

+ En este informe:

+ *El negocio mundial del diseño de prendas de vestir y sus beneficios financieros.*

+ *Diferencias entre el sector textil y la industria de la alta costura.*

+ *Estrategias de negocio de tres diseñadores peruanos.*

LA NUEVA MODA DE DISEÑAR ROPA EN EL PERÚ

+
Moda. Dícese de un oficio tan artístico como lucrativo que en estos tiempos se ha convertido en un importante nicho de negocio.

Dícese, además, de una ocupación con un pasado que no ofrecía muchas posibilidades financieras, pero que ahora es una de las profesiones con mejores expectativas económicas. La moda, pues, amasa fortunas y multiplica millonarios como Bernard Arnault, el dueño de marcas tan prestigiosas como Christian Dior y Givenchy, y el hombre más rico de Francia —ese país que a su vez es la capital mundial del diseño de modas—, con una fortuna que sobrepasa los 25,000 millones de dólares. En el Perú, todavía no existen casos de ese nivel, pero los



36%

HAN CRECIDO LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL DURANTE LOS ÚLTIMOS SIETE MESES



ESTE CRECIMIENTO ESTÁ ALEJADO DEL RUBRO DE LA MODA. MIENTRAS LOS GRANDES FABRICANTES VENDEN SUS PRODUCTOS A MERCADOS MASIVOS, SOBRE TODO A ESTADOS UNIDOS Y VENEZUELA, LOS DISEÑADORES DE MODAS LO HACEN A UN SEGMENTO REDUCIDO Y EN POCAS CANTIDADES.



+LA DISEÑADORA GIULIANA TESTINO Y MONSEÑOR JAVIER DEL RÍO SE UNIERON PARA CAPACITAR A UN GRUPO DE MADRES DEL ASENTAMIENTO HUMANO PACHACÚTEC EN TEJIDO A MANO.

últimos han sido años de un progreso tan asombroso en ese sector que esta historia ya parece vestida como para ser una fábula del emprendimiento.

Lo que no tiene nada de fábula, y sí mucho de realismo, es que los diseñadores peruanos están de moda. Ellos, como Sitka Semsch, Giuliana Testino, Claudia Bertolero y José Miguel Valdivia, son una suerte de colonos de la ropa que vienen conquistando las pasarelas y salones de todo el planeta. Septiembre del 2008: la delegación peruana expone su trabajo en el Salón del Prêt-à-Porter de París, es decir, codo a codo con los más grandes modistos de Europa. Lo mismo sucedió en la semana de la moda de Nueva York: Sergio Dávila, un peruano radicado en Estados Unidos, presentó sus diseños y generó expectativas. «El Perú viste al mundo» podría ser el titular sobre una nota de este tema en un diario limeño.

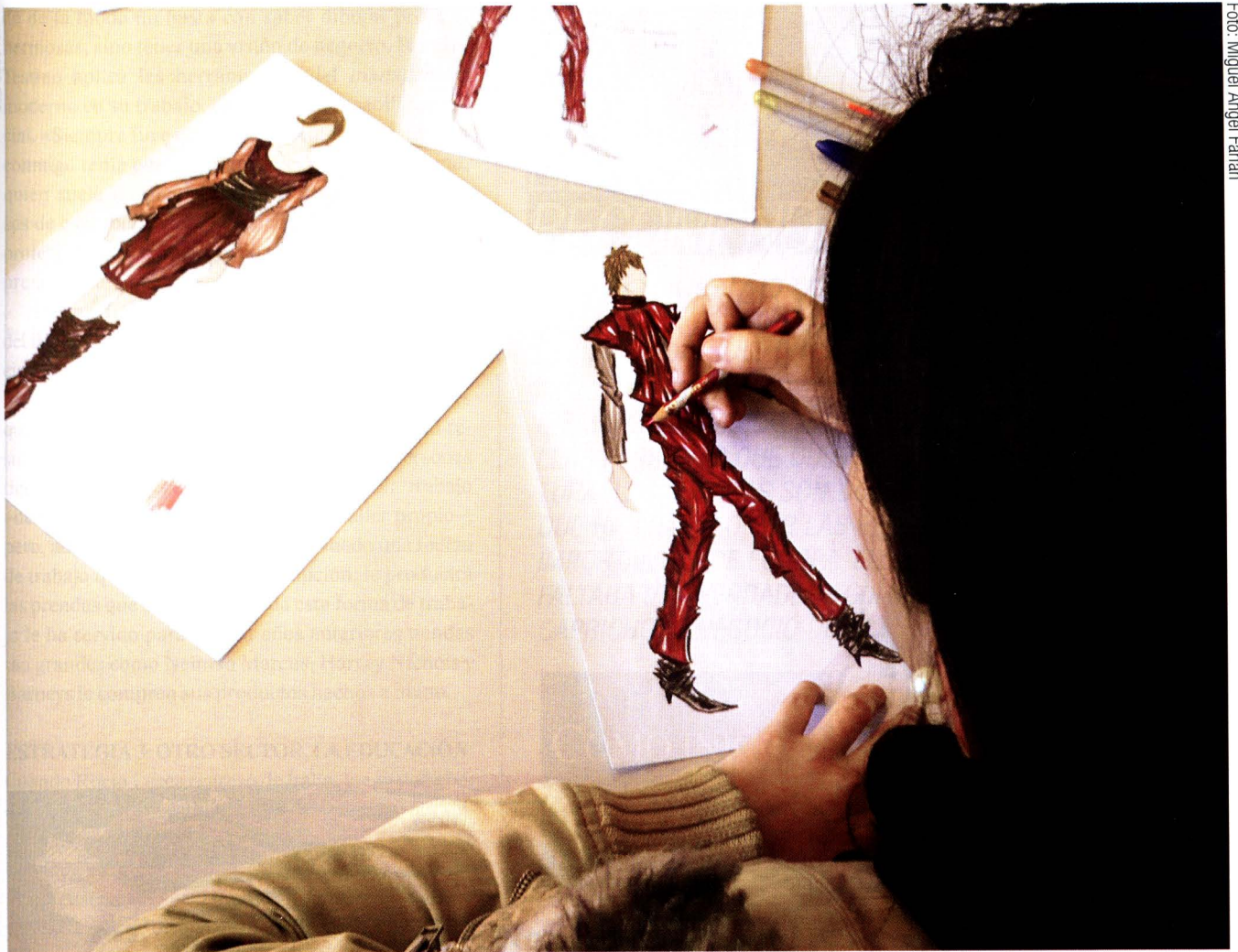
Otro de los síntomas de que el Perú está viviendo un cambio muy importante en el sector de la alta costura se vio en abril del 2008, cuando se organizó la Semana de la Moda Peruana. En aquel evento, organizado por tercera vez por PromPerú, se movieron alrededor de 63 millones de dólares, una cifra bastante alta para el medio, pero que todavía está por debajo de otras fiestas del diseño, como el Buenos Aires

Fashion Week o el Sao Paulo Fashion Week. Sin embargo, la feria, según Igor Rojas, gerente del Sector Textil de PromPerú, se está posicionando poco a poco en el circuito latinoamericano del diseño. ¿Qué es lo que tiene el Perú de especial para estar de moda?

Los colores, dijo alguna vez el italiano Luciano Benetton. Al menos eso es lo que recuerda haber oído Rocío Lecca, diseñadora peruana y dueña de un instituto de modas, mientras residía en Milán, al director de Benetton Group, un gigante de la moda mundial que cotiza en la Bolsa de Frankfurt: los colores peruanos, propios de la interculturalidad, y los materiales finos, como la fibra de alpaca y el algodón, hacen del Perú un país con alto potencial competitivo en el complicado negocio de la moda.



LOS DISEÑADORES PERUANOS ESTÁN DE MODA. ELLOS, COMO SITKA SEMSCH, GIULIANA TESTINO, CLAUDIA BERTOLERO Y JOSÉ MIGUEL VALDIVIA, SON UNA SUERTE DE COLONOS DE LA ROPA QUE VIENEN CONQUISTANDO LAS PASARELAS Y SALONES DE TODO EL PLANETA



EN EL INSTITUTO DE DISEÑO DE MODAS CHIO LECCA, LAS ALUMNAS DEBEN PRESENTAR UNA COLECCIÓN CADA TRES MESES. LA CALIFICACIÓN LA LLEVAN A CABO EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL Y DISEÑADORES PROFESIONALES.

Pero Benetton no es el único que aprecia los materiales peruanos. Empresas transnacionales tan grandes como Tommy Hilfiger, Lacoste y Abercrombie confeccionan sus prendas en el país porque confían en la calidad del algodón nacional. De otro lado, hay compañías peruanas que están conquistando otros mercados y que exportan inmensas cantidades de sus productos. Las tres más importantes son Devanlay Perú, Topy Top y Framor. Sus exportaciones en los primeros siete meses del 2008 suman más de 180 millones de dólares y confirman el fuerte crecimiento (de 36%) de las ventas a otros mercados en el sector textil.

Sin embargo, ese crecimiento está alejado del rubro de la moda. Mientras los grandes fabricantes venden sus productos a mercados masivos, sobre todo a Estados Unidos y Venezuela, los diseñadores de modas lo hacen a un segmento reducido y en pocas cantidades. Para el diseñador peruano José Miguel Valdivia, ambos niveles de producción tienen mercados y públicos diferentes, pero se requiere poner más atención en el rubro de la alta moda. Para ello, se deben seguir ciertas estrategias de diseñadores-empresarios que están funcionando. Y, de esa forma, impulsar ese sector.

ESTRATEGIA 1: CONSTRUIR UNA INDUSTRIA Y CONOCER EL MERCADO

José Miguel Valdivia piensa que hay un gran problema en el Perú que puede ser resumido de esta manera: no hay industria de la moda. «En países como Francia existe una industria de la moda, donde se juntan los fabricantes de productos masivos y las grandes marcas de diseñador; pero, en el Perú todo está disperso», dice Valdivia, quien conoce bastante sobre la moda de Francia porque ha estudiado en la prestigiosa escuela Yves Saint Laurent Couture de París. «El sector confecciones debe juntarse con los grandes diseñadores para crear la industria de la moda», propone.

Mientras todos los empresarios involucrados en el mercado de las confecciones estén dispersos, no habrá forma de que se haga una cadena productiva eficiente. Para Valdivia, los fabricantes textiles, los que prestan servicios de mano de obra y los que están encargados de los servicios conexos (como los productores de cierres, por ejemplo) deben trabajar en conjunto. Sino, los diseñadores de modas seguirán sin poder cubrir sus pedidos a falta de una fuerza productiva.

De otro lado, José Miguel Valdivia piensa que es necesario que cada diseñador identifique a su mercado. Según él, la parcela del sector que corres-



+ **JOSÉ MIGUEL VALDIVIA** ESTÁ CONVENCIDO DE QUE LOS DISEÑADORES DE ALTA MODA DEBEN POSICIONARSE EN EL MERCADO DE LUJO POR EL ALTO COSTO DE LOS MATERIALES PERUANOS.

ponde a sus creaciones es el segmento de lujo. Eso se explica de dos formas: 1) los materiales con los que trabaja, como la alpaca, la vicuña y el algodón pima, son productos exclusivos de alto valor; y 2) al poner su nombre (o marca) en una prenda, le da un valor agregado. La diseñadora Giuliana Testino también piensa que los peruanos dedicados al negocio de la moda deben apuntar a ese sector. «Yo me he remitido a ese segmento porque no tengo una fábrica; entonces, al hacer el producto lo más fino y sofisticado posible, me dirijo a un grupo pequeño pero selectivo. Además, si hago un producto para un público masivo, el margen de ganancia es menor», explica Testino.

Para Igor Rojas de PromPerú, el enfoque y la especialización de ambos diseñadores es la correcta. «Por la calidad de nuestra fibra de algodón y pelos finos, los diseñadores peruanos deben apuntar al segmento medio-alto de los mercados internacionales», dice Rojas pensando en el alto costo de las pieles peruanas. Para eso, PromPerú está llevando a muchos diseñadores a otros países con el fin de ponerlos en contacto con futuros clientes, como se hizo en el Salón del Prêt-à-Porter de París en septiembre del 2008. La idea es que se aprovechen los recursos que tiene el

país y que se pague el precio justo a los diseñadores. Después de todo, a nivel mundial el mercado de lujo mueve 270 mil millones de dólares, según la consultora estadounidense Bain & Co. Además, de acuerdo con un estudio recientemente realizado por la consultora Nielsen, América Latina es la región con mayor predisposición para comprar marcas de diseñador. En suma: el mercado está allí.

ESTRATEGIA 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los negocios exigen una gran dosis de responsabilidad. Eso lo tiene muy claro Giuliana Testino. Ella, que presentó en el 2007 una colección en la prestigiosa Pasarela Cibeles en Madrid y que es una autodidacta del diseño, piensa que para estar en el mun-



¿QUÉ ES LO QUE TIENE EL PERÚ DE ESPECIAL PARA ESTAR DE MODA? LOS COLORES Y LOS MATERIALES FINOS COMO LA FIBRA DE ALPACA Y EL ALGODÓN, DIJO ALGUNA VEZ EL ITALIANO LUCIANO BENETTON, DIRECTOR DE BENETTON GROUP, UN GIGANTE DE LA MODA MUNDIAL QUE COTIZA EN LA BOLSA DE FRANKFURT

do de la moda no basta con saber dibujar prendas hermosas, sino tener una visión de negocio. Por eso, Testino aplica las herramientas del *management* moderno en su trabajo, como la responsabilidad social. «Siempre tuve claro que la gente que trabajaría conmigo tenía que mejorar», dice Giuliana Testino, quien suele matricular a sus trabajadores en cursos de especialización y capacitación, o contratar a profesores expertos en tejido (el punto fuerte de sus prendas) para que su personal mejore.

Del mismo modo, en alianza con monseñor Javier del Río, ha hecho un proyecto para capacitar a más de cien madres del Asentamiento Humano Pachacútec. Su misión fue contratar a profesores y supervisores que evaluaran el aprendizaje de esas mujeres. El resultado ha sido que un grupo grande de personas tiene una nueva habilidad para conseguir trabajo —de hecho, treinta de ellas tienen un taller propio—, pero, además, Giuliana Testino ha ganado una fuerza de trabajo que, mediante la retribución, le producirá las prendas que ella diseña. Toda esta forma de trabajo le ha servido para que en años anteriores tiendas tan grandes como Neiman Marcus, Harvey Nichols y Barneys le compren sus productos hechos a mano.

ESTRATEGIA 3: OTRO SECTOR, LA EDUCACIÓN

Cuando Rocío Lecca regresó de Italia, luego de haber estudiado en el prestigioso Instituto de Diseño Marangoni, tenía dos alternativas de negocio: abrir una boutique en donde vendiera sus creaciones o dedicarse a la enseñanza. Eran mediados de los años ochenta y la profesión de diseño de modas todavía no era bien vista en la sociedad limeña, pero ella comenzó a recibir a señoritas que querían aprender a hacer ropa. Entonces empezó a dar clases particulares. Su instinto de enseñanza la llevó, en poco tiempo, a fundar el Instituto de Diseño de Modas Chio Lecca. Ahora, luego de veinte años de haberlo abierto, afirma: «la ramificación de un negocio sirve para que te dediques a una cosa y la hagas bien. El negocio es para disfrutarlo, no para estresarte. Por eso, decidí abocarme completamente a la enseñanza».

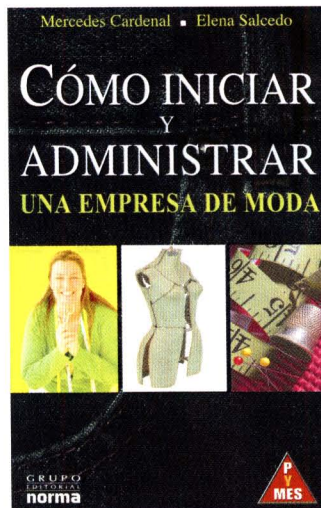
Con los años, su institución fue creciendo, ya que era un nicho del mercado que no estaba completamente atendido en el país. Lo más importante para ella es que sus alumnos aprendan que en el negocio de la moda no todo es el talento. «Un diseñador debe tener muy claro que moda es competitividad, pero que también es algo comercial. Ellos tienen que ser emprendedores y aplicar conceptos básicos del *marketing* en su trabajo», dice Lecca. Con esas mismas enseñanzas, ha abierto Projoven, una escuela de diseño para personas con pocos recursos económicos que cuenta con el apoyo del Ministerio de Trabajo y del Banco Interamericano de Finanzas.

Estas tres experiencias sirven para mostrar el panorama de la moda en el país y para ver la forma de trabajo que aplican tres diseñadores peruanos. Lo que hace falta es que todas las personas que quieran invertir en este sector tomen en cuenta estas recomendaciones, y también las mejoren. ■

LIBRO RECOMENDADO

CÓMO INICIAR Y ADMINISTRAR UNA EMPRESA DE MODA

UN MANUAL BÁSICO E INDISPENSABLE PARA TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE QUIERAN DEDICARSE A LA ALTA COSTURA. LAS AUTORAS SON DOS DESTACADAS DISEÑADORAS QUE HAN PASADO POR LAS ESCUELAS DE NEGOCIO MÁS IMPORTANTES DE EUROPA. ELLAS SE PERCATARON DE QUE FALTABA UNA VERDADERA GUÍA SOBRE EL COMPLICADO Y CAPRICHOSO NEGOCIO DE LA MODA.



CÓMO INICIAR Y ADMINISTRAR UNA EMPRESA DE MODA

MERCEDES CARDENAL Y ELENA SALCEDO

GRUPO EDITORIAL NORMA, 2006.

¿Cómo se crea y cómo se gestiona una empresa de moda? ¿Es posible que un negocio tan volátil como éste pueda tener un plan de ventas? ¿Por qué es tan importante seguir las tendencias mundiales del mercado de diseño? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento a las que se debe recurrir? ¿De qué manera se aplica el *marketing* y la investigación de mercados en el mundo de la moda? Y, finalmente, ¿cuál es la mejor forma para presentar una colección? Todas estas preguntas son respondidas y explicadas en este libro, una suerte de manual para las personas que quieran dedicarse a la alta costura.

Las autoras son dos destacadas diseñadoras que han pasado por algunas de las mejores escuelas de negocios de Europa: Mercedes Cardenal, Máster en Dirección Económico-Financiera por ESADE, y Elena Salcedo, Máster CEMS por la Universidad de Economía y Administración de Negocios de Viena.

Durante años, ellas se han encargado de brindar consultorías a empresas privadas de ese rubro hasta que se dieron cuenta de que había una falta de información especializada en la gestión de empresas de moda. Es entonces que escribieron esta guía práctica para todas las personas que se quisieran iniciar en esta carrera.

El libro se divide en cinco partes. En la primera, se encuentran algunas sugerencias sobre cómo iniciar una empresa de ese tipo. Podrá encontrar desde el análisis personal del ejecutivo del nuevo negocio hasta los mecanismos que se deben seguir al momento de buscar el capital. En la segunda parte, la más extensa, se exponen seis puntos sobre la administración comercial. Ellos son: el desarrollo y la gestión del producto, los planes de *marketing* y de ventas, el control del presupuesto y, finalmente, el modelo de organización. La tercera parte explica la forma como debe hacerse un plan de empresa, esto es: el estudio del mercado y los objetivos a mediano y largo plazo. Las dos últimas partes son dos casos prácticos y didácticos de todo lo que se ha hablado a lo largo del texto. En definitiva, es una obra hecha para guiar a los diseñadores en el complicado y caprichoso negocio de la moda.