



Formación Presencial

Comunicación de Moda y Belleza

-Curso Monográfico 8.9-

Industria de la Moda y Crisis

-Nota Técnica Sesiones 9 y 10-

Índice

1. Contexto: Industria de la moda y crisis.
2. Cómo hacer frente a la crisis:
 - 2.1. Diferenciación por precios y compra como medio de ahorro.
 - 2.2. Ubicación estratégica.
 - 2.3. Experiencia de compra y eventos especiales.
 - 2.4. Otras estrategias para afrontar la crisis: Diversificación y nuevos productos de lujo.
3. Bibliografía.
4. Recursos de Internet.

1. Contexto: Industria de la moda y crisis.

La crisis en la industria de la moda ha marcado una diferenciación muy clara entre países importadores y exportadores. Frente a las naciones que gozan de una imagen consolidada como creadores de moda –Italia, Francia o Estados Unidos–, cada vez crecen más las naciones productoras de la industria textil. Se produce así una dicotomía entre el fenómeno del *Made in* y las regiones “talleres de producción”, donde realmente se fabrican los productos que comercializan bajo el sello de los países importadores. Por tanto, la producción industrial de este sector está experimentando un desplazamiento progresivo desde Europa hacia Asia, que se está consolidando como la fábrica de ropa y complementos para Occidente.

Este fenómeno de deslocalización, enmarcado en un contexto de globalización, no es ajeno tampoco al mercado del lujo y, aunque las grandes marcas no quieran exponer esta realidad, también optan por la realización de determinados artículos en países en vías de desarrollo. No obstante, aún queda en este sector espacio para la producción artesanal. El grupo LVMH, por ejemplo, aún conserva parte de la elaboración de sus productos en el Viejo Continente. De la misma forma, y aun sin pertenecer al sector lujo, Swatch se resiste a fabricar sus relojes en China y mantiene sus centros productivos en Suiza. Dando un paso más en este paradigma de calidad y manufactura tradicional frente a producción masiva en países en vías de desarrollo, la firma italiana Bottega Veneta abrió en 2006 una

escuela para formar a expertos artesanos en artículos de piel, fomentando así la mejora e innovación constantes de su mejor activo: la marroquinería exquisita, carente de logos visibles pero destacable por su vocación de impecable perfección y dirigida a un público que conocemos como *über-premium*.

Fabricar en países en vías de desarrollo no es la panacea, ni la opción más fácil y asequible para toda empresa de moda. A pesar de las innegables ventajas económicas a corto plazo, y a que permite competir en precios con otras firmas del sector, la descentralización de la producción puede provocar problemas de abastecimiento o largos procedimientos burocráticos en las aduanas. Igualmente, las recientes revueltas en los países árabes han afectado al textil: las movilizaciones y el consecuente cambio político en Túnez, con gran presencia en esta industria, han perjudicado al sector textil, del mismo modo que lo ha hecho el aumento del precio de materias primas o la subida de los costes de producción en China.

Más allá de lo meramente monetario, la deslocalización hace en ocasiones replantearse los esquemas de la comunicación. No es sencillo plantear la comunicación de un artículo de lujo si el cliente sabe que dicho producto –a pesar de su elevado precio– proviene de China, Túnez o países emergentes similares. Es decir, que este producto supuestamente exclusivo, personalizado y casi inaccesible, procede del mismo lugar que una prenda de firmas *low cost* como H&M, Mango o Zara.

En estos casos, la diferencia la marcará la calidad de las materias primas y la mano de obra cualificada, la inversión en innovación, en atractivas campañas publicitarias o normalizar el hecho de que, en cierta forma, la moda se ha dividido entre países “laboratorio de tendencias” y países “fábrica”. La comunicación honesta y responsable, en la que exista una transparencia con respecto a todo el proceso de fabricación del producto, se sitúa como una necesidad para adaptarse a los condicionantes y demandas del consumidor. Intangibilidad e innovación son los activos imprescindibles para afrontar las nuevas reglas del juego.

Debido a estos nuevos condicionantes de la industria, se va imponiendo paulatinamente una diferenciación entre el sello *Made in* (hecho en) y el *Made by* (hecho por). Con este sistema, se identifica en qué medida el país ha intervenido en el proceso de creación o de producción del artículo. La firma catalana de calzado Munich, por ejemplo, diseña todos sus productos en España, pero los produce en distintos lugares del planeta dependiendo del tipo de modelo que se trate y su precio final. Algo similar sucede con Prada, que elabora los artículos de precio más bajo en Isla Mauricio, algo que reconoce sin ambages.

Frente a esta deslocalización (o más bien *glocalización* –pensar a nivel global y actuar también a nivel local–) han surgido sellos como el *All in Italy* o *100% Italy*, que remarcan que la mercancía se ha fabricado en su totalidad en Italia, asegurando así su calidad. Precisamente esta nación ha sabido adaptarse a la perfección a los nuevos modelos productivos. De la artesanía casi inaccesible que practicaban décadas atrás, han pasado a un sistema de *prêt-à-porter* en el que hay una ágil relación entre diseño e industria. La comunicación basada en desfiles, la preponderancia de la figura de un diseñador (Versace, Armani...), la ampliación de la distribución selectiva (marcas con varias líneas de negocio) y la renovación constante de colecciones, han situado a este país como uno de los referentes del mundo de la moda.

Las grandes beneficiadas por este nuevo contexto económico mundial son las grandes cadenas de moda, cuyas ventas siguen creciendo y –paralelo a este incremento de las ventas– crece su poder como difusoras de tendencias y educadoras del gusto del consumidor. Las españolas Inditex y Mango han contribuido notablemente en la expansión de este fenómeno, no sólo nacional, sino en todo el planeta. La presencia masiva de estas cadenas a nivel internacional ha situado la moda española en el mapa; sin embargo, esto parece haber afectado a las tradicionales firmas patrias que no practican el *fast fashion*: Según un estudio recién publicado por el Consejo Intertextil Español, nuestra moda es una completa desconocida más allá de nuestras fronteras, salvando la excepción las dos cadenas mencionadas.

2. Cómo hacer frente a la crisis.

2.1. Diferenciación por precios y compra como medio de ahorro.

En sesiones anteriores ya hicimos mención a las nuevas demandas del consumo quien, ante la saturación de la oferta, cada vez exige productos con una mejor relación calidad-precio. Conscientes de esas exigencias, las marcas *mainstream* están inmersas en una auténtica batalla por la reducción de precios.

Zara, por ejemplo, cuenta con una serie de artículos que lucen la etiqueta *Special Price*, destinada a productos de calidad ligeramente inferior y precios muy reducidos. Primark, por su parte, practica esa filosofía de posicionamiento por precios desde sus inicios. Los amplios volúmenes de venta con los que cuentan les permiten marcar las prendas a muy bajo coste y este es, precisamente, el origen del éxito de su firma. En estos casos, justifican su posicionamiento por precios apelando a la funcionalidad, aduciendo que sus productos prescinden de todo aquello que es superfluo (por ejemplo, publicidad) y que encarece innecesariamente el artículo. En un contexto de crisis, comprar barato se percibe como algo deseable e inteligente, dando autoconfianza al consumidor, que si opta por una determinada marca estará demostrando que sabe cómo maximizar beneficios y, por tanto, esta compra proporciona satisfacción.

Sin embargo, no a todas las marcas de *fast fashion* les ha funcionado esta estrategia. En menos de un año, Mango tuvo que retirar su línea *Think Up*, con más de 90 referencias de bajo precio especialmente diseñadas para tiempos de crisis. Algo similar sucedió con la línea T de Cortefiel, dirigida a un público más joven y con poder adquisitivo algo inferior.

Más allá de las piezas *low cost* dentro de marcas ya de por sí de bajo precio, existen toda una serie de estrategias para captar la atención del cliente por medio de reducciones de precio. Es el caso de las promociones especiales, los descuentos para clientes, los vales promocionales, etc. que, de alguna manera, obligan al consumidor a acudir periódicamente a la tienda (o a la tienda *online*) para descubrir qué ofertas y promociones están disponibles en los puntos de venta.

Además, también beneficia a la empresa, ya que les permite deshacerse de su stock. Tal y como están planteados los ciclos de la moda y el sistema del “pronto moda” –que puede poner el tan sólo 15 días un artículo en el punto de venta– las promociones sobre artículos de temporada que ya han perdido vigencia son una opción útil para dar rotación al stock y a las referencias disponibles en tienda.

Sin embargo, estos descuentos constantes pueden conllevar un cierto desgaste y hacer mella en la marca que, de alguna manera, puede dar la sensación de depreciación. En algunos casos se produciría, además, una incoherencia entre los valores intrínsecos de la marca (lujo, inaccesibilidad, personalización...) y la venta con descuentos y promociones, que harían ese lujo asequible a un público mucho más amplio.

Rentable en términos de imagen o no, si nos ceñimos a la realidad del panorama actual, las rebajas y descuentos son los que sanean las cuentas de las empresas de moda. De hecho, las transacciones realizadas en período de rebajas suponen el 33% del volumen de negocio del *Prêt-à-porter*.

En relación directa con este cambio en los hábitos de consumo está el desarrollo exponencial experimentado por los puntos de venta especializados en artículos rebajados: *outlets* y *factory*, que venden productos de marcas conocidas pero descatalogados, muestrarios, artículos con pequeñas taras o de colecciones anteriores. Estos espacios, que permiten a las firmas de moda dar salida a su stock han crecido desde unas ventas del 0,8% en 2000 hasta el 12% en 2009. Marcas de distinta índole –desde grandes empresas de lujo como Loewe hasta el grupo Inditex– han elegido esta opción como una fuente de ingresos adicional. Además, el fenómeno *outlet* ha ganado presencia dentro de la sociedad, y se ha asimilado como una forma más de consumo, despojándose en gran medida de las connotaciones negativas que tenía al principio. Centros *factory*, como Las Rozas Village, Factory o La Roca Village, realizan amplias campañas de comunicación en medios, tanto por inserciones publicitarias como por redaccionales y otras vías de

comunicación. Asimismo, también realizan acciones de comunicación directas con el cliente a través de *newsletters*, eventos especiales, etc.

Sin embargo, esto contradice los principios básicos del *low cost*, donde se impone el recorte de costes, la austeridad organizativa, ahorro en publicidad y el *dinamic pricing*, hechos que se compensan con el uso masivo de Internet y la publicidad alternativa para darse a conocer e incrementar las ventas.

Los *outlet* de moda cuentan con una ventaja inicial, la que proporciona comercializar una marca que ya tiene una trayectoria consolidada, reconocida y apreciada por el consumidor. En estos casos, la estrategia comunicativa ya viene prefijada y, aunque hay cierta publicidad, esta es escasa.

En España, el sistema *factory* y el *low cost* han arraigado con fuerza; como ejemplo, baste decir que Primark vende proporcionalmente más en España que en el Reino Unido. Por eso, algunas firmas han creado establecimientos específicos para estos productos: Lefties (Inditex), Fifty Factory (Cortefiel), Nike, Mango...

Similar expansión han experimentado los clubes de venta colectiva y de venta por Internet, que han incrementado notablemente tanto en número de empresas (unas 50 compañías de venta privada y *outlets* operan en España) como en cantidad de socios inscritos. No obstante, también esta área ha sufrido una rápida saturación, y requiere de una reorganización y reposicionamiento, que pasa por:

- Reducir número de empresas que se dedican a este sector.
- Menos compañías, pero que ofrezcan descuentos en marcas más prestigiosas.
- Si el número de *outlets* es elevado, su pervivencia dependerá de la diferenciación de su competencia, más que por el aumento de consumo de sus clientes.
- Necesario potenciar presencia en redes sociales.
- Actualmente, estas sociedades están más centradas en la captación de usuarios que en su fidelización.

- *Low cost* y comunicación.

Dado que se está consolidando el *low cost*, las firmas que no practican esta política de precios han de potenciar las ventajas que ofrecen con respecto a estas empresas de precios bajos. La atención personalizada, la imagen de marca o la identidad son algunos de los factores a los que las compañías "tradicionales" han de recurrir para ofrecer un valor añadido al consumidor. La innovación (tanto tecnológica como del producto o de las estrategias de marketing) es otro de los puntos que ha de tener en cuenta la comunicación corporativa para ofrecer una ventaja diferencial al cliente.

2.2. Ubicación estratégica.

La saturación de la oferta y el estancamiento del consumo en los mercados tradicionales han obligado a las empresas de moda a buscar salida en nuevos territorios. Por ejemplo, Europa supone para el textil español el 69% de su volumen de exportaciones, pero estas cifras están en decadencia. Por tanto, ha de combinarse la presencia en mercados tradicionales (como Francia, Alemania, Italia...) con la apertura a otras zonas. Tener puntos de venta –propios o multimarca– en ciudades como Milán, París, Londres o Viena, resulta beneficioso en términos de imagen, pero cada vez se hace más necesario conjugar esta presencia con la búsqueda de mercados alternativos. Los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) son algunos de los nuevos y pujantes focos de expansión para la industria de la moda.

Otras de las alternativas para captar nuevas ventas es el emplazamiento en nuevos tipos de puntos de venta, desde los espectaculares *concept stores*, hasta los centros comerciales, las tiendas multimarca y los aeropuertos. El Corte Inglés, H&M, Desigual o Inditex, ya han apostado por su presencia en aeropuertos de todo el mundo, que ofrecen la ventaja de estar disponibles los 365 días del año para clientes con poco tiempo para realizar las compras. Además, la ubicación en aeropuertos no sólo resulta lucrativa, sino que también se percibe como positiva en términos de imagen.

En una línea diametralmente opuesta, encontramos los *concept stores*, o tiendas insignia, que más que reportar beneficios económicos directos para la firma, le aporta una serie de valores en términos de imagen, identidad, posicionamiento o presencia mediática.

2.3. Experiencia de compra y eventos especiales.

El acto de comprar ya no se basa en el hecho de cubrir una serie de necesidades, sino que se ha consolidado como una actividad de ocio, en la que prima tanto la satisfacción de esas necesidades como todos los elementos psicológicos, emocionales y subjetivos que acompaña a este proceso. Teniendo en cuenta este carácter lúdico de la compra, hay un creciente interés y expansión de los eventos en el punto de venta. *Late openings*, eventos especiales para clientes, o la ya clásica *Fashion Night Out*, son algunas de las ocasiones en las que marca y consumidor pueden estrechar lazos y establecer una comunicación directa o personalizada con una serie de valores añadidos.

Estas acciones en tienda además suelen conseguir cierta presencia mediática, ya que por su carácter original y especial se recogen en medios especializados, blogs, y en la propia Web corporativa de la marca organizadora. Además de esta serie de beneficios, cabe destacar que no tienen porqué ser eventos que requieran un desembolso económico elevado. En un gran número de casos, estas actividades especiales se organizan en colaboración o patrocinio con otras marcas, como con empresas de videojuegos, cosmética, bebidas espirituosas, medios de comunicación, sellos musicales... lo cual reduce ostensiblemente el coste de la organización.

Con esta clase de convocatorias se logra visibilidad mediática, al mismo tiempo que ayuda al consumidor a recordar la presencia de la marca y mantenerla –si es posible– en el *top of mind*. Los objetivos de comunicación de esta clase de eventos son:

- Dotar de prestigio a la firma.
- Capitalizar el mercado.
- Generar negocio en el punto de venta.
- Dar a conocer la RSC o Compromiso Social de la Compañía.

- Impulsar el mercado o dar a conocer alguna novedad corporativa.

2.4. Otras estrategias para afrontar la crisis: Diversificación y nuevos productos de lujo.

Otra de las tendencias que han llegado con más fuerza a la industria de moda en este contexto de crisis son la de diversificación de la marca y el lanzamiento de segundas líneas. Estas segundas líneas se caracterizan por conservar –en mayor o menor medida– la filosofía e identidad que su “hermana mayor”, pero con un rango de precios inferior, lo que le permite dirigirse a un *target* más amplio.

Esta estrategia puede propiciar el incremento de la cuota de mercado, pero también abrir nuevas vías creativas, ya que las segundas firmas dan lugar a nuevos estilos, diseños y a la innovación en elementos de marketing como el *branding* o el *packaging*. En algunos casos, de hecho, la segunda línea tiene casi tanta relevancia como la primera y goza de una identidad propia. Así sucede con Miu Miu o Marc by Marc Jacobs, ya consolidadas en el mercado.

- *Trading up*. Tres tipos de nuevos objetos de consumo del lujo:
 1. Artículos de calidad *premium* pero, por la naturaleza del producto, tiene precios accesibles. Ejemplo: marcas de cosmética, perfumes, gafas...
 2. Segundas líneas de marcas de lujo consolidadas. Algunos ejemplos de segundas líneas:

Armand Basi: By Basi.	CH: Carolina Herrera.
Custo Barcelona: Custo Line.	Isabel Marant: Étoile Isabel Marant
Marc Jacobs: Marc by Marc Jacobs.	Giorgio Armani: Armani Exchange.
Prada: Miu Miu.	Moschino: Moschino Cheap & Chic.
Rosa Clará: Aire.	Dolce & Gabbana: D&G.
Amaya Arzuaga: AA.	Chloé: See by Chloé.
Paul & Joe: Paul & Joe Sister.	Calvin Klein: CK.

3. Productos *masstige*: término que surge de la unión de los vocablos masas y prestigio. Son artículos intermedios, posicionados a medio camino entre las marcas de lujo y el consumo de masas.

- Efecto en el consumidor:
 - Aspiracional, simbólico, pertenencia, satisfacción.
 - Se dirigen a las necesidades “secretas” o no reveladas del consumidor.
- Efecto en la empresa:
 - Permiten ampliar mercados, elaborar nuevos productos, entrar en áreas de negocio que antes no habían contemplado...
 - Posible captación de nuevos públicos ya que, además de dirigirse a un *target* con nivel adquisitivo inferior que comprará sus segundas líneas de producto, este público podría convertirse en cliente potencial de su primera línea de ropa.

3. Bibliografía.

- CAMPOS FREIRE, Francisco (Coord.). *El cambio mediático*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2010. 280 p. [Colección Periodística; núm. 33]. ISBN 978-84-92860-25-8.
- DÍAZ SOLOAGA, Paloma. *Cómo gestionar marcas de moda: el valor de la comunicación*. Madrid: CIE Inversiones Editoriales Dossat 2000, 2007. 200 p. ISBN 978-84-96437-57-9.
- FRANCESC VALLS, Josep: *Fenómeno low cost: el impacto en el factor precio*. Barcelona: Deusto, 2008. 192 p. ISBN 978-84-234-2668-3.
- GIL MARTÍN, Víctor Alejandro; ROMERO, Felipe. *Crossuser. Claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000, 2008. 250 p. ISBN 978-84-98750-01-0.
- SILVERSTEIN, Michael J.; FISKE, Neil. *Trading Up: Why costumers want new luxury goods- and how companies create them*. USA: Penguin Group, 2008. 320 p. ISBN 978-15-918-4080-0.

- TAYLOR, Charles y LEE, Doo-hee. *Cross-cultural buyer behaviour*. Oxford: Elsevier, 2007. 247 p. ISBN 978-07-623-1412-6.

4. Recursos de Internet.

- CAMPO, Esther del. "Las firmas de moda apuestan fuerte por sus segundas marcas". *Expansion.com*, 27 de Enero de 2001. Disponible en Internet: <http://www.expansion.com/2011/01/27/catalunya/1296129966.html?a=9a6c61213fba80f83d1eba145a19bfbc&t=1303314548>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].
- FRANCO, Ana. "Swatch se resiste a fabricar en China". *Diarionegocio.es*, 15 de Abril de 2011. Disponible en Internet: <<http://www.diarionegocio.es/empresas/swatch-se-resiste-fabricar-china-20110310>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].
- PONCE, Rocío. "París tira del carro de la moda española". *Publico.es*, 10 de Abril de 2011. Disponible en Internet: <<http://www.publico.es/culturas/370464/paris-tira-del-carro-de-la-moda-espanola>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].
- SEGOVIA, Adrián. "Estado de los 'Clubes de Compra Privada y Outlets' en España". *Elpais.com*. Disponible en Internet: <<http://blogs.elpais.com/estrategia-digital/2011/02/estado-de-los-clubes-de-compra-privada-y-outlets.html>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].
- VILLAÉCIJA, Raquel. "La crisis se pone de moda". *Elmundo.es*, 18 de Marzo de 2011. Disponible en Internet: <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/18/economia/1300474157.html>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].
- VIRGINIA. "Segundas marcas de moda, en cabeza". *La marca de moda*, 1 de Febrero de 2011. Disponible en Internet: <<http://www.lamarcademoda.com/2011/02/segundas-marcas-de-moda-en-cabeza/>>. [Consulta: 20 de Abril de 2011].