

MANUAL DE MODA

CURSO LOS NUEVOS MODELOS ECONÓMICOS DE LA MODA 2022-2030

La moda es una industria milenaria, con factores y procesos determinados y delimitados con claridad. La tecnología ha impulsado algunos cambios en la producción y el diseño, pero no han sido más que avances en tiempos y dinero, ¿qué ha cambiado realmente en la industria? Los modelos económicos.

Estos modelos de los que hablamos, no hacen referencia al modelo del negocio, sino más a la forma en la que el negocio se presenta, una empresa puede ser de venta directa, venta al por mayor o venta mixta, pero esto es solo una segmentación a gran escala, la importancia real es ¿cómo presenta la marca las colecciones? ¿cada cuánto? ¿cómo equilibra sus colecciones con los precios y los productos icónicos? ¿cuánto tiempo deben durar los productos vigentes?, entre muchas otras dudas. La forma en la que te presentas al mundo, juega un papel clave en el desarrollo de las ventas.

CONTENIDO

1. Los modelos económicos y cómo llegamos aquí
2. El modelo de drop ¿qué es y cómo se aplica?
3. La personalización y de los productos y el pre-order
4. La planeación del modelo y la estrategia

1. Los modelos económicos y cómo llegamos aquí

Usualmente cuando hablamos de modelos económicos tenemos tendencia a pensar en la estructura del negocio, es decir, la venta directa y la venta al por mayor, pero hoy en día tenemos mucha más especialización que “solo” eso.

Lo que conocíamos como modelos de negocio, ahora son canales de venta y los actuales modelos de negocio obedecen más a una estrategia de mercado que termina por definir la forma en la que funciona y produce nuestra empresa.

Según un estudio realizado en Francia desde antes de la pandemia, en noviembre de 2019, la industria textil se enfrenta en este momento a cinco factores poco positivos:

- La volatilidad del mercado, el comercio y el cliente. [Para combatir esto las marcas deben tener flexibilidad en sus equipos, minimizar los costos básicos para tener capacidad de respuesta ante las situaciones inesperadas].
- La incertidumbre, ya no hay dos temporadas iguales ni las proyecciones se cumplen, para bien o para mal. [Es importante agilizar el funcionamiento de las empresas para tener buena capacidad de respuesta en producción].
- La complejidad, el cliente es cada vez más exigente y las marcas parecen estar muy cómodas con sus estrategias, no se actualizan, no evolucionan. [Hay que definir las estrategias y el plan de negocios estratégico desde el principio del año con un enfoque clave en la innovación].
- La ambigüedad, pues el cliente tiene muchos gustos y quiere muchas cosas en su imaginario (sostenibilidad, justicia, labor, caridad, moda, precios

económicos...). [Las marcas deben conocer realmente al cliente con un refuerzo en la competencia analítica y la data, para establecer realmente cuales factor sí y cuales no son vitales para el público de su marca específicamente. Segmentar por geografía, género, gusto, edad y nicho].

- La aceleración, pues desde antes de la pandemia ya veíamos venir una aceleración en la digitalización, con la pandemia se disparó, ya llegó ¿y ahora? [Es momento de tener equipos capaces y autónomos, propositivos y colaboradores. Contratar servicios es sencillo, tener equipos no. Y no es solo equipos de empleados, sino quizás mentores, asesores, amigos, junta directiva, etc.]

Es vital conocer estas problemáticas, pues son ellas las que han inspirado los cambios necesarios en la industria y en los modelos de negocios, ahora bien, qué respuesta le podemos dar a esto?

EVITAR:

1. Las estructuras rígidas, calendarios rígidos y ofertas rígidas.
2. Las compras en exceso y contraproducentes.
3. Las estaciones contraproducentes.
4. Los circuitos o procesos largos en producción (no comprar todo por separado, hay que simplificar).

- Actualmente la mayoría de las empresas tienen:

1. Cerca de 10 meses de tiempo estimado de “shelf life” o el tiempo que pasa la prenda desde que llega a la bodega hasta que es vendida. El tiempo ideal debe ser de entre 3 y 7 meses.

2. Las ventas semanales promedio actualmente corresponden al 5% del total de la producción, cuando el ideal debería ser de al menos un 7% ¿Lo controlas?
3. El porcentaje de la producción vendida antes de descuentos actualmente es del 65 % y el deseado es del 80% (salvo modelos de negocio de hard discount o particulares).
4. El porcentaje promedio de descuento actual por prenda es del 25%, mientras que el deseado está entre el 18% y el 20%, sobre los remanentes. Una prenda después de los 3 meses en tienda posiblemente se venderá con al menos un 25% de descuento.

- Reinención del calendario de compras:

¿Canal de ventas, directo, por mayor o mixto?

De esto depende la libertad del calendario. La creación y lanzamiento recurrente de productos a lo largo del año en línea con las necesidades reales del cliente. Hacer uso de la data y todos los canales para entender la demanda.

Si hay colecciones en el año, al menos 20% del total de los ingresos debe venir de los lanzamientos huérfanos o aislados.

2. El modelo de Drop ¿qué es y cómo se aplica?

Este modelo es quizás el más utilizado actualmente, pues es la respuesta de la industria al fast fashion y a la demanda del mercado, pero al igual que todas las estrategias, hay que hacerlas bien.

El éxito del modelo drop radica en:

1. No adaptarse a la ley de oferta y demanda al 100%, siempre dejar al cliente con ganas. En el largo plazo esto acelera las ventas y genera un vínculo de necesidad entre el cliente y la marca. Si la proyección de mercado dice que se deberían hacer 100 prendas, hay que hacer 80. Se garantiza la venta rápida, se evitan los potenciales descuentos, y siempre queda el cliente con “ganas” de más, se da exclusividad a los compradores, etc.
2. Los drops más allá de la presentación. Todo radica en atender una demanda precisa en un momento preciso. Cada lanzamiento tiene que ser calculado y en un momento indicado. no es lanzar en partes solo por lanzar en partes.

Los drops se pueden utilizar como modelo económico global o parcial, ¿qué quiere decir esto?

Una marca puede trabajar únicamente en drops o puede tener tranquilamente sus colecciones anuales y completarlo con cápsulas en drop. o partir las colecciones en dos, mitad en presentación inmediata, mitad en drop, ¿cómo saberlo? ¡fácil! ¿qué pide el cliente?

¿Tus clientes de seguido te preguntan qué hay de nuevo? ¿van con frecuencia a tu tienda o compran mucha cantidad pocas veces al año?

Después es importante revisar ¿cuál es el factor decisivo o de mayor atracción para TU cliente a la hora de comprar?, ¿busca precio, o diseño, o exclusividad? ¿quizás busca personalización? ¿o una mezcla de todo?

Este paso es crucial pues ese va a ser el factor decisivo para que los drops funcionen: ¿cómo atraer al cliente?

Si el cliente busca precios, es imperativo que los drops tengan atractivos de precios, quizás hacer colecciones o piezas con menos margen pero que se venden en cortos períodos de tiempo aumentando la rentabilidad.

O si el cliente busca exclusividad se puede optar por producciones reducidas, a mayores precios pero que cumplan con la promesa de valor, y así sucesivamente.

Lo más importante de este modelo de drop es darle a la clientela la sensación de exclusividad, de privilegio, pues solo las personas que están en la comunidad de la marca se enteran de estos lanzamientos: por redes sociales, correo masivo, mensajes de whatsapp, publicidad en base de datos, etc.

¿En qué momento se convierte esta estrategia de drops en un modelo de negocio?

En el momento en que sus beneficios o resultados colaterales son más fuertes que la venta misma para la marca. Con estas entregas constantes y de corto plazo, la marca genera una mayor comunidad, un mayor sentido de fidelización, una amplia capacidad de ampliar sus frontera con el boca a boca y por supuesto, un mejor posicionamiento de marca por top of mind.

Pero, ¿si todas las marcas hacen esto?

Ese es el punto débil, **copiar**. No es hacer por hacer, es hacerlo a conciencia. El modelo de drop “no funciona” si no se hace de la manera correcta, ligado a la creación y la escucha de la comunidad, el análisis de la data, los riesgos y el conocimiento del cliente.

Es muy importante tener en cuenta que la cantidad “limite” de referencias por drop debe ser máximo 15. Aunque hay que escuchar al mercado.

Recapitulación:

El modelo de drop se puede usar en su forma más pura, con lanzamientos pequeños y constantes como un modelo similar al fast fashion en entregas pero con valores.

O bien en un formato mixto, donde los drops entran a complementar y refrescar las colecciones.

¿Cómo funciona la producción con los drops?

Aquí hay dos posibilidades que obedecen y se adaptan a las estructuras de las empresas.

Se puede hacer el diseño de toda la colección, se vende a mayoristas, informando de las ventanas específicas de entrega, ojo, esto es muy importante, y se lanza la producción completa, que después será organizada en lanzamientos.

O bien se trabaja sobre una línea de producción constante en donde las prendas entran a fabricación en el orden de presentación de los drops.

Lo más importante es encontrar el balance entre la venta, la producción y las ventanas de entrega. Los tiempos son ahora más cruciales que antes, si una empresa o marca anuncian un lanzamiento en una fecha X con una duración Y, es imperativo cumplirlo, sino pierde credibilidad.

Hay que asegurarse que los drops llegarán a tiendas (físicas o virtuales, propias o mayoristas) en las fechas exactas indicadas, o antes, nunca después. En el caso de las marcas que venden en formato mixto o mayorista, es crucial que los

retailers puedan hacer sus lanzamientos al mismo tiempo que la marca, pues sino, esas tiendas perderían credibilidad de cara a sus clientes y tu estarías generando una competencia desleal entre la marca y sus mayoristas.

NOTA: Aún si la marca es de formato mixto (venta directa y venta al por mayor), no es obligación que todas las colecciones y drops sean ofrecidas al por mayor, esto es muy importante saberlo. Muchas marcas usan los drops para diferenciarse de sus retailers, o para tener prendas más exclusivas, o atenciones directas con sus clientes finales, esto es entendible, y es normal, PERO debe ser comunicado siempre, tanto a las tiendas o compradores mayoristas, como al cliente final en redes sociales con frases como “colección de venta exclusivamente en la tienda en línea de XXXX”.

IMPORTANTE: Dentro de los errores más comunes de las marcas en sus drops es la temporalidad, si la marca lanza las prendas con la premisa que son piezas exclusivas, unidades limitadas o un drop de series cortas, las prendas deben cumplir con la promesa y permanecer en la página solo el tiempo establecido, después deben ser recogidas y potencialmente ser presentadas en la siguiente temporada de descuentos, pero con algunos meses de distancia.

¿Por qué? porque si la marca hace el lanzamiento de un producto X, y dice que es por un tiempo Y, después el cliente cuando lo vea en la página disponible por mucho más tiempo, va a perder credibilidad. Entonces, o no se anuncian las duraciones de tiempo y se recuerda constantemente la disponibilidad del producto, o se hacen series realmente cortas hasta entender el mercado y lograr venta total en el tiempo pautado.

3. La personalización y de los productos y el pre-order

Dentro de este nuevo modelo económico que en todas sus variaciones parece haber llegado para quedarse, pues le hace frente al fast fashion mientras posiciona las marcas y fideliza a los clientes, se adhieren dos tendencias de mercado: La personalización de los productos y el pre-order.

La personalización es un As bajo la manga que tienen las marcas latinas, no solo por la facilidad y el precio de la personalización, sino por el servicio que puede ofrecerse con ella. En las marcas de los países de primer mundo que mandan a hacer sus producciones a China, o los productores masivos de oriente, es virtualmente imposible personalizar productos, pues sus costos de envío o fabricación serían altísimos, de ahí que la mayor personalización que ofrecen las marcas hoy en día (salvo Nike), es la de gravar las iniciales en los artículos.

Con el sistema de producción en Latinoamérica se puede hacer mucho más que “solo” iniciales, pero ¿al cliente le interesa? muchas veces cuando tenemos tantas opciones disponibles no las aprovechamos o no les damos el valor que merecen. Es vital estudiar si vale la pena ofrecer el servicio o no, y sobretodo, cómo ofrecerlo, en qué formato.

Del otro lado del espectro está la tendencia del pre-order, en donde los clientes pagan por adelantado las prendas, con la simple presentación de las fotos y videos en la plataforma de venta en línea y esperan hasta 5 semanas la llegada de sus prendas.

Un punto clave de estas estrategias es como siempre, el cliente. En el origen, la opción de pre-order nació para poder atender bien al cliente, pues las marcas proponen modelos basados en la demanda del mercado y producen solo lo que se vende o bien utilizan las listas de espera de pre-order para guiar sus producciones. ¿Qué pasa en Latinoamérica?

Hemos utilizado este modelo de pre-order como un salvavidas al problema del flujo de caja: presentamos una colección, se hace pre-order para “trabajar con la plata de los clientes” y se entrega, una estrategia que puede funcionar pero que realmente no se asemeja en nada a la idea inicial.

¿Cómo se hace el pre-order de manera correcta? sencillo, el pre-order puede ser utilizado por las marcas como una forma de comunicación con el cliente, de dejarle al cliente diseñar, decidir. Por medio de diversos formatos se puede preguntar qué es lo que quiere el cliente, qué le hace falta, con qué sueña, qué necesita, y con todas esas respuestas se hace una cápsula de diseños tentativos, diferentes de todo lo que la marca siempre hace y eso se pone en pre venta.

Al igual que el modelo económico del drop, el pre-order tiene dos formas de aplicación, total o parcial, cada una tiene sus beneficios y es la marca la que debe decidir cómo trabajarlo.

¿La clave fundamental del pre-order? la transparencia y la trazabilidad, el cliente tiene que poder saber día a día donde está su producto.

NOTA: en los mercados de alta demanda, el pre-order ha sido la salvación para evitar las promociones masivas. En aquellos mercados, las marcas hacen promociones agresivas con un margen de utilidad de tan solo el 10% para salir de inventarios, de ahí que las empresas prefieran dar un 10% o un 15% de descuento en el momento de la orden, y producir sobre pedido, en lugar de producir en masa y después tener que poner en descuentos cerca del 40% de su producción con índice de ganancia menores al 10%.

4. La planeación del modelo y la estrategia (la creación de comunidad)

La planeación y sobre todo el entendimiento de los formatos, sus usos y aplicaciones es crucial para el buen desarrollo de este nuevo modelo económico compuesto que será el rey en la nueva década.

Muchas veces hablamos y repetimos el concepto de estrategia articulada y circularidad. Esa es la clave de todo, necesitamos tener un ADN de marca muy claro que nos permita tener una redes sociales exitosas con buen nivel de conocimiento de público, eso nos permite crear comunidad. Esta comunidad es la que nos permite desarrollar estrategias o modelos económicos como el drop pues si no tenemos una comunidad, ¿a quién le vamos a anunciar que estamos haciendo lanzamientos?

Esto no quiere decir que una marca que está empezando no pueda aplicar este modelo de negocio, solo quiere decir que debe buscar estrategias de comunicación que le permitan acceder a su público y crear una audiencia lo más rápido posible.

En repetidas ocasiones los emprendedores se desesperan y quieren tener un alto número de seguidores, después en el cansancio y las prácticas poco ortodoxas llegan al anhelado 10K pero con un engagement tan bajo que les refleja menos de 30 likes en cada foto. Lo difícil no es conseguir seguidores ni clientes, en conservarlos y sobre todo, conservarlos interesados. ¿Cómo lo vas a hacer? con un contenido de valor que vaya más allá de tus productos, que hable de la marca, del estilo de vida y del equipo de una forma en la que el público se pueda relacionar y conectar con facilidad.

Crea tu ADN. Proyecta tu esencia. Ten un producto de calidad. Posiciona tu marca. Crea comunidad. Transmite tus ideas y tu universo creativo. Aplica las estrategias. Sube tu engagement. Crea comunidad.



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