

MANUAL DE MODA

CURSO EL ABC DE LOS NEGOCIOS DE MODA

La mayoría de los diseñadores, cuando conceden entrevistas para hablar de sus carreras, lamentan no tener mayores conocimientos de negocios, o no haber tenido estructuras más sólidas en sus empresas desde el principio para haber crecido de una manera más organizada. Por más que la moda sea una industria creativa, el respaldo empresarial y de negocios es clave, pues un diseñador o un creativo, antes de ser una marca es una empresa.

CONTENIDO

1. Estructura de un negocio de moda (modelos)
2. Creación de una marca
3. Presupuesto inicial y elementos de base
4. La planeación y la fabricación
5. La gestión comercial
6. La comunicación

No vamos a decir que emprender o hacer un negocio o marca de moda es fácil o difícil, al igual que lo caro y lo barato, esto también es subjetivo. Hay personas para las que la organización, la estructura y lo metódico son muy fáciles, mientras la parte artística y de creación se les dificulta, y también está el caso opuesto, entre muchos otros más. Más allá de si es fácil o difícil, es un compromiso que requiere de mucho rigor.

Se pueden hacer empresas con 1 millón de dólares o con 100 dólares, nada está escrito, nada es fijo y he visto personas invertir cientos de miles de dólares en empresas que no van para ningún lado, así como he visto personas con marcas que han nacido en la sala de su casa y facturan a dos dígitos.

Aquí vamos a estudiar la estructura global, cada uno es libre de aplicarla como mejor le funcione y de acuerdo con sus necesidades.

1. ESTRUCTURA Y CREACION DE UN NEGOCIO DE MODA (MODELOS)

La industria de la moda es amplia e incluye desde las prendas de vestir, accesorios y calzado, hasta el textil hogar y la belleza. Es un universo muy amplio que fusiona la estética, la necesidad y los negocios. En muchas de sus facetas es aspiracional, pero en otros le habla de manera directa a su público.

En esta industria, se manejan principalmente dos modelos de negocios: La venta directa y la mixta, que incluye venta directa y al por mayor. También existe el modelo de mayorista, pero es más escaso.

La definición del modelo de negocio y la proyección del negocio en la moda es de vital importancia. Si la marca va a trabajar bajo un formato de venta directa, se maneja de una manera, y si será formato mixto, es decir con venta directa y venta al por mayor o con intermediarios, es una estructura diferente.

MODELO DE VENTA DIRECTA: La marca opera sus propias tiendas y canales de venta, solo la marca puede vender sus propios productos. Toda la línea es propia. Algunas de las ventajas de este modelo de negocio son la rentabilidad, el manejo de la marca y la flexibilidad. Los errores potenciales se notan menos pues no hay clientes mayoristas, la marca comunica lo que quiere, cuando quiere y maneja su propio calendario comercial. Permite maniobra en tiempos difíciles, de eventos, etc.

MODELO MIXTO: Encamina a la marca hacia una estrategia de dualidad, donde se debe cuidar el canal propio de comercialización pero a la vez cumplir con calendarios y estándares de las tiendas y multimarcas. Permite a la empresa tener unas finanzas balanceadas, siempre y cuando la cartera se mantenga sana, se puede perder un poco de autonomía, pero se asegura un flujo financiero constante.

“El modelo de la venta al por mayor requiere de un alto volumen y un margen bajo, esto se traduce automáticamente en un riesgo muy alto, en cambio, los productos con valor, con diseño y con algo más, se pueden vender mejor en la categoría directa, donde el margen es mas alto y las producciones son muy bajitas, reduciendo el riesgo a valores mínimos ¿porqué insisten en vender al por mayor? Andrew Rosen presidente de Theory.

¿Cómo se crean las empresas?

Lo primero que hay que hacer es registrar la marca, incluso antes de crear oficialmente la empresa, en Colombia y en muchos países de Latinoamérica, no es imperativo crear una empresa desde el inicio, claro que todo depende del modelo de negocio, pero existen ciertos montos y límites que permiten que las estructuras evolucionen poco a poco, pero si es imperativo registrar la marca, y es aquí donde empezamos a diferenciar realmente el negocio que es la empresa y el negocio que es la marca.

Toda marca necesita un negocio, o es un negocio en sí, pero no todos los negocios necesitan una marca. (Que no lo necesiten no quiere decir que sea idea).

Ahora bien, una vez registrada la marca, empieza la creación de la empresa, lo primero es la idea del negocio. Ese punto de partida que muchas veces es algo en lo que se ha trabajado o pensado durante meses o incluso años, pero a veces es algo que no se logra materializar. ¿cómo empezar un negocio?

Primero hay que identificar un PROBLEMA, el problema, algo que tu creas que no está funcionando bien en el mercado y puede ser solucionado. Un nicho

desatendido, un segmento especial, una mezcla de elementos o sencillamente un “hueco en el mercado”.

Una vez tengamos el problema, naturalmente hay que plantear la SOLUCION. Piensa en una posible solución a ese problema que sea diferente o vista desde un ángulo nuevo. No es cuestión de que la solución sea mejor o peor que lo que existe, es que atienda algo que todavía no ha sido creado. La diferenciación es la clave, ¿qué diferencia al nuevo negocio de la competencia? ¿ese factor diferenciador genera valor en los consumidores? ¿en qué consumidor?

Y por último llega la VALIDACION que es la etapa que desarrolla y plantea cómo piensas presentar esta solución, a quien y en dónde, evalúa la viabilidad del negocio en redes, con amigos o con focus groups.

Pero siempre recuerda que sin un factor diferenciador las marcas son iguales y generan una sobre oferta, cuando hay una sobre oferta, por el modelo natural de la demanda y la oferta, los precios deben bajar. Si bajan los precios, bajan los márgenes y la rentabilidad.

“Siempre preocúpate más por las ganancias que las ventas, rentabilidad sobre facturación”.

“Muchos diseñadores o estudiantes de diseño, incluso administradores de empresas que fundan marcas de moda, piensan que el lujo es el canal adecuado, es el lugar donde quieren incursionar. Todos sueñan con una tienda en París, o en la Quinta Avenida, vendiendo sus productos en Saks, en Moda Operandi y Net-a-Porter, pero realmente ¿tienes lo que se necesita para respaldar creativamente, financieramente y en producción una marca semejante? Un

mercado un punto más abajo, la gama alta o incluso la moda de autor es un mejor negocio en cifras, en retorno de inversión y en penetración de mercado. Está comprobado. Hay excepciones a la regla, como en todo, pero este es el común denominador” Imran Ahmed.

Una vez tenemos claro el modelo de negocio, la marca y la necesidad llega el momento de construir realmente la primera capa de la estructura de la empresa, el PLAN DE NEGOCIOS:

El plan de negocios es la guía de navegación de una empresa. Es clave contar con un plan de negocios sólido desde el principio, pues las temporadas cambian, las tendencias del negocio varían, hasta el target ó público objetivo y el ambiente es variable, pero la estructura de la empresa se mantiene firme con la vista puesta en las metas a corto, mediano y largo plazo.

El plan de negocios de moda particularmente funciona como una hoja de ruta para la empresa y tiene como objetivo principal ayudar a dirigir el negocio con una visión coherente hacia el futuro. En el plan de negocios se deben sintetizar los procesos iniciales, los objetivos a diferentes plazos, los detalles operacionales y las finanzas de la empresa.

Los pasos claves para la creación de un plan de negocios de una empresa de moda son: **resumen general, visión y objetivos, mercado y panorama competitivo, plan de implementación y las finanzas.**

2. CREACION DE UNA MARCA DE MODA

Ya tenemos todo en una lista, pero ahora hay que empezar a desarrollar cada punto. Hasta el momento, todo lo que hemos hecho requiere de inversión cero, excepto por el registro de marca, y depende en un 110% de la actitud, la idea y el empuje del diseñador/empresario/emprendedor.

¿QUÉ ES UNA MARCA? Desde un punto de vista comercial una marca es, un nombre, un término, un diseño o un símbolo que identifica a un vendedor de un bien o un servicio, que lo hace diferente de los otros. En una definición no comercial, una marca es una señal distintiva en un objeto o en el cuerpo humano, que lo hace único en su estilo.

¿QUÉ ES EL ADN Y LA SEGMENTACION? El ADN de la marca es la combinación del origen, del porqué de la marca, lo que la mantiene vigente y dónde se proyecta en el futuro, es el hilo conductor a lo largo de la vida de la marca. Es una mezcla perfecta que perdura en el tiempo, que recuerda de dónde vino la idea y hacia dónde va.

Si mezclamos las dos definiciones tenemos que en ambos casos las marcas son distintivos, identificaciones que hacen únicos a las personas, objetos y productos. Identificar el ADN de la marca es el camino, pero la marca DEBE ser distintiva, sobresalir no solo por sus productos sino también por su esencia y sus valores, ser reconocida, y dejar huella, sino, no es una marca, es un nombre.

Definir y utilizar de manera consciente el ADN significa identificar la fuente de la inspiración, del deseo y del conocimiento propio de la marca. Saber de dónde viene y qué es eso que la hace única, ayuda a su posicionamiento, comunicación y duración en el tiempo. Esta actividad de reconocimiento permite crear un

contenido siempre coherente con la marca, evitar al máximo los pasos en falso y crear libremente tanto las colecciones como los nuevos productos, siempre con un norte claro.

El ADN de la marca es atemporal, no es una tendencia, ni es el elemento del momento, es un todo que con el tiempo permitirá construir ladrillo a ladrillo la historia de la marca (storytelling) que al final es la manera de comunicar de una forma amena, la voz que hace única a la marca.

Los valores son las palabras clave que realmente permiten generar los anhelados vínculos entre la marca y consumidor, estos vínculos que no son más que un idioma. El ADN de la marca y sus valores, nos permiten encontrar el canal que entablará la comunicación entre el productor y el receptor.

Una vez el ADN y los valores estén definidos, la segmentación de mercado se dará de forma natural, pues sabiendo qué queremos comunicar y transmitir, sabremos quién es el público propicio para ello. Este proceso se tiene que dar de la manera más natural posible y no forzar un ADN en una marca para poder llegarle a un cierto público. La marca tiene naturalmente una facilidad y un idioma desde su nacimiento, así es la marca y debe encontrar seguidores y afines para esa personalidad, en lugar de adaptarse al mercado.

El valor de una marca se lo dan varios factores: el diseño, el mercadeo, las campañas, el know how, la capacidad que tiene la marca de convertir sus productos en 'objetos de deseo', el valor sentimental que genera la marca, la conexión que logra establecer con sus clientes, y el ADN.

¿Entiendes la diferencia entre Marca y Empresa?

¿Quieres hacer una marca con empresa o una empresa o una marca sin empresa? Este es el último paso de la estructura de base. Una vez soluciones todos los puntos precios

¡Ya habrás creado tus bases!

3. PRESUPUESTO INICIAL Y ELEMENTOS DE BASE

Teniendo claro qué necesidad de mercado se va a atender, bajo qué modelo de negocio y quien es el cliente potencial, se establece la estructura de precios que es la base del negocio. En esta etapa es importante mantener tres canales vivos y en paralelo: Los precios, el presupuesto inicial y el merchandising de la colección.

LOS PRECIOS: Este es un punto en el que muchos empresarios fallan, incluso con años de experiencia. Los precios deben ser vistos como una balanza, hay factores que se incluyen en el costo real y otros que salen de las “ganancias”.

COMPONENTES DE PRECIO:

- Diseño y desarrollo de productos
- Materiales (incluyendo pequeños insumos)
- Mano de obra
- CIF (Costos indirectos de fabricación)
- Cargos básicos
- Transporte
- Empaque
- Transporte
- Expansión (publicidad/eventos)
- Varios

Estos elementos, idealmente deben ir incluidos en el costo real de las piezas, esto le permitiría a la empresa garantizar su rentabilidad y tener una facturación más sólida, sin embargo todo depende de los costos, el precio de venta al público y la estructura de la empresa (venta directa o venta al por mayor)

NOTA: Es importante agregar realmente todos los rubros en el precio para conservar la rentabilidad y no generar confusión en el posicionamiento de la marca.

EL PRESUPUESTO INICIAL: Como su nombre lo dice es el presupuesto de base de la empresa, no siempre se cumple y no es necesario tener toda la plata junta, pero es un punto de apoyo y de partida que permite evaluar además el punto de equilibrio inicial en diferentes escenarios. En esta categoría hablamos de: Branding, el punto o canal de venta, la estrategia y el producto.

El branding o proceso de diseño de la imagen y sus elementos como logo, empaques, marquillas, etc. El punto de venta que en el momento actual del mundo sería ideal tenerlo en formato digital con una tienda en línea, incluyendo los gastos de montaje y fotografía.

La estrategia de mercadeo que es la que definirá si se necesita o no un presupuesto de mercadeo inicial y en qué será invertido (publicidad en redes, concursos, regalos a influencers o friends & family, etc.)

Y por último, lo más importante, los productos. Este paso está ligado al precio y al siguiente. Necesitamos saber los precios de base de los productos, y el tamaño de la colección para calcular el gasto inicial.

EL MERCHANDISING: Este es un paso importante para todo diseñador y empresario. Los tiempos han cambiado, las colecciones no son lo que eran antes y por la aceleración de la industria incluso los negocios que son conocidos como 'slow fashion' deben seguir el paso de presentar novedades con frecuencia, pero esto no indica sobre producir ni hacer colecciones grandes, al contrario, estamos en la Era de las cápsulas y las mini colecciones.

Según los estudios está demostrado que los lanzamientos con entre 3 y 11 looks son más exitosos que las grandes campañas en marcas principiantes, no solo por la atención al detalle que se puede prestar a cada prenda en todas las etapas, desde el diseño hasta la publicidad, sino también porque el cliente puede conocer mejor el ADN y la esencia de la marca, mientras disfruta de una reducida gama de opciones que le permiten hacer su elección con mayor facilidad.

Dependiendo de la categoría de productos que se vaya a trabajar, se puede hablar de entre 3 y 11 productos o entre 3 y 11 looks.

LOS PRODUCTOS: “Queremos este período de calma en nuestros armarios. Hay un caos global y muchas cosas sucediendo al mismo tiempo. Es un momento de individualidad, que permite al usuario ser la estrella. Quién eres es más importante que la etiqueta que llevas ". Ken Downing, ex director de moda y Vice presidente de Neiman Marcus.

Este enunciado es de hace exactamente un año. Desde entonces el cliente y el mercado nos estaba pidiendo un freno, muchas casas de moda y diseñadores jóvenes empezaron a aplazar sus colecciones y cambiar sus producciones. Esta tendencia que aplicamos ahora no es nueva. Pero ¿y la individualidad?

“Que los productos tengan un alma o una esencia más allá de la producto y de su ADN, etc. Que el producto final sea un producto bello a todos los niveles, sostenible a todos los niveles y honesto” Elisa Palomino.

4. LA PLANEACION Y LA FABRICACION:

Con los nuevos cambios y las nuevas formas de hacer negocios, este rubro ha ampliado sus posibilidades, existe producción anticipada, producción contra pedido y pre order, entre otras.

Es aquí en donde es vital haber cumplido con los pasos previos.

Si la marca tiene como objeto la venta directa es necesario que tenga una producción con qué respaldar su campaña, es inútil tomar fotos, hacer una “campaña” en redes y no tener producto que vender.

Cuando las marcas son nuevas, a menos que le hablen a una comunidad que ya está establecida o tiene confianza (por ejemplo un influencer micro o macro, o una persona famosa o reconocida o de buena reputación en su círculo) es mejor no optar por el pre order en la primera colección pues muy poca gente tendrá la confianza y la paciencia de esperar.

Si la marca es de venta al por mayor, debe optar por un modelo de producción diferente, uno en donde pueda sacar únicamente las muestras en uno o máximo 3 ejemplares y garantizar la disponibilidad de los materiales en producción.

Si no hacemos la etapa 3, es virtualmente imposible hacer la 4, eso es algo que no nos enseñan en las escuelas de moda y que pocas personas tienen en cuenta. La producción, el diseño y el retail o la venta se manejan por separado en las empresas por su tamaño, porque una persona no puede hacer todo, pero si pudiera, sería ideal.

Estos pasajes están tan articulados que desligarlos es el mayor error.

Es necesario saber el nicho de mercado objetivo, el precio público objetivo y el costo para planear la fabricación, primero porque las finanzas son las que dictan el futuro de las marcas, y segundo porque de cómo manejemos la producción se alteran o no los precios. ¿cómo desligarlos?

En Latinoamérica, en un principio es recomendable empezar con telas comerciales o telas propias, estos son los esquemas que pueden garantizar la disponibilidad en producción o resurtido. Las telas importadas aún si vienen de países con tratados comerciales son verdaderamente un gran trabajo para una marca empezando.

VER EL PUNTO DE EQUILIBRIO

5. LA GESTION COMERCIAL

Una vez más, dependemos de todas las etapas previas para poder desarrollar esta etapa:

VENTA DIRECTA: La gestión comercial en la venta directa debe estar acompañada de una estrategia de mercadeo y posicionamiento que le permita a la marca realmente lograr el objetivo de comercializar la totalidad de las prendas producidas, mientras construye su imagen y su mercado.

Esto aplica tanto para el mercado local como para el extranjero, se puede hacer venta directa en el país de origen o en otros países por medio de la tienda en línea o bien de tiendas pop up, siempre teniendo en cuenta el costo de venta (no debe superar el 15% de la facturación sin IVA).

VENTA AL POR MAYOR O MIXTO: En la venta al por mayor o con formato mixto, se maneja una diferencia para el mercado local y el extranjero. Normalmente en Latinoamérica, no se utilizan tanto los formalismos de venta como en el extranjero, aunque es mejor hacer las cosas bien desde el principio y tener los formatos en español y en inglés.

Para la venta en el extranjero hay múltiples opciones, desde representantes comerciales, ferias internacionales, salones, eventos pop up y semanas de venta, hasta el tradicional formato de 'puerta a puerta' o 'email a email'.

Puede que la tecnología haya evolucionado mucho, de hecho hoy en día hay incluso plataformas especializadas en moda para la venta B2B (Business 2 business, o por mayor), pero todo a un costo muy elevado para las marcas jóvenes y que realmente desde un punto de vista netamente numérico es muy difícil de compensar aún si se piensa en el futuro. Por ejemplo una plataforma de esas puede costar cerca de \$15.000 dólares anuales, esto en un esquema sano

de empresa necesitaría una facturación mínima de \$150.000 dólares para ser sostenible, ojo, ni siquiera rentable.

En este esquema de 'puerta a puerta' los diseñadores y marcas pueden comprar bases de datos online o bien hacer sus propias bases de datos, ¿cómo? haciendo búsquedas en internet y buscando dónde está la competencia.

Con estas bases de datos las marcas envían los correos 'pitch' a las tiendas con sus elementos de venta internacional Lookbook / Line sheet / brand book .

Lo más importante en ambos casos es estar disponible siempre para el cliente, estar donde el cliente compra y quiere comprar. No hay necesidad de estar en todos lados, no hay necesidad de ser omnipresente sino de generar valor.

6. LA COMUNICACION:

El canal digital es el presente y el futuro de los negocios, no es un reemplazo de los canales tradicionales, es una adición, tanto en los negocios, como en el mercadeo y la comunicación, debemos entender el canal antes de acogerlo

LA COMUNICACION INDIRECTA: Obedece a todas las plataformas sociales como la página web, la tienda en línea y las redes, es la forma en la que las marcas entablan diálogos indirectos con los clientes, ¿por qué es indirecta? porque las marcas se dirigen a públicos extensos, y cada uno de los usuarios, clientes, o seguidores toma lo que le gusta, interactúa como quiere y responde según su interés, los posts y la información compartida no es personalizada.

LA COMUNICACIÓN DIRECTA: Es todo aquello que va realmente dirigido de manera puntual y personal a cada uno de los usuarios, en esta categoría se encuentran las newsletters, los correos masivos, los mensajes por whatsapp, los mensajes de texto e incluso la comunicación directa por interno en las redes sociales.

LA ESTRATEGIA: La comunicación indirecta es constante, es diaria y tiene como objetivo crear conciencia de la marca en los clientes. Esta comunicación genera una presencia permanente de la marca en la vida de los consumidores y seguidores, por medio de historias y campañas, que logra un vínculo.

Una vez los clientes están fidelizados o vinculados con la marca en las diferentes plataformas, es más susceptible a recibir la información de la mejor manera, ya la marca ha construido un carril para el vehículo.

En los zapatos de un cliente: Si una vez compraste en una marca, llenaste tus datos de contacto y de vez en cuando te escriben para venderte de manera directa, ¿lo miras con entusiasmo? ¿siquiera abres los correos? ¿qué sentimiento te despierta la marca?

Esa comunicación directa espontánea puede dar pequeños resultados, pero globalmente es “dañina”, el cliente no sabe realmente qué está haciendo la marca, en qué colección va, nada, solo recibe esporádicamente, cada determinado tiempo un correo huérfano, que puede o no desencadenar un click en un link y muy remotamente, una venta.

En contraste, si la marca interactúa con sus clientes y clientes potenciales a diario en las redes sociales, es divertida, propone un contenido interesante con relación estricta y flexible de su esencia (es decir, no solo publica información de su marca y sus productos - yo, yo, yo -, sino también publica temas relacionados con intereses compartidos, las artes y la cotidianidad que puedan servir de conexión con sus clientes, construye unos vínculos especiales.

Cuando estos vínculos son reforzados por una newsletter, en línea con el contexto y contenido de las redes sociales pero adaptado al formato de la correspondencia, es una manera de “sellar el trato” es darle al consumidor en bandeja de plata el producto, la colección o la pieza que hemos estado promocionando por medios comerciales y emocionales en redes sociales, esa prenda que le está rondando en la cabeza, o ese look.

1. Balancear la proporción de comunicación indirecta y directa. ¿Cuántas veces a la semana o al mes vas a enviar Newsletters? y ¿cómo se relacionará con el contenido indirecto?

2. Balancear el contenido en redes sociales entre contenido de valor directo, contenido comercial y contenido indirecto. (ver Módulo 2)

3. Balancear la estrategia digital con la física.

De esta manera, reiteramos que la estrategia entre los equipos debe ser coordinada, pues los elementos que se publican en las redes sociales y la página web instando a la “venta indirecta”, deben verse reflejados en el mismo período de tiempo en la venta directa.

En la estrategia la palabra clave es la INTEGRACIÓN. Todas las plataformas deben estar integradas entre sí para evitar crearle al cliente interferencias o fricción. ¿Qué quiere decir? las redes deben estar redirigidas a la página web o la tienda en línea. Lo mismo, la tienda en línea y la página web debe tener links directos a las redes sociales.

La Newsletter debe contar con todas las opciones de conectividad e integración de los canales, links directos a la venta, imágenes (clickeables) y todo lo que más se pueda integrar para facilitar al cliente la compra. ¿Sabías que si un cliente debe pasar más de 35 segundos en descubrir la forma de comprar un producto, es más difícil que compre? También, si la página se demora más de 4 segundos en empezar a cargar el cliente pierde interés, así que todo debe ser dinámico, divertido y ligero, de rápida carga y conectado entre sí.



Material exclusivo de Manual de moda,
todos los derechos reservados 2020
Prohibida su reproducción sin previa autorización
www.manualdemoda.com
Colombia