



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

ESPECIALIZACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE MARCAS

TRABAJO FINAL

Propuesta de mejora para la marca de indumentaria “URB”



Autor:

Lic. Leonardo Eyras

Matrícula: 56183

Tutor:

Mgter. Claudio Centocchi

2017

Agradecimientos:

A Claudio Centocchi, por su paciencia, presencia y dedicación. Este trabajo es una reconfirmación de su talento para la docencia.

A Frida y Manuel.

Índice

I. Introducción	Pág. 4
1.1 Recorte del objeto	Pág. 4
II. Análisis de la marca paraguas: Cencosud	Pág. 7
2.1. Historia	Pág. 7
2.2. Comunicación	Pág. 9
2.2.1. Signo gráfico	Pág. 9
2.3. Relación con la comunidad	Pág. 10
2.4. Pilares de su identidad	Pág. 11
III. Aproximación a la compra de ropa	Pág. 12
IV. Análisis de la marca-producto URB	Pág. 20
4.1. Descripción desde la empresa: requerimientos	Pág. 20
4.2. Significaciones asociadas al producto URB y su competencia	Pág. 20
4.2. 1. Mapa de posicionamiento según la empresa	Pág. 23
4.3. Valores. Mapping semiótico	Pág. 26
4.4. Personalidad de la marca.	Pág. 27
4.5. Identidad de la marca.	Pág. 28
4.6. Isologotipo y slogan	Pág. 31
4.7. Target y target conceptual. Perfil del consumidor	Pág. 32
4.8. Propuesta grafica	Pág. 33
4.9. Planificación de medios	Pág. 36
4.10. Comunicación de la competencia	Pág. 40
V. Propuesta de mejora	Pág. 42
5.1. Arquitectura – Layout	Pág. 42
5.2. Sociedades de consumo + Tecnología	Pág. 47
5.3. La quinta “P”	Pág. 49
5.4. Propuesta online: Urbanizate	Pág. 51
VI. A modo de conclusión	Pág. 55
VII. Bibliografía	Pág. 58

I. Introducción

1.1 Recorte del objeto

Este trabajo persigue el propósito de realizar un análisis del estado actual y una consecuente propuesta de mejoramiento para una marca de indumentaria que se comercializa exclusivamente en cadenas de supermercados (Jumbo, Disco, Vea) de todo el país, pertenecientes a la empresa multinacional Cencosud.

URB, nuestro objeto de estudio, es una marca gestada a principios del año 2013 en Chile, lugar de origen de su casa matriz, orientada a cubrir principalmente necesidades del segmento femenino, pero también de hombres, niños y bebés. La propuesta de producto que desarrolla la marca es básica, estandarizada, y respeta patrones de diseño y escala de talles. Esto implica que la producción de indumentaria no está alineada estrictamente a las tendencias de moda; supone una intención de uso cotidiano.

En Argentina, las grandes cadenas de supermercados poseen líneas de productos textiles de elaboración propia (*George`s* en WalMart, *Tex* en Carrefour), y en cuanto al espacio de venta en relación al *layout* y al momento de compra, podría ser comparable a tiendas departamentales como Falabella.

Respecto al producto, el foco está puesto en una relación precio-calidad razonable, sin olvidar que la situación de compra se desarrolla en un ámbito donde el cliente procura la adquisición de víveres y no de otras clases de mercancías. En tal sentido, se orienta el comportamiento del consumidor dentro del *retail* para incentivar y captar la compra impulsiva. Para ello, se utilizan estrategias de *visual merchandising* a fin de hacer más atractivo el producto, a diferencia de las marcas de indumentarias convencionales que se encuentran en centros comerciales, *shoppings centers* y avenidas de alto tránsito, en donde implementan una imagen del local y desarrollo de *layout* que contribuyen a la percepción de la imagen de marca deseada. Esta cuestión de la comunicación no verbal es central en este mercado y será considerada especialmente en el trabajo a fin de mejorar la posición de la marca.

Luego de su lanzamiento en Chile, y con el afán de promover las marcas propias del grupo, empieza a producirse indumentaria de *URB* para ser comercializada en nuestro país a partir de 2013. Mi incorporación a la compañía tuvo como objetivo trabajar en la estrategia de lanzamiento de la marca, en la adecuación del producto a la demanda local y en la definición de estrategias para que *URB* sea recordada como “la marca propia de Jumbo” en bienes que, en el ámbito de *retail*, son clasificados como “*non food*” (no comestibles).

Este emprendimiento exige lógicamente que se tome en consideración el marco socioeconómico y la oferta textil, o sea el contexto local: ello motiva la adaptación de piezas publicitarias, el ajuste de patrones de diseño por razones morfológicas corporales, y la variedad y el surtido de producto. A la vez, ha dado lugar a la gestión de un espacio dentro del supermercado donde se distinga claramente la presencia de *URB* y se corresponda de algún modo con el posicionamiento marcario de Jumbo: lograr una gratificante experiencia de compra.

La especialización realizada en la Universidad ha sido importante para mi gestión en el desarrollo de las distintas actividades. Me sirvió para el ordenamiento de acciones sustentadas en modelos e ideas procedentes de las ciencias de la comunicación, la semiótica, el marketing, el diseño, entre otros campos del saber, aprendidos durante la cursada de la carrera. Como este trabajo describe un fenómeno real que se despliega actualmente, es muy probable que muchas de las sugerencias que se expondrán aquí ya se puedan observar, vivenciar empíricamente si se visita alguna sucursal de la cadena Jumbo, o bien si se atiende a la pauta publicitaria¹.

Para la elaboración del presente escrito, que demanda el empleo de un registro didáctico, nos resultará necesario partir de la reflexión acerca de las implicancias que tiene la adquisición de indumentaria en la mente del consumidor, para luego contextualizarlo en una situación de compra dentro de un *retail* cuyo sentido primero -como ya fue expresado- se dirige a llenar la alacena antes que la gratificación personal. Jumbo posee atributos que lo distinguen de los otros supermercados en términos de

¹ Se ha decidido emplear el tiempo presente, pero lógicamente este trabajo describirá a fin de cuentas situaciones y aspectos que se ubican en un pasado más o menos reciente (años 2013 y 2015). Desfase que obedece al tiempo que lleva el esforzado proceso de escritura de una investigación de estas características.

valores que sostienen la alta calidad, valores que le son trasladados a los productos que ella produce.

Posteriormente, daremos paso al análisis de los principales competidores en el rubro. Ello nos posibilitará adentrarnos con seguridad en el delineamiento de las estrategias de comunicación y el plan de medios más adecuados para *URB*.

La estrategia de precios -que resultan accesibles y generan un equilibrio aceptable con la expectativa del producto-; las estrategias que se plantean para captar la compra impulsiva y la propuesta de producto -básico, con matices de moda-, constituyen ejes fundamentales a tener en cuenta para la creación del posicionamiento marcario. También se abordarán estas cuestiones en el trabajo.

Esta investigación descriptiva, cualitativa, basada en informaciones de fuentes primarias y secundarias, se apoyará en particular a la hora de caracterizar a la marca *URB* en el desarrollo teórico propuesto por el especialista argentino Alberto Wilensky (2005) que parte del planteo de que una marca deviene de un “modelo” que construye una promesa a través de las siguientes variables interdependientes: identidad, personalidad, posicionamiento, nombre, simbología y discurso” (p. 29). Seis dimensiones esenciales cuyas herramientas conceptuales y metodológicas conexas se definirán a lo largo del trabajo, al momento en que sean aplicadas.

II. Análisis de la marca paraguas: Cencosud

Empresa Tipo: Privada

Fundación: 1978

Fundador: Horst Paulmann Kemna

Sede Central: Santiago, Chile

Industria: *Retail*

Productos: Supermercados – *Shopping Centers* – Tarjetas de Crédito – Marcas propias de comestibles y productos para el hogar.

Marcas del grupo: Jumbo, Disco, Vea, Easy, Blaisten, Tarjeta Cencosud, Unicenter Shopping, Aventura Mall, Shopping Portal, Krea y URB.

Presidente: Horst Paulmann Kemna

Participación accionaria: Paulmann Kemna (64.98%). Inversionistas institucionales (14.8%). Inversionistas extranjeros (8.9%).

2.1. Historia²

Cencosud S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) es un consorcio empresarial chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista. Es controlada por la familia Paulmann.

La empresa se originó a partir del autoservicio “Las Brisas”, fundado por el inmigrante alemán Horst Paulmann en la ciudad de Temuco, sur de Chile. En 1978, se inauguró “Jumbo”, el primer hipermercado de ese país, en el sector oriental de Santiago. Tres años más tarde lo hace en Buenos Aires. En los años posteriores, amplió su línea de supermercados y centros comerciales hasta el 2005 cuando adquirió Almacenes Paris, en Chile. De allí en adelante, Cencosud se expandió a Perú, Colombia y Brasil, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grandes del continente.

Si bien las primeras inversiones fueron en la década de los `80, durante los primeros años de este siglo es cuando Cencosud expande su presencia a distintos países de la región a través de varios formatos.

² Recuperado de <http://www.wikipedia.com>. Se trata de una fuente que *a priori* puede generar desconfianza, pero la información que contiene, en este caso, chequeamos que es veraz.

En 2007, logra ingresar a tres nuevos mercados. En Colombia, la empresa intentó desembarcar como accionista menor de Almacenes Éxito; sin embargo, prefirió finalmente hacer una alianza con el Grupo Casino, formando un *joint venture* para el desarrollo de la cadena Easy e inaugurando su primer local en aquel país.

Ese mismo año, el ingreso a Brasil se efectuó mediante la adquisición de la cadena de supermercados GBarbosa, en tanto que en Perú compraron dos cadenas de supermercados: Wong y Metro. Además, sumó en Argentina la cadena de soluciones para la construcción Blaisten, ampliando su participación en el mercado ferretero nacional.

En 2011, Cencosud totalizó ingresos por ventas equivalentes a 15.600 millones de dólares anuales y un EBITDA de 1.295 millones de dólares. En total, sus tiendas suman más de 3.1 millones de metros cuadrados de superficie. Sus ingresos provienen: 41% de Chile, su país de origen; 29% de Argentina; 21% de Brasil; 8% de Perú y 1% de Colombia (cuyo porcentaje se ve influenciado por la reciente compra de su competidora, Carrefour).

En 2012, aumenta su presencia en Brasil al realizar la compra de la cadena Prezunic, que tiene 31 supermercados. Ese mismo año concreta la operación de compra de la cadena Carrefour en Colombia, con una transacción estimada en US\$ 2.600.000.000.

En China, Cencosud posee una oficina de representación en la ciudad de Shanghai.

En el negocio de marcas, Cencosud cuenta con más de 15 firmas líderes, siendo el principal jugador en el negocio de los *retailers*.

El isologo de la marca paraguas se compone, a nivel cromático, principalmente del azul. Pero también del blanco y naranja. Colores fuertes, plenos y muy contrastados que le dan fuerza y seriedad al signo y por ende a la marca.

Además de los colores institucionales (azul y naranja), se halla también el blanco que transmite pureza, limpieza. Muy conveniente, según nuestro punto de vista, ya que se trata de marcas que comercializan alimentos.

Asimismo, se utiliza una tipografía sin serif que connota modernidad para la organización. Las tipografías sin serif son menos duras y más amigables. Podríamos decir que “acercan más la marca al consumidor”.



2.3. Relaciones con la comunidad

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se relaciona con un modelo de negocio sustentable en el tiempo, que logre ser responsable con cada uno de los diferentes grupos de interés.

La RSE es uno de los pilares centrales de la estrategia de negocio ya que es entendida como un proceso de generación de valor para los diversos grupos que lo rodean, o que son parte de la red.

La política de RSE que tiene en los cinco países donde opera abarca distintos campos de acción, marcados por la innovación en las diferentes prácticas que emprenden. Como ejemplo, en 2011, se lograron importantes avances en materia de eficiencia energética, implementando innovaciones tecnológicas en cajas registradoras y soportes que reducen el consumo de energía y que hacen a los locales más eficientes en su operación. A su vez, las nuevas tiendas y locales proyectados para el futuro tendrán incorporadas estas nuevas tecnologías que logran ahorros de consumo de energía superiores al 35%.

“Nuestra filosofía se centra en generar rentabilidad económica, preocupándonos de generar al mismo tiempo, valor social y medioambiental en las sociedades donde operamos, siempre buscando la sustentabilidad a largo plazo, del negocio y del entorno” (CENCOSUD, 2010).

2.4. Pilares de su identidad

Cencosud basa su identidad marcaría en los siguientes valores:

- Calidad de sus productos
- Sustentabilidad
- Salud
- Nutrición
- Calidad de vida
- Medio ambiente

III. Aproximación a la compra de ropa

Como fue mencionado al inicio del trabajo, resulta importante conocer qué implicancias tiene la adquisición de indumentaria en el usuario en tanto un acto de consumo. Se necesita entender en profundidad las percepciones, motivaciones y barreras que éste posee en referencia a la categoría vestuario en un supermercado para operar con fundamentos sobre *URB*.

Por tal motivo, a fines del año 2012, se encomendó a la agencia TNS a realizar un estudio cualitativo exploratorio sobre el sector textil dentro del *retail*. Se llevaron a cabo nueve mini focus groups y seis visitas acompañadas a supermercados Jumbo y a locales de competidores directos. Las participantes de la investigación fueron clientas de las tres cadenas con mayor presencia en nuestro país (Jumbo, WalMart y Carrefour), segmentadas en compradoras y no compradoras de la categoría textil en *retails*. Eran mujeres de entre 28 y 45 años, NSE BC1, C2 y C3.

Se desprende del estudio que la compra personal de vestimenta tiene una alta implicancia emocional. Ésta resuelve necesidades prácticas, simbólico-sociales y psicológicas. El impacto psicológico de comprar es lo más relevante en todas las clases sociales y situaciones de compra.

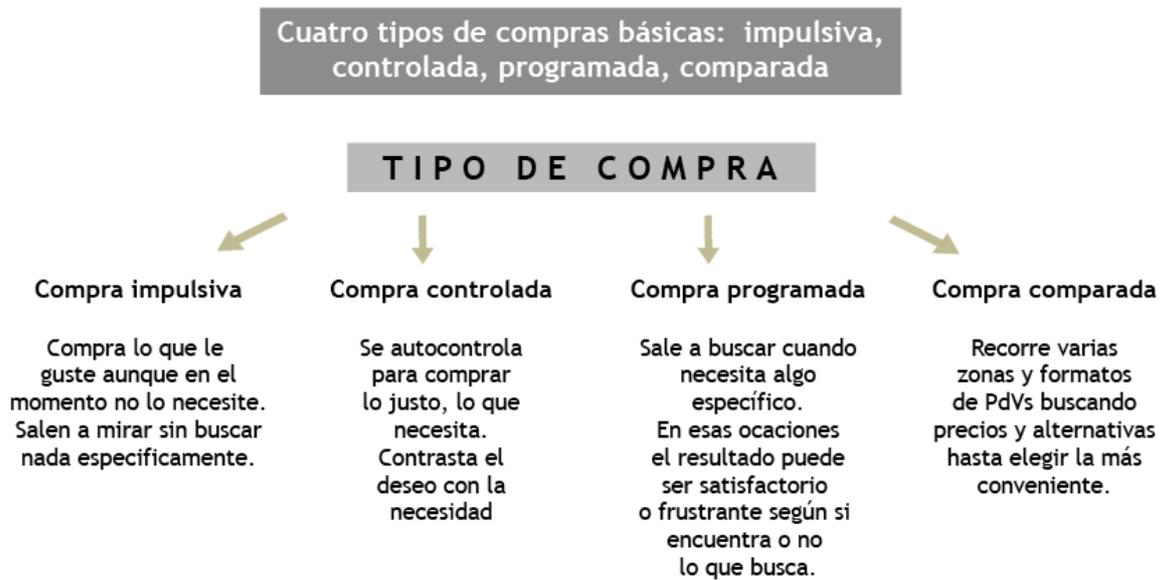
Respecto a la necesidad simbólico-social, la compra de vestuario expresa la auto-identidad y reafirma al individuo ante la mirada de los otros. Existe una valoración de lo diferente: aquellos aspectos del producto que se vincula con la originalidad en el diseño. Se confiere un valor a la actualidad, la moda y la calidad, sobre todo en mujeres adolescentes y jóvenes.

En referencia a las necesidades psicológicas, el hábito de compra de indumentaria proporciona una gratificación, lo que se traduce en una mejora de la autoestima. En algún sentido canaliza y transmuta la ansiedad, siendo una forma de levantar el ánimo: permite que el consumidor se sienta renovado y lo pone “de buen humor”. Hay valor puesto en la cantidad de vestuario por la sensación de renovación constante -que se refleja externa e internamente-, así como en la experiencia de compra, que genere satisfacción en todo momento.

Desde el aspecto práctico-funcional, el hábito de compra resuelve, en primera instancia, una necesidad básica: vestirse. Según los datos que arroja el estudio, las

personas consultadas valoran el calce del producto, surtido de talles y formas, y aprecian el precio y la variedad, facilitándoles la compra.

Ahora bien, el contexto en el que se adquiere el producto resulta un factor determinante. Por ello es primordial distinguir qué tipo de compra realiza un consumidor:

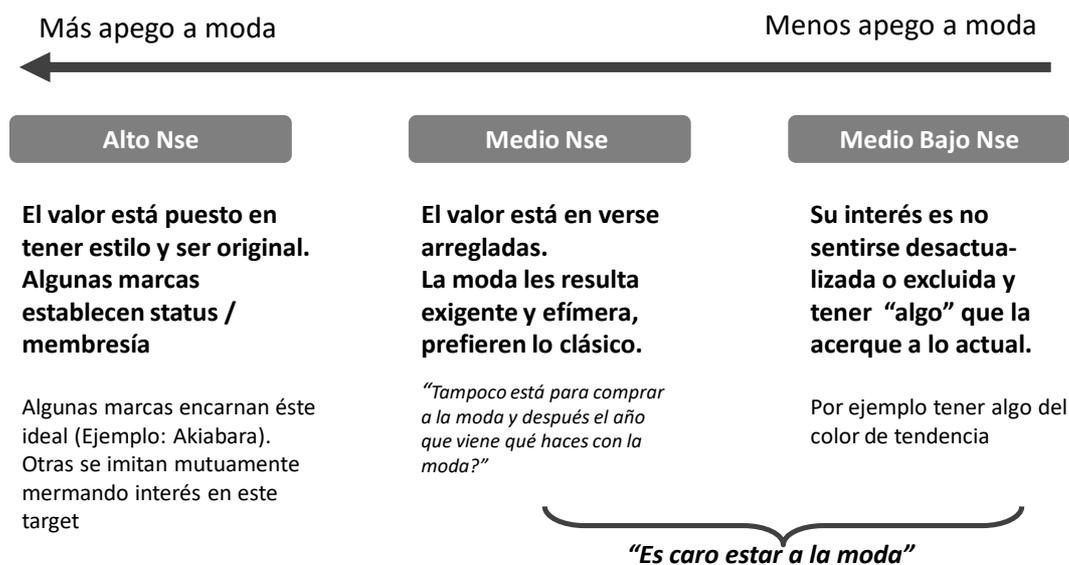


La misión de compra define la experiencia. Ello significa que esta última es placentera cuando se sale sin un objetivo preciso y el cliente se deja llevar por lo que ve o encuentra. En cierto sentido, todo lo que ocurre en el acto de consumo es una sorpresa. La compra es impulsiva y, según el estudio citado, el “trofeo” resulta ser las bolsas de compra y el enfoque en el que se adquiere el producto URB. En contrapartida, la vivencia puede complicarse y hasta volverse tediosa cuando la misión de compra tiene un objetivo o necesidad precisos, dado que al no encontrar lo que se busca, caminar y probarse reiteradamente la indumentaria, las clientas experimentan frustración. Respecto de este punto, la compra de indumentaria puede generar emociones negativas:

- Sentimientos de angustia y exclusión cuando no se encuentran modelos atractivos en talles grandes.
- Culpa ante la compra impulsiva de un elemento suntuario o de precio muy alto.

- Frustración al no encontrar diseños atractivos y de calidad a un precio accesible (en especial en el segmento de menores recursos).
- Postergación de algunas mamás ante las necesidades de los hijos en la etapa de crecimiento que conlleva mucho recambio de ropa.

La moda ejerce diferentes influencias según los estratos socioeconómicos que ha cubierto el estudio. Aunque se tiende a coincidir que el seguimiento fuerte de la moda es para adolescentes, considerando que en líneas generales visten de igual forma y que adaptarse a las tendencias implica el deber de renovar el guardarropa con mayor frecuencia.



Las marcas de indumentaria cuyas colecciones se encuentran alineadas a las tendencias de moda confieren status. Su consumo se ve representado en clientas de alto nivel socioeconómico; su forma de vestir seguirá los pasos de la moda. En el nivel medio, en cambio, prima la importancia de verse arregladas racionalizando el acto de vestirse, entendiendo que las tendencias cambian con las temporadas. Por tanto, ese producto que se adquiere pierde vigencia al poco tiempo. El segmento de nivel medio / bajo resalta la importancia de la no exclusión, adquiriendo productos que se acerquen a

lo que la moda dictamina a través del respeto hacia algún atributo como el color, pero con un precio sensiblemente más bajo.

Se considera asimismo valioso el diseño como característica esencial del producto ya que realza la figura y permite la diferenciación. De acuerdo con las mujeres indagadas, se busca fuertemente que el corte y calce de las prendas destaquen la femineidad, distinguiéndose de aquellas de cortes rectos. Este aspecto representa un atributo negativo en la indumentaria de supermercado, sumado a que la reiteración de prendas en un exhibidor va en contra del deseo que domina la moda, aun cuando tiene la función de proveer talles. En segunda instancia, otra característica de importancia es que el producto tenga algún valor diferencial que lo distinga de otras prendas. En este sentido, la producción en serie genera rechazo.

Existe una variable que integra el gusto y la calidad: el precio. Hay consenso en que la calidad es proporcional al precio. El valor en precio no se define por barato sino por accesible. El “valor” que justifica la compra depende de que siente bien al cuerpo, que atraiga el diseño (sea original), que tenga una calidad aceptable (tejidos, terminaciones) y que el precio sea el adecuado. La importancia de la marca está directamente asociada con el nivel socioeconómico: la sensibilidad hacia las marcas decrece a medida de que se desciende en el NSE.

Las variables precio y calidad difieren según el tipo de ropa. Se registra un mayor peso de la calidad en prendas que destacan la figura -por ejemplo: jeans, vestidos-, en zapatillas y zapatos, indumentaria para el trabajo y prendas de abrigo. Mientras que el precio se impone en prendas de uso cotidiano o ropa casual dado que se procura la compra en cantidad. Conclusión central para definir el tipo de producto que deberá comercializar *URB* dentro del supermercado: tendrá que focalizarse, pues, en prendas básicas que puedan adquirirse en casas de no marca y que permitan la combinación con otras que se encuentren en el guardarropa.

Ahora bien, como se ha señalado, el contexto de compra tiene influencia sobre el producto que se comercializa. *URB* es una marca cuyo producto es vendido en un supermercado. Esto le resta exclusividad por su alcance masivo, de manera que el producto debe acompañar esa premisa.

Entre las conclusiones que brinda el estudio de TNS (2012), se halla también que la compra de ropa en el supermercado es movilizadora tanto por necesidades racionales como emocionales atractivas ya que se trata de un tipo de compra no

planificada, sino que se sustenta en un acto impulsivo. Y entiende que responder a ese impulso /deseo implica, la mayoría de las veces, una auto-gratificación. Veamos algunos ejemplos de atributos:



Atributos racionales

- Practicidad al resolver la compra en el mismo lugar
"aprovecho el tiempo"
- Se encuentra variedad para toda la familia
- Precio accesible (no barato)
- Diversidad de talles, se encuentran talles grandes (alto valor para quien lo requiere ya que no es habitual en comercios de barrio o tiendas de marca).
- Calidad aceptable, media
- Facilidad de medios de pagos
- Saca de un apuro
- Permite tener más cantidad y variación de prendas

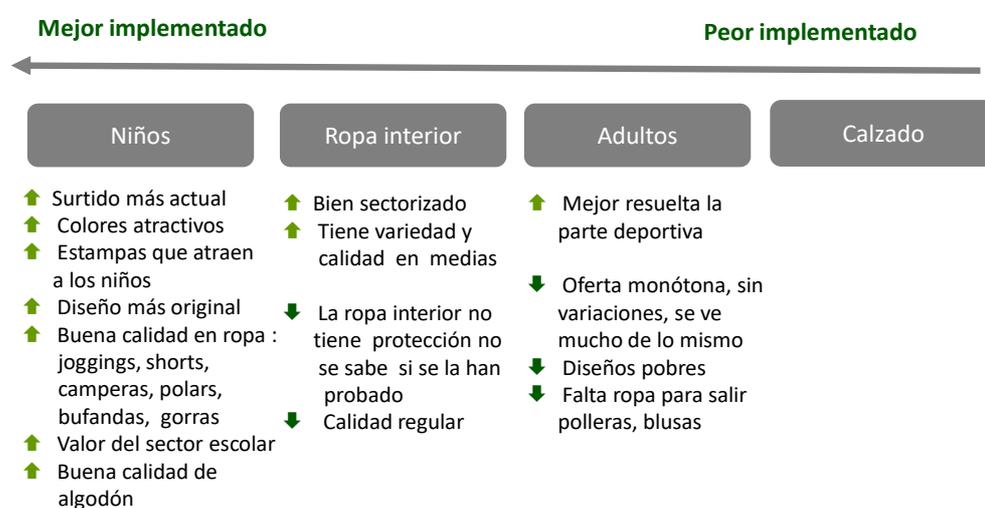
Atributos emocionales

- Mimarse, darse un gusto para uno o dar un gusto a los demás
- Cambia y mejora el estado de ánimo (transmutación psicológica que otorga la compra de ropa)
- Libertad de la auto-atención, compra tranquila sin exigencias/ acoso del vendedor
- La posibilidad de interactuar con los productos resulta muy atractiva

Racionales y Emotivos

- La compra inteligente/económica genera placer
- Hace más grata la experiencia de la compra rutinaria, el sector es un Paseo dentro del SPM

Las prendas para situaciones de baja exposición son las que están más legalizadas para que sean adquiridas en el espacio del supermercado. Generalmente son de algodón: ropa escolar, ropa interior, para dormir, para el aire libre y los deportes, medias. Y según los resultados del estudio de mercado, el sector de niños es el que posee mayor perspectiva de desarrollo. Para cada categoría de producto, los participantes han resaltado aspectos positivos y negativos de la implementación de los productos dentro del local, su apariencia, sectorización y calidad.



Recordemos que se indagaron tanto a compradoras como no compradoras de indumentaria dentro del supermercado. Dicha diferenciación es primordial para tener en cuenta qué acciones ejecutar a fin de atraer a aquellas que desestiman la compra, así como también poner en juego acciones que ayuden a mantener fieles a las que sí lo hacen. Para ello es importante observar la experiencia de compra de cada una. Así, se puede conocer que las compradoras lo experimentan de manera grata, mientras que las no compradoras necesitan jerarquizar la experiencia. Para estas últimas, el ritual placentero de adquirir ropa no coincide con la misión de compra de rutina dentro del supermercado: genera distancia que el ambiente de exhibición sea la misma góndola que la de alimentos; les disgusta mezclar en el mismo carrito los alimentos con la ropa.

Por otro lado, las compradoras expresan una visión diametralmente opuesta: entienden que abre paso a un momento de paseo, de distensión, pasible de salirse de la planificación. Experimentan el placer de la compra por impulso atraídas por mirar y probarse con cierta “libertad”. En forma tangencial, se desprenden aspectos más profundos del pensamiento y comportamiento del consumidor que explican la relación emocional y simbólica que éste sostiene con los productos y marcas que consume, y que generan oportunidades en las estrategias y comunicación accionables para las empresas, llamados *insights*.

Como *insight* que aporta el estudio, se detecta que la mayoría de este segmento inicia el recorrido desde este sector y deja el área de productos frescos para el final. Una observación a tenerse en cuenta más adelante cuando realicemos una propuesta de ambientación diferencial dentro del *retail*.

Ahora bien, cuando el producto es para regalar las motivaciones de compra son distintas. La misma se encuentra más aceptada para niños que para adultos. Persiste el prejuicio por regalar ropa comprada en el supermercado por asociarse esencialmente a una “compra barata”. Así, los destinatarios preferenciales pasan a ser los niños, personas muy cercanas y, puntualmente en los estratos socioeconómicos más bajos, los maestros.

La imagen de cliente proyectado para el sector textil presenta los siguientes valores positivos y negativos:

³ Un *insight* es una frase o expresión coloquial o reflexiva que alude al problema, conflicto, dilema que aqueja al consumidor y que no encuentra resuelto hasta ese momento.

Valores que generan identificación	Vs.	Valores que generan distancia emotiva
<ul style="list-style-type: none"> 📌 Práctica, prioriza el tiempo y la comodidad. Está muy ocupada 📌 Compra con inteligencia, busca ofertas sin resignar calidad. 📌 Resuelve las compras de ropa de uso diario y escolares 📌 Es moderna y flexible en sus criterios de compra, no se apega a las marcas 		<ul style="list-style-type: none"> 📌 No le interesa mucho la ropa, no tiene criterio estético 📌 Poco exigente en cuanto a calidad, busca algo aceptable y prolijo 📌 Tiene poca personalidad para vestirse es muy clásica 📌 No le atrae el ritual de salir comprar y mirar vidrieras 📌 Alguien mayor en busca de un regalo

De esta manera, podemos conocer cuáles son las significaciones que tiene la compra de ropa dentro de un supermercado en el público objetivo que nos interesa. La clave reside en saber de qué forma la marca puede influir de modo determinante en el consumidor, rompiendo la barrera del prejuicio de la “ropa de supermercado” y generando empatía entre el cliente y *URB*. Es importante dimensionar el reconocimiento que tienen los clientes de Jumbo sobre su marca de indumentaria. Es momento de pasar a precisar el tipo de producto que debe ofrecer *URB*, así como detallar lo realizado por sus competidores directos.

IV. Análisis de la marca-producto URB

4.1. Descripción desde la empresa: requerimientos

URB es una marca de indumentaria orientada a la mujer, pero que también desarrolla productos para hombres y niños. Sus líneas son básicas y simples, con matices de moda. Posee asimismo colecciones para situaciones de uso particular: trajes de baño, indumentaria deportiva. Y desarrolla prendas de tallas especiales. Busca satisfacer en comodidad y diseño a todos los usuarios.

4.2. Significaciones asociadas al producto URB y su competencia

Debido a que *URB* es una marca que se comercializa exclusivamente en supermercados (Jumbo, Vea), se desestima lo relativo al aspecto aspiracional al que otras marcas convencionales de ropa apuntan. *URB* se propone imponer, en cambio, la idea de productos básicos, buena calidad a precio razonable y de alta rotación, en sintonía con su contexto de comercialización.

De acuerdo a los compradores (TNS, 2012), se tiende a valorar en las marcas propias del sector textil que haya una calidad confiable, aceptable. Las variables se relacionan con:

- Exclusividad, en poder encontrarse allí diseños propios novedosos (principalmente en el segmento C3).
- Confiabilidad, vinculada con la idea de respaldar un nivel básico de calidad (por estar comprando en Jumbo).
- Identidad, ya que uno puede referirse a la ropa con un nombre distinto al del supermercado. Algo similar sucede con Tex en Carrefour.
- Jerarquía, separándola por ejemplo de la marca de alimentos.

Habida cuenta del trabajo de campo que he realizado sobre la oferta de este tipo de productos en las tres cadenas de supermercados más importantes (Jumbo, Carrefour y WalMart), se detectan coincidencias y diferencias entre ellas. En el siguiente cuadro, paso a mostrarlo:

			
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> Monótona, no se percibe variedad 	<ul style="list-style-type: none"> Más variedad 	<ul style="list-style-type: none"> Más variedad
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Calidad diversa Incluye marcas de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> No homogénea C3 evalúa mala calidad y terminaciones 	
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> Segmenta 	<ul style="list-style-type: none"> Variados
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> Clásico, monótono, común/antiguo Colores que no son de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Se percibe colección aunque tiende a percibirse poco actual Colores muy básicos Destacan piezas aisladas juveniles 	
Talles	<ul style="list-style-type: none"> Bien variados 	<ul style="list-style-type: none"> Falta diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> Falta diversidad
Stock			<ul style="list-style-type: none"> No es homogéneo

Todas las marcas, pues, están fuera de sintonía respecto a las necesidades de la demanda. Ninguna logra cubrir las expectativas puestas en el tipo de producto a conseguir. Algunos de los puntos débiles que afloran del análisis están relacionados con la falta de talles o moldería ajustada a las escalas internacionales, como así también la inferencia de baja calidad en los productos, que representa la primera barra a la hora de realizar la compra.

En relación con la imagen de marca que proyectan las propuestas del sector textil de las diferentes cadenas, Carrefour es la que posee una marca propia con mayor reconocimiento (en parte sustentada por la trayectoria en el mercado), y es entendida como de calidad intermedia, práctica, de precios variados (dependiendo del tipo de producto). ideal para utilizarla como ropa diaria.

A la hora de analizar el canal de ventas en relación al producto, que en cada cadena de supermercados se ve representado en un espacio delimitado con mobiliario *ad hoc*, probadores y bancos de prueba (similares a los de cualquier tienda de ropa), surgen distintas características que se describen como fortalezas y debilidades comparativas entre las tres cadenas (TNS, 2012):

-Fortalezas comparativas:



- ↑ Sector de niños y bebés atractivo, más calidad y variedad
- ↑ Variedad de talles
- ↑ Mejor calidad (C3/D)
- ↑ Más limpio
- ↑ Precio accesible
- ↑ Marcas conocidas

- ↑ Sector más espacioso y cómodo para circular
- ↑ Exhibición más atractiva, mejor ambientado
- ↑ Clara sectorización
- ↑ Probadores cómodos en ropa y calzado
- ↑ Marca propia
- ↑ Idea de colección
- ↑ Ropa más moderna
- ↑ Más variedad dentro de cada sector
- ↑ El mejor en Adultos

- ↑ Amplitud
- ↑ Sector niños muy atractivo
- ↑ Servicio/Atención
- ↑ Probadores atractivos, íntimos

Jumbo mantiene el reconocimiento en marcas, higiene, talles y calidad. Carrefour gana en experiencia de compra del sector, la modernidad en las colecciones y la exhibición. WalMart, en cambio, es reconocido por el servicio y la atención.

-Debilidades comparativas:



- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">↓ Poco espacio no favorece una experiencia de compra grata: déficit de circulación y mezcla de sectores↓ Refleja más a un SPM que HPM, no aporta al ritual emocional de la compra↓ Monotonía: exceso de prendas iguales saturan. Efecto adverso : nadie las quiere↓ Diseño antiguo↓ No está diseñado el servicio de atención/probadores | <ul style="list-style-type: none">↓ Falta higiene en probadores↓ Calidad no homogénea↓ Faltan talles↓ Falta variedad↓ Falta más diseño/moda | <ul style="list-style-type: none">↓ Presentación /Exhibición de prendas arrugadas, tocadas↓ Diseño de persona mayor, sin estilo, no despierta deseo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

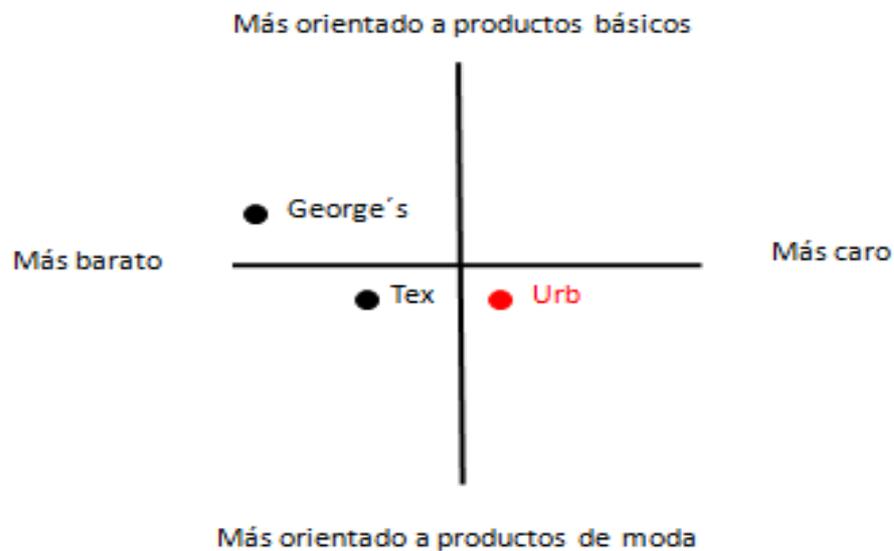
Seg

ún la investigación de TNS (2012), se desprende que Jumbo posee una propuesta “muy de supermercado”. El déficit reconocido en Carrefour radica en el servicio y la higiene. Su propuesta no es homogénea. Mientras que en el caso de WalMart, hay falta de *appealing* y prestigio.

4.2.1 Mapa de posicionamiento según la empresa

El posicionamiento comunicacional representa el lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca; constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia (Ries y Trout, 1972). El posicionamiento funciona arraigando la marca a la mente del consumidor, ubicándose en la conciencia del público. También se expresa como la posición de la marca respecto de las otras marcas. Es un concepto holístico, central en el *branding*.

Para desarrollar el mapa de posicionamiento, tomaremos como eje las variables “precio” y “afinidad con la moda”, relacionando a URB con su competencia:



El posicionamiento se sostiene a partir de una característica diferencial competitiva: ser recordada y bien posicionada si se selecciona un atributo atractivo, no costoso y moldeable, que se puede modificar según los cambios en las tendencias socioculturales (Ries y Trout, 1972).

Wilensky (2005) sostiene que el posicionamiento es una inscripción simbólica que sólo existe en la demanda, es decir, en los pensamientos que el mercado tiene respecto de la marca. Es un concepto estratégico. Así como la identidad responde a qué es la marca y el *brand character* responde a cómo es la marca, el posicionamiento responde a:

- Qué segmento de mercado es el *target* básico al cual la marca apunta.
- Cómo se relaciona la marca (URB) con las marcas de la competencia (George's y Tex).
- Cómo se relaciona el *brand character* con otras personalidades marcarias dentro de la misma categoría.

Por otra parte, el posicionamiento es la dimensión que reúne a modo de síntesis las características de constituir la esencia de la identidad de marca y de vincularse con una determinada posición del sujeto, es decir, coincide con alguna expresión del deseo del consumidor.

El posicionamiento ocupa un lugar nuclear en la conceptualización de la marca. Puede ser definido como aquella parte de la identidad y el carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia.

En este sentido, la marca *URB* busca posicionarse como un referente de producto alineado a las tendencias de moda y de buena calidad por un precio razonable. No persigue llevar el precio al frente ya que la percepción de oferta y precio bajo también pueden asociarse a productos de baja calidad. Además, entra en juego el contexto de compra y su marca paraguas, que ostenta el reconocimiento de valores asociados a la calidad (riega valor a *URB* como parte de su subsistemas de marcas).

Esto último representa un diferencial estratégico importante en comparación con la competencia: Carrefour y WallMart se apoyan en otros rasgos propios del canal donde se consume (el supermercado, y su vinculación con la oferta y el ahorro).

-Carrefour: *“El precio más bajo garantizado”*

-Wallmart: *“Ahorra dinero. Viví mejor”*.

El producto no es el propósito de la marca, sino un medio por el cual se accede y trabaja en la mente del consumidor.

El posicionamiento de marca brinda el marco conceptual desde el que se parte para el armado del brief publicitario. A partir de su definición, se deberán desarrollar las estrategias comunicacional y publicitaria. El posicionamiento correcto de una marca es una de las cuestiones más importantes en la vida de una empresa. Hay que identificar los valores básicos de una marca y adaptarlos al terreno de la comunicación, lo que implica establecer de forma coherente los niveles narrativo y superficial de la discursividad que va a expresarlos (Semprini, 1995) (cuestión que se tratará más adelante).

En los distintos mercados competitivos, las marcas que se mantienen “a flote” son aquellas que son fieles a una identidad diferenciada y a una ventaja competitiva, adaptándose a los distintos entornos. En este sentido, el posicionamiento es multidimensional y es percibido por el consumidor.

Cuando la imagen de marca comprende pues un conjunto de asociaciones mentales que hace el consumidor, el posicionamiento supera la mera sumatoria de asociaciones, organizándola y generando sinergia. El vínculo entre la marca y el

consumidor supone distintas dimensiones vinculadas con el segmento, producto atributo, servicio, etc. Muchas veces, las marcas se posicionan a partir de apropiarse de algún vínculo establecido entre el producto y el consumidor. En este sentido, podría haber una inferencia en *URB* de exponer la idea de calidad y sencillez como parte del vínculo entre un consumidor y la ropa, en un contexto de supermercado.

4.3. Valores. Mapping semiótico

La marca es una creación simbólica que nuclea un sistema de valores y transmite sentidos determinados. La semiótica permite un acercamiento a las producciones significantes que le dan vida a una marca; posibilita llevar a cabo un análisis de los valores que la sustentan. Según Greimas (1983), el “valor” nace de la oposición de elementos semánticos en un objeto, que pueden ser aceptados (eufóricos) como rechazados (disfóricos) por un sujeto.

La aproximación narrativa greimasiana propone una vinculación importante entre el valor y el objeto en sí:

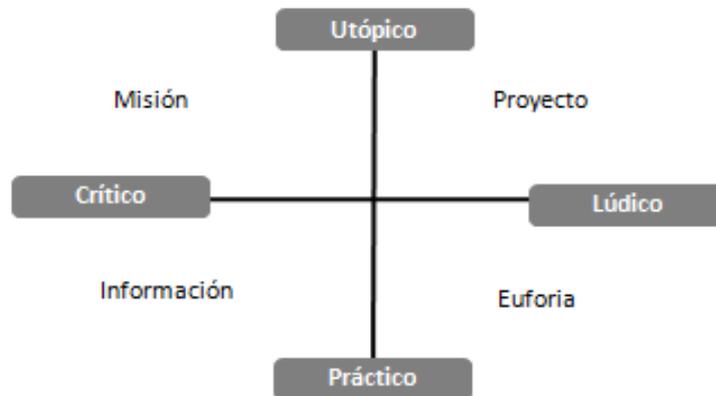
”Cuando alguien, por ejemplo, en nuestra sociedad actual, se presenta como adquiridor de un automóvil, quizá no es tanto el coche como objeto lo que desea adquirir, sino, en primer lugar, un medio de desplazamiento rápido, sustituto moderno de la alfombra voladora de otros tiempos: lo que compra a menudo es también un poco de prestigio social o un sentimiento de potencia más íntimo. El objeto deseado no es entonces más que un pretexto, un lugar de vertimiento de los valores, algo ajeno que mediatiza la relación del sujeto consigo mismo” (Greimas, 1983, p. 25).

Siguiendo esta senda, y sin desconocer la narratividad que dan pie los valores, Andrea Semprini (1995) propone una axiología del consumo distinguiendo los valores iniciales de base de los valores de uso. Compone un modelo (*mapping*) a través de la confrontación de esas dos categorías diferentes -valores de uso/ valores de base- y un par de cualificaciones de tales términos:

- La valoración práctica (valores de uso o utilitarios).
- La valoración utópica (valores de base o existenciales).
- La valoración lúdica (valores de lujo).

- La valoración crítica (relaciones de calidad – precio).

Mapping semiótico de valores de consumo



Aplicándolo a nuestro trabajo, se puede determinar que *URB* se localiza en el cuadrante sudeste (el espacio donde convergen lo práctico con lo lúdico). Se trata pues de una marca “Euforia” porque incursiona en el terreno emocional. Propone un mundo cálido y protegido. Es sentimental y positiva: intenta brindar confianza, intensidad en las emociones, autenticidad, un lenguaje accesible, diversión. Existe una valoración del discurso positivo y tranquilizador pero también se aprecia aquello que sorprende y es divertido. Por otra parte, las marcas que se adecuan a este cuadrante brindan seguridad sobre lo veraz de su aspecto discursivo.

4.4 Personalidad de la marca

El producto no es el propósito de la marca, sino un medio por el cual se accede y trabaja en la mente del consumidor.

Desde nuestro punto de vista, la personalidad de la marca refleja la de sus propios consumidores. Se entiende como personalidad a la particular forma de organización, tanto estructural como funcional, que adquiere en un individuo sus rasgos psicológicos. La personalidad posee características psicológicas que determinan, así

como reflejan, la forma en que un individuo responde a su ambiente. Existen correlaciones entre el tipo de personalidad y el consumo: lo define sus hábitos, preferencias, tendencias, estilos (Wilensky, 2005).

La personalidad de la marca *URB* sugiere ser casual, sencilla, moderna, activa. Tiene poco tiempo libre, por lo que le gusta ser expeditiva y directa.

El posicionamiento, como ya se ha señalado, se sostiene a partir de una característica diferencial competitiva. Ser recordada y bien posicionada si se selecciona un atributo atractivo, no costoso, y moldeable presto a modificarse a partir de los cambios en las tendencias socioculturales. De algún modo, es parangonable el propósito de comercializar productos casuales, sin pretensiones, que tenga un matiz de moda, con las características de personalidad que poseen los consumidores de la marca.

4.5. Identidad de la marca

David Aaker (1996) concibe a la identidad de marca como un juego de asociaciones que los estrategas aspiran a crear; representa una promesa al cliente. La identidad debe acompañar el vínculo entre el cliente y la marca, implicando beneficios funcionales, emocionales o de expresión personal. La identidad marcaría consiste en dimensiones organizadas en torno a cuatro perspectivas: la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. Procederemos a analizar a *URB* desde tales directrices:

URB – Producto (propósito y atributos del producto, calidad y valor, usos, usuarios, país de origen.)

URB nació con el objeto de proporcionar a los clientes indumentaria básica de buena calidad. La política de producción incluye la estandarización de talles -ajustada a las escalas internacionales-, para que sus clientes puedan adquirir determinado producto con la seguridad de que, independientemente del país o cadena de *retail* en donde se adquiriera, el molde del producto será el mismo y sentará de igual manera. El surtido propuesto incluye un 30% de diseños de “moda” y un 70% de productos básicos (las familias de productos cuyos cortes no revisten uso en una estación del año particular,

sino que el tejido empleado resulta más abrigado en el invierno o más fresco en el verano. Ejemplos: el pantalón, la camisa, el sweater).

URB – Organización (atributos de la compañía, local vs. global)⁴

URB representa un subsistema del sistema Cencosud, una de las compañías líderes en *retail* en Sudamérica. La marca paraguas cuenta en su identidad con valores asociados a la familia, la vida sana y la nutrición. La visión⁵ es ser la compañía líder de alimentos en la región por su confiabilidad, innovación y crecimiento. Tienen como misión⁶ generar valor para los accionistas, clientes, empleados, consumidores y la comunidad haciendo crecer competitivamente sus marcas, mediante alta calidad en los productos y excelencia en la ejecución. Sus principios están vinculados a la ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios, transparencia en las comunicaciones, desarrollo personal y profesional de su gente en un ámbito de motivación e innovación, protección del medioambiente y seguridad y salud para su gente⁷.

URB – Persona (personalidad de marca, relaciones marca-cliente)

Según David Aaker (1996), la personalidad de una marca es el conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada. Ello incluye rasgos como el género, la edad y la clase socioeconómica, así como aquellos que identifican con la personalidad humana como la calidez, la preocupación y el sentimentalismo. La personalidad de la marca, como la humana, es distintiva y duradera. Con frecuencia, los usuarios interactúan con las marcas como si fueran personas, se manifiestan en la calificación de los objetos como si fueran seres humanos.

⁴ Se retoma y avanza lo expresado en el capítulo 2.

⁵ Son las metas que se pretende conseguir en el futuro. Éstas tienen que ser realistas y alcanzables (Capriotti, 2007).

⁶ Define principalmente cuál es la labor o actividad en el mercado. Además, se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido (Capriotti, 2007).

⁷ Cencosud (2012). Recuperado de <http://www.cencosud.com>.

Retomando el punto anterior en el que se desarrolla la idea de personalidades, las referencias realizadas nos sirven como premisa para analizar la personalidad de *URB* teniendo en cuenta la imaginación del usuario, basándonos en compradores típicos de este tipo de productos, o bien idealizados. *URB* es una marca “real”, alegre y espontánea. Ríe, le gusta ser auténtica, práctica, se identifica con lo cotidiano y con sentirse cómoda en todo lo que hace. No le gustan las cosas que restan espontaneidad, ni tampoco aparentar algo que no es porque pierde credibilidad. En síntesis, es casual, práctica, honesta, natural, simple. Tiene una actitud positiva, divertida, amigable, simpática.

Está orientada principalmente a la mujer, como ser individual pero también como miembro activo de la organización “familia”; luego se dirige a cada uno de sus integrantes en forma individual (quien lo compra es la madre de la familia, y lo consumen todos). Es positiva, austera, amigable.

URB – Símbolo (imagen visual / metáforas y herencia de marca)



El color rojo y sus formas simples concuerdan con el logo general de las marcas. La marca paraguas, como el resto de las marcas de supermercados, poseen una forma circular, con un pequeño satélite en el contorno superior derecho. Esta herencia permanece en todas las marcas



URB conserva, por esa razón, el formato circular, pero mantiene alguna diferencia geométrica: un ángulo recto en el sector opuesto al satélite pequeño, con el propósito de resaltar la separación entre las marcas de servicios y las de productos (véase la siguiente página). A través de los colores se pueden crear asociaciones positivas. Para el neurocientífico Martin Lindstrom⁹, los colores crean asociaciones claras que pueden beneficiar a la marca, en la forma en la que es percibida por el consumidor respecto de la simbología que representa, como se analizará en el próximo punto.

4.6. Isologotipo y naming

El signo gráfico se compone del nombre de la marca- producto en una tipografía de palo seco dentro de una figura semicircular con un ángulo recto. Un formato que remite al pétalo de una flor o a una gota acostada. Condice con la morfología de los demás elementos del sistema “Cencosud”. La tipografía del logotipo ostenta una forma particular que lo diferencia muy bien de otros. La elección tipográfica similar a palo seco connota significados de sencillez, lo directo, urbano, lo casual. Sintoniza con la personalidad marcaria. Es ideal que la marca presente la cualidad de pregnancia, asociado a la idea de mantener formas simples para que el público pueda retenerla y recordarla. Estas formas, sumadas a la percepción visual y los mecanismos mentales que se arbitran para captarla más rápidamente, se ven facilitadas con el desarrollo de una marca de característica simple, simétrica, equilibrada, y con armonía en la estructura de la forma.

⁹ Martin Lindstrom es un neurocientífico danés, autor del libro *Buyology – Truth and Lies about why we buy* (2008). Ha escrito en total seis libros referidos a marcas y comportamiento del consumidor. Es colaborador de Harvard Business Review, la revista Times, y la NBC.



El nombre de marca *URB* refiere, si se atiende al plano del significado (concepto) (Saussure, 2005) a lo “urbano” (se trata de un apócope). Por tanto, se conecta con el contexto geográfico en el que se daría la situación de uso del producto.

Desde el punto de vista del significante (Saussure, 2005), consiste en una denominación breve, sencilla de pronunciar y fácil para recordar.

El naming forma parte del proceso de creación de la identidad de la marca y posee el mismo propósito de diferenciarse de sus competidores (al igual que el logotipo), y transmitir sus valores.

Para Joan Costa (2004), el nombre es el primer signo de identidad. El autor adhiere a la idea acerca una “economía de signos” y por ello sostiene que un nombre corto favorece la comunicación. Al verbalizar la marca “*URB*” se aprecia una contracción que pareciera complicar su retención. Aunque las nuevas tendencias de análisis hacen foco en la cantidad de letras o sílabas que componen un nombre, Costa entiende que no es tan importante este punto como la imagen que se consigue instalar en la mente del público, la estrategia de comunicación y posicionamiento, y los valores que representa para la sociedad.

Con respecto al cromatismo, según la simbología de los colores proporcionada por Capriotti (1992), dentro de los denominados cálidos, que se caracterizan por ser vivos y alegres, el rojo transmite fuerza, vitalidad, poder, corazón.

Estos elementos nos lo fueron brindados como premisas inalterables. Pero el lanzamiento de la marca en el ámbito local demandaba una adaptación al tipo de consumidor que tienen las cadenas de supermercados donde se comercializaría la marca. Mi participación estuvo vinculada con la adaptación del discurso que debía implementarse localmente y su racional creativo que describiremos más adelante.

4.7. Target y target conceptual. Perfil del consumidor

La empresa utiliza la denominación “*target conceptual*” para referirse a su público objetivo en las distintas planificaciones de campaña: trata de convenir, en pocas palabras, un concepto que caracterice al segmento de consumidores al que apunta. En el caso de *URB* sería MUJERES ACTIVAS Y MODERNAS.

Así, se procura aludir a los aspectos distintivos esenciales de la mujer de hoy: independientes, activas, elegantes. Retomando a Wilensky (2005), es posible definir a *URB* como una marca multitarget puesto que abarca un target amplio tanto en relación a las variables “*hard*” (edad, sexo o nivel socioeconómico), como a las variables “*soft*” (estilo de vida, valores y actitudes). Se trata de una marca masiva, más allá del número de personas involucradas, por la gran diversidad de segmentos que busca abarcar

Dadas las características de *URB*, el target del usuario es principalmente una mujer, pero también no excluye al hombre y al niño de todas las edades, de nivel socioeconómico medio. No hay una situación de consumo en particular, aunque el producto invita a la comodidad y, en menor medida, a la moda. Se preocupan por su estilo de vida, cuidan su imagen y conocen las tendencias en boga.

4.8. Propuesta gráfica

“La fotografía del significante de Moda plantea problemas metodológicos que desde el principio nos hicieron descartar su análisis. Sin embargo, la Moda no solo fotografía sus significantes, sino también sus significados, por lo menos en tanto estos remitan al ‘mundo’ (Barthes, 1967, p. 341)



El racional creativo en el que se apoya la pieza grafica expuesta vincula el carácter básico del producto que comercializa la marca con la actualidad en materia de moda. La mujer se reconoce como moderna, actual y casual; pretende que la ropa sea cómoda y práctica. Ropa para todos los días. Las mujeres son activas y se encuentran en movimiento todo el tiempo; no quieren dejar de verse lindas a pesar de buscar comodidad y simpleza. La propuesta está pensada para quienes quieren vestirse y vestir a sus familias de una manera fácil y conveniente. Es verse bien, pero de forma sencilla. La tendencia urbana está ligada directamente con el nombre *URB* y nos sugiere entonces enfocarnos en el mundo que rodea a la marca: en el contexto urbano en el que hoy nos movemos, en la búsqueda de soluciones rápidas y en la frescura volcada a la comodidad para las actividades cotidianas. Estas experiencias nos introducen de lleno en ese universo donde *“URB me simplifica la vida”*. Por ello se puede sostener que *“Lo simple es tendencia”*.

El tipo de discurso empleado por la marca es el de “actividad”. Según Weil (1992): “Digo lo que hago, o cómo lo hago”. Traduce una identificación con la empresa por el desarrollo de productos básicos, sencillos, de calidad, sin pretensiones (“lo simple”) y lo vincula al “cómo lo hago” en relación con la actualidad que tiene ese producto, vinculado a los estilos de moda vigentes (“es tendencia”).

Según Wilensky (2005), el discurso marcario está compuesto por distintos elementos que comunican y construyen la identidad, el carácter, y el posicionamiento. En efecto, la categoría de producto se comunica con el consumidor a través de sus insumos o características físicas. Aspectos como el *packaging*, la imagen institucional, y hasta el precio, construyen discurso sobre el estilo y la calidad del producto, como estamos detallando a lo largo del trabajo.

Para determinar si esta pieza ayuda efectivamente a la identidad marcaria que procura transmitir la instancia de producción, resulta de suma utilidad la aplicación del modelo de Semprini (1995). Siguiendo a la Escuela de París, el semiólogo italiano discrimina tres niveles de estructuración de los discursos que nos permite identificar en un corpus la identidad de marca¹⁰:

- Nivel discursivo o de superficie: Refiere a los elementos que aparecen figurativizados en la superficie textual (personajes, objetos, espacio, tiempo, sentimientos). Expresan en definitiva los valores de base y las estructuras narrativas.

En el aviso en cuestión, se identifica a una mujer joven, reiterada tres veces, que usa la misma prenda en colores pasteles distintos (operación figural del campo de la repetición). La muchacha luce sencilla (no solo por su ropa sino también por su peinado, maquillaje) y con una leve sonrisa. El fondo blanco no la ubica en un espacio ni en un tiempo precisos (activa una actualidad permanente para cualquier sitio).

Se apela a la foto de una modelo desconocida, bella pero no llamativa, para significar, en última instancia, una mujer real. Como muchas, como una. El carácter masivo del producto y su contexto de comercialización lleva a que a la marca no le convenga perseguir un propósito aspiracional. Así, se apunta a naturalizar el estándar de mujer para que todas ellas se sientan mujeres *URB*

¹⁰ El estudio en recepción debería ir después con el fin de cotejar los resultados que se desprenden de este análisis de escritorio. La marca posee una naturaleza intersubjetiva (Semprini, 1995).

mediante la activación de un proceso de identificación simpatético (Jauss, 1989)¹¹.

- Nivel narrativo: Los elementos que se manifiestan en la superficie dan cuenta de un tipo de gramática que permite que los valores se relacionen por complicidad, oposición, etc. Como buen greimasiano, Semprini (1995) afirma que “el significado aparece por generación y por narración” (p. 80). “La articulación del mundo narrativo permite a la marca escenificar sus valores” (p. 82).

La imagen sumada al claim “Lo simple es tendencia” nos expone de manera condensada un relato donde el actante sujeto -representado por esa mujer satisfecha- ha logrado finalmente el objeto de deseo (el estilo de vida simple) gracias al actante ayudante (la marca Urb). Ello supone el haber dejado atrás ese primer momento del relato donde el actante sujeto estaba atado a una forma de vivir complicada en general (incluido en su modo de vestirse).

- Nivel axiológico: El estadio más profundo. Refiere a los valores que componen el corazón de la marca. Estos valores se ponen en escena desplegándose en ciertos relatos (nivel intermedio). “En este nivel se encuentran los valores básicos que fundamentan la identidad de una marca dándole sentido y durabilidad” (Semprini 1995, p. 82). A partir de este aviso, en *URB* son la calidad y la comodidad.

4.9. Planificación de medios

No se puede soslayar a la planificación de medios como parte del proceso de comunicación contextualizado dentro del mundo publicitario. Según Alberto Naso (2003), la planificación de medios se sitúa

“(…) entre el mensaje y el canal, subordinada a la información que proviene de las instancias superiores, que son la estrategia del producto y de comunicación. Conocedora de medios, vehículos y tarifas.

¹¹ En su estudio “Los modelos interactivos de la identificación del héroe”, Jauss (1989) ha intentado sistematizar los tipos de identificación posibles entre el personaje principal y el lector, caracterizando a la identificación simpatética como aquella en la que el héroe es parecido a uno mismo.

Distribuidora del presupuesto, intensidad, tiempo y geografía de la compañía. Y, primordial, analítica de todos estos contenidos en función del receptor para alcanzarlo con frecuencia, y que haga efectivo el mensaje y al menor costo” (Naso, 2003, p. 17).

La planificación de medios no compra espacios publicitarios, “compra” público objetivo expuesto a esos medios. La evaluación de estos datos guardados en la memoria posibilita las actitudes o preferencias y da lugar, en ocasiones, al comportamiento esperado. Tengamos en cuenta que la conducta puede manifestarse de manera favorable a través de la compra de un producto, o bien, de modo latente, en cimentar la imagen del producto- marca. El objetivo de la publicidad apunta hacia ambos fines; su meta de máxima es lograr el establecimiento de un hábito adquisitivo.

A lo largo del trabajo de planificación, junto con la agencia asignada por la compañía, pude manejar argumentos sólidos para la estrategia a partir de los conocimientos recibidos en la especialización. En este caso, para confeccionar la planificación de medios, se analizó previamente los soportes disponibles que se orientan al segmento de nuestros potenciales clientes. Una óptima planificación debe considerar los diversos medios de comunicación existentes: tanto los masivos e indirectos como aquellos que son más segmentadores y directos.

Pasemos a describir a continuación los distintos medios seleccionados:

Respecto a los medios gráficos (revistas y diarios), se privilegiaron aquellos que se orientan ante todo a la mujer: las revistas Elle, Cosmopolitan, Oh La, entre otras. Tales publicaciones llegan al público objetivo primario. Pero también se han incluido medios de mayor tirada, como La Nación Revista y Viva (del diario Clarín), ya que proporcionan una mayor cobertura. La frecuencia en la que se realiza la pauta queda marcada por la emisión quincenal o mensual de algunas de las revistas que se eligieron.

En vía pública, se concluyó que los más apropiados eran los soportes que se hallan en las cercanías de los locales donde se comercializa la marca *URB*. Por ello, nos ubicamos en los refugios de colectivos colocados a lo largo del Metrobus de la avenida Juan B. Justo. Estos coinciden con la presencia de dos de los locales (sucursales

Bullrich y Juan B Justo). En el caso de las gigantografías, resultan convenientes las que se encuentran en Panamericana (por su cercanía a Jumbo Unicenter, Pilar y Escobar) y las de Acceso Oeste (coincidiendo con la ubicación de Jumbo Plaza Oeste).

Al ser imposible una retención visual de la marca, la radio no surge como un sistema *a priori* adecuado para nuestros fines. Sin embargo, fue aprovechada a través de auspicios a programas o de segmentos en los cuales nuestro público objetivo forma parte de la audiencia. Del mismo modo aparecemos en la TV: mediante el formato de PNT (publicidad no tradicional), vistiendo a conductoras o auspiciando segmentos de programas cuya temática se vincula con la moda.

La indumentaria se comercializa en ciclos estacionales: primavera – verano y otoño – invierno. Por tanto, la planificación se realiza durante seis meses, coincidiendo con el otoño – invierno. Para optimizar el recurso presupuestario disponible, las pautas finalizan luego de la primera quincena de agosto dado que, en este caso, los quince días restantes son destinados al período de liquidación de productos textiles.

4.10. Comunicación de la competencia

La acción comunicacional de parte de los rivales no fue tampoco muy relevante durante el período otoño-invierno de 2014, momento de circulación del aviso de *URB* analizado. La marca de Walmart no lanzó ninguna campaña (a decir verdad nunca ha realizado), en tanto la entidad de Carrefour solo difundió algunas piezas gráficas, como las que detallamos a continuación:



Para entender si se alinea la estrategia y posicionamiento a nivel mundial, investigamos sobre publicaciones de la marca en otras partes del mundo:



Si se comparan los avisos de TEX con el de *URB*, se detectan rápidamente algunos rasgos distintivos. En TEX se apela a:

- Utilización de mujeres que por su belleza y pose no esconden que son modelos;
- Muestra de varias prendas que, independientemente de remitir a distintas temporadas, se perciben menos sencillas y básicas;
- Ubicación en un espacio-tiempo preciso, cercano (en uno de sus textos);
- El slogan “Te conviene” interpela directamente al destinatario subrayando un beneficio que no queda claro cuál es.

En conclusión, mientras que TEX apunta vagamente a la “conveniencia”, *URB* busca anclarse esencialmente en la comodidad/ simpleza.

V. Propuesta de mejora

5.1. Arquitectura – Layout

Las grandes cadenas comerciales, así como las marcas independientes, le otorgan gran importancia a la identidad corporativa; quieren asegurarse que transmiten a los clientes que visitan sus tiendas una experiencia de compra y un mensaje de marca coherente. Por ejemplo, dentro del posicionamiento marcario de Jumbo prevalece la idea de generar en el cliente “una gratificante experiencia de compra”. Para lograrlo, el *visual merchandising* se crea en las sedes centrales corporativas y desde allí se difunde una propuesta unificada a todas las tiendas mediante directrices de diseño. En la investigación realizada por TNS (2012), se incluyeron una serie de preguntas en las visitas guiadas para que pudiéramos obtener información de relevancia acerca de los *layouts* de *URB* y de la competencia. Ello se tomó como punto de partida para impulsar una mejor redistribución y asignación de espacios en las sucursales. La conclusión es que la exhibición no es igual en todos los puntos de venta, ni en todas las marcas. Observemos las siguientes particularidades de los sectores, reconocidas por las participantes de las tres cadenas de *retail* con mayor presencia en AMBA:



- ↑ Sector de niños y bebés atractivo, más calidad y variedad
- ↑ Variedad de talles
- ↑ Mejor calidad (C3/D)
- ↑ Más limpio
- ↑ Precio accesible
- ↑ Marcas conocidas



- ↑ Sector más espacioso y cómodo para circular
- ↑ Exhibición más atractiva, mejor ambientado
- ↑ Clara sectorización
- ↑ Probadores cómodos en ropa y calzado
- ↑ Marca propia
- ↑ Idea de colección
- ↑ Ropa más moderna
- ↑ Más variedad dentro de cada sector
- ↑ El mejor en Adultos



- ↑ Amplitud
- ↑ Sector niños muy atractivo
- ↑ Servicio/Atención
- ↑ Probadores atractivos, íntimos

En general, los sectores están bien diferenciados en los salones y en todas las marcas de hipermercados, pero la exhibición resulta poco atractiva: el mobiliario tipo góndola de alimentos, la distribución de diseños en forma reiterativa y el exceso de *stock* que connota escasa variación y poca salida de la mercadería. Frente a tales significaciones desfavorables, la propuesta personal de mejora, que fue aceptada e implementada, se orientó a acondicionar los espacios y generar una atmósfera similar a la de numerosas *boutiques* de ropa convencional: un sitio ordenado, bien delimitado, con un mobiliario acorde, áreas de prueba de producto y punto focal que operara como vidriera para el lanzamiento de las distintas temporadas.

Asimismo, al tratarse de una cadena de más de 30 sucursales en el país, el aspecto visual debía ser uniforme de manera tal que en todas las sucursales se “respirase” un mismo ambiente. Una labor esencial que requería estar bajo la supervisión de un colaborador con *expertise* de la compañía.

Resultaba necesario un cambio que se fundamentara en una organización del espacio como se da a conocer a continuación:



Render – Diseño actual de layout de locales

Las directrices pueden comunicarse siguiendo un sistema vertical u horizontal. Algunos establecimientos elaboran sus directrices de diseño a escala corporativa. Además de indicar las tendencias de la temporada, estas normas incluyen vidrieras, puntos focales en la entrada a las sucursales y distribución en planta según una jerarquía de establecimientos A-B-C, donde las tiendas A tienen el mayor nivel de facturación y comercializa toda la colección, mientras las demás acaparan menos volumen de ventas y presentan solo una selección de la colección. En el caso de Jumbo, las sucursales de mayor importancia son las de Unicenter, sucursal Bullrich y sucursal Pilar. Veamos un ejemplo:



Sector Indumentaria de mujer

Las directrices se hacen llegar a cada tienda -proceso conocido como difusión vertical-, donde se le encarga al personal de cada lugar que aplique las disposiciones. También se elaboran normas sobre la publicidad, tendencias y colecciones de temporadas.



Punto Focal: Sector Indumentaria de mujer

Los productos que se inscriben en colecciones se ubican de modo estratégico en los módulos de góndolas intervenidas especialmente con el fin de diferenciarse del mobiliario en el que se exhiben los productos comestibles. La indumentaria básica, que se compone con moldería de escala, ostenta un precio relativamente bajo, alta rotación, y gran variedad de colores. Son productos que no pretenden expresar una tendencia de moda. Veamos un ejemplo:



Mesa de monoprodueto. Sector Indumentaria de niños

Se dispone de este tipo de mobiliario a efectos de facilitar al consumidor la elección del producto, entendiendo la variedad de colores desarrollada para un modelo determinado y la estandarización en la escala de talles. De tal manera, se busca evitar la prueba/ experimentación de la prenda en un probador dado que se sabe que el cliente tiene un *mindset* enfocado en la adquisición de víveres. Aunque los salones cuentan con probadores, resulta engorroso hacerlo, por lo que también el diseño de los muebles está orientado a la activación de la compra impulsiva.

5.2. Sociedad de consumo + Tecnología

Cuando aludimos al consumo hacemos referencia a una esfera muy amplia que afecta nuestro entorno socioeconómico, cultural, público y privado. Es frecuente relacionar la acción de consumir con el estímulo de producir y usar bienes que no son siempre estrictamente necesarios. Sin embargo, los consumidores están hoy estrechamente orientados al bienestar social y la calidad de vida. Así, al comprar o consumir bienes, no sólo se considera la necesidad que uno tenga de ellos y la relación calidad-precio que nos ofrezcan, sino también aparece la atención hacia los servicios y recursos humanos que mejoran el entorno y la calidad de vida.

En la actualidad, se luce un nuevo tipo de consumidor. Las empresas se encuentran más exigidas y sobredemandadas debido a la reacción inmediata del consumidor en relación al producto. Éste tiene mayor conocimiento sobre la empresa y el producto o servicio que comercializa. Así es cómo surge la idea de “prosumidor”, un tipo de consumidor que produce contenido a través de la experiencia¹². Esta figura evidencia una evolución de los consumidores que ahora se ven involucrados en el diseño y la manufactura de los productos, lo personaliza y ajusta según sus preferencias, motivado por el cambio de la lógica social y tecnológica. Con este cambio de paradigma tecnológico el consumidor es, al mismo tiempo, productor. Es necesario que el individuo participe de los procesos de producción. El producto que se pone en el mercado tiene una vida diferente a la de la empresa. La promesa de marca debe cumplirse a fin de no perder valor ¿Qué es lo que sucede? Hay una transformación en la lógica social y tecnológica. Este cambio de paradigma sustenta la idea de una “sociedad de consumo” o “sociedad de consumo de masas”, sintagmas utilizados en economía y sociología para designar al tipo de sociedad que se corresponde con una etapa avanzada de desarrollo industrial capitalista y que se caracteriza por el consumo masivo de bienes y servicios, disponibles gracias a su exponencial producción.

El concepto de “sociedad de consumo” está ligado al de “economía de mercado” y, por ende, al concepto de “capitalismo”, entendiendo por economía de mercado a aquella que encuentra el equilibrio entre oferta y demanda a través de la libre circulación de capitales, productos y personas, sin intervención estatal.

¹² El término “prosumidor”, acuñado por primera vez por Alvin Toffler en 1980, es un acrónimo de las palabras productor y consumidor (Piscitelli, 2009).

Recurrimos al filósofo Gilles Lipovetsky (2008), quien analiza el proceso por el que se arriba a este capitalismo de consumo, desde la perspectiva de la sociedad posmoderna.

La primera etapa, que nace con el proceso de industrialización y finaliza a fines de la segunda guerra mundial, está relacionada con el consumo de las masas y la correspondiente producción de bienes en forma estandarizada, a gran escala y bajo costo. Esto provocó que los consumidores empiecen a elegir marcas, se aburguesen, y sea necesario que las marcas apelen a estrategias para seducirlos y retenerlos.

La segunda etapa, que comienza alrededor de la década del '50 del siglo pasado, se identifica con la idea de democratización respecto del consumo de masas. El producto llega a todas las clases sociales por lo que los hábitos de consumo cambian “cuando se empieza a comprar aquello que da placer, y no únicamente lo que se necesita” (Lipovetsky, 2008, p.2). Emerge una “sociedad del deseo”. El consumo se torna individualista, personalizado.

La tercera etapa, la “sociedad de hiperconsumo”, a finales de los años '70 y principios de los años '80, se ve favorecida en parte por la tecnologización de los hogares. Cambia la lógica de consumo con el pluriequipamiento de las familias, pasando de lo semicolectivo -es decir, familiar- a ser una de equipamiento del individuo. Se personalizan los comportamientos. Prolifera una mayor libertad por sobre las normas preestablecidas. Lipovetsky lo denomina “turboconsumidor”, librado de las convenciones y las tradiciones de clase. Se pasa así de un tipo de consumo pausado a uno continuo, sin tiempo ni espacios limitados.

El hiperconsumidor necesita hacer más cosas en menor tiempo. Es un consumidor de utilidades: más emocional que de status. En tal sentido, adquiere los bienes para su satisfacción personal, en pos de poder sentir sensaciones novedosas, experiencias diferentes.

El hiperconsumo atraviesa todas las edades y es globalizado. El mensaje atraviesa las fronteras. Dicha diversidad modifica la estrategia comunicacional de las marcas: la antigua publicidad se dirigía al grupo familiar a través de los *mass media*. Hoy tiende a ser hiperdireccionada.

Bauman (2007) distingue entre el consumismo, como un atributo de la sociedad, del consumo, en tanto una característica y un hábito del individuo. Y además, describe el pasaje de la sociedad de la modernidad sólida (de producción en masa) a la sociedad

de modernidad líquida (con valores relativos y cambiantes), que propicia el desarrollo una lógica de consumo que, según este influyente pensador fallecido recientemente, es cruel y despiadada. En esta era de modernidad líquida, la diferencia entre sujeto y objeto cede espacio a la de “consumidor” y “objeto de consumo”. Así como un sujeto puede ser tomado como objeto, un consumidor puede volverse objeto de consumo. El consumismo es un tipo de acuerdo social que fomenta la integración y estratificación social, pero también ejerce influencia en los procesos de individualización de consumo.

El síndrome consumista avala la rapidez, el exceso y el desperdicio. El destino inevitable de todo objeto de consumo es el descarte. Modernizarse es sinónimo de cambiar una cosa obsoleta por una nueva. Este cambio acelerado de objeto de consumo decanta, por un lado, en la frustración del individuo por no lograr satisfacer sus deseos. Y por el otro lado, embarga una infelicidad que motiva al consumidor a explorar nuevas alternativas. Es un consumidor insatisfecho. Mientras que la promesa de las sociedades de consumo radica en prometer la satisfacción de los deseos humanos, en realidad ostentan su poder, justamente, evitando llegar a ese estadio. El individuo busca la felicidad como el motivo principal de su existencia, pero no puede hallarla dado que la felicidad no es un bien de consumo.

Dentro de los entornos digitales, las marcas tienen un nuevo desafío: responder al nuevo poder que despliegan los consumidores de productos. Las empresas deben repensar la marca en función a que ya dejan de ser -si alguna vez lo fue en sentido estricto- un mero sostén de un producto; deben tomar muy en cuenta lo que los consumidores dicen de ella. Es necesario generar un diálogo como eje central de la comunicación, en donde impere la necesidad de escuchar. La clave consiste en construir un ecosistema donde las personas y las marcas interactúen entre sí.

La verticalidad de la comunicación que proponen las marcas pierde vigencia en sintonía a la construcción colaborativa que los consumidores hacen de las mismas.

5.3. La Quinta “P”

Con la explosión del consumo masivo, las empresas han utilizado cuatro herramientas básicas de marketing: las 4P (precio, producto, promoción y plaza). Pero dentro del entorno tecnológico, este modelo se torna anacrónico por la posibilidad que brinda internet de estar en todas partes al mismo tiempo. El *peer*, a diferencia del

consumidor tradicional, encuentra valor en aquello que el producto tiene para contar más allá del precio: “no le importa la marca en sí, sino lo que ella le dice” (Alonso y Arébalos, 2009, p. 19).

En este sentido, las marcas buscan conferir al acto de compra un significado cultural, que se generaliza en las prácticas de la sociedad en donde se activan las campañas publicitarias de los productos. Esto evidencia un cambio en el paradigma de la mercadotecnia: cuando antes la marca utilizaba un logo para comunicar una identidad, hoy lo hace, además, sumando una narrativa con la que el *peer* se identifica. Alonso y Arébalos proponen el concepto “branding narrativo”, el cual apunta, justamente, a las estrategias que se emplean para narrar una marca. Lo hacen a través de incorporar una 5ta P: el *peer*. Una marca representa una percepción colectiva de un producto o servicio y se basa en una experiencia satisfactoria. Para que una marca sea influyente y cuente una historia que la sostenga, son importantes los *peers*: “Soltando una idea en una plataforma y ligándola a una marca, el peer comienza a narrar la historia, empieza a hacer mercadotecnia” (Alonso y Arébalos, 2009, p. 23).

La web social ha afianzado la influencia de las audiencias, que tienen los medios para hacerse oír. Si el “medio es el mensaje”, como define Mc Luhan, “la gente es ahora los medios, y por consiguiente sus gusto e intereses representan el mensaje global” (Alonso y Arébalos, 2009, p. 168). La Web 2.0 tiene como característica la igualación, la redistribución de influencias y, de alguna manera, fomenta el balance del poder. Esta igualación pone en jaque las percepción de las comunicaciones corporativas, acostumbradas a hablar de arriba hacia abajo. Las redes reconstruyen la forma en que las marcas son percibidas y comprendidas por los individuos, que en definitiva las definen. La “horizontalización” de los procesos de comunicación supone la obligación de escuchar y responder a la audiencia y humanizar su narrativa. Lo que antes se representaba como una relación de uno a muchos, ahora es de uno a uno, y ese “uno” expresa lo que le gusta y lo que no con miles de personas. De una sociedad de masas y de comunicación masiva, se está pasando a una sociedad de individuos y de comunicación personalizada.

Las tendencias socioculturales contemporáneas que se plantean tanto en este punto como en el anterior sirven como marco para referenciar una segunda propuesta para la marca *Urb*, que representa el desarrollo de la marca desde una perspectiva

virtual; un espacio donde todos los consumidores de *URB* puedan expresarse y apropiarse de la marca.

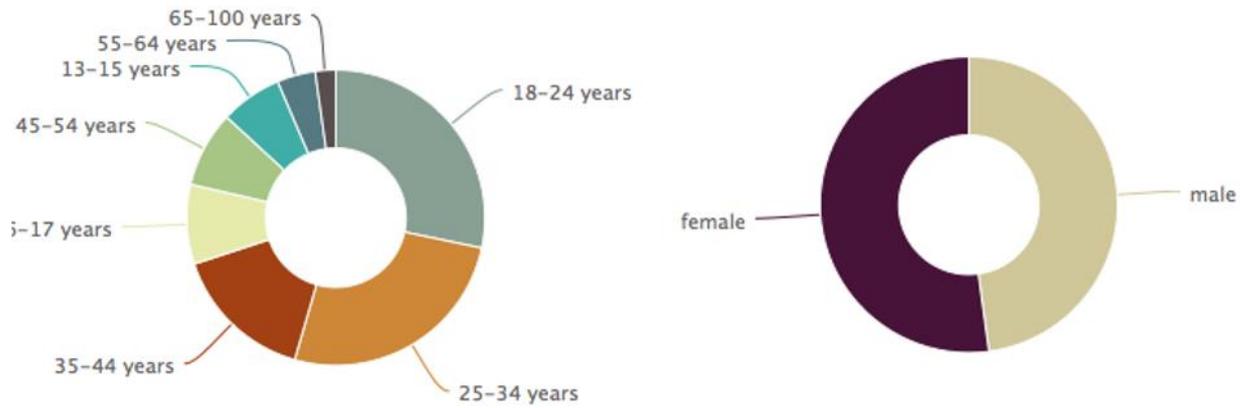
5.4. Propuesta online: Urbanizate

Según se desprende de los datos del estudio realizado por TNS (2012), los clientes perciben a las prendas que se adquieren en el supermercado como productos de poca calidad, pobre diseño y en general ven al sector de indumentaria como un espacio poco amigable para comercializar vestimenta. La propuesta online intentará brindar una vía alternativa de adquisición que además ayude a generar mayor *awareness* entre los posibles clientes. Es necesario acercar las prendas a las consumidoras potenciales y reales de una manera moderna e innovadora, que refuerce el vínculo de la gente con la marca tanto a nivel emocional como racional.

En este sentido, se han tomado como referencia datos extraídos de un estudio realizado por la Agencia TGI Argentina en 2014¹³, respecto de las mujeres argentinas en el entorno digital:

- En el segmento de mujeres entre 25 y 54 años, de NSE ABC, el 80% accede a Internet.
- Un 16% de ese segmento lo hace a través de dispositivos móviles.
- Un 69% declara acceder entre cuatro veces por semana y todos los días.
- El uso de redes sociales es la segunda actividad *online* más realizada por ese segmento de mujeres (56%) detrás del uso de mail.
- Otros intereses: se informan (leen diarios, sitios de noticias), chatean, escuchan música, miran fotos y videos, utilizan servicios bancarios, visitan sitios de Moda & Estilo.
- Un 10,5% de ellas juega *online*; el mismo porcentaje que declara realizar compras *online*.
- Un 56% de ese segmento de mujeres se declara usuaria de Facebook, mientras que un 5,91% accede a Twitter.

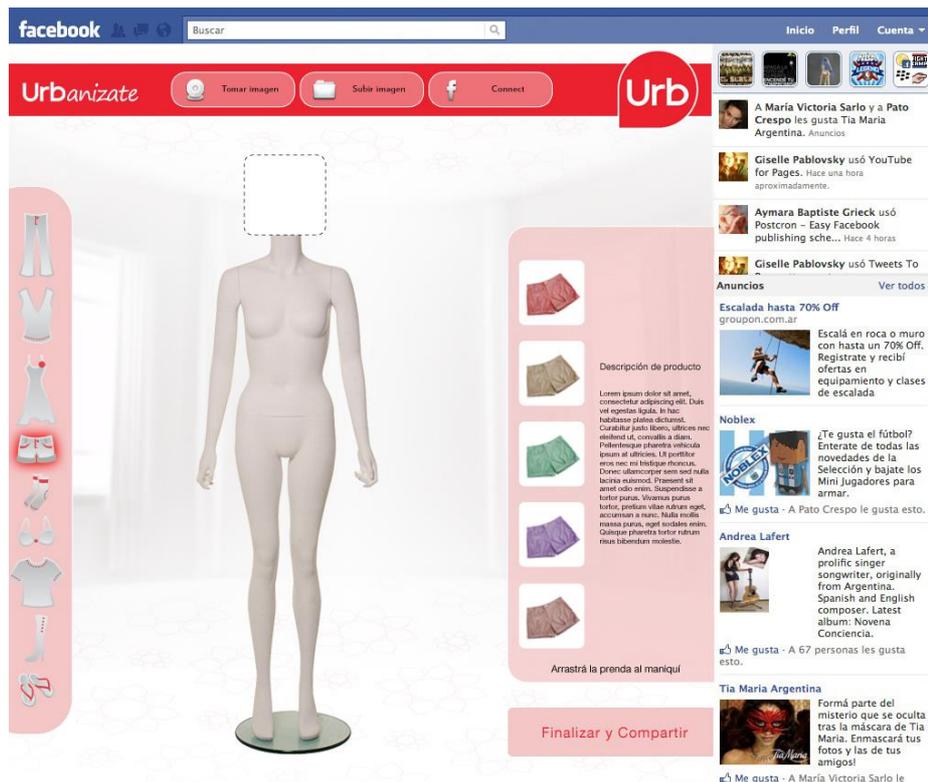
¹³ Tecnología, Gestión, Innovación (2014). [http://: www.tgisa.com.ar](http://www.tgisa.com.ar).



Informe TGI Argentina. 2014

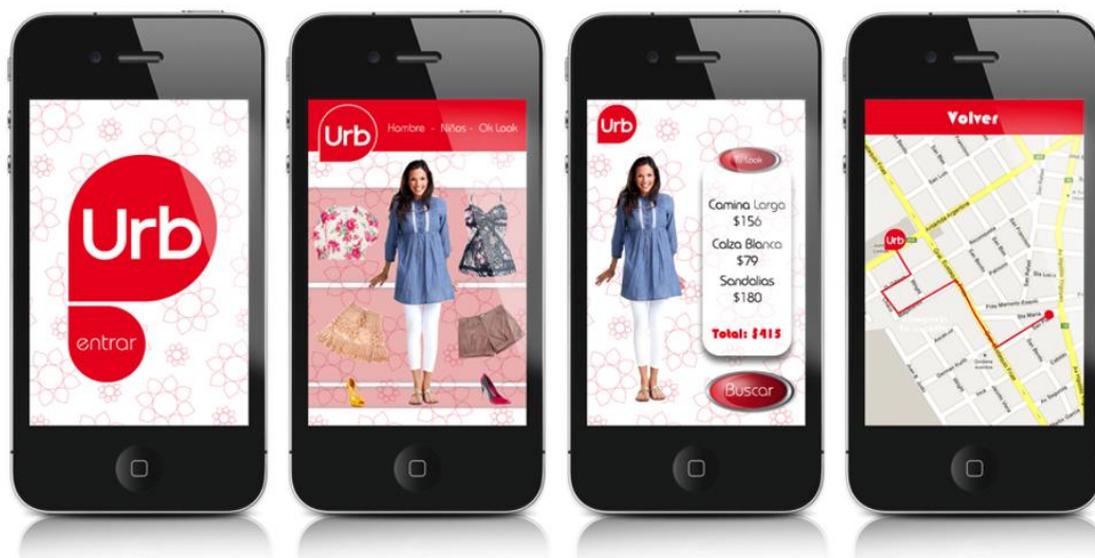
En Argentina, hay 20.403.520 de usuarios de Facebook: más de 6 millones son mujeres de entre 25 y 54 años.

A partir de este detallado estado de situación es que se propone **Urbanizate**, una invitación a las consumidoras a crear su propio *look* con el catálogo de *URB* de manera *online*. A continuación, es posible observar una captura de imagen que da cuenta de la propuesta, incluyendo un avatar personalizado y la mecánica de uso de la aplicación:



El desarrollo consiste en que la usuaria seleccione, entre los modelos disponibles, el de su preferencia y coloque una foto de su rostro sobre el maniquí. Así tendrá su propio modelo y podrá jugar con la colección, probándose todas las prendas que desee sin moverse de su dispositivo. Podrá compartir un *look* con las amigas para que voten si le queda bien o no; también podrá guardar las fotos en un álbum *URB* y agregar lo que le interesa al carrito de compras para conocer el precio y las sucursales en donde puede encontrar esa prenda.

Como opción pueden contar con un experto en moda que, si la usuaria lo requiere, le dará una devolución de su *look*, con posibles modificaciones mostrando otras opciones de prendas de la colección.



Este desarrollo tiene su adaptación en versión *mobile*. Este tipo de aplicación se ve favorecida por el uso del geolocalizador, que indica a las clientas la sucursal más cercana donde puede encontrar los productos elegidos.

VI. A modo de conclusión

A lo largo del trabajo hemos analizado la marca *URB* sin olvidar que compone uno de los subsistemas del sistema Cencosud y, por tanto, considerando las características de la empresa a la que pertenece.

A través del estudio de mercado que efectuó TNS (2012), se pudo conocer de modo confiable variados aspectos centrales que configuran a la marca examinada desde la instancia de la recepción. Se precisaron las percepciones de los clientes respecto al producto, al público objetivo, así como al entorno donde las mercancías de la marca se comercializan. Teniendo en cuenta esos aspectos, nos centramos en definir los valores, el posicionamiento en el mercado y la personalidad de *URB* para Buenos Aires y alrededores. Columnas esenciales para poder erigir tanto una propuesta de lanzamiento de campaña donde se plasme una identidad monolítica -con puntualizaciones de acuerdo a cada nivel de estructuración del discurso (Semprini, 1995)-, que se expresa por ejemplo en la pieza gráfica analizada más atrás, como en la planificación de medios. Además, nos hemos ocupado de un aspecto que engañosamente pareciera ser tangencial y no lo es ya que influye con fuerza en el éxito de una marca. Una cuestión que le atañe no solamente a *URB*, sino también a otras marcas emergentes, vinculado con las nuevas tendencias en los hábitos de consumo.

La tienda, como epicentro tradicional del comercio minorista, aparece cada vez más vulnerable. Su declive se ve alimentado por la creciente predisposición de los clientes a alejarse de sus patrones de compra tradicionales en busca del mejor precio, surtido y servicio. Esta nueva clase de consumidor se siente cómodo empleando múltiples tecnologías para explorar y comprar, utilizando en muchos casos la tienda como “zona de prospección” para futuras compras *online*. Demandan que los distribuidores les sirvan de un modo acorde con sus preferencias particulares, sea cual sea el canal, bajo la pena de abandonarlos por otras propuestas.

¿Cómo pueden los comercios fidelizar a esta nueva clase de consumidores? Para descubrirlo, el *IBM Institute for Business Value* encuestó a más de 26000 consumidores en catorce países (IBM, 2013). Este estudio evidencia la naturaleza variable de la relación marca/ consumidor; abre una senda para aquellas empresas que deseen capitalizar los hábitos de compra emergentes y las preferencias de este nuevo consumidor “transicional”.

La investigación revela que una experiencia de cliente perfecta en todos los canales es esencial para satisfacer las necesidades del consumidor actual. La tienda física, el referente de siempre, pierde atractivo rápidamente a medida que los clientes acuden a los canales *online* para hacer sus compras. En la mayoría de los grupos de edad y de ingresos, especialmente entre los jóvenes y los consumidores con más poder adquisitivo, la preferencia por los canales *online* va en aumento. En vista de que la información y la tecnología permiten alternativas recientes más seguras y convenientes a las tiendas físicas, se considera que esta tendencia no hará más que mantenerse. A través del estudio realizado por IBM (2013), se desprenden tres tendencias que resultan clave:

- La tienda pierde importancia por las múltiples posibilidades de compra: el descenso de la fidelidad hacia la tienda va más allá de la categoría de producto y su ubicación física ya que los consumidores valoran los beneficios que ofrece la compra multicanal vinculado al precio, surtido y comodidad.
- La mitad de las compras registradas de forma *online* fueron realizadas por “*showroomers*”: clientes que visitan las tiendas pero terminan haciendo sus compras de forma *online*.
- Los consumidores desean puntos de conexión significativos con los distribuidores: el desafío parece estar planteado en mantener a los consumidores dentro de la combinación de tiendas y ofertas *online* de la marca. Según las personas encuestadas, es importante que tanto sus preferencias de compra como ellos mismos sean conocidos por las marcas.

Las tendencias de consumo, pues, van cambiando. Los clientes, familiarizados con la tecnología, se sienten cada vez más cómodos usando múltiples canales para sus compras. Utilizan los locales comerciales para investigar, pero luego efectúan la compra en forma *online*. Al no encontrarse estandarizados los talles, no es de garantizar que las prendas mantengan su tamaño, lo que supone para muchos la necesidad de probarla, en un supermercado, cuando el *mindset* se enfoca en la compra de insumos. Si esta debilidad por el contrario fuera resuelta, entonces favorecería la adquisición, y, por consiguiente, agilizaría el canal de compra en el mundo digital. En consecuencia, es importante que la marca multiplique sus vías de comercialización y desarrolle una buena estructura equiparable a la tienda física,

pero de carácter virtual. Esto supone una estructura de logística mayor que, en el contexto económico actual, aflora como poco viable. Pero que la sinergia que produce esta tendencia parece acaparar a mediano plazo un porcentaje aún más grande de las transacciones comerciales que se realizan a diario.

VII. Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Alonso, G., & Arébalos, A. (2009). *La revolución horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Barthes, R. (2003), *El sistema de la moda y otros escritos*. Buenos Aires. Paidós
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa*, Barcelona: C.S.RR.PP. de España. Caps. 3, 4, 8 y 13.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la Marca Corporativa*, Buenos Aires: La Crujía.
- Cencosud. (2012). www.cencosud.com
- Chaves, N. (2003). *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires: Paidós.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona: Paidós. Caps. 3 y 4.
- Costa, J. (2004). *Naming. Lo que no tiene nombre no existe*. Extraído de www.reddircom.org
- Greimas, A. (1983). *Del sentido II. Ensayos semióticos*. Versión española de Esther Diamante. Madrid: Gredos.
- Lindstrom, M (2009). *Compradicción (Buy-o-logy). Verdades y mentiras de por qué las personas compran*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Lipovetsky, G (2008) *El hiperconsumo en la época de la globalización*. Ponencia en el Congreso Familias y Globalización. ¿Qué Globalización, para qué futuro? México, marzo 2008
- Malisani, Carlos M. (2004). *Marketing. Pensamiento y acción para crecer*, Buenos Aires: Dunken. Caps. 8, 9 y 11.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales: Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana.
- Ries. A. y Trout J. (2002), *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw – Hill / Interamericana de México.

- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid: Síntesis. Cap. 1.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*, Barcelona: Paidós.
- Saussure, F. de (2005). *Curso de Lingüística General*, Buenos Aires: Losada.
- Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0: Las marcas en los medios sociales*, Buenos Aires: La Crujía.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall. Cap. 2 (Págs. 29 a 42).
- Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación Institucional y de gestión*, Barcelona: Paidós.
- Wilensky, A. (2005). *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*, Buenos Aires: Paidós.