reposicionamiento y la reputación.

Sobre la importancia que tiene una buena imagen y una estrategia de comunicación correctamente planificada para una marca que busca posicionarse en el mercado de los adolescentes y adultos jóvenes, el proyecto titulado *John Foos* creado por Marino (2012) puede ser considerado un interesante antecedente para el desarrollo del presente proyecto.

Tanto el proyecto *Sintiendo las Marcas* llevado a cabo por Daiana Rapoport (2012), en el que se analiza el hipotético desembarco de la marca estadounidense Forever 21 en Argentina, como el realizado por Zanoni (2012) titulado *H&M desembarca en Argentina* que tiene como fin trazar la estrategia de lanzamiento de la marca sueca H&M en el país, incluyen en su desarrollo puntos destacables que son dignos de análisis y de ser tenidos en cuenta para la estrategia de reposicionamiento de Fiorucci. Entre ellos podemos nombrar la importancia del denominado marketing sensorial, el consumo como necesidad y deseo, la investigación del estado del sector textil a nivel mundial y nacional, y a la aparición de nuevas tecnologías como espacios de relacionamiento y vinculación entre desconocidos.

A su vez, se puede incluir como un antecedente pertinente para el presente proyecto profesional el ensayo desarrollado por Estefanía Hesses titulado *La etiqueta marca la*

diferencia. Dicho escrito tiene como objetivo “responder por qué a pesar de ser conocida la operatoria y condiciones de producción de marcas como Nike, Adidas, Zara y Kosiuko, entre otras, éstas siguen siendo líderes en el mercado (...)” (2012, p. 1). El análisis acerca de lo que busca el consumidor en el momento de optar por una prenda y la elección de determinadas marcas por sobre otras presentes en el mercado guarda una estrecha relación con la estrategia que se busca desarrollar para el reposicionamiento de la marca de origen italiano Fiorucci.

El proyecto realizado por Chang Centeno titulado *WELLclub* (2016) se puede considerar como un antecedente pertinente e interesante para ser tomado en cuenta debido a que se pueden identificar ciertos puntos de encuentro entre su contenido y los conceptos que se utilizarán en el presente escrito. De forma similar que en el Proyecto Profesional titulado *Estrategia de Reposicionamiento de una Marca en Desuso*, la autora hace referencia a la importancia de incorporar caracteres de personalidad para humanizar a la marca con el objetivo de generar un vínculo emocional con los públicos.

Al igual que en el caso de la marca de origen italiano Fiorucci, *Coronadas de Gloria* (nombre de la marca como así también del Proyecto de Graduación al que se hace referencia) es una revista que busca ser abordada para ser reposicionada y percibida en relación a nuevos valores en la mente del público objetivo. Davini hace referencia a la importancia de un exhaustivo proceso de planificación en medios digitales para alcanzar al target objetivo y ocupar el espacio deseado en sus mentes a través de una imagen positiva (2016).

En último lugar, el Proyecto Profesional denominado *Besha Cueros* desarrollado por Contarini guarda relación con el presente PG ya que a través de sus páginas la autora recurre al marketing de la nostalgia para generar vínculos emocionales con los públicos objetivos de la marca y desarrollar el proceso estratégico de brand equity y gestión de marca para generar valor (2016).

El primer capítulo abordará el análisis de los conceptos clave que atravesarán al proyecto de graduación. Se presentará una primera respuesta teórica a la pregunta o situación problemática planteada en la introducción que será el objeto de análisis a desarrollar a lo largo del proyecto profesional. Se indagará en el concepto de marketing, disciplina base sobre la cual se apoyará el presente escrito. A partir de esta definición se explicará la importancia de las estrategias de reposicionamiento y de gestión de marca (rebranding, en el caso específico de la marca Fiorucci) sobre las cuales se trabajará a lo largo de todo el proyecto. A través de la selección de una serie de importantes obras desarrolladas por reconocidos autores que aportaron conocimientos al área de la comercialización, se trazarán relaciones entre los principales conceptos con el objetivo de abordar la importancia de llevar a cabo una estrategia de marketing emocional, cuyo objetivo es dejar de utilizar los beneficios funcionales que una marca ofrece a sus consumidores para entablar relaciones afectivas, dejando atrás el pensamiento de que sólo las comunicaciones tácticas y la oferta de un producto de alta calidad son suficientes para ser la opción elegida por el target objetivo.

El objetivo del segundo capítulo es llevar a cabo un análisis de mayor profundidad acerca del rol que juegan las marcas hoy en día, en especial aquellas que generan un sentimiento de nostalgia debido a su larga experiencia en el mercado, en la mente de los efectivos y potenciales consumidores. Se busca ahondar en el campo de las emociones que generan las empresas como resultado de una serie de acciones cuyo objetivo es fijar una idea o sensación en el target objetivo para que el público deje de considerarlas marcas y comience a encontrar en ellas un espacio simbólico de representación. A su vez se resalta la importancia de plantear a la marca como una persona para generar una relación afectiva y de lealtad entre los consumidores y la empresa, y se citarán estudios y casos que apoyan la estrategia seleccionada que tiene como fin generar vínculos emocionales que trasciendan en el tiempo, resultado de un sentimiento de empatía con la marca y de representación con los valores que la empresa expone como propios.

En el tercer capítulo se comenzará a ahondar en el contenido de la marca Fiorucci por primera vez y en la situación problemática que presenta la marca y que se buscará analizar para luego plantear una solución teórica. A través de un breve recorrido histórico de la marca, desde sus inicios hasta la actualidad en Argentina y en el mundo, y de su cultura organizacional, se buscará definir y enumerar todos los públicos a los que la marca deberá hablarle tanto a nivel de comunicación interna como externa. Se dará un primer paso hacia la re-elaboración de la marca (que culminará en los capítulos 4 y 5) a través del análisis de los triángulos ascendentes y descententes, recurso utilizado para ayudar a la comprensión del pensamiento sistémico, y se expondrá una primera propuesta para el diseño organizacional alineado a la nueva filofia planteada para la marca, alineada a sus valores, misión y visión, con el objetivo de optimizar las distintas áreas que forman parte de la empresa para que la forma de abordar las desiciones y acciones de índole empresarial se encuentren en sintonía con el mensaje y posicionamiento que la marca quiere transmitir a sus públicos. Por último, a través de un análisis de las temáticas de intervención, es decir, los campos sobre los cuales se puede operar con el objetivo de sistematizar las funciones comunicacionales, se comenzará a ahondar en la estrategia de rebranding para que todos los aspectos internos de la marca estén detallados con claridad y se trabajen en sintonía para evitar problemas de contradicciones en lo referente al proceso de gestión de marca.

A través del contenido del cuarto capítulo se busca analizar a la marca Fiorucci a través de los conceptos planteados por Wilensky, experto en cuestiones de valor de marca y estrategias de posicionamiento. El objetivo es el trazado de los principales rasgos y características de la empresa, a nivel personalidad, identidad, cultura, entre otros, con el fin de diferenciar a Fiorucci de la competencia y de trabajar y agrandar el valor de la marca para sus públicos objetivos. El capítulo conformará la base de la estrategia planteada para una eficaz gestión de marca corporativa e incorporará todos los

conceptos necesarios para que el proceso de rebranding se presente de forma ordenada y completa.

En último lugar, el capítulo 5 servirá para darle un cierre al proyecto de graduación mediante el plan estratégico en creatividad y medios. Se incluirá un análisis de la importancia del desarrollo de un manual de marca para evitar violaciones y malas reproducciones de la marca y de todos los elementos de identidad visual que conforman el paquete de identidad corporativa. Los elementos de comunicación visual funcionará como un medio para dar a conocer y reproducir los conceptos que conforman los pilares estratégicos desarrollados en el capítulo 4, dejando en claro que no se debe llevar a cabo un proceso de diseño de identidad visual sin haber desarrollado con anterioridad la correspondiente propuesta estratégica, ya que ésta funcionará como base para la creación de los elementos comunicaciones de la marca que deberán servir como canales para la reproducción de los valores que definen a la marca y que deben estar presentes, no sólo en todas las piezas de comunicación que la marca desarrolle, sino también en cada decisión que la organización tome para no generar un doble discurso o mensajes contradictorios.

Sólo a través de una correcta estrategia de reposicionamiento y rebranding se podrá impactar a los públicos objetivos y finalmente la marca, en este caso Fiorucci, podrá percibir los resultados de sus esfuerzos para la creación de valor que iniciaron a partir de una estrategia interna para luego salir al afuera a través de los medios masivos y no tradicionales de comunicación.

Capítulo 1. Contextualización

A través de los puntos y conceptos analizados en este primer capítulo, se busca contextualizar al lector brindándole las principales y más básicas definiciones de ciertos conceptos relacionados al Marketing que serán de utilidad y se irán retomando a lo largo de todo el proyecto profesional.

1.1 ¿Qué es el marketing?

Para dar inicio al primer capítulo del presente Proyecto de Graduación es necesario partir de la definición de marketing, disciplina empresarial que funcionará como base para la construcción del marco teórico.

Kotler define al marketing como un proceso de índole social en el cual dos partes se relacionan con el fin de intercambiar productos de valor y de esta manera poder satisfacer ciertas necesidades o deseos. Para que este hecho se produzca se deben cumplir una serie de condiciones. En primer lugar, como bien se aclaró con anterioridad, es necesaria la existencia de, por lo menos, dos partes: una primera que sea poseedora de algo que tenga un valor para la otra. A su vez, éstas dos partes deben tener la capacidad de comunicarse y contar con la libertad de poder negarse a la oferta en caso de querer hacerlo u opinar acerca de lo correcto que sería o no llevar a cabo dicha negociación (1996).

Es interesante rescatar cómo ciertos escritos de mucha antigüedad parecen haber sido pensados para ser aplicados al marketing, incluso siglos antes que éste sea reconocido como una disciplina propiamente dicha. Entre estos autores se puede rescatar a Clausewitz y Tzu, dos teóricos y analistas de la guerra cuyas obras son consideradas como guías para llevar a cabo estrategias empresariales en la actualidad.

Karl Von Clausewitz en el siglo XVII definió a la estrategia como el uso del encuentro para alcanzar un determinado objetivo y la diferenció de la táctica a la que describió como el uso de las fuerzas en el campo de batalla. Con la afirmación “en la estrategia no vemos

con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto” (1999). Clausewitz traza una línea de vital importancia para diferenciar dos procedimientos clave a la hora de llevar a cabo un proceso como el que se está planteando para el proyecto profesional.

Sun Tzu, general y estratega militar (además de filósofo) chino, a través de su obra *El Arte de la Guerra* (2001) le ofrecía al marketing varios de sus conceptos clave sin saberlo hace más de 2400 años. Como resultado de su experiencia bélica, Tzu le brinda al mundo de los negocios algunos principios básicos para el correcto desempeño de una estrategia de ataque (empresarialmente hablando): ganar evitando el combate, engañar, atacar los puntos débiles evitando las fortalezas del contrincante que debe ser conocido a la perfección si el objetivo de uno es llegar a una guerra contra él, la velocidad de actuación para ofrecerle poco tiempo de preparación al enemigo y en último lugar saber cuándo es preciso llevar a cabo una alianza y cuando no. En último lugar, Tzu remarca la importancia del hecho de que son las estrategias las que conducen a las organizaciones y a la inversa. (2001)

Se puede afirmar que el Marketing es la disciplina de la que se desprenden todos los conceptos que se citarán y utilizarán a lo largo del proyecto. Aparte de tener como principal objetivo el llegar a un mutuo acuerdo entre dos partes para que ambas se vean beneficiadas por un determinado acto o intercambio, también se lo puede más definir más específicamente como los esfuerzos y estrategias llevados a cabo por una persona (real o jurídica) con el fin de generar en el consumidor una satisfacción.

Definitivamente hay muchas teorías que postulan distintos caminos que se pueden transitar para alcanzar un determinado objetivo, y a través del análisis de una serie de casos para los cuales se utilizaron distintas estrategias, se puede afirmar que es imposible decir que un camino es el correcto y que otro no lo es. El éxito de la estrategia radicará en el hecho de analizar correctamente el contexto en el que se está inmerso y el

tipo de producto o servicio que queremos brindar de manera exitosa, para no tomar decisiones erróneas a la hora de trazar un camino a seguir.

Como resultado de la enunciación de lo que marketing significa y el análisis de la estrategia se obtiene lo que comúnmente se conoce como marketing estratégico, que puede ser definido como la búsqueda del conocimiento de las necesidades, tanto en un tiempo presente como en un futuro, de los potenciales clientes. El marketing estratégico además consiste en ubicar nichos de mercado (porciones de segmento con necesidades no cubiertas por las ofertas del mercado) inexplorados y fértiles para la explotación e identificar su capacidad o potencial, estudiar el interés de estos segmentos y valorarlos profundamente para poder, luego de reorientar a la empresa con el objetivo de aprovechar estas oportunidades, diseñar un plan estratégico de acción para alcanzar (y superar) los objetivos planteados.

Según Muñiz (2008), el marketing estratégico se preocupa por desarrollar la diferenciación de la empresa de la competencia a través de sus valores, a diferencia del marketing operativo que plantea la utilización de todas las herramientas que el mix de Marketing ofrece (los comúnmente denominados “cuatro elementos básicos” o “cuatro ‘P’s” del Marketing: producto, precio, plaza y promoción) y acompañado a un proceso de planificación, ejecución y evaluación de todas las acciones llevadas a cabo busca alcanzar los objetivos inicialmente planteados por la organización.

Lambin agrega a la definición ofrecida por Muñiz del marketing operacional que éste es:

Un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto plazo o mediano plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Es el proceso de gestión comercial clásico, centrado en la realización de un objetivo de cuota de mercado-objetivo, mediante el uso de medios tácticos relacionados con las decisiones de producto, de distribución y de comunicación. (2008, p. 9)

En el caso del presente proyecto, se trazaré la estrategia desde un punto de vista estratégico, es decir, que la visión de la empresa no se encontrará 100% orientada hacia un resultado en ventas ni con el foco puesto en las necesidades del negocio, si no que considera que el éxito aparecerá como consecuencia de una acertada estrategia con

fines ligados a la satisfacción de los clientes, y que el único camino para lograr este objetivo se alcanzará a través de un estrecho y fuerte vínculo emocional entre la empresa y los consumidores.

1.2 Relación e importancia del reposicionamiento

Se puede abordar el concepto de posicionamiento, término inicialmente introducido al mundo del marketing por Al Ries y Jack Trout, y se lo puede definir como la manipulación de los conceptos que están instalados en la mente de los consumidores y los potenciales clientes de una marca. No se trata de crear algo nuevo o diferente sino de re vincular las conexiones existentes. Como un mecanismo de defensa natural contra la incontable cantidad de estímulos que recibe a diario, la mente de los potenciales y efectivos clientes filtra muchísima de la información que es presentada frente a ella. Debido a esto, es necesario conquistarla a través de un mensaje que sea extremadamente fácil de incorporar, es decir, un mensaje simplificado hasta su máximo potencial (1981).

La definición de posicionamiento se puede simplificar si lo consideramos el conjunto de impresiones y de imágenes que aparecen en la mente de las personas cada vez que piensan en una determinada marca. Estas impresiones y subjetividades pueden ser resultado de una serie de decisiones tomadas en torno a las cuestiones del negocio al que la empresa se dedica, o de la empatía y reconocimiento que sienten las personas entre sí mismos y la marca. La tarea de las marcas es generar en la mente de los consumidores y potenciales clientes sentimientos y emociones acordes a lo que buscan transmitir, ya que los atributos de un producto se pueden mejorar a diario para brindar a los clientes servicios y productos cada vez mejores, pero una sensación o imagen negativa de una empresa es difícil de revertir.

Es sencillo decir esto y pensarlo para una marca nueva o que se encuentra libre de prejuicios y de malas impresiones por parte del segmento al que apunta alcanzar, sin

embargo ¿cómo se debe avanzar en el caso de una marca que ya tiene una imagen negativa en la mente de sus clientes o potenciales consumidores?

Según Wilensky este escenario, en el que es de vital importancia llevar a cabo un proceso de reposicionamiento, puede aparecer como consecuencia de diferentes hechos.

El fracaso de una marca es el resultado de tres aspectos erróneamente desarrollados.

El primero de ellos tiene su razón de ser en no haber identificado las necesidades o deseo del target objetivo en el momento indicado, en palabras del autor “no fueron identificadas o comprendidas las verdaderas necesidades o los profundos deseos de los clientes” (2003, p. 333). El segundo aspecto incorrectamente abordado está relacionado con el ámbito competitivo, es decir, los principales competidores presentes en el mercado. Si éstos, sus acciones, decisiones y crecimiento, no son detectados a tiempo una marca no podrá ofrecer un valor diferencial atractivo. En último lugar, el tercer factor del fracaso de una marca radica en que el posicionamiento no alcanzó los objetivos esperados debido a una incorrecta ejecución.

1.3 Estrategia de rebranding

En cuestiones de gestión de marca, el valor activo más rentable y valioso de toda empresa que busque ser reconocida competitivamente en un determinado mercado, es necesario introducir el concepto de branding. Éste se puede especificar como el proceso de creación o tarea de trabajo sobre la marca, que debe ser un medio de vinculación entre la empresa y los públicos que comunique una determinada cultura, personalidad, y valores, entre otros. El branding es la principal y más importante herramienta para toda organización que busque llevar el valor de su marca a su máximo nivel, y para que esto ocurra es necesario un proceso de generación de valor.

La creación de valor supone, casi de forma literal, los esfuerzos que lleva a cabo la empresa para lograr que la misma en su totalidad valga cada día más. Este proceso

permite ordenar los objetivos planteados por la organización y definir plazos y prioridades.

La creación de valor es la síntesis de todos los objetivos empresariales que se plantean en las diversas áreas de la organización. En el caso del presente proyecto este objetivo se alcanzará a través de la teórica puesta en práctica de los conocimientos y teorías de que varios autores desarrollaron para la correcta aplicación de una estrategia de reposicionamiento.

Para llevar a cabo el proceso de generación de valor de marca es necesario conocer, efectivamente, qué valor tiene la marca en la mente de los consumidores a los que la empresa se dirige. Es decir, a través de la medición de la lealtad en dos campos de acción diferentes: de actitud en primer lugar, y de conducta en un segundo término. La primera refleja los sentimientos del consumidor frente a la marca y lo que piensa en relación al producto o servicio ofrecido por la empresa; en otras palabras, cuánto espacio ocupa la marca en su corazón (desde un punto de vista afectivo) y en su mente (través de los beneficios funcionales que la marca ofrece). En un segundo lugar, la lealtad de conducta habla de la acción de compra efectiva y los hábitos de consumo que los clientes tienen en relación a la marca, es decir, la forma en que la los clientes invierten su dinero y cuánto de éste va destinado a adquirir la marca (Aaker, 1994).

Para la construcción de la estrategia de branding es necesario conocer, o mejor dicho, construir sobre cimientos sólidos lo que se denomina identidad de marca. Esta se puede definir como “un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan o sustraen el valor suministrado por su producto o servicio a la compañía y sus clientes” (Aaker, 1994, p. 65)

Wilensky extiende la definición ofrecida por el anterior autor citado y postula que la identidad de marca es la forma en la que la marca se hace visible antes sus públicos, efectivos o potenciales, a través de su discurso y en las diferencias que ésta plantea

como elementos que la hacen única frente a sus competidores. Sólo a través de una fuerte diferenciación es posible construir una Identidad fácilmente reconocible (2003).

Las marcas deben pasar de cumplir un rol de proveedores de productos y servicios estandarizados pensados bajo la lógica de ofrecer la mejor calidad del mercado, a ser depositarias de deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas por parte de un gran número de seguidores que las eligen por sobre sus competidores. Deben convertirse en las encargadas de ofrecer a los clientes una serie de experiencias para generar en los públicos un sentimiento de identificación que les garantizará que ellos las elegirán cada vez que tengan la oportunidad. Se debe hacer un pasaje del pensamiento líneal basado en la producción de productos y oferta de servicios tradicionales, a una lógica basada en los sentimientos y emociones que garantizará una estrecha relación con los clientes.

La esencia de la marca constituye el corazón de la identidad y es un rasgo distintivo único que la diferencia de las demás y significa un valor para el consumidor. Ésta se debe mantener inmutable en el tiempo, a pesar de que el contexto y los cambios que se presentan con el pasar de los años en el mercado la obliguen a re trabajar otros aspectos como la personalidad o el posicionamiento en sí. El autor también afirma que una marca aparece como atractiva frente a sus consumidores en tanto ésta proporcione y ofrezca beneficios que ayuden a satisfacer un conjunto de necesidades y deseos del mercado. En un momento en el que una infinidad de marcas competidoras ofrecen productos prácticamente iguales entre sí, éste beneficio debe ser emocional, es decir, algo que ofrece la marca más allá de los factores funcionales del producto.

Hoy en día las marcas buscan verse diferenciadas de sus competidores a través de los sentimientos, es decir, su intención está en crear vínculos emocionales con sus efectivos y potenciales clientes. Estos vínculos pueden ser generados a través de un profundo análisis de las nuevas necesidades de los consumidores (cada día más exigentes y

demandantes de excelencia por parte de las marcas) y a través de la oferta de un producto que las satisfaga (Aaker y Joachimsthaler, 2005).

Es resumen, se puede afirmar que hoy en día nos encontramos ante un panorama en el que la estrategia de branding y posicionamiento tiene que ser planteada y planificada desde un punto de vista emocional. Son las marcas que supieron identificar este cambio en la forma de relacionarse con los consumidores aquellas que se mantuvieron presentes de forma positiva en las mentes de sus consumidores.

Capítulo 2. Marketing de la nostalgia

Partiendo de los conceptos tomados y analizados en el primer capítulo del presente proyecto, el objetivo del capítulo dos es seguir profundizando en las cuestiones relacionadas con los sentimientos y la relación emocional que las marcas pueden generar en los consumidores y potenciales clientes. Una vez desglosadas una serie de cuestiones que servirán como introducción al concepto de marketing emocional, se comenzará a indagar con mayor profundidad en estrategias pertinentes para el tipo de producto que se analiza, es decir, una marca con muchos años de trayectoria pero que actualmente se encuentra prácticamente fuera del mercado.

2.1 Emociones y branding emocional.

Cientos de años antes de Cristo los grandes filósofos ya dedicaban sus horas a trabajar definiciones de lo que significan las emociones. Sin embargo, las definiciones actuales analizan este concepto desde el punto de la psicología. Hume y Freud coinciden en afirmar que las emociones no son impresiones primarias, sino que se trata de un proceso mental secundario. Freud analiza con mayor profundidad el término y asegura que éstas impresiones secundarias no derivan de una impresión primaria, ya que el origen de las emociones se encuentra fuera del plano de lo consciente (1915). A diferencia del psicoanálisis, la escuela cognitivista habla de la emoción como el resultado de la suma de una reacción fisiológica y un estímulo ambiental.

Se puede afirmar que, dejando de lado la profundidad que cada autor le dedicó al estudio del término, ambas escuelas coinciden en que las emociones son el resultado de un hecho anterior que genera un proceso mental y que, a diferencia de los sentimientos, las emociones son procesos inconscientes que surgen en la mente de las personas como resultado de un proceso interno.

Haciendo uso de las investigaciones y los nuevos conocimientos que los psicólogos aportaron a las ciencias que estudian los procesos de la mente, el marketing profundizó

su campo de acción y encontró en la mente de los consumidores un nuevo espacio para trabajar. La decisión de compra comienza a verse como el resultado de una exitosa estrategia orientada a lo emocional y no a lo racional. Encontró en el hecho de que las emociones surgen de procesos mentales inconscientes una nueva manera de pensar los mensajes y comunicaciones que emite una marca, para que el consumidor sienta que elige un producto por sobre otro porque él así lo siente y no porque un comercial en la tele le dice que es lo mejor.

Llegado este punto es pertinente nombrar las diferencias entre las emociones y los sentimientos, dos conceptos que se abordarán a lo largo del presente escrito. Richard Lazarus, un reconocido investigador de cuestiones relacionadas con las emociones, afirma que sentimiento y emoción son conceptos interrelacionados ya que los sentimientos pueden ubicarse dentro del marco de las emociones (1991). Los sentimientos son la percepción consciente de un proceso mental inconsciente que tiene inicio con la aparición de una emoción. Es decir, los sentimientos son las emociones que se pueden identificar y etiquetar, a través de un nombre, una descripción y un proceso de identificación interno. Según el autor, lo que separa a la emoción del sentimiento es la aparición de la consciencia, el momento en el que el organismo se da cuenta de que un estímulo generó algo en su sentir, y la definición “un sentimiento es una emoción voluntaria” (Le Doux, 1999) sintetiza este proceso mental.

Con un amplio conocimiento de estas cuestiones, en el año 1985 se introduce el concepto de marketing emocional. Éste difería del marketing tradicional como se conocía hasta el momento en el aspecto que hace referencia al tipo de vínculo que una marca debe buscar construir entre ella y el público, ya que el objetivo del marketing emocional es crear conexiones significativas y duraderas, no momentáneas relacionadas únicamente a las necesidades físicas de los clientes (Gobé, 1985).

Hasta mediados del siglo XX, las comunicaciones y acciones de marketing estaban completamente orientadas a la comunicación de los atributos diferenciadores de los

productos o servicios que las distintas empresas ofrecían al mercado. Si la empresa A vendía el jabón que mas blanca dejaba la ropa, la empresa B comunicaba que su jabón era el que menos rastro dejaba en la ropa limpia. Este modelo fue muy útil durante un tiempo en el que la oferta de productos era importante pero no exagerada. Cada marca se ganaba su espacio en el mercado destacando lo que las hacía únicas, y cada comprador elegía los productos que quería comprar en base a lo que él creía que era mejor. Sin embargo, llegado un momento en el que la oferta de productos y servicios se multiplicó, y en el que el mercado ofrecía a los clientes un gran abanico de productos con atributos racionales muy similares, la gente comenzó a darse cuenta de que sin importar la forma en que lo digan, todos los productos eran casi iguales entre sí pero con distintos logos impresos en sus packagings, y que el concepto de calidad ya no era suficiente. En medio de esta situación, las empresas debieron recurrir a otro tipo de estrategia, ya que si los atributos de sus productos eran los mismos que los ofrecidos por la competencia, los mensajes racionales dejaban de tener efecto. Entonces, ¿qué podía comunicar cada marca que no pudiera ser igualado o imitado por sus competidores, que fuera coherente y perdurable en el tiempo?

Resultado de este proceso surge el branding emocional, una estrategia cuyo objetivo es conectar a las empresas con los públicos a través de una fuerte conexión que surge como respuesta a una estrategia cuyo fin es la personalización de las marcas. Busca la interacción con los consumidores, cada vez más exigentes, a través del uso de valores y componentes que hablan de una persona más que de una compañía, para empatizar con el grupo de personas al que busca impactar. Gracias a este radical cambio en la forma de ver el marketing, el consumidor actual dejó hace tiempo de comprar productos que satisfacen sus necesidades, para pasar a comprar marcas que le ofrecen experiencias. Según Travis, los consumidores de determinada marca eligen entre efectuar o no efectuar el acto de compra en base a criterios emocionales (2000). En un mercado

colmado de productos muy parecidos entre sí, el único valor competitivo con el que cuenta una empresa es la marca. El vínculo marca-consumidor y los sentimientos que éste genera, trasciende a los productos y las empresas. El foco de las compañías debe estar puesto en reorientar lo racional hacia lo sensitivo y emocional (valores) para que el consumidor perciba que más allá de la función práctica, el producto o servicio que elige le ofrece algo más. El proceso mental de asociación de emociones es uno de los puntos que el marketing toma de la psicología, como así también la relación entre las emociones y sentimientos que aparecen por relación con las experiencias vivenciales de quien los siente.

Schmitt (2006) afirma que el consumidor no selecciona un producto o servicio para ser comprado o adquirido sólo por la relación costo-beneficio, sino también por la experiencia que el mismo ofrece antes de la compra y durante su consumo. El secreto del éxito radica entonces en brindar a los clientes una experiencia agradable y de satisfacción de necesidades (tanto emocionales como físicas). El marketing experiencial es el que se caracteriza por invitar al cliente a vivir algo que esté en consonancia con el producto y lo que el cliente quiere vivir.

2.2 Las marcas como personas

El subcapítulo anterior trató acerca del cambio estratégico que obligó a las empresas que acostumbraban a hablar de sus marcas como productos a pasar a un tipo de enfoque orientado completamente a la comunicación de valores y creación de experiencias para generar sentimientos y emociones en sus consumidores.

Si bien se está analizando el marketing tomado desde el punto de vista de las empresas que deben modificar su estrategia para generar un vínculo con sus públicos, es pertinente posicionarse por un momento del otro lado y preguntar cómo perciben los clientes a las marcas. ¿Es positivo que las marcas se ubiquen en un lugar de igual a igual con los

potenciales y efectivos consumidores y que les hablen de cuestiones afectivas en lugar de focalizarse en el *core* de su negocio?

Un estudio realizado por la universidad alemana de Leuphana (2015) tuvo como objetivo identificar cómo se sienten las personas al tener contacto con una marca. Como un primer punto a destacar, los resultados de dicha investigación marcan una importante diferencia entre la forma de percibir las marcas de los *Millennials* (generación de los nacidos entre mediados de la década del 80 y 2000) y los denominados *Baby Boomers* (generación conformada por las personas nacidas entre 1940 y fines de la década del sesenta). Los primeros ven como principal atributo a destacar en una marca a la hora de seleccionarla por sobre otra la misión de la misma y sus actividades para contribuir de alguna forma con el planeta en el que vivimos, mientras que los *Baby Boomers* siguen atados a la vieja forma de percibir un producto y destacan como principal atributo la calidad.

Sin embargo, el hallazgo más interesante para destacar del estudio denominado *Brands are perceived in the same way as faces* (Las marcas se perciben de igual manera que las caras) es el hecho de que las emociones y sentimientos que se despiertan en la mente de las personas cuando entran en contacto por primera vez con una nueva marca son los mismos que los que se experimentan cuando se les presenta un desconocido, ya que en ambos casos se activan en la mente ciertos mecanismos que buscan encontrar semejanzas y diferencias con personas que ya se hayan conocido con anterioridad y detectar en ellos los niveles de confianza, seguridad, cuidado y fuerza que inspiran.

Es por esta razón que el primer contacto entre la marca y los potenciales clientes se puede considerar como uno de los de mayor importancia, ya que los sentimientos que se generen en el target objetivo llegan a la mente del consumidor por determinadas razones y una vez instalados son muy difícil de revertir.

Los atributos de las marcas son los mismos que se pueden encontrar al analizar una persona. Éstas pueden ser extravagantes, cercanas, divertidas, alegres, entre incontables opciones más. Sin embargo, el atributo más importante que una marca puede llegar a adquirir es el de líder, ya que de la misma forma en la que actúan las personas, son los líderes de los grupos aquellos que marcan la forma de hacer las cosas y sobre el que recaen la mayoría de las obligaciones.

Son las marcas líderes las que tienen en su poder el rumbo de su negocio, de definir lo que es moda y lo que no, lo que es original, de lo que se trata tener personalidad, y de marcar lo que en un futuro el resto querrá imitar. Al igual que las personas, las marcas exitosas evolucionan y avanzan positivamente, no cambiando sino mejorándose a sí mismas. Estas pequeñas variaciones son percibidas positivamente, tanto en el caso de estar hablando de una persona como cuando se hace referencia a una marca. Sin embargo, si se nota en un conocido (sea una persona o una marca que se sigue y se consume) un cambio abrupto y repentino, por más que haya sido con el objetivo de mejorar y progresar, muchas veces puede ser percibido negativamente, ya que las modificaciones violentas alejan de lo conocido y desconcierta al que desconoce a quien sentía como cercano.

Muchas veces esta es razón suficiente para que una marca comience a transitar una etapa de declinación, algunas veces irreversible. Al igual que las personas, las marcas atraviesan a lo largo de su existencia varias etapas que permiten dividir su vida en fracciones con características en común. Si se traspasa un período de malestar y éste no se ataca con las herramientas correctas, puede conducir a la muerte.

Kotler y Armstrong detectaron esta semejanza entre las etapas que atraviesa una persona a lo largo de su vida y las que atraviesa un producto y desarrollaron el concepto de ciclo de vida de un producto (2012). Éste se puede definir brevemente como el conjunto de etapas que atraviesa un producto o marca cuyo objetivo es ayudar a desarrollar la estrategia para anticiparse a los riesgos y oportunidades que plantea cada

momento. Las cuatro etapas del CVP son la de introducción, la de crecimiento, la de madurez y, por último, la de declinación.

Con el objetivo de seguir ahondando en el marco teórico que brindan las definiciones más pertinentes para la comprensión del desarrollo del presente escrito, se seleccionaron las definiciones de la etapa de madurez y de la etapa de declinación como las más importantes para la comprensión del caso Fiorucci.

La etapa de madurez puede ser definida en breves palabras como la etapa en la que el crecimiento de las ventas se detiene o se reduce. Este síntoma aparece como resultado de que la marca alcanzó la máxima participación posible en un determinado mercado luego de un determinado tiempo de crecimiento y evolución en el mismo. Según los autores, esta es la etapa que presenta los retos más importantes para las personas que deben dirigir el departamento de marketing, ya que es el punto que no se puede superar y que tampoco se debe perder.

La etapa de declinación es aquella que se caracteriza por una demanda que disminuye, lo que da como resultado una considerable baja en el nivel de ventas que, si no es tratada como corresponde, puede llevar a la marca a su cese. Es un paso natural que un producto, servicio o marca vea su evolución decrecida luego de alcanzar el éxito y el tope de ventas de su historia. Este cambio no debe considerarse necesariamente como responsabilidad de la empresa, ya que puede ocurrir por un cambio en la conducta de los clientes, innovaciones tecnológicas, o cualquier tipo de factor externo que por alguna razón afecte las ventas de la marca que se analiza. El punto importante a destacar es que esta situación se debe trabajar para que no termine en la desaparición definitiva del producto o marca.

2.3 Marketing de la nostalgia

A fines de la década de los setenta, el sociólogo Fred Davis se dedicó a profundizar el análisis de la nostalgia, definida como el anhelo de cosas del pasado (lugares, hechos,

personas, etc.) y situaciones vividas que nos brindaron momentos de felicidad, relacionándola con hechos positivos que ocurren en un tiempo actual.

Este tipo de sentimientos es común en la mayoría de las personas, ya que la necesidad de transportarse con la mente al pasado es una necesidad desde el punto de vista psicológico ya que tranquiliza el estado de ánimo y genera una gran sensación de bienestar (Davis, 1979). La principal diferencia entre nostalgia y recuerdos, conceptos que suelen ser confundidos con normalidad, radica en el hecho de que la primera es más vívida y acentuada.

Sin embargo, no fue hasta varios años después que se comenzó a utilizar este concepto para seguir sumando herramientas al marketing. Holbrook y Schindler (2003) relacionan con el concepto de experiencia de marca (analizado en el subcapítulo 2.1) el comportamiento de recordar viejos momentos, y profundizan sobre el papel de la nostalgia en el acto de consumo.

Este descubrimiento, la fuerza del sentimiento de anhelo por el pasado, se convierte en una gran herramienta a ser utilizada a la hora de seguir profundizando en los vínculos entre las marcas y los consumidores. Cada vez que se mira al pasado nostálgicamente (es decir, con sentimientos positivos) el mundo anterior aparece como un lugar ideal al que se desea volver, razón por la cual los consumidores y potenciales clientes están dispuestos a pagar para adquirir una marca que les brinde la experiencia de sentir que efectivamente se trasladan a un tiempo pasado. Este viaje en el tiempo ofrece a los consumidores la posibilidad de reencontrarse con sentimientos tales como la calidez o la seguridad, y a las marcas un espacio libre de connotaciones negativas y prejuicios para actuar y reforzar el sentimiento de empatía con sus públicos.

Es cierto que para sentir nostalgia es necesario haber vivido el tiempo pasado al que se viaja mentalmente cuando se pone alguien en contacto con un artículo que lo hace recordar buenos viejos tiempos. Sin embargo, si la estrategia no cuenta con que

probablemente sólo una porción del mercado vivió la época pasada a la que se hace referencia, la estrategia no tendría éxito. Es por esto que el marketing de la nostalgia brinda un doble beneficio: funciona como un viaje en el tiempo para aquellos que vivieron la época que se rememora, y funciona como un elemento de individualidad y original para las personas más jóvenes que no vivieron el momento al que la marca hace referencia. Sea cual sea el medio, el objetivo de este tipo de estrategia es siempre el mismo: crear una respuesta emocional y fortalecer el vínculo con los consumidores. El secreto de esta estrategia radica en que no hay que crear nada nuevo, sino que hay que identificar una fórmula que fue exitosa en el pasado y traerla al presente para utilizarla nuevamente.

Los momentos pasados que la mente guarda inconscientemente reaparecen cuando el consumidor se pone en contacto con un estímulo que la marca genera para revivir el sentimiento de nostalgia. El marketing tomó nuevamente de la psicología la teoría de que la mente no suele regresar al pasado sin una ayuda generada a consciencia, y este descubrimiento es de gran utilidad a la hora de relacionar a la marca con sentimientos positivos.

La apelación a la nostalgia ha demostrado ser altamente eficaz en más de una ocasión. Se pueden citar como un caso interesante para ser analizado las acciones llevadas a cabo por la empresa Jakks Pacific, dedicada a la fabricación y comercialización de juguetes en Estados Unidos, la cual luego de una profunda investigación para identificar nichos y porciones de mercado inexploradas, encontró en la comunidad mexicana un terreno fértil para actuar. Gracias a un acuerdo con las cadenas Televisa y Univisión, desarrolló una línea de juguetes inspirados en los personajes del exitoso programa El Chavo con el objetivo que llegar a los hijos de los inmigrantes latinoamericanos que viven en Estados Unidos. Los resultados obtenidos fueron extraordinarios, ya que se tuvo en cuenta que uno de cada cuatro chicos norteamericanos tiene raíces latinas, y a través de la identificación de los padres latinos (decisores de compra en la mayoría de los casos relacionados con adquisición de productos para niños), quienes disfrutaron de la serie

cuando eran chicos y vivían en su país de origen, como target principal se explotó un nicho de mercado hasta el momento inexplorado.

Luego del análisis y comprensión de los orígenes de ciertos conceptos que el marketing y los negocios tomaron de otras disciplinas para optimizar los resultados de ventas y profundizar con un mayor nivel de éxito el nivel de relacionamiento entre las empresas y los públicos, se puede afirmar que hoy en día es absolutamente necesaria la utilización e implementación de estrategias con fines emocionales para generar un vínculo firme y duradero con los diversos públicos.

Sólo una relación público-marca basada en sentimientos afectivos, de empatía y de mutua representación pueden garantizar una correcta estrategia de posicionamiento que asegure a la marca estar ocupando el espacio deseado en la mente de los consumidores y potenciales compradores. Los beneficios funcionales y racionales que ofrece un producto o una marca son importantes a la hora de comunicar y diferenciarse de los competidores sin embargo, a la hora de generar un vínculo, son los beneficios emocionales que ofrece la organización a sus públicos los que garantizarán una relación duradera y compromiso con la marca que se mantenga en el tiempo.

Capítulo 3. Corpus de la marca Fiorucci

El objetivo del tercer capítulo es comenzar a ahondar en el contenido de la marca Fiorucci y en la situación problemática que presenta la misma. Se buscará, a través del análisis de una serie de conceptos tomados de varios autores, comenzar a plantear una solución teórica para la pregunta problema que impulsa el presente proyecto.

3.1 Historia de la marca

Elio Fiorucci, nacido Milán en el año 1935, abre su primer local en Milán a mediados de 1967 luego de inspirarse durante un paseo por la famosa Carnaby Street de Londres.

Luego de tres años de una búsqueda incesable, cuyo objetivo era producir artículos de moda a través de la utilización de materiales poco tradicionales, la marca obtiene renombre internacional, expandiendo su negocio no sólo en Europa, sino también en América del Sur y Japón. Este fenómeno da como resultado que la primera tienda se convierta en un punto de encuentro para los jóvenes que buscaban un estilo particular. Este hito dio nacimiento al denominado estilo Fiorucci, no sólo una descripción de un estilo de vestimenta sino también de una forma de vida. Junto con este suceso, la marca comienza a utilizar el famoso logotipo de los dos ángeles, elemento de comunicación visual característico de Fiorucci durante sus años de esplendor.

A su vez, la marca impulsa un nuevo modelo de negocio, absolutamente innovador para el momento: la implementación de locales dedicados no sólo a la venta de prendas de vestir de diseño sino también de ropa *vintage*, perfumes, y muebles.

El año 1976 significa otro gran momento para la marca: se inaugura el emblemático local en la ciudad de Nueva York que poco tiempo después se convertiría en un espacio de culto, que comenzaría a ser utilizado como punto de encuentro y reunión para varias de las principales personalidades del momento. Sólo por dar un ejemplo del alcance que tuvo la tienda, se puede citar el hecho de que Andy Warhol eligió las instalaciones del

local ubicado en la calle 59 para el lanzamiento de su revolucionario periódico *Interview* en el año 77.

Poco tiempo después, en la misma ciudad, se inaugura el llamado Studio 54, famosa discoteca que permite un acercamiento entre Elio Fiorucci y varios de los más importantes exponentes de la cultura pop del momento. Esto ubica al fundador de la famosa marca italiana dentro de una elite de personalidades, hecho que ayuda a afianzar su posicionamiento de diseñador de marca de tendencia.

La marca no sólo se gana su lugar entre las principales firmas del mundo gracias a los importantes arquitectos, fotógrafos y vendedores encargados de llevar adelante el negocio, sino también debido a una incansable búsqueda de innovación constante por parte de los encargados de diseñar las colecciones. Algunos ejemplos para demostrar este punto son la colección ilustrada con imágenes de los personajes creados por Walt Disney y la incorporación de la lycra a la fabricación de los jeans para generar como resultado los primeros pantalones elastizados, entre otros. La colaboración del famoso ilustrador Keith Haring, quien en el año 1984, en medio del auge de la cultura graffiti en Estados Unidos, participa activamente durante días en la transformación de la tienda original en Milán, conforma otro de los momentos históricos del desarrollo de la marca.

Sin embargo, a partir de mediados de los años ochenta, comienza la etapa de declive para la marca, razón por la cual en el año 1990 Fiorucci es vendida a la compañía Japonesa Edwin International. Finalmente, trece años más tarde, la empresa sueca H&M compra la marca. A pesar de esto, su fundador, Elio Fiorucci, continuó durante años trabajando para ofrecer al mercado mundial nuevos e innovadores productos, razón por la cual comenzó un proyecto denominado Terapia de Amor (Love Therapy), cuya misión fue la creación de prendas de indumentaria divertidas cuyo objetivo era generar alegría en quienes las visten.

Elio Fiorucci recibió varios reconocimientos a lo largo de su carrera, entre ellos el premio otorgado por la Cámara de Comercio de Milán en el año 2004, el premio Ambrogino D'Oro a su trayectoria como protagonista de la moda italiana, y la inauguración de un espacio dedicado a su figura en la exposición llamada *Años setenta, la década larga del siglo corto*.

3.2 Historicidad: misión, visión, valores y filosofía. Situación actual

La marca hoy en día se encuentra en un estado de abandono total a nivel promoción y estrategia de ventas. Más allá de su bajo rendimiento en lo relativo a las ventas de mercancía, la marca parece ser absolutamente lo opuesto a lo que hace algunas décadas en relación a su posicionamiento e imagen. Los valores que caracterizaron alguna vez a Fiorucci fueron la búsqueda por lo auténtico, la vanguardia, la juventud que se encontraba un paso adelantada y el mundo de las artes. Fiorucci supo ser una marca fresca, transgresora, rebelde, sensual y divertida. A través de la creación de espacios vinculares y estrategias de marketing experiencial de avanzada para la época, todas las características mencionadas se convertían en rasgos visibles y tangibles para sus seguidores. Fiorucci encontró en su identidad la fuerza que sustentaría todo su esquema de negocios.

En la actualidad Fiorucci se ve como una marca desactualizada, anticuada, barata, es decir, completamente alejada de los valores que alguna vez la definieron. El objetivo del presente trabajo es demostrar que, para un hipotético relanzamiento de la marca en el mercado actual, no es erróneo afirmar que los valores que en el pasado conformaron la identidad de la exitosa marca son acertados, y que la estrategia debe consistir en adaptarlos a un contexto actual en lugar de modificar a la marca desde su esencia.

El primer paso para el proceso estratégico es definir y reconocer el contexto en el que la marca deberá insertarse, y las características que definen a los individuos que en él

viven, que conformarán el target sobre el que la marca deberá trabajar toda su estrategia. La postmodernidad, el escenario en el que se desarrollará el presente proyecto, presenta una serie de características que se ven reflejadas en muchos de los jóvenes a los que la marca les hablará. Gilles Lipovetsky, filósofo francés cuya obra se dedica al análisis de este proceso sociológico, define a la postmodernidad como una era en la que “reina la indiferencia de masa, donde domina el sentimiento de reiteración y estancamiento, en que la autonomía privada no se discute, donde lo nuevo se acoge como lo antiguo, donde se banaliza la innovación” (2000, p.9). Es decir que es un sujeto egocéntrico e individualista el que conforma el universo objetivo de la marca y para establecer un vínculo con él es necesario recurrir al marketing emocional, es decir, sumarle valor a la marca (en este caso, Fiorucci) a través de la identificación de los sujetos en los valores que se comunican. La contención del sujeto es la que le genera confianza; y así el vínculo, la identificación y el sentido de pertenencia se dan más rápido.

Por último, es importante remarcar el rol que juega la identidad del sujeto en el proceso estratégico que se está trabajando. Ésta se puede definir como la esencia del sujeto, que se ve reflejada en las conductas que hacen a su personalidad. Es importante no confundir éste concepto con el de carácter (que es momentáneo), ya que la personalidad es un patrón que se repite sistemáticamente. En éste punto se busca remarcar la importancia de la conducta frente al acto de consumo para trazar la estrategia de marketing. La identidad tiene rasgos muy específicos: al agruparse personalidades similares se conforma una comunidad, y es el rol del planner identificar estos nichos emergentes para ofrecer un producto que se pueda convertir en un objeto de deseo, que satisfaga una determinada necesidad.

3.3 Pensamiento sistémico y diseño organizacional

Scheinsohn (1997) propone la denominada *Teoría de los Enfoques* con el fin de mantener una coherencia en todos los ámbitos que atraviesa una organización, es decir,

una comunicación estratégica desde la que se articularán las comunicaciones tácticas (que deberán ser organizadas, coordinadas y en sinergia) que tendrán como objetivo alcanzar el fin estratégico inicialmente planteado.

La comunicación estratégica busca abordar soluciones concretas para superar las limitaciones aplicando una lógica global y totalizadora y así alcanzar la jerarquía que merece. El autor propone a la figura del Director como principal encargado de llevar a cabo la estrategia que se describe a través de un sólido conocimiento en ciencias de la comunicación, empresariales y del comportamiento.

Es importante resaltar dos puntos clave para la realización de un eficiente plan de comunicación estratégica. En primer lugar el aporte económico y de personal necesario para llevar a cabo todas las actividades necesarias, y en segundo lugar un continuo y óptimo nivel de información y capacitación por parte de la persona encargada (operador de la comunicación) de llevar a cabo la estrategia.

Como último punto, se debe destacar a la creación de valor como el fin estratégico supremo de la comunicación estratégica, es decir, lograr que la empresa día a día se represente ante todos los públicos como una organización más valiosa.

Scheinsohn recurre a la metáfora de los triángulos para explicar su teoría. Junto con el triángulo descendente, la figura del triángulo ascendente sintetiza lo que comunicación estratégica significa. El primero (ver Figura A en Cuerpo C) se basa en tres pilares que conforman el enfoque ideológico de la comunicación estratégica, es decir, “las formas de pensamiento” de una organización.

El TRIÁNGULO ASCENDENTE simboliza el marco ideológico de la COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, es decir, los enfoques sistémico, constructivista e interdisciplinario (...). Por simbolizar el mundo de las ideas, el TRIÁNGULO ASCENDENTE apunta hacia arriba, hacia el área del pensamiento (y sobre la base del cual actuamos en consecuencia). (Scheinsohn, 1997, p. 39)

El vértice sistémico tiene como fin ver y estudiar las interrelaciones de las partes con el objetivo de establecer los factores de la empresa que se tomarán para reorganizarla.

Scheinsohn propone dejar de lado el esquema lineal de pensamiento, que supone el pensar que un suceso B es el resultado de un suceso A y que tiene como resultado un suceso C (pensamiento tradicional causa – efecto), para pasar al denominado pensamiento circular que es el que debe considerarse ya que la inmensa mayoría de los problemas empresariales presentan una causalidad circular, es decir, todos los factores/sucesos de una organización se afectan recíproca y constantemente y la totalidad es mayor que la suma de las partes. No se puede actuar sobre un elemento de la empresa sin tener en cuenta el efecto que nuestra acción tendrá sobre los restantes elementos. Todo tiene que ver con todo y es fundamental para abordar los problemas de management tener un profundo conocimiento de todas las partes que interactúan en la empresa para poder prever los efectos que tendrá cada decisión que se tome.

Peter Senge (2004) asegura que el pensamiento sistémico es la quinta disciplina ya que “integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica (...). Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.” (p. 6) A su vez, se puede tomar el concepto de pensamiento rizomático creado por Deleuze y Guattari (1972 y 1980) que plantea al sistema como resultado de la suma de muchas raíces, lo que complejiza el proceso de pensamiento, ya que hay un conjunto de cuestiones que se deben organizar.

En relación a este punto se abordará el estudio de las interrelaciones de las diferentes áreas de Fiorucci a nivel nacional. Como primer paso para la elaboración del plan de acción anclado en la teoría de los enfoques se debe tener en cuenta que la empresa cuenta con diversas áreas que deben interactuar para alcanzar el objetivo planteado y la solución de la problemática que atraviesa la empresa al día de hoy. El sector de recursos humanos, de diseño, de marketing y comunicaciones, de producción, de logística y distribución, de finanzas y administración y de dirección son las principales áreas que deberán interactuar y sobre las que el management deberá actuar y conocer en profundidad para prever las consecuencias que cada decisión que se tome tendrá.

Scheinsohn explica que el vértice constructivista trata sobre la teoría que sostiene que los objetos y/o eventos que conocemos son construcciones resultantes de operaciones mentales. Es decir que en vez de obtener nuestro conocimiento de manera contemplativa en realidad lo construimos.

Para la construcción o re-construcción de la realidad se debe hacer foco en una parte de ella. Decir que existe una sola realidad es una falacia ya que hay una existencia de múltiples realidades debido a la innumerable cantidad de estímulos a los que se encuentra expuesto cada ser humano. Es importante tener en cuenta que se puede hacer una división entre dos tipos de realidad: lo real como la realidad objetiva, un hecho real que impide toda posibilidad de construcción; y la realidad, que se construye, que cada persona percibe de manera única desde el mundo interno y se ve afectada por las matrices de aprendizaje de cada individuo (Quiroga, 1994).

El constructivismo se preocupa más por cómo es que sabemos que por qué es lo que sabemos (Scheinsohn, 1997). La importancia de la escuela constructivista radica en la posibilidad de construir la realidad de la organización, por qué se privilegian ciertos fenómenos organizacionales por sobre otros y cómo se describen, la construcción de los escenarios y de la cotidianidad. A partir de la premisa toda descripción es parcial se puede afirmar que la riqueza surge de las nuevas relaciones y conexiones. Aquí radica la importancia de contar en una empresa con un director (mirada autónoma) y un consultor (mirada heterónoma) para la exploración de una realidad desde dos miradas diferentes y complementarias.

El análisis de la situación que se lleva a cabo por el director y por el consultor es de vital importancia dado el estado en el que se encuentra la marca Fiorrucci al día de hoy en el país. Es posible que la dirección de la empresa sea consciente de los problemas que está atravesando a la compañía, sin embargo siempre los percibirá de forma subjetiva y con posibles errores, o mejor dicho, a través de un ojo parcial que no es el único que debe tenerse en cuenta a la hora de trazar un plan estratégico para el reposicionamiento de la

marca y la gestión de branding. Aquí aparece la importancia y la necesidad de recurrir a un consultor externo para que analice y trace su propio estado de situación con una mirada más alejada y por qué no, objetiva, del escenario que le toca vivir a Fiorucci en la actualidad.

Partiendo de la base de la escuela constructivista anteriormente analizada llegamos a la importancia de la construcción de una realidad totalizadora para poder decidir correctamente. Con esto se quiere decir que para que algo sea objetivo es necesario que sea compartido con otros. A través de un grupo o equipo de trabajo se alcanza un nivel de objetividad que es imposible de conseguir mediante el análisis de una persona sola. La interdisciplina tiene como fin la búsqueda y consenso grupal de una realidad determinada a través de la existencia de un diálogo entre todas las áreas responsables de la corporación (horizontalidad de una realidad). Se puede definir a la disciplina como la sumatoria de teoría (corpus teórico y técnico que ha de ser estudiado) y práctica. Es por esto que la comunicación estratégica debe ser considerada como una disciplina profesional, un camino que debe ser creado con el objetivo de adquirir cierta aptitud.

Si se parte de la base de que en la empresa co-existen una cantidad determinada de áreas, enumeradas junto a la definición del enfoque constructivista, dedicado al enfoque sistémico, que tendrán diferentes objetivos específicos en pos de un gran objetivo general, que es el desarrollo y crecimiento de la marca Fiorucci en Argentina, es importante la práctica de la interdisciplinariedad con el fin de generar un diálogo entre todos los departamentos para que cada uno pueda aportar sus teorías y conocimientos para el cumplimiento del objetivo del plan estratégico que se está desarrollando. Cada sector de la empresa maneja determinados conceptos que utilizados con un fin común enriquecerán la estrategia de acción.

Al igual que en el caso del triángulo ascendente, Scheinsohn elige al triángulo equilátero, en este caso descendente (ver Figura B en Cuerpo C) para representar lo ideológico y lo ejecutivo ya que refleja el perfecto equilibrio que debe haber entre estos dominios y los

elementos que componen a cada uno. “El triángulo descendente simboliza el dominio de lo ejecutivo, es decir, aquello que hay que hacer. Es el ‘cable a tierra’ de lo ideológico, por eso apunta hacia abajo.” (1997, p. 40)

A partir de este punto se comenzarán a describir las acciones que se planean desarrollar efectivamente para que Fiorucci vuelva a insertarse en el mercado actual con la fuerza, impacto y reconocimiento que la caracterizaron hace más de 20 años.

Los conceptos de aprendizaje y desarrollo organizacional están ligados a la mejora de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de los problemas de la empresa en relación a los entornos generales y se concentran en la optimización del vínculo entre la empresa y los públicos.

Es fundamental tener en claro la diferencia entre los conceptos crecimiento y desarrollo. El primero está relacionado con el número de recursos que cuenta la empresa (¿cuánto tiene la empresa?) mientras que el segundo trata sobre la habilidad con la que se usan dichos recursos y se los instrumenta. El crecimiento aparece como resultado del desarrollo, que también puede definirse como el proceso de “aprender a aprender y aprender a des-aprender”. En este punto es importante la diferenciación entre los tipos de aprendizaje posibles: en el conductivismo no importa el proceso sino el resultado, el sujeto aprende en función a los resultados y no hay una evaluación del proceso de aprendizaje. Sin embargo, el cognitivismo trata del pensar en función del hacer. Se pone énfasis en todo el proceso desde el hacer y lo empresarial. Importa el proceso antes que el resultado. Este proceso refleja la cultura y la filosofía de la empresa que lo alienta. El empleado conoce la misión, visión y los valores de la organización y se encuentra en un proceso constante de aprendizaje. Por último, en el aprendizaje de tipo *significativo* lo que se busca es resolver situaciones más complejas desde distintos lugares y áreas de la organización y los conocimientos que se ponen en juego de distintas disciplinas aparecen con un fin en común. Se parte de una teoría que se lleva a la práctica que aparecerá en forma de teorización, es decir, conocimientos aplicados a un determinado campo.

En último lugar se puede definir al desarrollo como la adaptación a los posibles cambios que aparezcan y a la correcta aplicación de planes.

Fiorucci es una marca internacional dedicada a la producción textil, de indumentaria de moda, especializada en el género denim y a su distribución y comercialización. Con esta breve descripción del negocio de la marca que se busca intervenir se puede tener un panorama de los conceptos y valores que se toman como propios: tendencia, una búsqueda constante de la novedad y de espacios no explotados, provocación, la moda como un espacio vincular, la sensualidad y la transgresión, sólo por nombrar algunos.

La principal problemática que atraviesa la marca no se encuentra en una incorrecta selección de los valores que la definen sino en la gestión empresarial: estos valores sólo forman parte de un discurso institucional que nada tiene que ver con la actividad y las decisiones que toman en relación a lo corporativo, por lo menos en el mercado argentino. Para revertir esta situación se deberán efectuar varias acciones, sin embargo el primer paso que deberá darse tendrá que estar relacionado con cursos y seminarios para la capacitación del personal de todas las áreas de la compañía:

En el caso del Departamento de Recursos Humanos, los valores de la marca se hacen visibles a través de las personas que la representan y el departamento de recursos humanos deberá estar capacitado para detectar estas características en los postulantes interesados en trabajar en la empresa. Las características que definen a la organización deberán estar presentes en todas las personas que se incorporen a la organización, sin importar el área de acción o si ésta tiene relación directa con el público objetivo de la marca. Si hay un puesto de contabilidad en el área de finanzas y administración disponible, se deberán evaluar no sólo las habilidades inherentes al departamento sino la identificación de la persona a través de los valores de la marca: joven (no en el sentido estricto de la edad numérica), innovador, interesado por la moda, etc.

Dado que las prendas son el producto tangible que define a la empresa, es el Departamento de Diseño el que debe estar absolutamente empapado de las tendencias

que surgen en el ámbito de la moda: materiales, formas, colores, etc. Los diseñadores no sólo serán capacitados periódicamente para que puedan desarrollarse en sus actividades de la mejor manera posible sino que tendrán la posibilidad de vivir el mundo de la moda de cerca para poder conocerlo mejor. Los diseñadores serán los embajadores de Fiorucci en los principales desfiles tanto a nivel nacional como internacional en las principales capitales de la moda del mundo.

Los profesionales del Departamento de Marketing y Comunicaciones de la empresa serán capacitados periódicamente con el fin de buscar a través medios alternativos, comunicaciones no tradicionales, mensajes impactantes, y campañas altamente creativas la mejor forma de impactar a todos los públicos y de comunicarles lo que es Fiorucci (o por lo menos, el recorte que se quiere mostrar). El departamento contará con un planner que será el encargado de llevar a cabo las capacitaciones y cursos.

La tendencia y la transgresión no son características que ven reflejadas únicamente en el diseño. Es por esta razón que el personal perteneciente al Departamento de Producción será capacitado para encontrarse en la constante búsqueda de nuevos materiales para la elaboración de las prendas (en relación a un contexto en el que la conciencia ecológica pisa cada vez más fuerte), así también como para buscar canales alternativos de optimización de costos de producción.

La aparición e identificación de emergentes se debe llevar a cabo en las diferentes áreas que atraviesan a la empresa y deben estar todas en constante búsqueda para ofrecer a la organización soluciones actualizadas acordes a un contexto en constante movimiento. En el caso del Departamento de Logística y Distribución la aparición del *e-commerce*, las ventas por internet, el exponencial crecimiento de las tiendas a puertas cerradas (*show-rooms*) o de los denominados *pop up stores* son sólo algunos de los aspectos se deberán tener en cuenta a la hora de trazar un plan de abastecimiento de los locales y canales alternativos de distribución. Los integrantes del personal de este departamento contarán

con capacitaciones acerca de tendencias y medios de distribución alternativos con el fin de que Fiorucci sea una empresa de vanguardia en lo relativo a estas cuestiones.

Una empresa con las características que tiene Fiorucci deberá ser administrada de una manera particular que probablemente no será la misma que para empresas destinadas a otra actividad. El Departamento de Finanzas y Administración contará con la posibilidad de capacitarse para la correcta administración de una empresa dedicada a la indumentaria.

Cursos de liderazgo, de manejo del personal, de trabajo en equipo, de motivación y de optimización de recursos permitirán a los directivos que conforman el *top management* de la empresa adquirir y afianzar habilidades que mejoren la performance de la organización en todos sus ámbitos.

La gestión del riesgo de la reputación busca analizar las acciones que tienen como objetivo proteger a la empresa de todas las situaciones que pongan en riesgo su existencia, es decir, situaciones de crisis (máximo riesgo, mínimo control).

Es común que las organizaciones aborden este tipo de problemas de manera erróneamente activa, es decir, una vez que la crisis ya está expandida (como a continuación explicaremos que es el caso de Fiorucci). Lo importante es anticiparse estos movimientos que producen rupturas y adaptarse al cambio.

El riesgo puede aparecer en distintos frentes y áreas de la organización y es necesario gestionarlo para el cuidado de la reputación de la marca, como bien dice el título de este segmento, es decir, el principal activo de la empresa. Sheldon Green (1994) asegura que cualquier programa de gestión de crisis debe tener en cuenta que la reputación de una empresa es un valor extremadamente vulnerable, por lo que una correcta inversión en el área de comunicación e investigación significa un costo mínimo para la organización si se tiene en cuenta que el fin es el contribuir a mantener reputación de la empresa intacta.

Si bien es cierto que el riesgo de crisis debe ser detectado a tiempo para ser trabajo de forma proactiva, el caso que se analiza en el presente proyecto no sigue estas características. Como bien se dijo con anterioridad, Fiorucci es una empresa que se encuentra transitando una etapa de debacle y crisis desde hace ya bastantes años. Es por eso que la gestión de riesgos de reputación deberá estar focalizada en revivir la reputación de la marca y no en destinar esfuerzos para mantener la reputación actual de la marca.

Como bien se ha dicho anteriormente, la creación de valor significa lograr que la empresa en su totalidad cada día valga más. La importancia de este punto es fundamental, se puede asegurar que es el fin principal de la comunicación estratégica. La creación de valor es la síntesis de todos los objetivos empresariales que se plantean en las diversas áreas de la organización. Es un camino que se traza con el fin de determinar cuáles objetivos deben priorizarse sobre otros. En el caso de Fiorucci éste objetivo se alcanzará a través de la teórica puesta en práctica de los conocimientos y teorías de los autores que se detallarán a continuación.

3.4 Temáticas de intervención

Las temáticas de intervención son los campos operativos en los que la comunicación estratégica actúa y busca sistematizar las funciones de comunicación (Scheinsohn, 1997).

Es por esto, que los campos que se analizarán a continuación se encuentran estrechamente relacionados entre sí. En este punto se debe recordar que la comunicación estratégica trabaja sobre la base de la metáfora organismos vivos e inteligentes y guarda una cercana relación con las problemáticas intrínsecas al ser humano (es decir, se analiza a la empresa como si fuera una persona), por esto a través de la definición y comprensión de los seis ejes que pueden intervenir se comenzará a desarrollar un primer paso para la propuesta estratégica para la marca Fiorucci.

En primer lugar la personalidad de marca es un recorte operativo de la compleja realidad con el fin de lograr una aproximación al universo de la organización. Este recorte es parcial, privilegia a algunas observaciones por sobre otras. No es sólo un campo de observación sino que sobre ella se intervendrá.

La cultura se puede definir como el patrón de comportamientos que se desarrollan en una empresa. Ésta les brinda a los empleados una herramienta con la cual asignarle a la realidad organizacional un significado indiscutible. Debido a su carácter previsible, la cultura corporativa aporta para la reducción de la incertidumbre organizacional por parte del personal. Es un hecho fáctico, no se trata de las metas, procesos, procedimientos y juicios que la dirección pretende que se lleven a cabo sino de lo que realmente ocurre, le guste o no a las altas esferas de la empresa. Para intervenirla y modificarla es necesario conocer la cultura que efectivamente se desarrolla. La cultura corporativa no debe ser entendida como un elemento interno de la empresa ya que todo lo que ocurre puertas adentro de la organización tiene su consecuencia y visibilidad en el afuera. Es decir, no se deben focalizar los esfuerzos únicamente en un plan de comunicación externa sino que se debe prestar atención a lo que acontece en el seno de la empresa.

La identidad se puede definir como un componente inalterable para la corporación y su fin es la diferenciación de la empresa. Es el grupo de características propias de la organización que conforman el texto de identidad: el documento que deben seguir todas las comunicaciones de la corporación. No se hace referencia únicamente a los elementos visuales de identificación de la marca sino también a la representación ideológica que surge de la práctica comunicacional.

La calidad del vínculo entre los públicos y la empresa y su análisis conforman el denominado vínculo institucional. Aquí aparece el concepto de posicionamiento, percepción mental definida por primera vez por Jack Trout y Al Ries (1981) que revolucionó la forma de entender a la publicidad y al lugar que ocupan las empresas en la

mente de los públicos. Aunque en el posicionamiento intervienen todas las temáticas de intervención, el vínculo es el encargado de la relación de la empresa con sus públicos.

A diferencia de las definiciones clásicas del concepto, que suelen encuadrarlo como el conjunto de mensajes empresariales como publicidad institucional, gacetillas, notas, entre otros; o como la emisión de comunicaciones de marketing (entre las que podemos incluir a la publicidad de producto, las promociones, el merchandising, etc.), Scheinsohn denomina a la comunicación corporativa (dentro del marco de la comunicación estratégica) como el conjunto de mensajes que de forma voluntaria o no la empresa emite: todo lo que hace una empresa forma parte de su comunicación, ya que todo acto es un acto comunicacional, por lo que podemos asegurar que una corporación se encuentra comunicando en todo momento.

Por último, la imagen es el resultado de una serie de acciones y decisiones elaboradas por la empresa (*feed-back*) que deberá servir para dar los pasos futuros en una organización (*feed-forward*). Es la síntesis mental que los públicos tienen de una determinada empresa, es decir, que es creada por los públicos pero que tiene un único responsable: la empresa. La gestión de la imagen se lleva a cabo de manera indirecta, es decir, sobre ella a través de las anteriormente explicadas temáticas de intervención. “La imagen corporativa es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional” (Scheinsohn, 1997, p. 54).

A través de un desglose de las temáticas de intervención sobre las cuales se trabajará para el reposicionamiento de la marca se busca alcanzar el objetivo de sistematizar las funciones de comunicación (los atributos que se detallan son los que se busca alcanzar y los que se trabajarán en la estrategia de reposicionamiento, no los que realmente definen a Fiorucci en la actualidad). La personalidad, la cultura organizacional, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen son los ejes que conforman los campos sobre los cuales se puede intervenir para optimizar la relación marca-cliente.

La personalidad de Fiorucci se puede definir como rebelde, joven, de vanguardia, en la búsqueda constante de la diversión y de las tendencias, provocativo y transgresor.

Un fuerte interés en la capacitación de los empleados y en la creación de espacios laborales afines y agradables, para que de las oficinas de la empresa salgan creaciones únicas y altamente creativas, ideadas para un público específico que inspira a los empleados y un personal inquieto, dinámico, interesado en crecer profesional y personalmente a través de su trabajo son factores que dan cuenta de la cultura que caracteriza a la empresa.

La identidad de la marca está conformada por los conceptos moda, vanguardia, sensualidad, tendencia, historia, experiencia, calidad y seriedad en todas las actividades que la empresa lleva adelante.

El vínculo institucional entre la marca y los clientes está legitimizado por la creación de prendas de calidad y de diseño que tienen como fin último ser un medio de expresión de la personalidad de cada uno de los compradores de la firma.

La comunicación estará conformada por mensajes directos y comprensibles, provocadores y claros, que inviten a todos los públicos a vivir la experiencia Fiorucci.

En último lugar, la imagen de la empresa se puede sintetizar con una palabra: seriedad. Una marca que se caracteriza por producir prendas de calidad y de diseño en relación a las tendencias que aparecen temporada tras temporada.

Keller (2007) afirma en *Gestión de la Marca Corporativa* que los cuatro pasos en la construcción de la marca pueden delimitarse en base a las repuestas a las siguientes preguntas que deberán ser respondidas en orden: ¿quién eres? (identidad de la marca), ¿qué eres? (significado de la marca), ¿qué hay contigo y qué crees que opino yo sobre ti? (respuesta sobre la marca), y ¿qué hay entre tú y yo? (relaciones con la marca).

Para trazar la estructura de la construcción de la marca se debe partir de los seis valores de marca centrales:

La base de la pirámide, la identidad, la notoriedad de marca, puede ser definida como los resultados de los esfuerzos para una correcta identificación de marca, es decir, la conciencia de marca, la capacidad del consumidor para reconocerla y recordarla. Es importante en este punto diferenciar las dos dimensiones que la concientización puede tomar: en primer lugar la profundidad que trata de la facilidad que tienen los clientes para recordar la marca, y en segundo lugar la amplitud que se refiere específicamente a las cuestiones vinculadas con la conducta de compra. Una gran notoriedad aparece como resultado de la suma de estas dos variables.

Fiorucci es una marca que a pesar del estado en el que se encuentra hoy a nivel imagen y recordación, tiene un medio nivel de recordación entre las personas de más de 35 años (profundidad). Sin embargo en lo relativo a la amplitud se debe trabajar mucho ya que la empresa hoy en día comercializa sus productos en muy pocos puntos de venta y de poco conocimiento público.

El significado (¿qué eres?) hace hincapié en el éxito que tiene una empresa en relación a la imagen que brinda a sus clientes y qué atributos caracterizan y representan a la marca en la mente de sus consumidores. Para una buena gestión de imagen de marca es necesario trabajar sobre los dos principales tipos de significado de marcas: el primer tipo es el rendimiento de la marca, que tiene como premisa el hecho de que el producto en sí mismo es el que está en el núcleo del valor de la marca y cómo éste cumple con las necesidades más funcionales de los consumidores; es decir, se trata de las características inherentes al producto entre las cuales podemos diferenciar en primer lugar las características primarias y rasgos suplementarios. En segundo lugar se hace referencia a la confiabilidad, durabilidad y capacidad de servicio del producto; en tercer lugar a la efectividad, eficiencia y empatía del servicio; en cuarto lugar al estilo y diseño; y por último al precio.

Si tomamos los primeros tres puntos anteriormente mencionados se puede decir que Fiorucci se encuentra medianamente bien posicionado entre las personas mayores a 35

años debido a su trayectoria y a la notoriedad que en algún momento supo tener. Sin embargo si se analizan las variables estilo y diseño, hoy en día la marca se encuentra en un estado de abandono total, ofreciendo productos con diseños pobres y poco llamativos tanto para las generaciones jóvenes como a los adultos. Como un primer paso para el relanzamiento y reposicionamiento de la marca se deberá trabajar sobre una excelente propuesta de diseño en todos los productos que se ofrezcan a la venta.

El segundo tipo de significado de marca está relacionado con la gestión de la imagen de marca, es decir, cómo las personas entienden a la marca en sus características abstractas y no la idea que se tiene sobre la producción de la misma (es decir, los aspectos intangibles). Se puede destacar a las siguientes categorías como las más destacables para la imagen: perfil del usuario, situaciones de compra y uso, personalidad y valores, e historia, herencia y experiencias

En este punto se percibe una contradicción en la percepción del público objetivo y el significado de la marca, porque los usuarios a los que apunta la marca en la actualidad desconocen a la marca casi en su totalidad, ya que se hace referencia a mujeres adultas jóvenes de entre 18 y 35 años. Las características de personalidad y valores fueron especificadas en cuando se trataron las temáticas de intervención, pero en lo relativo a historia, herencia y experiencia de la marca, se puede ver a Fiorucci como una empresa que cuenta con una gran trayectoria en el mercado de la moda mundial por lo que es reconocida a pesar del estado en el que se encuentra en la actualidad en Argentina.

En tercer lugar se evalúa la respuesta de los consumidores ante la actividad que la marca ejerce en el área de marketing. La respuesta a la pregunta ¿qué se opina acerca de la marca? se puede responder en dos calificaciones: juicios, concentrados en las opiniones personales de los consumidores formuladas a modo de evaluación de la marca (calidad, credibilidad, consideración y superioridad de la marca en cuestión) y sentimientos, es decir, respuestas emocionales frente a la marca (calidez, diversión, entusiasmo,

seguridad, aprobación social y amor propio son los seis tipos de sentimiento que la marca puede construir).

Resumiendo, la respuesta del público puede ser creada por cuestiones relacionadas con la razón o con lo sentimental, sin embargo lo que importa en este punto es que dicha respuesta sea positiva. Para este fin se trabajará sobre una estrategia de gestión empresarial, de marca y de comunicación que invite a los potenciales compradores y demás públicos que a la organización le interesan a formar parte del mundo Fiorucci a través de un mensaje emocional.

La relación final que se establece entre la marca y los consumidores existe en cuanto haya una sincronía de los clientes. La resonancia de la marca, es decir, el nivel de identificación del consumidor con la marca, se puede dividir en cuatro categorías: lealtad conductual, compromiso actitudinal, sentido de comunidad y compromiso activo.

Las relaciones de la marca pueden ser medidas en cuestiones de intensidad y actividad. La primera hace referencia a la fuerza del compromiso actitudinal y el sentimiento de comunidad, mientras que la actividad habla sobre la frecuencia de compra y uso de la marca y el compromiso con otras actividades no relacionadas con la conducta de consumo. En este punto se puede afirmar que la empresa tiene mucho trabajo que hacer ya que, como bien se detalló anteriormente, esta es la última etapa de un largo proceso de gestión de marca corporativa. Para llegar a esta instancia se deberá haber atravesado exitosamente los estadios previos al momento de entablar una relación entre la marca y los públicos.

El modelo propuesto por Capriotti para la planificación estratégica de la identidad de marca corporativa (2007) consta de tres etapas: en primer lugar el análisis del perfil de identidad de marcas corporativas, en segundo lugar la definición del perfil de identidad de marca corporativa, y en último lugar la comunicación del perfil de identidad de marca corporativa.

Para la primera etapa es necesario realizar un análisis interno con el fin de identificar los elementos que definan la filosofía de marca, es decir, la concepción global de la organización establecida por la alta dirección de la misma para alcanzar metas y objetivos. La filosofía de marca corporativa está conformada por la misión, visión y valores. Debe existir una coherencia entre la identidad corporativa deseada y la cultura corporativa existente. Por otra parte, también se deberá llevar a cabo un análisis externo con el fin de conocer cuál es la imagen que tienen los públicos de la marca y de los competidores presentes en el mercado.

Debido al estado en que se encuentra Fiorucci hoy, cuando se parta de esta base se podrá actuar y trabajar sobre la filosofía de marca libertad ya que la cultura corporativa que la empresa tiene hoy en día es muy pobre y debe ser rediseñada por completo para iniciar con el relanzamiento de la marca de la mejor manera posible.

La misión que se plantea para la marca Fiorucci en el proceso estratégico desarrollado para el presente PG consiste en la creación de prendas de calidad y de diseño que tienen como fin último ser un medio de expresión de la personalidad y la actitud joven de cada uno de los compradores de la firma, en segundo lugar, se propone que la visión de Fiorucci sea convertirse la empresa n°1 del mundo textil a través del reconocimiento de la elaboración de productos de denim de alta calidad y diseño, y en cuanto a los valores que definen a la marca se expone que consisten en el llegar a la moda a través de las tendencias y la provocación; historia, experiencia y trayectoria que sólo una marca que tiene más de 45 años en el mercado puede tener; calidad y seriedad en todas las actividades que la empresa lleva adelante; respeto por el medioambiente.

La segunda etapa tiene como objetivo “establecer las características de identificación básicas asociables a la marca corporativa, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de sus públicos” (Capriotti, 2007, p. 47). Éste perfil parte de la filosofía de la marca corporativa delimitada en la primera etapa del proceso que se está desarrollando. Para demostrar el valor diferencial que ofrece la marca y establecer el

perfil de identidad de la misma se deberá analizar la mejor combinación de atributos (rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos). En este punto se trabajará sobre los atributos que se elijan como definatorios de la marca Fiorucci que le permitirán diferenciarse de los competidores y estar en la mente de los consumidores.

Por último, la comunicación del perfil de identidad de marca corporativa, es decir, la tercera etapa del proceso planteado por el autor, trata acerca de la comunicación en términos de imagen con el fin de influir en la imagen corporativa. La comunicación corporativa puede ser definida como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 1999, p. 1). Bajo esta definición podemos incluir a la comunicación simbólica (lo que la organización dice de sí misma de forma voluntaria para ser transmitido a los públicos) y a la conducta corporativa (las actividades y el comportamiento cotidiano de la empresa, es decir, las acciones que la organización hace en su vida cotidiana; genera información mediante la experiencia de los públicos con la compañía) como los dos principales canales de comunicación.

Ya se detallaron en el punto 3.3 las acciones a nivel interno que se llevarán a cabo en la empresa que definen a la cultura organizacional (conducta corporativa): éstas dan cuenta de un fuerte interés por parte de la empresa en la capacitación de los empleados y en la creación de espacios laborales productivos a través de una constante inversión en los recursos humanos de la empresa. En lo relativo a la comunicación simbólica, se trabajará sobre una estrategia de comunicación en medios no tradicionales y digitales que contará con un mensaje provocativo y directo que invite a todos los potenciales compradores a formar parte de la experiencia Fiorucci.

La planificación estratégica de la identidad de la marca corporativa implica un trabajo de análisis y reflexión sobre la marca y la compañía y la capacidad que tienen para diferenciarse de los competidores, ser valiosos para sus públicos y comunicar estos aspectos.

A través del análisis de las definiciones citadas en el presente capítulo, se busca trazar la relación entre los conceptos definidos dentro de las *Temáticas de Intervención* de Daniel Scheinsohn (1997) y el *Discurso Corporativo* formado por Paul Capriotti (2007), utilizando como concepto unificador a la imagen que, siguiendo la definición postulada por Joan Costa, puede ser considerada como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad” (2001, p. 58).

Se busca explicar la importancia de una buena gestión de imagen. Las marcas y una posible baja de notoriedad de las mismas se pueden trabajar y en el caso de existir una crisis, éstas se pueden tratar con resultados exitosos. Sin embargo, si lo que se daña es la reputación de una empresa se estaría hablando de un problema casi imposible de solucionar, ya que su impacto se vería reflejado en cuestiones tanto internas como externas de la organización.

Al discurso corporativo se lo puede definir como las campañas institucionales que lleva a cabo una empresa, en ellas no se comunican marcas (unidades empresariales de negocio). Todas estas unidades de negocio que se encuentran dentro del paraguas de marcas ofrecidas por una misma compañía pueden estar dirigidas a diferentes segmentos y hasta competir entre sí con el fin de ganar una mayor porción del mercado. Sin embargo en algún punto debe haber cierta coherencia entre las comunicaciones ya que la identidad está definida por la empresa y ésta se comparte a través del discurso corporativo (a través de la misión, visión y valores, es decir, la filosofía) de la marca madre que la diferenciará de la competencia. La identidad no debe ser confundida con la personalidad ya que ésta es un recorte operativo de la compleja realidad (contexto en el que vive la marca). Con operativo se quiere decir que se puede operar sobre la personalidad: se puede modificar y debe adaptarse a los constantes cambios del mercado para evitar ser obsoleta.

La personalidad se ve reflejada en la conducta, que es repetitiva y se forma de las características y rasgos (amabilidad, abierto a la experiencia, responsabilidad, extroversión y neuroticismo). A su vez, la personalidad no se debe confundir con el carácter, que tendrá que ver con la circunstancialidad y situaciones específicas (por ejemplo, frente al acto de compra). Sin embargo, si hay ciertos rasgos de carácter que se repiten y se mantienen en el tiempo, es decir, si la sumatoria de las situaciones tiene una coherencia, estas características pasarán a ser consideradas rasgos de la personalidad.

La personalidad se encuentra en un estado de cambio y evolución permanente para lograr que haya un vínculo de identificación entre la marca y el público. Si este vínculo se trabaja y se hace sólido y estable, se logra lo que se denomina estabilidad a nivel empresa y lealtad a los productos. Para establecer estos vínculos es necesario que haya comunicación, sin embargo con esto no se quiere decir que donde haya comunicación necesariamente existan vínculos, que tienen que ver con un sentido de pertenencia (características blandas sobre las duras).

Resumiendo, la importancia de un profundo conocimiento de los elementos que conforman la marca es de vital importancia para saber los puntos sobre los cuales las decisiones estratégicas se verán aplicadas. Una sólida estrategia y análisis de los factores y conceptos desarrollados en el presente capítulo permitirán a la marca mayor facilidad a la hora de tener que revertir o modificar alguna decisión erróneamente tomada.

Capítulo 4. Estrategia y plan de rebranding

Wilensky define al concepto de identidad de marca como el enlace entre la definición que hace la propia compañía acerca de su marca y la percepción de los consumidores de la misma, es decir, lo explícito sumado a lo implícito (2003).

La identidad de marca se hace visible a través del discurso, de la diferenciación, de la exposición de los factores que hacen a la marca única en el mercado y que la hacen reconocida.

4.1 Identidad de marca

A través de la conjunción de los escenarios que se analizarán en los siguientes puntos, la identidad de marca se presenta como un conjunto de características pensadas por la empresa para la satisfacción del consumidor, coherentes internamente. Éste, a su vez, las completa a través de sus propias imágenes y motivaciones. Un primer paso para la comprensión de la identidad es el análisis de los escenarios de oferta, de demanda, cultural y competitivo.

En relación al escenario de la oferta, Fiorucci es propiedad la empresa de origen sueco H&M, quien compró los derechos para el uso de la marca en el año 2003 a Edwin International, una empresa japonesa dedicada a la producción de jeans, quien adquirió la marca en el año 1990. El principal objetivo de Fiorucci es generar ganancias y beneficios económicos a través de la creación de un fuerte vínculo emocional con su público como resultado de una fuerte comunicación ligada al concepto de la libertad y la rebeldía.

A través de la suma de los beneficios funcionales de la marca, tales como excelente calidad en todos sus productos, perfecto calce y diseños pensados específicamente para el público objetivo, y el aspecto emocional que se está desarrollando, mediante los conceptos diversión y transgresión, se busca posicionar a la marca nuevamente en el mercado argentino. La misión de la marca se puede sintetizar como la creación de prendas de calidad y de diseño que tienen como fin último ser un medio de expresión de

la personalidad y la actitud joven de cada uno de los compradores de la firma, mientras que la visión de Fiorucci es ser la empresa n°1 del mundo textil a través del reconocimiento de la elaboración de productos de denim de alta calidad y diseño. Llegar a la moda a través de las tendencias y la provocación; historia, experiencia y trayectoria que sólo una marca que tiene más de 45 años en el mercado puede tener; calidad y seriedad en todas las actividades que la empresa lleva adelante; respeto por el medioambiente son los valores que definen a la marca.

La demanda de Fiorucci en Argentina (mercado en el que se busca posicionar y reinsertar a la marca) estará sujeta a los hábitos de consumo del segmento al que se dirigirá la marca: mujeres adultas jóvenes (entre 18 y 35 años) de nivel socioeconómico ABC1 residentes de Capital Federal, interesadas en vestir las últimas tendencias y buscadoras en constante movimiento de prendas que sirvan como un medio de expresión de su propia personalidad. A través del sondeo de opinión realizado (ver Cuerpo C), se pudo determinar que el segmento al que la marca apunta se caracteriza por ser altamente exigente y con una tendencia baja a ser fiel a una marca en exclusiva.

Si bien algunas de las prendas que producirá Fiorucci tendrán un carácter de estacionalidad claramente marcado (*bikinis* en verano, *camperas* en invierno, etc.) el producto estrella de la marca, es decir, el jean, tiende a ser consumido en todas las estaciones de igual manera. Si se tiene en cuenta que éste tipo de prenda no es estacional, es decir, que se mantiene a la venta aunque la temporada haya cambiado, se puede afirmar que la demanda de Fiorucci no se verá fuertemente afectada por el cambio de estación.

En lo relativo expectativas, fantasías y temores, los consumidores de éste tipo de producto tienen claras exigencias a la hora de comprar un jean. Tomando como base el sondeo de opinión llevado a cabo para el presente PG, entre los principales factores que influyen en la decisión y repetición de la compra en determinadas marcas se destacan (en orden descendente) la calidad del producto, el calce del jean, la oferta de diseños

diferenciales y a la moda, la recomendación y comentarios de amigos con experiencias previas, la imagen de la marca y en último lugar la atención en el punto de venta.

Respecto al contexto cultural, el mercado argentino se caracteriza por estar altamente al día con las modas expuestas en las principales ciudades del mundo. Lejos del gusto tradicional que caracterizó a consumidor hace algunas décadas, los jóvenes hoy en día se encuentran en la búsqueda de prendas únicas y se animan cada vez más a usar modelos vanguardistas y con cortes y diseños menos clásicos. En otras palabras, se hace referencia a un mercado que le da importancia a la imagen.

Para gran parte de los consumidores el jean puede ser considerado como la prenda más importante, el protagonista del guardarropa. Para muchos se transformó en un símbolo de estatus, motivo por el cual una persona elige comprar una marca y no otra. Es por esta razón que el segmento al que se apunta se caracteriza por invertir una considerable cantidad de dinero a la hora de adquirir este tipo de prenda y elegir marcas Premium por sobre segundas marcas o marcas no reconocidas.

Por último, en el plano nacional la competencia de la marca Fiorucci está conformada principalmente por Levi's, AY Not Dead, Kosiuko/Herencia Argentina, Lee y Stone, entre otros. Estas marcas, como así todas las demás empresas dedicadas a la producción y comercialización de indumentaria (aunque no sea el denim el producto estrella de sus ventas) se desarrollan en un entorno altamente competitivo. En el caso de las empresas dedicadas casi de forma exclusiva a la producción y venta de denim la competitividad se multiplica por el hecho de la poca diferenciación entre los productos que se ofrecen. Por esta razón es de vital importancia el posicionamiento que cada una de ellas ha logrado alcanzar y la política de precios trabajada, que en la mayoría de los casos consta de multiplicar el costo de producción exageradamente con el fin de posicionar a la marca dentro del segmento Premium y así tener a la venta un producto altamente aspiracional. Como se dijo en el punto anterior, es importante tener en cuenta que el segmento al que

se hace referencia es muy selectivo en sus decisiones de compra y está dispuesto a gastar, o mejor dicho, invertir considerablemente para adquirir determinadas marcas.

La estrategia que se está desarrollando busca cuidar exhaustivamente la identidad de la marca Fiorucci. Para alcanzar este objetivo es necesaria la coherencia entre marca y producto en los siguientes aspectos: categoría, servicios del producto, calidad, consumo, cliente, origen, organización y personalidad; es decir, las características del producto que dan sostén a la marca.

A pesar de su estado de abandono y de debacle en lo relativo a ventas e imagen, Fiorucci cuenta aún en la actualidad con un fuerte legado que avala su trayectoria y experiencia. Dentro de la categoría, la marca es reconocida, entre otras cosas, por haber sido la primera empresa en comercializar *minis* de jean en Italia. A su vez, Elio Fiorucci, director creativo de la marca en su época de esplendor, fue el primero en introducir al jean dentro de la categoría de indumentaria de moda a través de la creación de modelos ajustados y con calce (a diferencia de los famosísimos jeans Levi's que, a pesar de su arrasador éxito –vigente hasta la actualidad- no habían explotado la potencialidad *fashion* de la emblemática prenda y la seguían comercializando como una pieza de características fuertes y rústicas para el trabajador). A su vez, la marca fue la primera en introducir el concepto de tienda *lifestyle*, caracterizada por no dedicarse únicamente a la venta de indumentaria y accesorios sino también a la comercialización de libros, artículos de decoración, muebles y música y a la locación para diversos tipos de eventos (exhibiciones de arte, firma de libros, recitales, fiestas, etc.).

En su constante búsqueda de la excelencia, Elio Fiorucci fue el primero en utilizar la lycra en sus productos y así lanzó los jeans elastizados por primera vez al mercado. Esto habla de un fuerte interés de la empresa por satisfacer a los clientes, quienes buscan en Fiorucci un diferencial en lo relativo al diseño y la calidad, pero por sobre todas las cosas un diferencial en lo relativo al calce. La incorporación del novedoso material le dio a la

empresa el diferencial que necesitaba para separarse de los competidores. En la actualidad, la utilización de la lycra es muy común para la fabricación de denim, sin embargo el hecho de que Fiorucci haya sido el primero en utilizarla crea parámetros de diferenciación por el servicio que ofrece a sus clientes.

La política de Fiorucci se basará mantener los más altos estándares de calidad para poder ofrecerle a cliente un producto superior y diferente que los demás presentes en el mercado actual. A pesar de que muchas de las principales marcas comercializan sus productos a altísimos precios, sólo algunos de ellos ofrecen productos de alta calidad acordes al valor de venta.

Como bien se dijo anteriormente, el consumo de este tipo de productos no está marcado por una estacionalidad específica y se estima que las ventas se mantendrán estables en todos los meses del año. A través de una encuesta realizada por la empresa Key Market, dedicada a la investigación de mercados, se estima que más del 40% de los consumidores consultados adquirió un jean durante último el año. Casi otro 40% reconoció haber adquirido dos pares de jeans y el 20% restante compró 3 o más prendas en el año. En lo relativo a diferenciación de sexos, las mujeres con casi un 70% fueron las encargadas de adquirir la mayoría de los jeans vendidos por las principales marcas del país (Martínez, 2006).

El target objetivo, es decir, los potenciales clientes, está conformado por mujeres de 18 a 35 años de edad, clase social media alta y alta, residentes en su mayoría de Capital Federal o zonas cercanas. Abiertas a la experiencia y extrovertidas, están interesadas en vestir las últimas tendencias y son buscadoras en constante movimiento de prendas que sirvan como un medio de expresión de su propia personalidad. Les importa mucho la imagen que proyectan sobre sí mismas, tanto a nivel profesional como personal con sus amistades, familiares y demás allegados. Es por esto que no dudan a la hora de invertir una suma considerable a la hora de adquirir un jean o comprar determinada marca por sobre otra, es decir, eligen marcas Premium y gustan de exhibir una etiqueta reconocida.

De origen italiano, Fiorucci carga con una serie de valores característicos que refuerzan su imagen y el hecho de que la marca haya surgido en Milán, una de las principales capitales de la moda a nivel mundial, hace pensar en una marca de alta costura, a la vanguardia de la moda, con altísimos estándares en lo relativo a la calidad y al diseño.

En la actualidad la marca Fiorucci es comercializada en 17 locales a nivel nacional, sin embargo ninguno de ellos se dedica exclusivamente a la venta de la marca, sino que se trata de locales outlets de la empresa argentina Sólido Inc. Es decir que en Argentina la marca Fiorucci no funciona independientemente sino que su nombre es utilizado por una empresa nacional. A nivel internacional Fiorucci cuenta con sólo dos pequeños locales exclusivos de venta al público en Italia, cifra que cuesta asimilar si se tiene en cuenta el éxito que tuvo la marca durante los años 70 y 80, época en la que la marca contó con decenas de locales a lo largo del mundo.

Por último, la personalidad de la marca se puede resumir como rebelde, joven, sensual y de vanguardia, en la búsqueda constante de la diversión y de las tendencias, provocativo y transgresor.

Para seguir ahondando en la conformación de una identidad clara de marca, es importante destacar que la misma no estará completamente constituida sin hacer foco en determinadas propiedades fundamentales: legitimidad, credibilidad, afectividad y por último autoafirmación.

En relación al primero de los anteriores puntos se puede decir que la marca fue fundada en el año 1967 por Elio Fiorucci en Milán, Italia. Luego de una gran expansión y éxito de ventas a nivel mundial durante las décadas del 70 y 80, Fiorucci se declaró en bancarota y la compañía fue adquirida por una empresa japonesa dedicada a la producción de jeans llamada Edwin. Elio Fiorucci, fundador de la marca desde sus inicios, siguió ocupando la dirección creativa durante algunos años pero luego de perder los derechos sobre la marca (logo y nombre) decidió emprenderse en un nuevo proyecto llamado Love

Therapy y despegarse completamente de la marca que lo hizo triunfar mundialmente. La marca Fiorucci sigue estando registrada y tiene su domicilio legal en Milán y está registrado bajo el número IVA IT 03548070964.

Respecto al factor credibilidad, con casi 50 años de trayectoria en el mercado textil, la experiencia es el principal valor que diferencia a la marca de sus competidores a nivel nacional. A eso se le debe adicionar el hecho de que la marca fue pionera en una serie de importantes cuestiones que son aval de su liderazgo: la creación de un nuevo concepto de puntos de venta, la incorporación de la lycra como material para crear jeans, el posicionamiento del jean como la principal prenda de diseño que hoy en día debe ser considerada la protagonista del mundo de la moda, etc.

La marca Fiorucci no cuenta con un slogan o claim determinado, sin embargo a través de la creación de una campaña de comunicación se generará un vínculo con el target objetivo a través de los conceptos de rebeldía y libertad que permitirán a la marca acercarse a target y generar una relación de empatía y afecto (afectividad).

Por último, para analizar el pilar de la autoafirmación, Fiorucci se posiciona como una marca completamente diferente a las demás presentes en el mercado textil argentino actual, a través de la fuerza de su trayectoria, la excelente calidad de sus productos, la gran oferta de diseños y el perfecto calce, rasgo característico de la marca.

A través del análisis de tres áreas se pueden constituir las claves de lo que Wilensky (2003) denomina anatomía de la identidad.

En primer lugar la esencia se hace referencia al factor más importante de la marca, el valor central de la marca que tiene la función de corazón o alma de la misma. En el caso de Fiorucci la esencia de la marca está constituida por una búsqueda constante de romper estándares y de innovar a la hora de crear productos y experiencias pensadas especialmente para satisfacer al target objetivo, es decir, innovación y vanguardia.

En segundo lugar, el atractivo de una marca está conformado por los beneficios que apuntan a satisfacer las necesidades que el mercado presenta como insatisfechas. Estos atractivos pueden ser beneficios funcionales, emocionales o económicos:

Fiorucci desarrollará todos sus productos respetando una rigurosa política de calidad que se caracteriza por seleccionar los materiales más nobles y mejor testeados. A su vez, la marca se encontrará constantemente buscando innovar a través de la incorporación de materiales novedosos y producidos por empresas ecológicamente responsables (beneficios funcionales).

Los beneficios emocionales que ofrecerá son los relacionados con el sentimiento de pertenencia que inspirará en el target objetivo a través de los valores que la marca representa: rebeldía, juventud, sensualidad, diversión, transgresión, provocación y libertad. Se busca crear un vínculo a través de la empatía con el segmento al que se apunta.

Por último, en relación a los beneficios económicos, la política de precios que se busca desarrollar se puede definir como precios elevados pero no inaccesibles. El objetivo en este punto es posicionar a la marca a través de una política de precios altos sin alcanzar la categoría *Ultra Premium*, es decir, el valor de los productos será alto pero lógico si se tiene en cuenta el tipo de producto que se ofrece (diseños únicos, excelente calidad en los materiales, la marca en la etiqueta).

Los distintivos de la marca enuncian los elementos que hacen que la marca sea inconfundible y permiten que sea diferenciada instantáneamente de los competidores. En el caso de Fiorucci se distinguen los siguientes: nombre de origen italiano, completamente diferente a los demás que se escuchan en el mercado textil en Argentina (el componente internacional de la marca le otorga prestigio y mayor credibilidad); valores ligados a una marca extranjera, en este caso italiana (alta costura, moda, vanguardia, internacionalidad, globalidad, exclusividad); diseños únicos en el mercado; materia prima importada y de altísima calidad y relación con el mundo de la moda, la música, y el arte.

Se busca analizar la anatomía de la marca a través de su funcionamiento, es decir, a través de semiótica que produce el significado en los tres niveles que se analizarán a continuación (Wilensky, 2003).

En primer lugar, el nivel estratégico es el nivel más profundo de la marca, conformado por la esencia de la marca y sus valores más característicos. Para Fiorucci estos valores son la libertad, la rebeldía y la sensualidad. Los valores anteriormente seleccionados como básicos para la marca comienzan a ser organizados de forma estructurada y se comienzan a escenificar. Los valores implícitos se hacen explícitos, de manera que en el caso de Fiorucci la libertad se presenta como diversión, la rebeldía como transgresión y la sensualidad como seducción, los que conforman el nivel táctico. En tercer lugar, el nivel operativo es el más sensible a los cambios que se desarrollen en el contexto de la marca. Sin embargo puede modificarse. A través de éste nivel los valores básicos del nivel estratégico que se adaptaron a una estructura narrativa en el nivel operativo dejan de ser conceptos y se convierten en personajes específicos. En el caso de Fiorucci la traducción del proceso que atravesaron los valores se hace a través de un concepto que servirá para identificar y definir a la marca en todos sus aspectos: Salvaje y Sin Reglas son los conceptos que se comunicarán en todas las piezas para el etapa de relanzamiento de la marca en el mercado argentino actual (ver Figuras C y D en Cuerpo C).

4.2 Brand carácter

La personalidad y el carácter de una marca permiten al usuario conocerla con una profundidad que va más allá de cómo se ve externamente o de cómo se define conceptualmente a sí misma. Es decir, a través de la personificación de la marca lo que se busca es expresar la identidad y posicionarse fuertemente (Wilensky, 2003). A su vez, Wilensky afirma que “es posible establecer un gradiente entre distintas áreas del psiquismo humano” (2003, p. 137), por lo que la comparación entre los elementos

constituyentes de una marca y los de una persona permite comprender con mayor facilidad el rol de los distintos atributos de la misma.

Al igual que en las personas, el núcleo biológico (concepto tomado de las ciencias naturales) es el primer nivel instintivo que define y diferencia al sujeto. En el caso de Fiorucci éste se puede resumir a través de los conceptos calidad y trayectoria.

El carácter se puede definir resumidamente como las formas de reacción y adaptación del ser humano a las exigencias internas (pulsiones) y externas (ambientales). En el caso de Fiorucci se puede definir como somos como vos.

Como se detalló en las páginas anteriores, la identidad define qué es y cómo se presenta la marca ante los demás. Engloba al carácter de la marca y en el caso de Fiorucci esta se define a través de los siguientes conceptos: salvaje y sin reglas.

El conjunto de características humanas que representan a la marca y la diferencian de la competencia son las claves de su carácter. Una personalidad clara y fuerte es lo que hace que una marca sea única en su categoría, y además de ser una herramienta para el posicionamiento, el carácter de una marca es una ventaja competitiva sostenible verdaderamente (Wilensky, 2003, p. 139). A través de éste análisis, los componentes y atributos de la esencia de la marca se hacen más tangibles haciendo uso de elementos básicos de caracterización, como lo pueden ser el sexo, la edad, el nivel socioeconómico (características humanas *hard*) y cordialidad, agresividad y seriedad (características *soft*). Fiorucci es una marca completamente femenina. Se puede definir como divertida, transgresora, libre, sensual y seductora, abierta a la experiencia, en la constante búsqueda de nuevas emociones y siempre inquieta. Es de edad joven adulta. La marca no debe ser malentendida ni considerada erróneamente adolescente. Se mantiene joven a pesar de traer consigo misma una larga trayectoria y crecimiento. La marca está asociada a un nivel socioeconómico ABC1 debido al elevado precio de los productos que se ofrecerán al público.

En lo relativo a la cordialidad, la marca mantiene cierta distancia con el consumidor. Es cordial sin ser excesivamente cercana ni apegada a los clientes. Esto se debe a su estética y rasgos de personalidad, que a su vez fortalecen el carácter Premium que se busca.

Es altamente agresiva competitivamente. Entre los factores que la diferencian se pueden destacar: excelente calidad de atención y fuerza de ventas eficaz; puntos de venta/locales amplios y ordenados, decorados, ambientados y diseñados específicamente para satisfacer al target objetivo; puntos de venta ubicados en los principales centros comerciales de Capital Federal; generación de eventos exclusivos y masivos organizados periódicamente en los puntos de venta y sponsoreo de recitales, festivales, exposiciones, fiestas, etc.

En último lugar, la seriedad es uno de los valores que define a Fiorucci. Esta se hace visible a través de la limpieza de los locales, la excelente calidad de los productos, el canje inmediato de prendas en mal estado, vendedores con una marcada vocación de atención al cliente, etc.

Los elementos específicos que asisten a la conformación de la personalidad de marca son los que se detallan en la denominada génesis de la personalidad:

La cultura del país de origen (psicología social) se hace visible en el caso de Fiorucci, ya que la marca carga con ciertos valores tradicionales que apoyan su personalidad e identidad: vanguardia, moda, alta costura, exclusividad, internacionalidad.

Como se dijo anteriormente, los puntos de venta de la marca Fiorucci estarán presentes en los principales centros comerciales de Capital Federal a los que el target objetivo suele acudir a la hora de hacer shopping: Palermo Viejo Circuito de Diseño, Alcorta Shopping, Patio Bullrich y DOT Baires Shopping.

A su vez los locales contarán con un diseño de vidrieras exclusivo y con una decoración, ambientación y diseño de interiores que los diferenciará de los competidores.

La personalidad del CEO (dirección como factor fundamental para conformación y comunicación de la cultura organizacional) de la empresa será un reflejo fiel de la personalidad de la marca. Una persona que no le tema a los desafíos, extremadamente creativo y que se encuentre en la constante búsqueda de innovación y de novedades para mejorar los productos que la marca ofrece a su público.

El vínculo con los consumidores se dará como resultado del sentimiento de pertenencia que la marca ofrecerá. Los consumidores, al igual que la marca, son personas abiertas a la experiencia y extrovertidos, buscan modelos de prendas singulares que sean medio de comunicación y de expresión de sus personalidades fuertes y únicas. El número de consumidores de la marca le adjudicará el carácter extrovertido. La marca se diferenciará de sus competidores a través de su cercanía con los públicos que la consumen. Como bien se dijo en puntos anteriores, el jean es la prenda estrella del placard de los argentinos y esto hace pensar que tendrá grandes flujos de circulación.

A través de su presencia en eventos exclusivos, tales como exposiciones de arte, presentación de bandas internacionales, fiestas exclusivas, festivales de diferente tipo, entre otros, la marca se posicionará en los espacios en los que se mueve el segmento al que apunta. Un target joven, con un gusto refinado y siempre consciente de lo que es vanguardia y el último grito de la moda, no sólo en lo referente a indumentaria sino a las demás áreas anteriormente enunciadas.

La presencia de la marca en la mente de sus consumidores logrará que ésta sea reconocida por sus diseños únicos, excelente calidad y una personalidad distintiva y llamativa. Con más de 50 años de experiencia en el mercado mundial, Fiorucci desembarcará nuevamente en Argentina como una marca completamente renovada y casi irreconocible para aquellos pocos consumidores pertenecientes al segmento que la conozcan previamente. A pesar de ser una marca con una gran trayectoria el presente proyecto profesional tiene como objetivo posicionar a Fiorucci a través de una personalidad joven y descontracturada.

La comunicación de Fiorucci se realizarán a través de medios gráficos especializados (revistas de moda), soportes de vía pública Premium cercanos a los puntos de venta, medios digitales, sobre todo redes sociales y portales de moda online, y BTL (*Below the Line*) en eventos, sponsorship, desfiles y presentaciones de la marca, marketing directo a los clientes más fieles.

4.3 Estrategia, objetivos y posicionamiento

La estrategia de marketing puede ser definida como la planificación de acciones llevada a cabo de forma estratégica con el fin de alcanzar un determinado objetivo (Kotler, 2004). Estos objetivos pueden ser aumentar las ventas, generar una mayor participación en el mercado o lanzar y dar a conocer un nuevo producto o servicio (en el caso de Fiorucci, se está haciendo referencia a un relanzamiento).

El autor resalta la importancia de analizar exhaustivamente el público objetivo al que la marca se dirige y busca impactar con el fin de diseñar un plan de acción basado en los deseos y necesidades de los potenciales consumidores, pero también es vital llevar a cabo el denominado *benchmarking*, una herramienta comenzada a utilizar a fines de los 80 en Estados Unidos. La misma se puede definir como un proceso para la evaluación (y autoevaluación) del rendimiento de productos, servicios y procesos de trabajo de una determinada empresa (las más reconocidas y que mejores prácticas llevan a cabo) que también puede ser utilizado para aprender y tomar las enseñanzas de las marcas líderes presentes en el mercado. El objetivo del mismo es tomar las mejores prácticas como referencia para imitar (dentro de los parámetros legales) estrategias y métodos de negocio (Camp, 1993).

La utilización de la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957) es una práctica que se mantiene vigente aún en la actualidad a más de 50 años desde su introducción en el marketing. El objetivo de la misma es determinar la dirección de crecimiento de una empresa. Relacionando el binomio producto-mercado con el binomio novedad-actualidad, se

obtiene como resultado un cuadro con cuatro opciones que determinarán el tipo de estrategia a seguir para alcanzar los objetivos de crecimiento. Estas opciones son desarrollo de nuevos mercados (producto pre-existente/mercado nuevo), desarrollo de nuevos productos (producto nuevo/mercado pre-existente), diversificación (nuevo producto/nuevo mercado) y estrategia de penetración de mercados (producto y mercado pre-existent). La situación de Fiorucci la enmarca dentro de este último cuadrante, por lo que la teoría sugiere que para obtener una mayor cuota del mercado ofreciendo a la venta un producto actual el primer punto a alcanzar es aumentar el consumo de los actuales clientes (venta cruzada), atraer potenciales clientes (publicidad y promoción) y clientes que actualmente eligen productos desarrollados por la competencia (prueba de producto, nuevos usos y trabajo para mejora de imagen). Se puede decir que es el cuadrante que más estabilidad propone ya que se trabaja sobre una base segura y con un bajo índice de margen de error.

En los capítulos previos se desarrolló el marco teórico e introducción a los valores y atributos identificativos de la marca. Éstos puntos se pueden sintetizar definiendo a Fiorucci como una marca que supo ser muy exitosa durante de década del 80 y que en la actualidad se encuentra casi completamente ausente en el mercado argentino. Los valores que alguna vez conformaron su identidad y que construyeron la gran marca que sigue siendo reconocida mundialmente hasta la actualidad no deben ser modificados, simplemente adaptados para que su aplicación sea la correcta en el contexto actual para su relanzamiento.

Con esta base planteada, el objetivo principal que se busca alcanzar con la estrategia desarrollada en el presente proyecto es el relanzamiento de la marca italiana Fiorucci en el mercado actual argentino, posicionando a la marca como una empresa dedicada a la industria textil con valores de vanguardia, rebeldía, altos estándares de calidad y una visión de negocios 100% innovadora con foco en las ventas como así también en el

bienestar de sus empleados ya que si se genera un adecuado clima de trabajo los resultados a los que se busca llegar se alcanzarán con mayor éxito y compromiso. Se busca que tanto los compradores de la marca como así también los potenciales clientes piensen en Fiorucci como una marca que los entiende y que piensa como ellos, que empatiza gracias a una serie de atributos de personalidad que genera empatía e interés por conocer las últimas novedades de la empresa. Los puntos de venta como así los *touch-points* en medios digitales deben funcionar como un espacio vincular aspiracional para todas aquellas personas que pertenezcan al target objetivo, generando una experiencia de compra que va más allá del momento transaccional de intercambio monetario por un producto, sino que todo lo relacionado con las decisiones de la empresa invitarán a los potenciales y efectivos consumidores a vivir el estilo de vida Fiorucci como un momento de placer y diversión. Las experiencias y las emociones conforman un factor fundamental a la hora de decidir consumir la marca Fiorucci, ya que los clientes la percibirán como un compañero, una persona con similares gustos y características de personalidad más que como una empresa con fines de lucro, lo que generará una alta participación de la marca en el mercado.

Para que esto sea posible es importante remarcar la importancia del posicionamiento que se busca. Retomando lo expuesto en el primer capítulo, el posicionamiento puede definirse como el correcto manejo de los conceptos instalados en la mente de los consumidores de una marca. Esto se genera a través de la creación y exposición de un mensaje simple y sintético, resumido hasta su mínima expresión (Ries y Trout, 1981). Kotler lo define como los esfuerzos empleados para que un determinado producto (o marca) ocupe un lugar único, distinguible, claro y positivo en la mente de los consumidores, en relación al espacio que ocupan los productos de la competencia (2004).

El posicionamiento en el caso de Fiorucci se ve reflejado en la misión, visión y valores que la marca expone, detallados en el capítulo 3. Los valores que alguna vez ocuparon un espacio en la mente de los consumidores de manera positiva, hoy en día están completamente desdibujados y reemplazados por otros conceptos como marca vieja, ochentosa, desactualizada, descuidada, ausente, entre otros. Se busca volver a reinsertar los valores originales gracias a la ejecución del presente plan estratégico, validados por una amplia experiencia por parte de Fiorucci en el territorio de la moda a nivel mundial confeccionando productos de alta calidad y de un nivel de innovación importante.

Capítulo 5. Lanzamiento de la marca en el mercado

La estructura del proyecto profesional fue pensada para ir guiando al lector desde los conceptos más básicos hasta la aplicación y bajada formal de la estrategia planteada.

Los conceptos introducidos y desarrollados en el primer capítulo sirven de base para la comprensión de la estrategia seleccionada para la reinserción de Fiorucci en el mercado, la denominada Marketing de la Nostalgia, cuya principal característica es el tomar marcas y productos que remiten al consumidor a tiempos anteriores para relanzarlas o utilizarlas con el objetivo de generar un incremento en las ventas.

Una vez justificada la elección de la marca Fiorucci para ser relanzada (su excelente *performance* en lo relativo en ventas en la década del 80 y su excelente imagen de marca y posicionamiento en la mente de los antiguos consumidores, entre otros), el capítulo 3 comienza a ahondar en la estrategia para el relanzamiento brindando al lector una breve explicación de los pasos que llevaron a la famosa marca Italia a convertirse en un hito de la moda y la situación en la que se encuentra en la actualidad, junto con una primera introducción a los factores, elementos y áreas constituyentes de la marca que se deberán abordar para la estrategia de relanzamiento.

Por último, el cuarto capítulo tuvo como objetivo exponer la estrategia desarrollada para el relanzamiento de la marca, partiendo desde la importancia de la identidad de marca y del carácter de la misma, elementos que conforman la estrategia de branding, es decir, las decisiones y caminos seleccionados para generar valor a Fiorucci, para llegar a la estrategia de penetración de mercado y de posicionamiento buscado para lanzar la marca al mercado.

El fin del presente capítulo es el de dar cierre al presente proyecto analizando los campos de aplicación, en los que se harán visibles y perceptibles los puntos expuestos y analizados a lo largo del desarrollo de la estrategia.

5.1 La importancia de la imagen visual corporativa

Norberto Chaves y Raúl Bellucia explican en su libro *La Marca Corporativa* cómo el posicionamiento estratégico de las organizaciones, ya sea aplicado a una marca o a un producto, requiere un tratamiento especial en las cuestiones referentes a la identificación gráfica de las mismas. (2003)

Toda marca cuenta con una serie de identificadores, en primer lugar su nombre (verbal) y en segundo lugar una determinada manera de escribirlo (visual), y la función del departamento de diseño cumple un rol fundamental a la hora de encarar estrategias de *agionamiento* marcario, reformulación de la imagen, actualización de la marca, lanzamiento al mercado de una nueva empresa o el caso de un reposicionamiento, como se analiza en el presente escrito.

La identificación institucional surge casi en paralelo con la aparición del hombre moderno, junto con la necesidad humana de ser reconocido como un individuo único y distinto. En el ámbito marcario ocurre exactamente lo mismo, y la necesidad de contar con elementos identificatorios únicos es uno de los primeros puntos que la dirección debe analizar a la hora de lanzar una marca o producto al mercado. Más específicamente hablando, la necesidad de un identificador de tipo visual y gráfico es un hecho que se debe abordar desde el momento de la concepción de la marca ya que se trata de un objeto cuya función no será ni más ni menos que la de individualizar a la identidad en relación a sus competidores y demás marcas existentes. El identificador visual cumple una función similar al nombre, un sinónimo del mismo, y es por esta razón que “el núcleo denominativo del identificador se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen la función puramente denominativa con funciones atributivas: rasgos descriptivos y/o valorativos que amplían la significación del identificador” (Chaves y Bellucia, 2003, p. 16).

Esta carga semántica sólo aparece según los resultados esperados por la organización como efecto de un correcto desarrollo estratégico previo al momento de lanzamiento y de

la estrategia de posicionamiento planteada para la marca, como un resultado espontáneo que surge luego de la interacción de la marca con los públicos y por esta razón es importante trabajar un correcto posicionamiento para que los atributos asignados a la entidad sean los buscados. A este punto se lo denomina capital marcario: el fenómeno caracterizado por la transferencia de valores asignados a la marca al elemento identificador visual. Tarde o temprano el identificador de una identidad se verá cargado por los atributos y valores que la marca expone, es por esta razón que un correcto desarrollo del identificador visual de una empresa aumenta las garantías de que la identificación de los valores sea lo más cercana al perfil estratégico de la organización, en el menor tiempo posible y con la menor inversión. En este punto radica la diferencia entre un identificador visual diseñado o elegido arbitrariamente y uno diseñado y desarrollado para apoyar los valores que la marca expone.

En relación al trabajo de diseño de comunicación visual desarrollado para la marca Fiorucci (Cuerpo C), se tomó en cuenta el hecho de que el signo identificador de una institución tiene la ardua tarea de comunicar los valores desarrollados en el proceso estratégico, no de transmitir literalmente la actividad a la que la empresa se dedica o los productos que comercializa. El identificador visual es un medio más para transmitir a los consumidores los valores, atributos y virtudes de la marca, es decir, características abstractas. Otro rol que cumple el identificador es el de dar garantías de los atributos estratégicos de la marca, de legitimar los mensajes emitidos por la marca de forma persuasiva; es por esta razón que la mejor forma para la evaluación de un identificador visual es a través de la capacidad del mismo de expresar los atributos de la institución a la que representa. Es decir, que el logotipo (versión gráfica estable del nombre de la marca) como así también los identificadores secundarios (tramas, colores) debe ser un punto de encuentro entre la comunicación visual y el posicionamiento estratégico buscado por la organización. Una buena gestión estratégica garantiza que no son el logotipo y los identificadores secundarios los encargados de transmitir un determinado

posicionamiento, si no que es el posicionamiento el que carga de significación al logotipo y a los elementos secundarios de identificación.

La función del logotipo es lograr la identificación de la marca como así también ser pertinente con el perfil organizacional de la empresa a la que representa.

5.2 Manual de marca

Toda marca debe asegurarse de que las reproducciones de su logotipo y demás componentes visuales de la identidad corporativa se realicen de forma precisa y correcta. La razón de esto no surge sólo con el objetivo de publicar comunicaciones excesivamente ordenadas sino de garantizar hasta el mayor punto posible la perfecta aplicación de la marca corporativa para evitar cualquier tipo de degradación. Como se explicó anteriormente, los elementos visuales de identidad corporativa no son más que la reproducción más consistente de los valores corporativos de la marca y es por esto que su aplicación debe ser tan sólida como la intención de comunicar los pilares estratégicos de la marca.

En el capítulo 3 se explicó que cada uno de los puntos de contacto entre la marca y el consumidor son un medio de comunicación estratégica que no puede ser desaprovechado, y mucho menos distorsionado ya que esto generaría una interferencia en la comunicación y la organización podría sufrir el riesgo de que sus valores no sean correctamente percibidos. Estos touchpoints están conformados por la atención al cliente, los medios de comunicación elegidos para comunicar, la calidad del producto que se comercializa, la gestión de selección de talento humano que formará parte de la empresa, entre otros. Pero por sobre todos estos espacios de relacionamiento con el cliente, el logotipo y los elementos visuales de comunicación conforman uno de los puntos más relevantes para transmitir los valores estratégicos que la empresa desarrolló.

La confección de una guía para la correcta implementación de la marca no tiene otro objetivo más que el de garantizar una acertada percepción por parte de los públicos de lo que la empresa busca comunicar.

El punto de partida para la confección del manual de marca de la marca Fiorucci fue seleccionar los valores principales que la marca seleccionó como pilares estratégicos para todas las decisiones que se tomarán a nivel dirección de la empresa (valores corporativos). Estos atributos conforman el denominado partido conceptual, que se puede definir como el conjunto de conceptos, de ideas abstractas, que ayudan al diseñador a definir la dirección del proyecto. No son proposiciones extensas ni descripciones minuciosas, si no que su objetivo es señalar concretamente las metáforas del concepto madre en imágenes (Carpintero, 2009). En el caso del *guideline* de Fiorucci, los conceptos que conforman el partido conceptual son libertad y diversión, rebeldía y transgresión, y sensualidad. Dichos atributos surgen como del proceso de reconocimiento de anatomía de la marca que se desarrolló en el punto 4.1 del presente PG.

El segundo paso para el desarrollo del *brandbook* de la marca fue el pasaje del partido conceptual al partido gráfico, que el reconocido diseñador gráfico Carlos Carpintero define como las decisiones de tipo morfológicas, como lo pueden ser estilo de imágenes a utilizar, gamas de colores, relaciones imagen/texto, tipografías, estilos gráficos, entre otros que constituyen la aplicación visual de los valores que se busca transmitir (2009). Selva/Naturaleza, tramas y texturas, salvajismo, colores vivos, paleta de verdes y formas geométricas son los elementos que se eligieron para apoyar y responder al partido conceptual.

En relación al rediseño del logotipo, que surge como una necesidad para renovar la gráfica corporativa, ya que los identificadores previamente utilizados por la marca quedaron desactualizados luego de más de 20 años de inactividad, se tomó la decisión de trabajar sobre un logotipo de tipo tipográfico retocado, cuyas características

principales son el hecho de que el nombre de la marca (Fiorucci, de tipología patronímica ya que hace alusión al apellido de la persona fundadora de la marca) se escribe con una tipografía regular con un trabajo de retoque para aumentar su singularidad.

La confección del manual de marca, documento desarrollado en línea con la estrategia planteada en el presente PG, funciona a modo de demostración para explicar la importancia que tiene el comprender que los elementos visuales corporativos de una marca deben estar en línea con los elementos que conforman la identidad de la misma y los valores que la caracterizan. Las herramientas que el diseño gráfico ofrece permiten aprovechar cada espacio de comunicación como un medio para seguir profundizando y expresando los atributos de la marca y generando un vínculo entre la empresa y los públicos que se ven identificados y representados por ella.

5.3 Estrategia de comunicación

Una vez que la empresa cuenta con los elementos visuales básicos que conforman su identidad, se debe comenzar a ahondar en el proceso de planificación estratégica para la confección de una pertinente y exitosa (es decir, que alcance los objetivos deseados) campaña publicitaria. No sólo los constantes cambios que los medios tradicionales de comunicación sufren, como así también el mercado, las formas de consumo, los factores de decisión de compra, entre otros, se deben tener en cuenta a la hora de trabajar sobre la propuesta de comunicación, sino también el hecho de que el consumidor promedio se ve impactado por una gran cantidad de mensajes de tipo publicitario a diario. Estas razones obligan a los anunciantes a trabajar sus mensajes de forma exhaustiva para aprovechar al máximo cada impacto que la marca tiene sobre el consumidor.

La conformación de un mensaje publicitario consta de dos etapas: una primera de índole estratégica, cuyo objetivo es definir qué es lo que se va a comunicar y a quién y cuándo; y una segunda etapa, la creativa, en la que se define cómo se comunicará. De este

proceso dependerá el éxito o el fracaso de una campaña publicitaria, por lo que para el desarrollo del mismo se deberán tener en cuenta varios factores como el consumidor, la competencia, la distribución del producto, el precio de venta, la imagen de marca, entre otros.

Del proceso estratégico creativo surgirá la PUC, es decir, la Propuesta Única a Comunicar, que surge del término en idioma inglés *Unique Sell Proposition* (USP, concepto desarrollado por Rosser Reeves durante la década del 40). La PUC es el resumen conformado por pocas palabras de lo extensivamente trabajado en el proceso estratégico. Sin la identificación de la PUC, de qué es lo que se va a comunicar, los impactos publicitarios serán desarrollados en vano ya que al no tener en claro el foco de la comunicación los mensajes no serán lo suficientemente fuertes para quedar fijados en la mente de los consumidores. Es por esta razón que la PUC debe ser clara y directa, con la menor cantidad de adornos o metáforas posibles para fijar un mensaje que distingue a la marca de la competencia. En el caso de Fiorucci, la propuesta única a comunicar es Sin reglas, concepto que surge como resultado del análisis de la anatomía de la marca (nivel operacional) desarrollado en el punto 4.1 del presente PG.

Con la PUC definida, el siguiente paso es el cómo se comunicará, es decir, el proceso creativo. Como se explicó previamente, el hecho de que el consumidor promedio se encuentra constantemente siendo impactado por un gran número de mensajes publicitarios, obliga a la marca a buscar una forma de comunicar la PUC de forma impactante para fijar el mensaje en la mente de los potenciales clientes. Trabajar sobre mensajes seductores, tentadores y atractivos para la atención de los clientes es la clave del éxito para lograr que la comunicación sea memorable. El mensaje se debe simplificar al máximo, para que el concepto publicitario esté formado sólo por lo esencial, y justamente lo esencial es la PUC. Visto así, la PUC es el concepto de la estrategia, la síntesis total de lo que se debe comunicar.

La estrategia de comunicación debe ser planificada a largo plazo, ya que para fijar un determinado mensaje en la mente de los consumidores no bastan meses de campaña, sino un concepto o mensaje único a comunicar que se mantendrá inalterable con el pasar del tiempo, aunque el medio y la creatividad utilizados para comunicarlo se vean alterados. Debido a que la estrategia es un plan a largo plazo, es necesario conocer y tener en cuenta a la hora de su confección todos los factores que pueden impactar en la percepción de la marca por parte de los consumidores, tanto de manera positiva como negativa. Es una posibilidad que la estrategia sufra ciertas modificaciones, arreglos, o cambios a los largo del tiempo, pero el objetivo de una correcta planificación es que la base fundamental se mantenga inalterable y que los ajustes que pueda sufrir la misma sólo se realicen como respuesta a un factor complemente inesperado. El objetivo de la planificación es que el mensaje se mantenga firme, comunicándolo de forma creativa e innovadora, adelantándose a los cambios y avances tecnológicos o sociales que pueden llegar a impactar e influir en la estrategia.

La propuesta única a comunicar fue seleccionada teniendo en cuenta los valores que la marca busca dar a conocer durante la etapa de lanzamiento. Sin reglas sintetiza los atributos que caracterizan a la marca y que buscan generar empatía con un determinado sector del mercado que conformará el público objetivo de la marca. La creatividad ilustrará y comunicará los conceptos y valores que los consumidores asocian a la marca.

5.4 Plan de medios

El contexto comunicacional actual se caracteriza por una constante evolución y aparición de nuevas plataformas, soportes, medios de comunicación digitales, aplicaciones, entre otros, gracias al rol fundamental que cumple internet hoy en día. Estos constantes cambios se ven reflejados en nuevas modalidades y formas de consumir medios y mensajes de comunicación generados por las marcas por parte de los consumidores. No se puede negar que los avances tecnológicos que se presentan de manera constante

significan un gran desafío para las marcas que buscan hacerse presentes en la mente de los consumidores, y sobre todo, cuando se tiene en cuenta que el presente proyecto se trata sobre el lanzamiento de una marca que tiene como target primario a los jóvenes, es de vital importancia que las organizaciones caminen paso a paso junto con las nuevas tecnologías para evitar emitir mensajes en medios desactualizados o no afines al público objetivo. Es por esta razón que la estrategia de medios que se plantea tiene a los medios digitales como los grandes protagonistas del plan de comunicación.

El objetivo de la planificación estratégica en medios es la búsqueda y definición de las plataformas que se contratarán para promocionar el relanzamiento de la marca Fiorucci. Una óptima combinación de medios será el camino para alcanzar los objetivos anteriormente desarrollados. Sin embargo, la planificación de medios no debe considerarse una tarea sencilla ya que existen en la actualidad una enorme cantidad de opciones, formatos, duraciones, entre otros, que sumados al hecho de que el target al que buscamos impactar tiene rasgos comunes en sus características duras, pero no así como en sus características blandas (intereses, gustos, formas de consumo, estilo de vida, etc.), una errónea selección de medios significaría una gran inversión mal empleada.

El auge de los medios digitales y los constantes cambios en las vidas de los potenciales consumidores son otros factores que complejizan la planificación, ya que la identificación de las audiencias se convierte en una tarea de compleja realización. Cada medio cuenta con una serie de características que ayudarán al *planner* a establecer con exactitud qué espacios elegir, cuales dejar de lado, y el *timing* o calendario de campaña que marcará el tiempo de duración de la misma.

Las características del target objetivo o, mejor dicho, la audiencia objetivo comparte ciertas características en común, como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y el lugar de residencia, pero debido a lo relativo a estilos de vida, actitudes de compra, factores determinantes a la hora de elegir una marca por sobre otra, medios de

comunicación que eligen o a los que se exponen sin quererlo, entre otros, la selección de los medios que conformarán el plan no se debe trabajar de manera uniforme sino utilizando espacios diversos para impactar a la mayor cantidad de personas que pueden convertirse en potenciales consumidores de la marca.

La campaña de relanzamiento se desarrollará de forma integral, trabajando sobre un mix de medios masivos tradicionales e innovadores. En lo relativo a medios tradicionales de comunicación ATL (*Above the Line*), la campaña constará de cuatro etapas que se sucederán en el período de seis meses. El primer momento de la campaña, la etapa de lanzamiento, tiene como principal objetivo la comunicación del retorno al mercado argentino de la marca de indumentaria y denim de origen italiano Fiorucci. A través de una pauta en medios tradicionales (televisión, vía pública y medios gráficos) como también en nuevos espacios publicitarios y medios digitales se buscará impactar a los potenciales clientes y transmitir los valores y personalidad de la marca, elementos fundamentales que generarán un primer vínculo entre los consumidores y Fiorucci. Respecto a la compra de pauta publicitaria en televisión, debido a que el mensaje a comunicar es simple y el objetivo es presentar a la marca en lugar de generar recordación de algún tipo de información más compleja, se priorizará la cobertura (número de personas impactadas por el mensaje publicitario) por sobre la frecuencia (cantidad de veces que determinada persona se vio impactada por el mismo mensaje) publicitando en franjas horarias y programas específicos de la programación de los canales de aire principales (Telefé, Canal 13, América TV, Canal 9 y TV Pública) y televisión cerrada (Sony, E!, Warner Channel, FOX, FTV, TNT, HBO, TNT, Cinemax y Cinecanal).

La actividad y generación de contenido en redes sociales durante esta primera etapa serán los pilares fundamentales de la comunicación, ya que todos los medios contarán con un *call to action* invitando a seguir a la marca en todos los portales de comunicación

propios. La actividad del *Community Manager* constará de entablar una comunicación dinámica, informativa y entretenida con todos los seguidores.

En la etapa denominada post-lanzamiento, el segundo momento de la campaña, se dirigirán los esfuerzos para generar el primer y segundo acto de compra en las sucursales de la marca. A través del acuerdo estratégico con los principales *bloggers* e influenciadores de la web del público al que apuntamos el objetivo es la generación de contenido para redes sociales y medios emergentes. El fin de estas acciones es comunicar un mensaje directo que generará un pasaje de un momento emocional (primera etapa, comunicación de valores y personalidad de marca para generar empatía con el target objetivo) a uno anclado a lo racional (generación de la acción de compra y aumento del flujo de visitantes en las sucursales). Las comunicaciones emocionales convivirán con las racionales y así la marca se irá adueñando de un espacio en la mente de los consumidores y comenzará a ser tomada en cuenta como una de las opciones a la hora de tener que adquirir una prenda de calidad y diseño.

El objetivo de la tercera etapa, es decir, la etapa de crecimiento, es terminar de introducir a la marca en la mente de los consumidores como una primera opción cuando se trata de comprar una prenda. Los mensajes en las redes serán más agresivos con el objetivo de traccionar mayor cantidad de clientes a los locales que ya se hayan inaugurado en el país. La pauta en televisión se desarrollará con objetivos de cobertura y se comprarán espacios en las primeras páginas de las revistas dedicadas a la moda y diseño de producción local (Elle, Cosmopolitan, Ohlalá, Para Ti, DMag, Bazaar, i-D, 90+10, Luz y D-Mode). Se llevará a cabo un evento de relaciones públicas de la mano de una serie de partners estratégicos ajenos al rubro indumentaria que se dirijan al mismo target que Fiorucci y compartan universo objetivo (Campari, MAC, Fiat, entre otros) para generar el primer encuentro directo entre la marca y los más destacados clientes (*celebrities*, CEOs de empresas, influenciadores de la web), prensa, artistas, proveedores, entre otros. Para la pauta en Vía Pública (tramo Corredor Norte) se reservarán y desarrollarán una serie de

chupetes que contarán con tecnología NFC, un chip que activa en los celulares (*smartphones*) de todas las personas que pasen a menos de 5 metros de distancia de los dispositivos un video que previamente será cargado a YouTube. El video constará de diferentes celebrities vistiendo Fiorucci explicando el recorrido que deberán a hacer (con la ilustración de un mapa) para alcanzar la sucursal de la marca más cercana. Con esta serie de acciones se busca generar un impacto que vaya más allá de lo informativo y que termine de afianzar el vínculo y la relación entre el público objetivo (gente joven, amante de las tendencias, los eventos, lo *in*, interesada en la tecnología y diferentes innovaciones en los diferentes ámbitos en los que el diseño se desarrolle) y la marca.

La cuarta y última etapa de la campaña, la etapa de recordación, buscará mantener en la mente de los consumidores a la marca para que todos los esfuerzos y acciones llevados a cabo en el período previo se asienten definitivamente y Fiorucci siga siendo considerada y tenida en cuenta como una de las primeras empresas destinadas a la industria de la indumentaria. Los mensajes se comunicarán principalmente a través de los canales propios (redes sociales, sitio interno, vidrieras de los locales), aunque la pauta en medios masivos se mantendrá pero en esta etapa con un objetivo de frecuencia (nuevamente) y no de cobertura. El objetivo es seguir generando recordación y comunicación de los valores que definen a Fiorucci.

Respecto a los medios digitales *always on* (espacios con el fin de generar recordación de marca cuyo mensaje se mantendrá inalterable independientemente de la etapa en la que se encuentre), el 70% de la inversión publicitaria será destinada a la compra de espacios publicitarios en internet y dispositivos móviles, con el objetivo principal de tener una fuerte presencia en las redes sociales principalmente utilizadas por el target en la actualidad: Facebook, Twitter, Instagram, y Pinterest. Las redes sociales fueron seleccionadas debido a sus mecánicas de interacción, ya que teniendo en cuenta el tipo de contenido que generará la marca no es recomendable utilizar redes sociales que no sean

pertinentes con el formato de comunicación a desarrollar. Es importante destacar que el Community Manager debe tener un alto conocimiento de las mecánicas y formas de uso de cada red social para generar contenidos individuales acordes al espacio en el que se hagan posteos. Por dar un ejemplo, no se compartirá la misma foto postada en Facebook en Twitter (donde el contenido tendrá mayor desarrollo textual) ni se subirán imágenes con objetivos comerciales a Instagram ya que esta red se utilizará para comunicar el concepto y aspectos más abstractos de la marca (branding), y no promociones o comunicaciones orientadas a generar un acto de compra (mensajes tácticos). Se generarán anuncios patrocinados con el objetivo de darle *push* a la Fan Page y re direccionar a los usuarios a la *landing page* con implementación de un código de trackeo para medir la performance.

También es importante remarcar la importancia de la creación de un sitio web *responsive* (formato adaptable automáticamente a todos los tipos de pantalla: smartphones, computadoras fijas y portátiles, *tablets*, *smart tvs*) exclusivo para la marca, que será el destino de todos los clicks realizados sobre las piezas (y cuya landing estará presente visiblemente en el resto de las comunicaciones ATL) en la cual no sólo se compartirán imágenes de la campaña y el *lookbook*, sino que también permitirá realizar compras desde todos los puntos del país. La web servirá también para medir los resultados de la performance de la campaña, y para recolectar datos de los clientes a través de la programación de concursos y descuentos exclusivos para todos aquellos que dejen sus datos cargados. El objetivo de la recolección de datos es generar campañas de marketing directo de fidelización y premiación a los clientes más importantes de la marca y generación de *newsletters*, como así también conocer con mayor profundidad los gustos e intereses del target objetivo y los cambios que surgen respecto a los hábitos de compra, selección de la marca, reacción frente a las nuevas campañas, entre otros.

La objetivo que se busca alcanzar al llevar a cabo las acciones anteriormente detalladas que conforman el plan de medios es dar a conocer al target objetivo el relanzamiento de la famosa marca italiana Fiorucci en Argentina, para que aquellos potenciales clientes que han oído hablar de la misma como aquellos que no, sientan un fuerte interés por conocer qué productos ofrece y surja el sentimiento de identificación y empatía sobre el que se trabajó en el capítulo 4.

En este punto es importante tener en cuenta las tendencias en cuestiones de consumo de medios y los intereses de la audiencia objetivo. El plano digital cumple un rol fundamental a la hora de trabajar sobre el *flow* y *mix* de medios, como así también al momento de decidir los porcentajes de la inversión total que se destinarán a reservar espacios en los distintos soportes y formatos que se ofrecen. Al igual que ocurre a la hora de elegir una marca para comprar un determinado producto, el target objetivo se caracteriza por ser muy selectivo de los medios a los que se expone (teniendo en cuenta que se hace referencia a un contexto en el que el usuario cuenta con una gran cantidad de formatos y medios no tradicionales para pasar su tiempo libre) y espera de ellos no sólo una buena calidad en lo referido a contenido de entretenimiento, sino también que los mensajes publicitarios que se publicitan en los espacios que eligen sean afines a sus intereses y puedan sacar provecho de sus horas frente a la computadora no sólo para consumir y generar contenido de su interés, si no también para conocer nuevos productos y marcas que sean de su beneficio.

Conclusiones

En lo relativo al marketing, el contexto actual se puede definir como un momento en el que el foco debe estar puesto en las necesidades y deseos de los efectivos y potenciales clientes. Con el correr de los años, las grandes empresas pasaron de utilizar estrategias con el foco puesto en la producción de productos o en las ventas, a comenzar a planificar estratégicamente los próximos pasos de sus marcas teniendo en cuenta qué es lo que realmente el público quiere comprar y de qué manera. Las prioridades, exigencias e intereses de los consumidores de los distintos segmentos son hoy en día los principales factores que deben ser analizados por parte de las organizaciones para ofrecer productos y servicios acordes a los deseos de los clientes y obtener resultados positivos en lo relativo a ganancias económicas y posicionamiento.

Los clientes actuales pueden ser descriptos como sujetos activos, informados, escépticos y volátiles, y saben con claridad que son ellos los que definen el futuro de las empresas. Con el avance y aparición de las nuevas tecnologías, herramientas que cambiaron radicalmente los medios tradicionales elegidos por los usuarios para comunicarse, entablar relaciones profesionales y entretenerse, entre otros, los consumidores plantearon una nueva situación que el marketing tuvo que solucionar. Los canales de comunicación tradicional, principales medios utilizados por las empresas para dar a conocer las razones que convertían a sus productos en los mejores del mercado, dejaron de alcanzar los objetivos esperados ya que en la actualidad el cliente tiene la libertad de elegir entre una gran variedad de formatos y medios para acceder a los contenidos de su interés. A su vez, gracias a las posibilidades y acceso a la información que la internet ofrece, el consumidor pudo descubrir que hay una gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares, lo que le permitió navegar para comparar opciones y elegir las marcas que él considera mejores, no aquellas que le eran impuestas a través de llamativos spots publicitarios. A su vez, el auge del e-commerce ofreció a los consumidores la posibilidad de comprar productos y marcas sin importar su lugar de

origen en el mundo, lo que multiplicó la cantidad de competidores a los que las principales empresas atacaban y obligó a las principales marcas a desenvolverse en un escenario altamente competitivo.

Las redes sociales se convirtieron en un espacio de conversación en dónde los consumidores pueden hacer oír sus voces para que las marcas incorporen lo que ellos quieren y necesitan. Si las empresas no cumplen sus expectativas, eligen otra que sí lo haga. El proceso de evaluación y selección de las marcas que consumen dejó de ser un hecho pasado en características racionales (en un contexto en que una infinidad de marcas ofrecen productos muy similares) para convertirse en un proceso que se define por subjetividades: las emociones y sentimientos son los que mandan a la hora de pararse frente a las góndolas y elegir a quién comprar. Las empresas debieron cambiar su enfoque e incorporar a las redes sociales como un medio más de comunicación que les ofreció un espacio de intercambio para entablar relaciones más directas, fuertes y valiosas con sus clientes y potenciales consumidores.

El consumidor actual utiliza las redes sociales como un espacio para dar a conocer lo que les gusta, lo que los enoja, y lo que modificarían de los productos que eligen. Las marcas no sólo deben ofrecer respuestas rápidas que dejen a los seguidores contentos, si no también aprovechar esta gran fuente de información para invertir en generar productos y servicios que gratifiquen a los clientes y que satisfagan sus necesidades de la mejor manera posible. Son las marcas que lograron utilizar a su favor las redes sociales para entablar relaciones de tipo personal de forma exitosa aquellas que se ganaron el lugar que buscaban en la mente de los consumidores, es decir, aquellas empresas que supieron reconocer la diferencia entre exponer un discurso (unilateral) y compartir con los consumidores generando un diálogo entre dos o más partes.

El contexto actual sumado a las exigencias de los consumidores obligan a las marcas a cambiar ciertas costumbres con el objetivo de ser consideradas y reconocidas de forma positiva por parte de los clientes. Las marcas deben recordar que antes que clientes y

consumidores, las personas a quienes les hablan son, justamente, personas. Y éste carácter humano es el que las hace basar sus decisiones en factores subjetivos y emocionales. Las empresas lo saben, o deberían saberlo, y es por esto que deben diferenciarse de sus competidores a través de las experiencias y sentimientos que ofrecen (o sea, de los deseos que cumplen) a sus clientes, no a través de los rasgos duros y características funcionales que identifican a los productos o servicios que ofrecen (es decir, las necesidades básicas que satisfacen).

El presente Proyecto de Graduación, enmarcado en la categoría Proyecto Profesional, de línea temática Empresas y Marcas, surgió como resultado del análisis de una serie de estrategias de marketing empleadas en la actualidad por muchas de las principales marcas activas en la actualidad que garantizan su éxito y estabilidad en un mercado cada vez más exigente.

La utilización de conceptos ligados a la psicología como medio para generar vínculos fuertes y duraderos entre las marcas y los clientes fue la clave del éxito y lo que inspiró y sirvió de base para el desarrollo del presente escrito. La generación de vínculos emocionales entre marcas y consumidores, gracias a la utilización de herramientas tales como el marketing emocional y de la nostalgia, es una tendencia que se puede identificar a diario si se presta atención a las acciones y estrategias pensadas detrás de cada impacto publicitario que se recibe.

La utilización de la herramienta marketing de la nostalgia en el mercado publicitario y comunicacional actual fue la base sobre la que se construyó la estrategia propuesta en el Proyecto Profesional. Los beneficios que ésta ofrece a nivel emocional para generar lazos entre una marca y los consumidores de la misma no podrían ser alcanzados a través del desarrollo de una estrategia con el foco puesto en los beneficios racionales que una empresa ofrece. El secreto del éxito de este tipo de estrategia radica en gran parte en el hecho de que el consumidor no es, la mayoría de las veces, consciente de los

esfuerzos de los planificadores de la empresa y en que hay una extensa estrategia de marketing que sustenta todos los impactos comunicacionales que la marca emite. El vínculo emocional es verdadero, la lealtad y la fidelidad a la marca trascienden lo racional y objetivo y, al entrar en juego los sentimientos y emociones del cliente, el consumidor no puede evitar encontrar en determinadas marcas rasgos de personalidad que lo hacen sentirse identificado y comprendido, como si se tratara de una persona física.

La personalización de la marca Fiorucci desarrollada en el capítulo 4 a través de la utilización de rasgos humanos para describir y generar un base sólida para el diseño de la estrategia, no sólo permite diferenciarla de la competencia sino también que un grupo de personas pueda verse reflejado e identificado. La búsqueda por generar una relación empática entre Fiorucci y los consumidores (que los clientes sientan que la marca los escucha y los entiende, que pertenecen a una comunidad específica con rasgos de personalidad en común) es la base de la estrategia desarrollada y el objetivo que se busca mantener y fortalecer con la aplicación real de los pilares estratégicos.

La creación de factores primordiales para la generación de una marca personalizada (valores, misión, visión, personalidad, cultura organizacional, esencia, génesis, anatomía y fisiología de la identidad) fue el primer paso para comprender la importancia de mantener una coherencia a lo largo de todos los mensajes y comunicaciones emitidos por parte de una organización. La concordancia entre los factores desarrollados para definir y caracterizar a la marca desde su identidad y personalidad, y el factor central a la hora de tomar cualquier tipo de decisión desde el seno de la organización, es la base para transmitir un mensaje coherente y sin contradicciones que será percibido por el público como uniforme. La marca comunica a través de todas sus acciones, desde lo más imperceptible para los clientes, como puede ser un ambiente de trabajo motivador para sus empleados, hasta las expresiones más obvias de comunicación corporativa.

Es importante destacar que así como un plan de acción sin un proceso estratégico diseñado con anterioridad está destinado a fracasar, una correcta estrategia de marketing

tampoco garantiza el éxito de una marca. No sólo hace falta respetarla en todas las acciones que la empresa lleva a cabo, sino también analizar periódicamente las percepciones de los efectivos y potenciales clientes, las acciones desarrolladas por los competidores, los cambios en el contexto económico, social y cultural, y llevar a cabo un proceso de evaluación para definir de qué manera se podría optimizar la estrategia para obtener mejores resultados que los alcanzados. Un constante proceso de adaptación garantiza a la marca bajar el nivel de riesgo y anticiparse a los posibles cambios o ataques que pueden perjudicar la performance de ventas.

A través de la producción del guideline de Fiorucci y de una propuesta de comunicación creativa y de medios basados en los factores que caracterizan a la personalidad del target objetivo, se busca exponer cómo sería la correcta implementación, finalmente bajada a la acción, de los pilares expuestos en el corpus estratégico.

Dicho esto, se puede afirmar que el objetivo general (el desarrollo de la estrategia de reposicionamiento de la marca Fiorucci basada en el Marketing de la Nostalgia en Argentina) y los objetivos secundarios (historizar la marca desde sus inicios para indagar en los factores que determinaron el éxito de la marca en los años 70 y 80 y su declive para volver a insertarla en el mercado y la creación de la estrategia de reposicionamiento y branding dentro del marco de lo expuesto por las teorías del marketing experiencial y emocional, con el fin de crear un plan de medios y una pertinente estrategia creativa en medios masivos, digitales, personalizados y no tradicionales) planteados como primer punto de partida para la creación del presente escrito fueron alcanzados.

Las estrategias expuestas a lo largo del escrito buscan ofrecer una solución a la problemática planteada al inicio del presente PG, sin embargo las mismas podrían ser utilizadas para otro tipo de lanzamientos o desembarcos de marcas y alcanzar objetivos similares a los que se buscó llegar con el caso de Fiorucci. Como conclusión, se puede afirmar que para cualquier caso y objetivo deseado, el marketing ofrece un gran número

de estrategias que deberán seleccionarse teniendo en cuenta el punto al que se busca llegar. El principal factor para alcanzar los fines que se plantean es el conocer que el contexto en el se trabaja vive en constante movimiento y en un proceso constante de cambio, por lo que más allá de trabajar sobre bases sólidas para el desarrollo de una marca, el departamento de planning debe estar al tanto de las tendencias y cambios que aparecen en el mercado para poder trabajar sobre el proceso de adaptación y reacomodamiento para evitar sufrir los daños que podrían generarse si no se actúa con rapidez y con objetivos claros.

Lista de referencias bibliográficas:

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Aaker D. y Joachimsthaler E. (2005). *Liderazgo de Marca*. Bilbao: Deusto.
- Ansoff, H. (1957). *Estrategias de diversificación*. Harvard Business Review, 35 (5), 113-124.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*. Editorial Panoramama S.A.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*. N° 13, Argentina.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Carpintero, C. (2009). *Dictadura del Diseño. Notas para estudiantes molestos*. Buenos Aires: Editorial Wolkowicz Ediciones.
- Chaves N. y Beluccia R. (2003). *La marca corporativa: gestión técnica del diseño de signos identificatorios institucionales*. Buenos Aires: Paidós.
- Clausewitz, C. (1999). *De la Guerra*. Madrid: Ediciones del Ministerio de defensa de España.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1972). *Capitalismo y Esquizofrenia 1: El Anti-Edipo*. Valencia: editorial pre-textos.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1980). *Capitalismo y Esquizofrenia 2: Mil Mesetas*. Valencia: editorial pre-textos.
- Freud, S. (1915). *The Psychopathology of Everyday Life*. Nueva York: Holt.
- Gobé, M. (2010). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. Allworth Press.
- Green, S. (1994). *La Dirección ante situaciones de crisis*. Barcelona: S.A. Ediciones de Folio.
- Hesses, S. (2012, diciembre). *La etiqueta marca la diferencia*. Proyecto de grado. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1618

- Kotler, P. (2004). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Editorial ESIC.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel-Planeta.
- Leuphana Universität Lüneburg (2015). *Brands are perceived in the same way as faces*.
Disponibile en: www.sciencedaily.com/releases/2015/09/150908094001.htm.
- Lipovetsky, G. (2000). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*.
Barcelona: Editorial Anagrama.
- Martinez, O. (4 de junio de 2006). *Jeans, la etiqueta es cada vez más importante*.
Disponibile en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/06/04/n-00701.htm>
- Meadows, T. (2009). *Crear y gestionar una marca de Moda*. Barcelona: Art Blume, SL.
- Moore, G. (2012). *Promoción de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL.
- Muñiz González, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Editorial CEF.
- Porter, M, (1995). *Más allá de la Reingeniería; el Posicionamiento es la ventaja competitiva*. Citado en: Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*.
Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Quiroga, A. (1994). *Matrices de aprendizaje: construcción del sujeto en el proceso de conocimiento*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Reeves, R (2015). *Reality in Advertising*. Windener Classics.
- Ries, A. y Trout, J. (1981). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. USA: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. USA: McGraw-Hill.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schmitt, B. (2006). *Experiential Marketing. Cómo conseguir que los clientes se identifiquen en su marca: sensaciones – sentimientos – pensamientos – actuaciones y relaciones*. España: Editorial DEUSTO.

Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Travis D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Crown Business.

Tzu, S. (2001). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Fundamentales Terra Editora.

Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

Bibliografía:

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Aaker D. y Joachimsthaler E. (2005). *Liderazgo de Marca*. Bilbao: Deusto.
- Adamson, G. (2007). *Malestar en la postmodernidad*. Conferencia en el III Congreso Internacional de Psicología Clínica "El Malestar del Sujeto en la Postmodernidad" realizado en Guayaquil, Ecuador los días 25, 26 y 27 de enero de 2007.
- Ansoff, H. (1957). *Estrategias de diversificación*. Harvard Business Review, 35 (5), 113-124.
- Bürdek B. (1994). *Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SA
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*. Editorial Panoramama S.A.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*. N° 13, Argentina.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Carpintero, C. (2009). *Dictadura del Diseño. Notas para estudiantes molestos*. Buenos Aires: Editorial Wolkowicz Ediciones.
- Chaves N. y Beluccia R. (2003). *La marca corporativa: gestión técnica del diseño de signos identificatorios institucionales*. Buenos Aires: Paidós.
- Clausewitz, C. (1999). *De la Guerra*. Madrid: Ediciones del Ministerio de defensa de España.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1972). *Capitalismo y Esquizofrenia 1: El Anti-Edipo*. Valencia: Editorial Pre-textos.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1972). *Capitalismo y Esquizofrenia 2: Mil Mesetas*. Valencia: Editorial Pre-textos.
- Dionisi, B. (28 de enero de 2009). *Elio Fiorucci. The Inventor of the "Fashion" Jean*. Disponible en: <http://www.theflorentine.net/lifestyle/2010/01/elio-fiorucci-2/>
- Freud, S. (1915). *The Psychopathology of Everyday Life*. Nueva York: Holt.
- Fiorucci Argentina (2012). *Historia*. Recuperado el 25/08/2014 de <http://fiorucciargentina.com.ar/historia.swf>.

- Fiorucci Italia (2012). *Fiorucci Story*. Recuperado el 25/08/2014 de <http://www.fiorucci.it/>
- Gobé, M. (2010). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. Allworth Press.
- Green, S. (1994). *La Dirección ante situaciones de Crisis*. Barcelona: S.A. Ediciones de Folio.
- Hesses, S. (2012, diciembre). *La etiqueta marca la diferencia*. Proyecto de grado. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1618
- Kotler, P. (2004). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Editorial ESIC.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel-Planeta.
- Leuphana Universität Lüneburg (2015). *Brands are perceived in the same way as faces*. Disponible en: www.sciencedaily.com/releases/2015/09/150908094001.htm.
- Lipovetsky, G. (2000). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Martinez, O. (4 de junio de 2006). *Jeans, la etiqueta es cada vez más importante*. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/06/04/n-00701.htm>
- Meadows, T. (2009). *Crear y gestionar una marca de Moda*. Barcelona: Art Blume, SL.
- Moore, G. (2012). *Promoción de Moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL.
- Muñiz González, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Editorial CEF.
- Porter, M. (1995). *Más allá de la Reingeniería; el Posicionamiento es la ventaja competitiva*. Citado en: Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Quiroga, A. (1992). *Enfoques y perspectivas en psicología social: desarrollos a partir del pensamiento de Enrique Pichon-Rivière*. Argentina: Ediciones Cinco.
- Quiroga, A. (1994). *Matrices de aprendizaje: construcción del sujeto en el proceso de conocimiento*. Argentina: Ediciones Cinco.

- Quiroga, A. (1990). *Relaciones sociales, procesos de crisis y cambio y subjetividad*. Trabajo reelaborado sobre la base de a conferencia dictada en San Pablo, Brasil, en el marco del seminario “Crisis y cambio en la educación, el área laboral y la salud”.
- Reeves, R (2015). *Reality in Advertising*. Windener Classics.
- Ries, A. y Trout, J. (1981). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. USA: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. USA: McGraw-Hill.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schmitt, B. (2006). *Experiential Marketing. Cómo conseguir que los clientes se identifiquen en su marca: sensaciones – sentimientos – pensamientos – actuaciones y relaciones*. España: Editorial Deusto.
- Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Skinner, B.F y Holland, J.G (1961). *The Analysis of Behavior: A program for Self-Instruction*. Mcgraw-Hill College.
- Travis D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Crown Business.
- Tzu, S. (2001). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Fundamentales Terra Editora.
- Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.