

Capítulo 4 El Sistema de la Moda

4.1 Introducción

En el capítulo anterior se analizaron y se integraron algunas importantes teorías de la moda. Pero todavía hay que explorar el papel que juega la producción, la diversificación de bienes de lujo, la distribución y el outsourcing, los grupos financieros y el diseño de alta costura, los cuales se estudian en las siguientes secciones. Una vez hecho este análisis, se añade al esquema del capítulo anterior, de los cual resulta un esquema bastante completo del proceso de la moda. El presente capítulo termina con algunas conclusiones.

4.2 El Sistema de Negocios de las Empresas de Moda

El ciclo de la moda no solo abarca factores psicológicos de los consumidores, como se vio en el capítulo tres. La moda a es mucho más complejo; consiste en un proceso donde coexisten la producción, ya sea de alta costura y/o prêt-à-porter, los canales de distribución, la publicidad, el apoyo financiero de los *holdings* y el soporte de una administración, entre otros aspectos.

Aunque cada empresa tiene su propio modelo de negocios, en todas ellas se entrelazan con mayor o menor impacto los siguientes elementos: una fase de creación de moda y actividades de confección, una fase de creación de nuevos bienes de lujo un sistema de distribución a través de las grandes cadenas de tiendas o mediante su propio sistema de distribución, publicidad y una forma de financiamiento. Todos estos elementos se analizan a continuación.

4.2.1 Diseño de Alta Costura

El diseño de alta costura requiere de la atención especial del Maestro de la casa de costura. En las diferentes casas existen diseñadores reconocidos que presentan sus

colecciones en las pasarelas y que no necesariamente son los fundadores de la casa, pero sí trabajan para él y necesitan de su aprobación en los diseños.

Dentro de las casas que hacen alta costura, los diseñadores crean piezas únicas para las luminarias, a su vez, pueden manejar distintos niveles o líneas de *prêt-à-porter*, tanto de lujo como común, es decir, del más caro al más barato, que se venden a través de diferentes marcas, creadas cada una con una imagen propia, dirigida a un segmento de mercado en específico y con prendas diferentes en cada una de sus tiendas. Las empresas que diseñan Alta Costura son limitadas. Existen diferentes empresas cuyos esquemas de negocios difieren significativamente al no contar con líneas exclusivas. En su lugar, crean diseños que ofrecen para un mercado masivo.

4.2.2 Sistema de Producción y el Papel del Outsourcing en la Industria de la Moda

El sistema de producción de las marcas que se han popularizado en los últimos años, está enfocado a la creación adecuada de prendas apegadas a las tendencias y a un proceso de confección eficiente. Los pasos del proceso de producción, parecen ser sencillos pero se requiere de cierta habilidad y control para su buen funcionamiento.

En la mayoría de las fábricas existen grupos de trabajo que se dedican a crear lo que serán las nuevas piezas o diseños de moda que pueden provenir de sus casas de alta costura o de la imitación del trabajo de una grande diseñador. En ellos trabajan un cierto número de diseñadores y grupos creativos que se encargan de la creación de moda, incluyendo de creación de nuevos productos, diseño y aprovisionamiento de materiales. Además hacen los cortes de los patrones de las prendas y deciden por común acuerdo cuáles serán las modas más aceptadas. Una vez hecho esto al ser aceptadas, se hace un escalado por computadora de cada pieza del diseño que se envía a la fábrica para su confección.

Para los procesos de ensamblado de las prendas, existen empresas que prefieren hacer uso del *outsourcing*, donde delegan las actividades a empresas subcontratadas alrededor del mundo, esto con el fin de abaratar los costos de producción, y de poder alcanzar una mejor capacidad de respuesta a las demandas del cliente, en el caso de algunas empresas se hacen ambas cosas, algunas de las prendas se crean en la fábrica y también se envían los patrones a las distintas empresas subcontratadas, empresas que tienen un alto nivel de especialización en esas actividades.

Posteriormente, las prendas ya cosidas regresan a la fábrica de la marca, donde se someten a procesos de planchado y acabados, tales como botones, cierres, etc. Existen también sistemas computarizados para control logístico y software especial para maquinaria que realiza acabados no manuales. A su vez, todas las prendas se someten a revisión a través de los procesos de calidad. Una vez terminado el proceso de revisión de calidad se envían a las tiendas a través de su sistema de distribución (Martínez, 2003).

Es importante para las empresas que sus subcontratadas utilicen materiales de calidad en la elaboración de las prendas; las empresas pueden utilizar como insumo materia prima del propio país a través de proveedores locales, generando derrama económica en la localidad o también mediante materia prima proveniente del extranjero.

Las empresas dedicadas a la moda deben de crear productos de calidad, buscar la forma de ser más eficientes en cuanto a costos y procesos, y mantenerse apegados a las tendencias del mercado. Una forma de lograrlo, es a través de la jerarquía de procesos de la creación de moda, es decir, la importancia que se asigna a las distintas fases del proceso de creación de moda dentro de una empresa, para explicarlo se proporciona un ejemplo.

Los procesos de producción que tiene una empresa determinada son, el diseño, corte, empaçado y teñido, cada uno puede tener distinta prioridad. Ciertas empresas consideran al diseño importante pero no como el de mayor importancia, el corte y el empaçado son procesos necesarios pero pueden no ser cruciales dentro de la planta, podemos suponer que éstos se realizan en un área específica, como una bodega de la empresa. Para otras empresas, el proceso de teñido puede ser el más importante. Situación que en el caso de Grupo Benetton se cumple y cuyo proceso último es el teñido. Según la empresa es este proceso el que condiciona las ventas ya que para ellos lo que determina el éxito es la aplicación de los colores sobre las prendas, que se estén usando durante la temporada.

Uno de los factores clave del éxito de estas empresas, es el *outsourcing* de actividades, considerada como una de las estrategias más efectivas utilizadas en los últimos tiempos, ya que, cuando se crean grandes cantidades de producto resulta útil y más barato para las fábricas subcontratar empresas especializadas en determinadas áreas de la confección, evitando así la pérdida de tiempo en actividades que de alguna manera no se harían con el mismo cuidado y calidad con la que una empresa experta y enfocada en esa área lo haría. El *outsourcing*, también permite la diversificación de productos, introduciendo nuevas líneas de producto dentro de las empresas o permitiendo la creación de diferentes marcas.

Quizás, una de las razones por las que existe el *outsourcing*, es que no siempre las fábricas cuentan con la última tecnología, o en su defecto, con la tecnología necesaria ni la mano de obra especializada para la realización de dichos procesos. En caso de que lo quisiera hacer la fábrica, implicaría la adquisición de la tecnología adecuada y la capacitación o contratación de mano de obra calificada. Todo lo anterior,

con el fin de que la fábrica se enfoque a las actividades que mejor sabe hacer y a cuidar otros intereses que solo le conciernen a la marca y que no se pueden delegar.

En el mundo de hoy, la mayoría de las empresas exitosas se enfocan a la satisfacción del cliente, esto se da, al conocer el patrón de compra en ese momento, a través de la información sobre las ventas, que sirve para saber qué se necesita producir en función de lo que se está vendiendo; bajo este razonamiento, las empresas a través de sistemas informáticos reciben la información de la mercancía con los mejores resultados de ventas, haciendo que la fábrica se adapte a la demanda de los consumidores en cada país en el que este presente, y que también pueda ofrecer los distintos productos que sus clientes requieren. Con base en esto, se elaboran los pedidos por parte de las trabajadoras de las tiendas y se envían los pedidos a la fábrica.

En resumen, un importante factor de éxito en las empresas radica en que están informados constantemente sobre las tendencias de moda, conocen la información de ventas y se preparan para atacar masivamente a su mercado fabricando lo último en tendencias y colores, el uso de accesorios o complementos contribuye al éxito tales como; zapatos, chaquetas, gorros, bolsas, cinturones, etc., aunque en ocasiones no siempre producen utilidades a la empresa.

4.2.3 Diversificación de Bienes de Lujo y su Papel como Impulsores de la Moda

A diferencia de lo mencionado anteriormente, existen algunas empresas que se dedican a crear distintos bienes de moda mucho más exclusivos considerados como bienes de lujo, que solo unos cuantos pueden adquirir. La mayoría de las marcas, en mayor o menor medida, ofrecen distintas líneas de producto en sus diferentes sub-marcas de ropa a diferentes precios. La diversificación en los bienes de lujo surge como una necesidad de la clientela más exclusiva y exigente de la casa, que busca determinados bienes de

lujo que solamente serán elaborados bajo pedido, conocidos como pedidos especiales, que pueden ser irrepetibles o que se le ofrecen únicamente a un solo cliente.

La razón por la que la diversificación de bienes de lujo es importante, es a razón de que la actividad de Alta Costura al no ser lo suficientemente rentable necesita de otras líneas que la soporten, además de que permite ofrecer a sus clientes mayores posibilidades de distinción, la creación de bienes únicos que solo la gente importante puede tener. Se consideran impulsores de la moda porque hacen famosa a una marca y muchas veces su exclusivo diseño busca ser imitado, y las diferentes marcas de Alta Moda, añaden líneas de bienes de lujo a sus colecciones para competir y evitar que les coman el mercado. Esto provoca que el consumidor se vuelva consciente de las nuevas alternativas que tiene, adquiera el bien de lujo de su preferencia y se transmita la información de los bienes disponibles en el mercado a los otros consumidores dentro de su grupo social.

Las empresas generalmente hacen una especie de integración vertical, es decir que su marca contenga dos o más líneas de moda dirigidas a distintos segmentos de consumidores y de diferente accesibilidad. Un ejemplo de estas empresas, es el caso de la firma italiana Armani, que ha logrado diversificarse en distintas áreas de negocio, cuenta con distintas líneas de *prêt-à-porter*, desde el más lujoso hasta el más accesible, además de que fue el pionero en la diversificación de líneas de ropa, uno de los elementos más importantes de su estrategia ha sido que sus diferentes marcas, tengan como base relación a la marca principal a través del nombre, pero modificado para aclarar que es una sub-línea de una determinada categoría y dirigida a un estrato socioeconómico específico, de cualquier manera, la marca es considerada exclusiva y cara en cualquiera de sus sub-líneas y dirigida a un mercado con una economía accesible, pero no barata.

En todas sus líneas Armani cuenta con ropa para dama y caballero, distintos accesorios realizados con diferentes materiales. La marca también cuida de realizar desfiles para cada una de sus marcas, el grado de diversificación de la marca ha alcanzado tal nivel, que actualmente cuenta con diferentes líneas de accesorios y artículos para el hogar, ropa de niños e incluso ha establecido una cadena de cafeterías, que llevan el mismo nombre, en algunas de las ciudades más importantes y cosmopolitas del mundo (Armani, www.armani.com).

Otras empresas, tienen como principal actividad la elaboración de accesorios, un claro ejemplo es la marca francesa Louis Vuitton reconocida por sus diseños de bolsas para dama y caballero. Esta altamente diversificada ya que cuenta con líneas de ropa *prêt-à-porter* para dama y caballero, presentados en desfiles de temporada por el diseñador Marc Jacobs. Cuenta también con líneas de joyería, zapatos, accesorios de temporada para épocas de frío y calor, una línea de plumas y agendas entre otros.

La base creativa de esta empresa es el uso de textiles para la elaboración de las piezas, el uso de la piel para las bolsas y los distintos materiales que completan la fabricación de éstas son los insumos básicos para la elaboración de accesorios, además de que la marca se dedica también a hacer pedidos especiales, que son personalizados con el sello de Louis Vuitton. Algunos ejemplos son: muebles, maletas de viaje, entre otros. (Louis Vuitton, www.louisvuitton.com).

4.2.4 Sistema de Distribución y las Cadenas de Tiendas

Es de vital importancia tanto la calidad de lo que se vende como la distribución y logística con la que se cuenta para llegar a la clientela. En el caso de la Alta Costura el proceso se da a través de la presentación de desfiles por parte de la casa de costura y el diseñador a un público elitista que posteriormente adquirirá uno o más diseños de moda, proceso que según algunos, no existe, ya que la Alta Costura al ser hecha a la medida de

una persona no es algo que se pueda comerciar, más bien, es como adquirir una obra de arte.

Algunas de las grandes tiendas de moda, enfocan sus estrategias de mercado al mayor número de consumidores posibles, la función de vender moda es imponerla y ganar cuota de mercado así como reconocimiento, por ello, se debe contar con un buen sistema de distribución y sobre todo con un esquema de organización del negocio, layout de proceso de fabricación, red de distribución y servicio adecuados entre otros.

En tiempos actuales, uno de los componentes más importantes y críticos del éxito de un negocio es el papel de la distribución dentro del esquema de negocios. Especialmente en la industria de la moda, es imperativo el buen funcionamiento y la eficiencia de los sistemas de distribución de las fábricas de moda. Modelos de negocio como el *Just in Time* utilizado ampliamente en el sector automotriz, se han popularizado por su buen funcionamiento y por los múltiples beneficios que han traído a las empresas, en los mercados de moda sucede igual, es necesario tener una buena capacidad de respuesta a las demandas del cliente, que como ya se sabe, cambian constantemente.

Marcas como Zara, han logrado alcanzar el éxito porque han sabido coordinar sus procesos de producción y distribución. La marca sostiene que la entrega de sus prendas no será mayor a 24 horas dentro del territorio europeo y tendrá un tiempo de 48 horas como máximo en el resto del mundo. Además de que la fábrica se adapta a la demanda a través de la información obtenida sobre la mercancía con los mejores resultados en ventas y de que se establece un margen de ventas aproximado en cada región de tiendas (Martínez, 2003).

En el caso de la firma italiana Benetton, se atribuye el éxito de su capacidad de respuesta al proceso de teñido que se mantiene alineado a las tendencias del mercado y

le permite responder a las necesidades del mercado más rápidamente. Este proceso también contribuye a mejorar la capacidad de respuesta de la empresa ante sus competidores a través de su distribución. El revisar constantemente cuáles son las piezas más vendidas en las tiendas de moda, los niveles de inventario óptimos, la realización de pedidos de mercancía a tiempo, así como el soporte de investigaciones sobre tendencias y pronósticos de moda precisos y efectivos, junto con la imagen de marca y ubicación de la tienda, son aspectos clave del buen funcionamiento del esquema de negocios de estas empresas, que al cuidarlos se puede tener éxito en el mercado y lograr mantenerse dentro de la industria y tener ventaja sobre los competidores.

El establecimiento de las cadenas de tiendas de una marca y su localización también se basan en la investigación y preparación. En las empresas existen grupos logísticos que crean tiendas piloto, donde se diseña el layout que tendrá la tienda, mismo que debe ser revisado cuidadosamente y renovado constantemente, también se realizan pruebas de lo que será la imagen de la tienda y los cambios que se harán (Martínez, 2003).

Un ejemplo es que en la mayoría de las tiendas el layout de la mercancía está bien estructurado, pensado para que las piezas que acaban de llegar a la tienda, estén digamos en la parte delantera o en los aparadores para que la gente se entere de que ha llegado nueva mercancía, por otro lado, la mercancía en descuento o que es de la temporada anterior y no se ha vendido puede estar en el fondo de la tienda, o también en la entrada donde la gente puede encontrar mercancía en descuento o en liquidación. El layout de la mercancía está elaborado de manera que se adapte con el fin de ventas que se quiera alcanzar, si urge sacar la mercancía de la temporada anterior se informará a la clientela de los grandes descuentos de la tienda y la mercancía estará en la parte delantera de la tienda, si lo que se desea es vender la nueva mercancía a precio regular

más que eliminar del inventario las piezas de temporada pasada, éstas se colocarán en la parte trasera de la tienda. En pocas palabras, se deben rotar las prendas con el fin de buscar cierta visibilidad de las que se desean vender. En el caso de Benetton, la distribución de la mercancía dentro de la tienda tiene un orden específico, en la planta baja se encuentra la ropa para jóvenes, mujeres deportistas, niños, maternidad y accesorios, en el primer nivel, ropa para caballero y mujer clásica (Anónimo, 1994).

La localización de una tienda se elige con base en distintos aspectos, como la cercanía a su mercado meta, la visibilidad del local y si se encuentra cercana o lejana a la competencia. En el caso de Europa, la mayoría de las empresas tienen como estrategia localizar sus tiendas en las grandes avenidas, y en las calles más famosas y exclusivas de las ciudades más importantes (Martínez, 2003). La estrategia que han llevado las marcas se ha dado mediante el establecimiento de sus tiendas en las esquinas de estas calles estratégicas, o en algunas ocasiones a lo largo de la avenida, las tiendas tienen una apariencia muy cuidada. Generalmente estas tiendas no son las más rentables, ya que el costo de mantenimiento es elevado, pero le da visibilidad a la marca y permanece en la mente de los consumidores. Algunos ejemplos serían el establecimiento de una tienda en Champs-Elysées en París, o la Vía del Corso, en Roma.

4.2.5 Publicidad

De la estrategia de publicidad depende también el éxito de una marca, la imagen que vende una marca se debe de adecuar con la que desea vender a su mercado meta. Los consumidores de ese mercado, tienen una percepción ideal de lo que debería ser su imagen y de lo que quieren llegar a ser, de su yo real y de su yo ideal, (Evans, 2001) y que pueden de cierta manera satisfacer al comprar ropa de una determinada marca.

En el caso de las empresas con altos niveles de diversificación, cada marca o sub-línea tiene su propia imagen y su propia estrategia de publicidad. Las diferentes empresas pueden elegir los medios para publicitarse, hay algunas que solo deciden utilizar impresos, como en el caso de Zara, otras como Benetton son reconocidas por su particular estrategia de publicidad con anuncios totalmente ajenos al mundo de la moda y a la industria de la ropa y la confección, su publicidad es anual y aborda diferentes temas sociales controversiales, que tienen un fuerte impacto en la gente y permanecen en su mente posicionando a la marca. Aunque cabe aclarar que su publicidad a veces resulta un tanto desagradable para ciertas personas, pero por lo mismo se recuerda. Benetton, a través de su publicidad demuestra como empresa su lugar en la sociedad a través de su rol social y su participación a través de la publicidad.

Una de las estrategias de publicidad más utilizadas actualmente es la de *Celebrity Marketing*, que significa que una marca que publicita su producto, sea ropa, un perfume, cosmético, etc. Se relaciona con una celebridad específica, como por ejemplo: La reciente imagen del famoso perfume Chanel No. 5, cuya imagen en la publicidad es la actriz australiana Nicole Kidman, que es símbolo de feminidad y elegancia; la imagen debe estar acorde con el producto que se quiere vender. Otro ejemplo, es la reciente publicidad de los cosméticos Lancôme con la imagen de la actriz americana Drew Barrymore, la imagen del futbolista inglés David Beckham con los rastrillos de Gillette o la ropa y accesorios de Addidas. Esta estrategia ha resultado útil para generar ventas pues a través de una celebridad se logra que el consumidor quiera parecerse o se sienta satisfecho al utilizar ese producto pues además, el *Celebrity Marketing* le otorga cierto estatus al producto en relación a la celebridad que lo publicita (Boorstin J, 2005).

Esta estrategia se parece en cierta manera a la utilizada en la Alta Costura que aunque gran parte de las creaciones se presentan en los desfiles; los diseños elaborados exclusivamente para una estrella de Hollywood o del show-biz, aparecen en la alfombra roja en los distintos eventos a los que asisten los famosos y se hace mención de los diseñadores y a quién vistió cada uno.

4.2.6 *Holdings*

Los grupos financieros o *holdings* son para la mayoría de las firmas europeas más reconocidas, un excelente elemento que ayuda a las marcas a cumplir sus deseos de trascendencia en la creación de moda, a través de su financiamiento. Los grupos financieros adquieren distintas marcas de ropa, y de otros tipos de producto. En muchas ocasiones los *holdings* se diversifican en distintas industrias y a la vez cuentan con líneas de ropa.

En el caso de Zara su *holding* es el grupo español Inditex, al que pertenecen distintas marcas dirigidas a distintos segmentos de mercado, marcas que en ocasiones compiten entre sí (Martínez, 2003). Tiene diferentes marcas, y en sus tiendas de ropa cada una cuenta con distinta imagen y distinta clientela, pueden contar con líneas de ropa parecidas o casi iguales pero están enfocadas a distintos mercados y a la vez pueden compartir a la misma clientela, porque incluso habiendo definido el mercado meta, en realidad, el consumidor puede buscar tiendas de ropa similares a las que son su gusto sin limitarse a una sola, siempre y cuando se mantenga dentro de la misma línea en estilo. En el caso de Benetton existe un grupo financiero que lo respalda llamado *Edizione Holding*, el cual contiene a Autostrade enfocado a los automóviles, Autogrill, enfocado a la comida que se ofrece en los eventos de automóviles, Grandi Stazioni, Sagat, bienes raíces y agricultura, y otras actividades, obviamente contiene también al

Grupo Benetton

(benettongroup, http://press.benettongroup.com/ben_en/about/holding/company/presskit/en/hc_en/html/?version=1).

Edizione Holding, contiene a distintas marcas como United Colors of Benetton, Under Colors of Benetton enfocada a la ropa interior; Sisley de corte juvenil, es la más apegada a las tendencias de la moda, con una fuerte imagen vanguardista, presenta sus colecciones cada temporada; Playlife, línea de ropa casual para hombres y mujeres, ropa que puede ser utilizada para realizar cualquier deporte y además cuenta con línea de accesorios y zapatos deportivos, Killerloop, es la marca con mayor connotación social, es moda “de la calle” dirigida a jóvenes que ha tenido gran aceptación por su estilo dinámico en ropa y zapatos; equipo deportivo y también contiene acciones de Telecom Italia (Olimpia) (Benetton Brands, <http://www.benettongroup.com/en/Whatwemake.htm>), de esta manera podemos observar la diversificación que ha alcanzado este grupo y como un buen sistema de negocios puede llevar al éxito de la empresa y a su crecimiento.

La existencia de los grupos financieros propicia el crecimiento de la industria de la moda. En Europa están asentados y forman parte importante del mundo de la moda y son parte importante en el sistema para la realización de las actividades de esta industria y de otras industrias en las que participan.

4.3 Conclusiones

La moda requiere de la realización de distintas actividades que van más allá de las que soportan los actores de la moda. Las empresas de moda requieren de un grupo creativo que haga el diseño, un proceso de producción que lo materialice, un conjunto de actividades de soporte y *outsourcing* que les permiten unir los diseños de su elección a la fabricación de prendas. También cabe recalcar que la industria de los bienes de lujo va más allá de la creación de diseños de Alta Costura, y con la existencia de un

consumidor más exigente que cada vez más se fija en lo que está comprando y su calidad, se han creado nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades o necesidades únicas como en el caso de los pedidos especiales a las firmas más reconocidas.

Todo esto se puede lograr si se cuenta con un buen servicio al cliente que también involucra una excelente capacidad de respuesta a sus demandas, situación que en la creación de moda se logra a través de un eficiente sistema de distribución y de localización de las tiendas de una marca, ejemplos como el de la marca Zara, ilustra claramente lo que tratamos de explicar. La publicidad es también un brazo importante en el proceso de la moda, ya que esta permite el buen posicionamiento y el recuerdo de una marca en la mente del consumidor además de relacionar la imagen de la publicidad con la calidad del producto que condicionará la elección de compra en un futuro. Los grupos financieros propician que las cosas se hagan, ya que al ser un gran corporativo proveen los medios económicos necesarios para llevar a cabo las inversiones que se necesitan para que la marca compita en el mercado.

En el próximo capítulo veremos si todos los aspectos planteados sobre el funcionamiento de la moda, coinciden o no, con el caso de MACARIO JIMÉNEZ en la industria mexicana.