Modaes

Back Stage

Rosa Clará: “Las empresas de moda que mejor funcionan son aquellas en las que la cabeza controla el producto”

Pilar Riaño
11 oct 2013 - 04:55



La empresaria Rosa Clará tiene una nueva sede lista para instalarse pero, como ella misma dice, la compañía no tiene tiempo para mudarse porque el negocio no para. En el nuevo edificio, que funciona en paralelo a la actual sede (un hervidero de telas, pedidos y planos de nuevas tiendas), ahora mismo hay 1.400 vestidos diferentes, 700 de novia y 700 de fiesta. Con ellos se confeccionará la colección de Rosa Clará durante los próximos seis meses. El próximo febrero comenzarán las ventas y el edificio recibirá a clientes multimarca y franquiciados de todo el mundo. Rosa Clará

https://www.modaes.com/back-stage/rosa-clara-las-empresas-de-moda-que-mejor-funcionan-son-aquellas-en-las-que-la-cabeza-controla-el-producto

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.

está deseando que llegue ese momento: “es todo movimiento”, dice. La empresaria se introdujo en el sector de la moda hace más de veinte años. Su conocimiento del canal de la franquicia adquirido en Yves Rocher le hizo incorporarse al número uno de la industria de la moda nupcial, Pronovias, donde conoció los entresijos del negocio. Enérgica y emprendedora, Rosa Clará puso en marcha su empresa para ofrecer algo que, según ella, no existía en el mercado: novias con estilo a precios asequibles. Veinte años después, ha convertido su compañía en el número dos del sector y comienza ya a pensar en el relevo generacional, pero sigue manteniéndose muy cerca del negocio porque, como dice, ella es el creador y el gestor de su empresa.

Pregunta: Lleva casi veinte años en el sector. ¿Le sigue sorprendiendo el negocio?
Respuesta: Sobre todo me sorprende la situación actual, económica, política y financiera, cómo hemos podido llegar a ella. Es muy grave lo que está pasando y en España lo hemos notado todos.

P.: ¿Quién tiene la culpa?
R.: Cada uno debe tener su responsabilidad. Los políticos, por un lado, de forma clarísima. Y los empresarios también, porque no hemos hecho nada y debíamos haber empezado a movernos.

P.: ¿Los cambios del consumidor, por ejemplo por el ecommerce, también impactan en el negocio de la novia?
R.: Seguro. Para nosotros es importantísimo el ecommerce, quizás no al cliente final, pero sí para toda la cantidad de multimarcas que tenemos en el mundo: ahora pueden encontrar producto de inmediato, algo que no habíamos podido hacer jamás. No puedes pensar relajadamente y el que no siga para adelante está muerto: continuamente hay que estar innovando. En nuestro caso, el ecommerce modifica las entrañas de mi casa, ya que en mi vida nunca he trabajado con stocks y ahora voy a empezar a hacerlo. Hasta ahora tenía una logística de compra muy bien organizada que me permitía poner a fabricar un vestido cuando ya lo tenía vendido, pero desde hace un par de años, esto ya no vale. Una persona que tiene una tienda en Miami tiene que ver el stock y poder vender un vestido de hoy para mañana. Los plazos se están acortando y está cambiando todo. Desgraciadamente, me estoy mentalizando yo y mentalizando a toda la gente de esta casa de que hay que trabajar con stock, cuando hemos estado 18 años sin hacerlo.

P.: El hecho de que el consumo vaya tan rápido, ¿también hace que cambie el negocio de la novia?

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.

R.: Está cambiando de una forma brutal. De entrada van a desaparecer muchísimas empresas y los que lograremos salir de esta somos los que hemos hecho los deberes hace tiempo. Si los tienes que hacer ahora estás muerto.

P.: ¿Las novias dejarán de comprar los vestidos con seis meses de antelación?
R.: Ya está ocurriendo. La gente llega hoy y se compra un traje y mañana por la noche se lo quiere llevar. Es un cambio total, de stock, de funcionamiento, de logística, de todo.

P.: En moda se habla de una polarización del consumidor en dos extremos: gama alta y low cost. ¿En novias también ocurre?
R.: Sin duda. El término medio es el difícil. En este momento, en el que todas las empresas tienen tendencia a bajar precios, nosotros no lo hemos hecho. Hemos mantenido el precio de nuestras colecciones, pero al mismo tiempo hemos lanzado colecciones más baratas.

P.: ¿Se han planteado abordar también el segmento más alto?
R.: Para 2015 quiero preparar una colección en la que, por primera vez en nuestra vida, el precio no importe nada: ni el bordado, ni el tejido. Mercado hay: en Latinoamérica, en países árabes y Rusia y países del Este. Este público existe: creemos que hay mercado en novia con un producto en el que el precio no importe, y vamos a ir a por él. En Miami inauguramos la tienda y el primer vestido que se vendió fue de 14.000 euros. En España no es el momento ideal, pero en muchísimos países esto puede funcionar.

P.: ¿Es compatible esa línea con Aire?
R.: Posiblemente no se distribuirá en el mismo sitio. Con Rosa Clará el segmento es amplio y nos adaptamos a cada país. ¿Por qué no? Hay un público para el que, cuánto más caro es, mejor.

P.: No ha hablado de ligar esta colección a un nombre de diseñador. ¿No es importante?
R.: Es muy importante la marca, pero si no está el producto... La moda nupcial es complicada y muy sectorial: no tiene nada qué ver con el sector de la moda, y hay que aprender muy bien el oficio. Nos ha ocurrido tener nombres maravillosos [de diseñadores] con un producto para novia que no estaba a la altura de su nombre. Tener sólo el nombre no sirve, no vende: la novia tiene que llegar a la tienda, ponerse un traje y verse maravillosa.

P.: ¿Qué diferencias hay entre la moda nupcial el resto del sector?
R.: Muchísimas. Nosostros vendemos tradición, no vamos tan rápido como la moda, aunque se acelera, y no vamos a vivir una moda pronta. Al menos eso creo.

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.

P.: Inditex *amenazó* con lanzar una línea para novias.
R.: Yo creo que no está dentro de sus intenciones. Lo digo con conocimiento de causa.

P.: ¿Por qué?
R.: Por una razón muy fácil. En una tienda de Zara abres una bolsa, pones la prenda y te la llevas. En cambio, en nuestro sector el servicio es muy complicado. Después de que una novia llegue a la tienda, se pruebe un vestido que no es su talla (de muestrario) y encargue su vestido, tiene que venir a las pruebas. Para mí sería un sueño doblar el vestido de novia, ponerlo en la bolsa y que se lo llevaran. Nuestra postventa es dura.

P.: ¿Qué ventajas y desventajas tiene estar en un nicho?
R.: Si vendes jerséis cualquiera puede ser tu cliente. Nosotros vamos a un nicho de novias, que, desde las 204.000 bodas de 2007, ha bajado mucho. Estar en un nicho te condiciona: no puedes jugar nunca con el impulso de compra. También tiene la ventaja de que luchas contra menos gente: en España estamos dos grandes grupos que, con toda la cola de marcas, copamos todo.

P.: En los últimos años han desaparecido empresas grandes de moda nupcial.
R.: Sí, esta crisis va a limpiar a mucha gente.

P.: ¿Cómo les ha cambiado la crisis? ¿Qué impacto ha tenido además de que la gente se case menos?
R.: El descenso del número de bodas es evidente, también que se hagan bodas más pequeñas y en las que se controla más el gasto. También ha hecho que cierto número de novias que no miraba precio ahora lo mire.

P.: ¿Las novias de estos nuevos tipos de boda pueden llegar a ser clientes vuestros?
R.: Sí. Una novia que busque un producto más económico lo encuentra. Hemos mantenido precios, pero hemos sacado nuevas colecciones que están siempre en promoción, pensadas para una novia que quiera un traje por mil euros.

P.: ¿Han tenido que cambiar logística, aprovisionamiento…?
R.: Sobre todo, tejidos y materiales, que es lo que más influye en el precio de un vestido de novia.

P.: David's Bridal ha abierto en Londres, ¿le asusta?
R.: Es el líder mundial. Sin embargo, el producto no tiene nada que ver. Son vestidos de novia a cuatrocientos o quinientos euros. Un mercado como Inglaterra lo puede entender, Alemania también... pero es un público totalmente diferente.

P.: ¿La caída de matrimonios en España se puede llegar a suplir con los matrimonios en otros países y ritos?

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.

R.: Nosotros no tenemos un estudio de los ritos por los que se casan, pero cuando un país es católico para nosotros es mucho más fácil.

P.: En Oriente Medio, por ejemplo, también tienen tiendas.
R.: Allí se casan igual, aunque el matrimonio es distinto. Por ejemplo, en Arabia Saudí se casan hombres por un lado y mujeres por otro, y el único hombre que entra con las mujeres es el novio.

P.: ¿Los ritos occidentales se están implantando en otras culturas?
R.: Se está poniendo de moda, excepto en países como China, donde se alquilan los vestidos, o Japón, donde se usan cinco o seis vestidos y es complicado que los compren. Los americanos colonizan a través de películas y series.

P.: ¿Cuáles son los mercados de crecimiento para la moda nupcial?
R.: Latinoamérica y Oriente Medio, con un desarrollo espectacular. En cambio, el mercado en Europa está muerto y en EEUU, estamos luchando.

P.: ¿Qué hay de Rusia?
R.: Todavía no tenemos hecha la expansión a Rusia. Creo que hay un problema de distribución: no lo hemos hecho bien hasta el momento.

P.: ¿Qué hace que Latinoamérica sea tan interesante?
R.: Sólo en México hemos abierto siete tiendas. Hemos montado filiales en México, Brasil, EEUU y Canadá. Están en un momento espectacular, desde Colombia hasta un Venezuela, pasando por un Honduras, Perú o Chile. Salvo en países como Argentina, estamos en todos, bien vía franquicia o con multimarca.

P.: ¿Es un consumidor con poder adquisitivo alto?
R.: Muy alto.

P.: Pronovias ha anunciado su intención a medio plazo de diversificar su negocio. ¿Se lo planten ustedes?
R.: No nos lo planteamos. Nosotros estamos en plena expansión y crecimiento. Nos falta tanto por hacer que no voy a meterme en otras historias.

P.: ¿Dónde ve la empresa en diez años?

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.

R.: Antes de que comenzara la crisis lo hubiese dicho muy claramente. Hasta 2012 hemos salvado los papeles, pero en 2013 tendremos bajón y, a pesar del incremento internacional, está siendo un año muy duro. Esto pasará y cuando haya pasado seguiremos. ¡Nos queda todo por hacer! En Rusia es brutal lo que hay que hacer, y también en el canal multimarca, un mundo que vivíamos de lejos y que nos empezamos a tomar en serio hace cinco años. Dentro de cinco o diez años no sédónde estará la compañía, en parte porque tenemos una continuidad complicada:sólo tengo un hijo, que está estudiando.

P.: ¿Se ha planteado ya el relevo generacional?
R.: Tengo 54 años y dentro de diez años tendré que saber qué hacer. Estoy esperando a que mi hijo tome sus decisiones y, en base a ellas, tomaré yo las mías.

P.: Stefania Saviolo nos dice en otras páginas de esta revista que en la moda, además de querer el sucesor ha de tener la *chispa* necesaria.
R.: Claro, pero sobre todo que quiera: en esta vida querer es poder. Los dos planteamientos para mí son buenos. Sería un sueño para mí llegar al final de mi carrera profesional trabajando en los últimos años con mi hijo, sería maravilloso. Pero no estoy presionando para nada: la decisión será suya y, con su decisión, yo tomaré las mías.

P.: Apostaron por crecer con franquicias en alianza con una única compañía. ¿Qué ha aprendido de su experiencia con el grupo Edbe?
R.: Que hay que confiar en todo el mundo, pero no con gran cantidad de tiendas. También que las tiendas propias son una opción a tener cada vez más en cuenta: de hecho lo estamos haciendo. Y pensamos que es buen momento para conseguir locales en situación óptima y empezar a montar cada vez más tiendas propias.

P.: Esto también exige más capital.
R.: Sí, pero al no haber repartido nunca dividendos estamos muy sólidos financieramente. No tenemos un problema económico para nada, salvo la financiación a clientes, con una cantidad muy grande de dinero que estamos financiando.

P.: ¿Impagados?
R.: No, ese es otro punto, hablo de la financiación a clientes multimarca, que llega a un año.

P.: ¿Cómo funciona la financiación en el sector?
R.: Los pagos eran a 90 días y punto, pero en España en este momento hay que ayudar financieramente a muchísimos pequeños franquiciados. Tenemos un nivel de financiación (no de impagos) elevadísimo. De impagados lo vamos salvando. Si no les diéramos estas facilidades, seguramente hubieran tenido que cerrar. En el sector de

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.

la moda nupcial hay financiación: desde que la tienda recibe el vestido hasta que la novia lo recoge puede pasar un año. Todas las tiendas tenían sus líneas de crédito en los bancos y, cuando estos cierran el grifo, o financiamos nosotros o cierran. Nosotros nunca hemos repartido dividendos, sino, ¿cómo hubiéramos afrontado esto? La compañía es solvente, no tiene deudas de ningún tipo, y hemos podido ayudar a nuestros clientes, que quizás era nuestra obligación en este momento.

P.: ¿Se han planteado vender online vestidos al público final?
R.: Sí, pero no nos gustaría hacerlo con nuestra marca, y vender en Internet sin marca no tiene sentido. Con marca es complicado incluso por los contratos de distribución con los franquiciados y los multimarca. Hicimos algún experimento con restos de stocks con un club de ventas online y no nos funcionó.

P.: Dentro de la empresa usted tiene un papel muy visible. ¿Qué parte del éxito tiene que ver con esto?
R.: Es muy visible una parte, la otra no. Jamás he entrado en el juego de enseñar un armario, cosa que muchos han hecho, enseñar casas, enseñar pisos o enseñar mansiones en la revista ¡Hola!. No lo he hecho ni lo voy a hacer jamás. Lo que se sabe de mí es la presentación de una colección o de una tienda. En algunos casos me ha beneficiado y en otros me ha perjudicado, sobre todo por los chantajes de muchos colores que he recibido a lo largo de mi vida.

P.: Pero el nombre de Rosa Clará es conocido. ¿Ha sido una estrategia voluntaria?
R.: En absoluto. No sé cómo lo podría explicar. Pero, ante la pregunta de si volvería a hacerlo, no lo sé. En muchas cosas me ha beneficiado y en muchas otras me ha perjudicado profundamente. Y posiblemente si mi nombre no hubiera sido conocido hubiera pasado mucho más desapercibido.

P.: ¿Usted es creativa o gestora?
R.: Hay una parte de creatividad que he aprendido. Y controlo las 700 referencias de novia y las 700 de fiesta.

P.: Pero usted no sabe coser ni hacer patrones…
R.:¡No! ¡Pero sé cómo lo quiero! Para coser hay gente: hay patronistas que adaptan la idea al papel y a la tela. Pero saber el vestido que quieres, cómo lo quieres y que tenga el sello propio… es esto por lo que controlamos el producto. Las empresas de moda que mejor funcionan son aquellas en las que la cabeza controla el producto. No puedes dejar el producto en manos de nadie: lo tienes que controlar tú. Tú conoces tu empresa y conoces tu casa.

P.: ¿Y el relevo generacional?

https://www.modaes.com/back-stage/rosa-clara-las-empresas-de-moda-que-mejor-funcionan-son-aquellas-en-las-que-la-cabeza-controla-el-producto

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.

R.: Habrá que enseñar, ¿no?

P.: Y la parte de gestión, ¿le gusta?
R.: Hay partes que me gustan mucho y algunas que odio soberanamente, pero tienes que resistir y hacerlas. Lo que puedo delegar lo delego y lo que no, lo controlo, y lo que no sé hacer lo aprendo.

P.: ¿Existe el tándem creativo gestor?
R.: Sí, yo gestiono y creo.

P.: Cuesta encontrar mujeres en puestos de primer nivel y directivos en la moda.
R.: Yo nunca me paro a perder el tiempo pensando en si somos hombres o mujeres los que estamos aquí o allí. Somos personas y las nuevas generaciones se van a reír de nosotros. Esto es el pasado. Si alguien quiere, puede. Pero tiene que querer. Nosotras tenemos una suerte espectacular y con mis 54 años a cuestas puedo decir que se puede ser madre y una buena gestora empresarial buscándote la vida.

P.: ¿Tiene sentido seguir hablando de discriminación positiva y conciliación?
R.: La decisión es nuestra. Las mujeres tenemos muchas opciones. Muchas veces en lugar de elegir opciones marcamos prioridades. Hay cosas de la vida que van pasando a otros planos, pero tenemos la opción de poder elegir, y que el hombre a lo mejor no la tiene. Es cazador, tiene que salir a la lucha, tiene que salir a traer el sueldo: ¿es verdad o no? Yo no me creo que uno que quiera no pueda, eso sí, detrás hay lucha y sacrificios y priorizar partes de la vida.

P.: Si tuviera que volver a lanzar una empresa, ¿lanzaría una empresa de moda? ¿O directamente no lanzaría una empresa?
R.: Tengo un espíritu emprendedor que me obligaría a hacer algo, no sé si en moda o no. Quizás tampoco fui consciente de que iba a acabar con una empresa como la que tengo: monté una tienda, intentando hacer algo diferente de lo que se estaba haciendo. Este fue el punto de arranque: luego fue todo muy rápido, pero yo no me planteé tener una empresa de moda.

P.: ¿Qué consejo daría a alguien que quiere empezar una empresa?
R.: Que no tenga miedo. Porque la realidad de la vida es que obstáculos va a tener todos los del mundo, sobre todo si le va bien. Si le va mal le ignorarán, pero si le va bien irán a por ti, seguro. Le diría que esté dispuesto a sacrificar muchas cosas, que se marque objetivos a corto plazo y que los consiga. Y que se olvide de calidades de vida.

P.: ¿Confía en la recuperación económica? ¿Para 2014?
R.: No va a ser rápida. Pero estoy segura de que nos vamos a recuperar. El inicio de temporada para nosotros se adelanta a septiembre y ahora hemos empezado en 2014: en España en concreto hemos dejado de bajar. Se huele otra historia, de visitas, de

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.

presupuestos, de ventas. Hay movida, algo que no se veía en 2013. Mientras en septiembre de 2012 pronosticábamos un año duro, lo que se respira en este momento no son crecimientos brutales, pero tampoco un bajón. Creo que en 2014 empezaremos a recuperar y 2015 y 2016 empezaremos a ver la luz.

https://www.modaes.com/back-stage/rosa-clara-las-empresas-de-moda-que-mejor-funcionan-son-aquellas-en-las-que-la-cabeza-controla-el-producto

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.