

---

# Modaes

---

Back Stage

## Manuel Cano (Rosa Clará): “Puedes comprar 10.000 vaqueros y que te falten cien; en moda nupcial no se puede fallar”

Pilar Riaño/ IRIA P. GESTAL  
22 abr 2016 - 04:55



**Manuel Cano** puede hacer gala en su currículum de haber pasado por las dos principales empresas de moda nupcial de España. De hablar tranquilo y cercano, Cano fue hasta agosto de 2013 adjunto a la dirección general de **Pronovias**, compañía en la que trabajaba desde 2007 y a la que se incorporó procedente de **Arthur Andersen**

---

1 / 9

<https://www.modaes.com/back-stage/manuel-cano-rosa-clara-puedes-comprar-10000-vaqueros-y-que-te-falten-cien-en-moda-nupcial-no-se-puede-fallar>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

# Modaes

. El ejecutivo lidera actualmente **Rosa Clará** junto a la empresaria fundadora de la compañía. Cano, que viaja continuamente siguiendo las tiendas de la empresa, sostiene que los ritmos de la moda nupcial están cambiando, lo que impacta en su modelo de negocio. “Hace ocho o nueve años, la novia tomaba la decisión y se compraba el vestido con diez y doce meses de antelación; ahora, sin embargo, en abril vienen a la tienda novias que se casan en junio y julio”, dice. A pesar de los cambios (“a los que nos adaptaremos, por supuesto”, exclama) y de la entrada de nuevos operadores al segmento, el consejero delegado de **Rosa Clará** reivindica “el diseño, el ser capaces de tener un producto, unas colecciones y unas calidades que encajan en todos los países en los que vendemos” como fortaleza del negocio español de la moda nupcial.

***Lee la entrevista completa en el Modaes.es Dossier  
Moda nupcial: un nicho con sus propios reyes***

**Pregunta:** De Arthur Andersen a la moda nupcial, ¿qué fue lo primero que le llamó la atención de este negocio?

**Respuesta:** El potencial que tenía la moda en su globalidad, con empresas españolas posicionadas a nivel internacional. Que en España pudiera existir una multinacional de este sector me sorprendió mucho. Y, por supuesto, todo el *glamour* que hay alrededor, todo el momento para el que trabaja el sector. Trabajar en una empresa en la que estás acompañando a la mujer en un momento tan especial tiene su encanto.

**P.: Trabajar para un momento, ha dicho usted.**

**R.:** Pues sí. Y se trabaja mucho. La moda nupcial es uno de los negocios más completos que existen. Como empresa, tienes todas las áreas, desde el diseño, el prototipaje, la industrialización, el control de calidad, la compra de materia prima, imagen, fotografía, márketing... Y eso que el márketing se ha transformado radicalmente en los últimos años con la aparición de Internet y las redes sociales. La novia es hoy en día un cliente muy informado gracias a Internet. Si hubo un sector donde el cliente empezó antes la digitalización ese fue la moda nupcial. Y todo esto para llegar a la tienda y atenderla de forma exquisita. Y, después, incluso felicitarla por su boda. Otro asunto que me llamó la atención en el contexto de la moda es que en la novia se trabaja con unidad. Si vendes vaqueros o camisetas, puedes comprar 10.000 y que te falten cien y lleguen tarde quinientas; en moda nupcial no se puede fallar en ninguna prenda. No es la excelencia, es la perfección: el cien por cien de garantía de servicio.

**P.: Pero una empresa como la que dirige, en el entorno de la moda nupcial representa el volumen...**

**R.:** Sí, pero en moda nupcial cuánto más volumen más tensión, porque no puede

# Modaes

fallar ni un vestido de los miles que vendas. Aunque estandarices, y nosotros lo hacemos con algunos productos, el margen de error cero sigue existiendo.

**P.:** ¿Es más difícil o más fácil competir en un nicho?

**R.:** Es un nicho, está claro, pero con mucha competencia. En Estados Unidos, por ejemplo, por muy nicho que sea la moda nupcial hay multitud de operadores.

**P.:** Dice que hay muchas marcas, pero en realidad hay pocas grandes y muchas muy pequeñas.

**R.:** Realmente, con capacidad de internalización, somos dos empresas. La competencia en este sector es local, no hay marcas globales. Ni siquiera las americanas: no han sido capaces de penetrar en otros mercados. ¿Por qué? Lo que hay detrás de este hecho es el diseño, el ser capaces de tener un producto, unas colecciones y unas calidades que encajan en todos los países en que vendemos. Nosotros, por ejemplo, ya estamos en 77 países. ¿Por qué un Mori Lee no está en más países? Quiero pensar que es por producto, diseño e imagen.

## Depende del perfil del consumidor, pero en moda nupcial el precio no es un factor determinante

**P.:** En moda, España destaca por saber universalizar tendencias, pero también por el retail. ¿También en moda nupcial?

**R.:** Por supuesto. A las directoras de nuestras tiendas siempre les digo que son una pieza clave de la empresa. Reciben el producto, el margen, el tráfico... pero son ellas las que venden. La atención y el saber conectar y captar a la novia y convencerla de que el vestido es para ella se hace en la tienda. La experiencia de compra es esencial en nuestro sector. La profesión de asesora de novias es de las más agotadoras del mundo del retail: estás dos o tres horas en el probador con la novia y sus acompañantes y, si vendes, perfecto, pero ¿y si no lo consigues? Tienes que volver a armarte de fuerza y volver a empezar. Yo les llamo las *Nadales*, porque aunque esté perdiendo cinco-uno sale como si fuera a ganar.

**P.:** En un segmento limitado por su propia definición, ¿cuándo debe una marca empezar a entrar en el imaginario del consumidor?

**R.:** Cuando una novia toma la decisión de casarse, entra en Internet y empieza a informarse. Ese momento es clave. Ahí empiezas a competir con el resto de marcas. Hacemos comunicación que llega a todo el mundo, por supuesto, pero el momento empieza cuando la mujer decide que va a casarse. Y ahí es donde tienes que estar muy presente: en Facebook, Instagram, Pinterest... según el país, claro, en Estados Unidos, por ejemplo, lo que más funciona en este sector es Pinterest.

---

# Modaes

---

**P.: Aquello de que el día más importante de una mujer es el día de su boda, ¿sigue estando vigente?**

**R.:** Sí. La verdad es que sí. No sé si con eso captamos futuras novias, pero nosotros ya estamos con las niñas en el momento de la primera comunión. No se hace con esa intención, pero creo que acabará teniendo repercusión en el medio largo plazo. En el caso de España, a largo, porque la edad media de los matrimonios es cada vez más alta. Desde el punto de vista vital, el matrimonio es un momento único, junto con el de la maternidad, si se produce. En todas las culturas es importante, aunque el acompañamiento o el momento del pago sean diferentes.

**P.: Entonces, ¿el modo de consumir moda nupcial no ha cambiado?**

**R.:** Ha cambiado, por supuesto. Estamos viendo, y es algo en lo que estamos tomando medidas, que se está produciendo un acortamiento del plazo para la toma de la decisión. Hace ocho o nueve años, la novia tomaba la decisión y se compraba el vestido con diez y doce meses de antelación. Ahora, sin embargo, en abril vienen a la tienda novias que se casan en junio y julio. Puede haber varias razones, pero, hablando de España, la mujer se casa más mayor y toma decisiones con mucha más agilidad. Además, se ha producido una realimentación del propio proceso: ante la detección de cierto acortamiento de plazos por parte de los operadores, el sector ha tomado la decisión de invertir en cierta planificación de la demanda, de asunción de riesgo de stocks... Otro cambio es que la novia cada vez es más autónoma en la elección del vestido: antes iba la novia con un séquito de asesores y ahora va más con la amiga y sin tanto acompañamiento familiar. Por otro lado, también estamos ante una clienta superinformada, que antes no lo era tanto.

# Modaes



**P.: El *fast fashion* ha influido incluso en el lujo, ¿también en la moda nupcial?**

**R.:** El acortamiento de los tiempos puede ser consecuencia de ello, claro. La novia está acostumbrada a comprar moda cada vez con menos tiempo y eso influye en la moda nupcial. A la novia le cuesta entender que haya un producto como el de la moda nupcial que cueste tanto tiempo fabricar.

**P.: Este hecho va a cambiar el modelo de negocio, porque implica más riesgo.**

**R.:** Efectivamente. Este es, por ejemplo, un cambio importante que hemos hecho aquí en los últimos tiempos. Asumimos más riesgo, con inversiones en stock o en producto en curso, para tener ya en cartera producto preparado.

**P.: ¿El precio es un elemento de decisión o en moda nupcial el precio no cuenta?**

**R.:** Depende del perfil del consumidor, pero en moda nupcial el precio no es un factor determinante. La novia, bien asesorada y bien acompañada, lo último que mira es el precio. Nosotros tenemos prohibido preguntar el presupuesto: vamos a hablar de tú momento. El precio es secundario, pero hay un segmento de población que puede llegar a un rango de precios y otro a uno más alto.

**P.: Pero las estadísticas dicen que el gasto medio ha caído...**

**R.:** Que se gasta menos en el evento, es cierto, porque las bodas de antes de 150 personas se convierten en celebraciones de treinta personas. Además, la gente

# Modaes

prioriza gastos como el viaje. Pero en el vestido de novia no creo que haya habido una reducción. De todos modos, hemos tenido que adaptarnos y abrir nuevas líneas para un público de menor poder adquisitivo. Pero, de nuevo, depende del segmento al que te dirijas. En el total del presupuesto de una boda, el vestido de novia representa una parte ínfima.

**P.: ¿En la parte baja del mercado hay oportunidad para nuevos operadores?**

**R.:** Esa no será, en ningún caso, nuestra competencia. Si entran por ahí, aparecerá un nuevo público, un nuevo tipo de cliente al que no tenemos identificado. Alguien que se quiere comprar un vestido de novia a cien euros no es nuestro público. Nuestra oferta no es sólo el vestido, es mucho más. La calidad, la imagen, el acompañamiento... tienen un precio. Nosotros no vamos a competir en ese segmento.

## **La novia está acostumbrada a comprar moda cada vez con menos tiempo y eso influye en la moda nupcial**

**P.: Pero, ¿si de las pocas novias que hay les quitan una parte?**

**R.:** De momento no lo están haciendo. Y si llega ese momento, ya nos adaptaremos. Ahora Zara es lujo si lo comparamos con Primark. Eso es adaptación. Por ahora, nosotros creemos que el concepto de vestido de novia como lo entendemos no es comparable a los vestidos de cien euros que están anunciando algunas marcas. Son cosas totalmente diferentes, pero si realmente se produce un fenómeno de transformación tan relevante nos pondremos las pilas y pensaremos cómo competir.

**P.: Todo el sector de la moda se queja de la dependencia de los descuentos y las promociones. ¿En moda nupcial se utiliza esta herramienta?**

**R.:** En nuestras tiendas, no hacemos descuentos. En el canal multimarca, sí que se produce. Damos unos precios recomendados, pero más allá de aconsejarles que no lo hagan no podemos hacer nada. La decisión es suya.

**P.: Antes ha mencionado el segmento de la comunión. ¿La diversificación es el futuro del sector?**

**R.:** Es una de las vías de crecimiento. La fiesta, por ejemplo: si la novia viene con su amiga a la tienda tienes un mercado potencial que está entrando en tu tienda. La novia es clienta una vez, pero esa clienta puede pasar a comprar fiesta. Es una vía de aprovechamiento de cliente, de creación de sinergias, de aprovechamiento de recursos, y, desde el punto de vista de tienda, una manera de salvar la estacionalidad que tienes con novia según el país. La fiesta es un segmento que ya está dando resultados; la comunión, en cambio, de momento es una aventura, aunque lo cierto es

# Modaes

que vendemos bastante. Es un producto diferente, con otro precio y una rentabilidad menor, pero quién sabe si ya estás captando a la novia del futuro.

**P.: ¿Se plantean una diversificación mayor? ¿Hasta dónde puede llegar el universo Rosa Clara?**

**R.:** También tenemos complementos, que acompañan a la novia o al vestido de fiesta. Esta es otra vía de ingresos. Más allá, no lo veo.

**P.: Pronuptia ha lanzado moda masculina. ¿Se lo han planteado en alguna ocasión?**

**R.:** Lo hemos comentado algunas veces en sesiones de discusión, pero, sinceramente, no creo en ello. El momento es el mismo, pero es un segmento completamente diferente. Me cuesta ver en una misma tienda a un novio de una boda y a una novia de otra boda. Tenemos mucho crecimiento todavía. Siempre digo que cualquier novia tiene alrededor entre dos y cinco mujeres que nos van a necesitar en algún momento.



**P.: Diversificación e ¿internacionalización?**

**R.:** En eso estamos nosotros centrados. Ahora mismo estamos abriendo filiales en países como Alemania o México. Todos los países son estratégicos, porque hemos conseguido que nuestra colección encaje en 77 países. Si tenemos que definir prioridades, hablaríamos de Europa, con España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido; Rusia, donde el crecimiento va a ser un poco más débil por la situación en que se encuentra; Oriente Medio, desde el punto de vista de retail vamos a seguir creciendo; China, pusimos un pie hace un año y medio y nos posicionamos en un

# Modaes

segmento altísimo; Norteamérica, con más peso de Estados Unidos; México y Brasil, aunque este último con una situación parecida a la de Rusia. España ya es un mercado muy importante y el objetivo es que, sin dejar de crecer, se convierta en un tercio de nuestro volumen.

**P.: ¿Latinoamérica es presente o futuro?**

**R.:** Es futuro. Latinoamérica será de los últimos mercados en que la gente deje de casarse, con tasas de nupcialidad actuales similares a las de España hace veinticinco años. Además, el componente religioso es muy importante, lo cual es una situación de lujo para nuestro sector. Lo que tiene que aparecer cada vez con más intensidad es la clase media. La economía en estos países está muy polarizada: en cuanto empiece a desarrollarse la clase media, habrá un potencial para nosotros todavía mayor del que ya tenemos. Hoy todavía estamos en segmentos altos o medio altos.

## **Todos los países son estratégicos, porque hemos conseguido que nuestra colección encaje en 77 países**

**P.: ¿Existen marcas locales?**

**R.:** Las hay, en Brasil alguna más, pero con poca fuerza y capacidad de volumen. Lo que destaca son las modistas, más que las marcas locales, como pasaba en España hace cuarenta años. Latinoamérica es un foco importante, pero también lo es Oriente Medio, desde el punto de vista de retail y siempre con socio. En Oriente Medio se valoran el lujo y la diferenciación, y eso te lo da tener una tienda Rosa Clará. Elegir un buen socio en estos países es clave.

**P.: ¿Cómo se busca un socio internacional para moda nupcial? ¿Se busca lo mismo que en otros segmentos de la moda?**

**R.:** Es lo mismo, en realidad. No hay ninguna diferenciación importante en la búsqueda, aunque luego al socio hay que darle una formación adaptada y hay que prepararlo. El que lleva Tiffany no tiene la polivalencia de trasladar al equipo a la tienda de novia, pero son compatibles si entienden la diferencia. Buscamos socios a los que les guste el negocio, con capacidad financiera y visión de largo plazo.

**P.: Rosa Clará tiene presencia en Brasil. ¿Los aranceles no importan tanto en este sector?**

**R.:** En Brasil estamos posicionados en un segmento de lujo, con lo cual pagas el arancel y tiene sus repercusiones en precio. Hay público, pero el crecimiento se está ralentizando por la devaluación del real. Pero sigue habiendo público.

---

# Modaes

---

**P.: ¿Cómo se ataca un mercado tan grande y diferente como Estados Unidos?**

**R.:** Estados Unidos se ataca con mucho dinero, invirtiendo sin parar. Nosotros llevamos invertido mucho y este año empezamos a ver los frutos. Tener un buen equipo es clave, porque gestionar la distancia en este tipo de negocios es complejo. En Estados Unidos tenemos filial con estructura, mientras en México, donde también tenemos filial, la estructura es menor y desde España se dan muchos servicios. Estados Unidos es un mercado en el cual compites con todas las marcas del mundo, porque todos queremos estar allí, pero también con un tejido local muy fuerte. En nuestro caso, estamos entrando a través del canal multimarca, porque no vemos que sea un mercado para desarrollar una red de franquicias, aunque tenemos una tienda en Miami para crear imagen de marca.

*[Lee la entrevista completa en el Modaes.es Dossier  
Moda nupcial: un nicho con sus propios reyes](#)*