

— BARCELONA —  
**BRIDAL**  
FASHION WEEK

  
Fira Barcelona



¿CÓMO AYUDAN  
LAS PASARELAS  
AL NEGOCIO DE  
LA MODA?

Con el apoyo de



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Empresa  
i Treball

— BARCELONA —  
**BRIDAL**  
FASHION WEEK

**Versión:** Abril 2022

**Fotos:** Ugo Camera, Eleonore Tornev y Sara Costa,  
fotógrafos oficiales para Barcelona Bridal Fashion Week

**Contacto:** Barcelona Bridal Fashion Week  
[www.barcelonabridalweek.com](http://www.barcelonabridalweek.com)  
[bbfw@firabarcelona.com](mailto:bbfw@firabarcelona.com)  
(+34) 902 233 200

FIRA BARCELONA es propietario exclusivo de la explotación de los derechos de este libro titulado “¿Cómo ayudan las pasarelas al negocio de la moda?” La reproducción total o parcial de esta obra y su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluida la fotocopia, grabación, transmisión o cualquier otro, o su información está prohibida sin el consentimiento previo por escrito de FIRA BARCELONA

## Índice

<b>1</b>	<b>Cápsula 1</b> .....	<b>3</b>
1.1	¿Cómo ayudan las pasarelas al negocio de la moda? .....	3
<b>2</b>	<b>Cápsula 2</b> .....	<b>15</b>
2.1	La necesidad es la madre de la invención: cómo se enfrentaron las marcas al desafío de comunicar su creatividad durante la pandemia .....	15
<b>3</b>	<b>Cápsula 3</b> .....	<b>24</b>
3.1	Un todo mayor que la suma de sus partes: las semanas de la moda del futuro no reemplazarán los eventos físicos por digitales, pero podrían mejorarlos.....	24
<b>4</b>	<b>Cápsula 4</b> .....	<b>34</b>
4.1	Capítulo 4: Gestión de negocios: la comunicación es la llave maestra de la industria de la moda .....	34
4.1.1	El círculo de comunicación y el refuerzo de la creatividad .....	37
4.1.2	El círculo virtuoso del producto.....	40
4.1.3	El círculo de la experiencia en tienda .....	42
<b>5</b>	<b>Cápsula 5</b> .....	<b>45</b>
5.1	El que juega en casa siempre juega con ventaja .....	45

## 1 Cápsula 1

### 1.1 ¿Cómo ayudan las pasarelas al negocio de la moda?

Años antes de que una crisis sanitaria y económica mundial torciera su brazo, muchos en la industria de la moda ya habían estado cuestionando el statu quo y algunos incluso habían experimentado con formatos alternativos a los desfiles para audiencias selectas, durante Semanas de la Moda seleccionadas, en lugares escogidos siguiendo un calendario establecido. A pesar de los titulares incendiarios que vieron (y ven) en esos cambios una "crisis" o un "cambio de paradigma" en toda la industria, la adaptación y la innovación podrían más bien definirse como parte de la evolución de una industria creativa, que depende de la novedad para su propia existencia. La moda es, por propia naturaleza, fluida y "rompedora". Por lo tanto, las variaciones sobre el "business as usual", ya sea por necesidad o por elección, deberían entusiasmar e inspirar en lugar de asustar a los participantes en la industria de la moda. Los próximos desfiles y semanas de la moda pueden diferir en cualquier número de formas a los del pasado sin renunciar a su papel protagonista en el negocio, y entre ellos, la líder en bridal, la BFW 2022.

Si bien la moda es un esfuerzo creativo para los diseñadores que la imaginan y los medios que la enmarcan, las marcas de moda siguen siendo negocios con fines de lucro que deben influir en los consumidores para que compren sus creaciones, sus productos. La industria en su conjunto involucra a muchos jugadores además de los talleres de diseño de marcas. Las empresas de todos los sectores se desarrollan, con el tiempo, para cumplir con ese objetivo esencial de las ventas: responder e incluso anticiparse a las condiciones en constante cambio, y aprender a aprovechar una caja de herramientas, en constante evolución, para seguir siendo relevantes a los consumidores y competir por la cuota de mercado.

Sin embargo, la industria de la moda es única. No solo ofrece productos, sino también la promesa de obtener una imagen, una identidad a la que se aspira. Las personas no se conforman con vestirse para cumplir la función utilitaria de cubrir sus cuerpos y protegerlos de los elementos, y mucho menos en el día de la boda. Queremos que la ropa y los accesorios reflejen quiénes somos y, a menudo, expresen quiénes deseamos ser. La usamos tanto para asociarnos con como para desvincularnos de las costumbres sociales, grupos y jerarquías. Los vestidos de novia tienen un significado especialmente cargado de simbolismo. El proceso por el cual la moda bridal ha atendido estos deseos humanos se ha desarrollado con el tiempo sin perder de vista su propósito comunicativo esencial, estimulando y alimentando los sueños, al tiempo que los traduce en realidad.

Lo que comenzó como una transacción uno a uno en casa del cliente (mediante la que un diseñador o un modisto/a ajustaba las prendas a un cliente particular de acuerdo a sus preferencias personales, físico y presupuesto – un ritual que permanece de forma casi idéntica en el bridal) se desarrolló paso a paso hacia un esfuerzo grupal para dirigir a muchos clientes hacia tendencias determinadas por todo un sector de "autoridades" interesadas (no solo diseñadores, sino también un grupo cada vez mayor de intermediarios y beneficiarios, como compradores de tiendas y prensa en medios especializados). Completando el círculo, las marcas de moda han comenzado a moverse nuevamente hacia un enfoque en la construcción de relaciones con los clientes finales, como individuos y como miembros de grupos. La moda nupcial nunca se alejó demasiado del estándar "hecho a medida", y retiene diferentes niveles de personalización, desde la compostura hasta la alta costura, la hechura a medida total.

Si bien la moda puede ser un concepto general, es asunto de cada una de las marcas materializarla de una forma diferenciada que permita hablar con y para todos y cada uno de los consumidores, cualesquiera sean sus condiciones personales. Antes de que

los consumidores puedan comunicarse *a través de* su elección de la asociación con una marca, éstas deben, primero, comunicarse con esos clientes.

Los desfiles de moda (los líderes) son vehículos particularmente adecuados a través de los que consolidan y comunican identidades de marca con las que los consumidores desean alinearse. La ropa puede servir tanto para expresar la propia identidad como para contribuir a ella, tal como la experimenta el usuario y la interpretan los demás. El significado subjetivo entendido por un cierto modo (o marca) de vestir depende en gran medida de las normas, que difieren entre culturas y subculturas a lo largo del tiempo y lugar. Parte del "arte" de la moda se refiere a su contribución a estas interpretaciones culturales. La oferta de diseños de moda nupcial está particularmente sensibilizada en este aspecto.

Las bodas unen no solo a los contrayentes, sino a sus familias y los entornos sociales y culturales de ambos, dando lugar muchas veces a opiniones e intereses contrapuestos. Un vestido de novia es una compra de alta implicación. El proceso de seleccionarlo difiere de otras compras – incluso de otras de mayor importe – por involucrar a varias personas con “derecho” a opinar. Un estudio académico reciente – “Role Power Dynamics within the Bridal Gown Selection Process” (Dinámicas de influencia en el proceso de selección del vestido de novia) – pone de manifiesto el poder que ejercen sobre la novia diferentes personas de su entorno íntimo – principalmente pero no exclusivamente, su madre. Más allá de las expectativas culturales y sociales de cada uno – que no son pocas – existe un factor económico importante en el poder de elección que tiene la novia. Mientras que la mitad de las novias pagan su propio vestido, tan solo un 20% de ellas reportan haber tomado ellas solas la decisión final. De acuerdo a otros autores en estudios recientes, el poder de influencia de las madres se está viendo erosionado por la emergencia de los Influencers, quienes, con sus posts y comunicaciones, informan a las novias, creando una nueva fuerza de influencia sobre la decisión. En resumen, las marcas tienen que



convencer a varios actores – primero a los tradicionales, que retienen su influencia – y sin dejar de atender a los emergentes – entre los más decisivos, las redes sociales.

Con este fin, los diseñadores de moda utilizan los eventos de la pasarela para comunicar su propia visión artística y resaltar su condición de creadores de arte e influenciadores culturales, yendo más allá de simplemente mostrar la calidad de sus prendas y su destreza técnica. Es por esta razón que estos espectáculos a menudo incluyen creaciones de vanguardia que ni siquiera están destinadas a ser vendidas o usadas. Tales obras sirven para comunicar un sentimiento, un estado de ánimo, una inspiración, un valor cultural que el artista transmite a los demás a través de su exhibición, ayudado por los elementos atmosféricos de esa muestra en particular. Además, la oportunidad de compartir su visión a través de un evento teatral como un desfile de moda motiva y estimula la creatividad de los diseñadores. Algunos diseñadores, como Dries van Noten, por nombrar uno, han manifestado que no querrían seguir produciendo nuevas colecciones sin la promesa de un desfile con el que compartir las obras y los mensajes que revelan.

La importancia de estos mensajes no debe ser minimizada como mero exhibicionismo o alarde. Son un elemento clave en la creación de la imagen pública de los diseñadores y las marcas que representan, esenciales para definir la identidad de marca y atraer adeptos (clientes), que comprarán, vestirán y promocionarán la marca. Los directores creativos y los diseñadores principales a menudo usan sus desfiles para hacer declaraciones que posicionan su marca con respecto a cuestiones o tendencias culturales. Algunos ejemplos memorables son la puesta en escena de un mitin feminista por parte de Karl Lagerfeld, la evocación de la solidaridad femenina de Rick Owens al seleccionar sus modelos y la sugerencia de Alexander Wang de una América multicultural con modelos étnicamente diversas caminando por una pasarela con la bandera estadounidense como alfombra. También lo hace la creciente presencia de modelos que representan un espectro cada vez más amplio de belleza: una variedad

de formas y tamaños corporales, complexiones, manifestaciones de género e incluso limitaciones físicas. La VBBFW de 2020 enmarcó el evento bajo el lema de sostenibilidad, que quedó documentado en el libro “Moda nupcial: Estilo sostenible, negocio responsable”. Bajo el manifiesto “Join the Dream”, el evento fue concebido para romper moldes yendo más allá de la moda de novias para celebrar "la suma total de la belleza en sus numerosas manifestaciones y diversidad, como punto de partida de cualquier proceso creativo". La organización unió esfuerzos con "Save the Children" en una campaña contra el matrimonio infantil en Sierra Leona, donde su incidencia estaba entre las más altas del mundo, retando a la industria a hacer una captación de fondos en donaciones para conseguir el fin de matrimonios infantiles.

Al perseguir una respuesta emocional y estética en la audiencia, los desfiles de moda promueven e incluso reposicionan las marcas, crean lealtad y estimulan el consumo, todos factores que finalmente se reflejan en su resultado final.

Los desfiles de moda son más que galerías de arte o salas de exposición de productos. También son teatro en vivo -música, puesta en escena, estilismo, exhibición, actuación- presenciado por una audiencia cuya experiencia se ve enormemente mejorada al compartirla con otros. También son eventos sociales espectaculares y únicos en su tipo que crean anticipación, emoción y recuerdos. Muestran - y confieren estatus por asociación al grupo exclusivo de invitados, al tiempo que estimulan o refuerzan las relaciones entre ellos. Esa enfatización de estatus también beneficia a las casas de diseño, por el calibre de la audiencia que atraen, por las celebridades y otros colaboradores que participan, e incluso por los lugares exclusivos en los que se llevan a cabo (cuyo acceso transmite influencia). En la edición digital de la VBBFW, Antonio Riva Milano se desmarcó de los demás desfiles del escenario barcelonés produciendo su propia película de moda, revelando su "Etoile 2021 Bridal Collection" en los jardines de la Casa Garlate y como broche final mostró un tour de su taller que guió personalmente.



Finalmente, son lugares de negocios, en los que se forman y comparten opiniones, se toma el pulso y se hacen las disposiciones para el próximo ciclo del microcosmos de la moda. Las decisiones tomadas por los estilistas (para mostrar una marca en un evento muy visible, como vestir a una celebridad en una alfombra roja) y los representantes de los medios de comunicación de moda (para dedicar la portada de una revista, escribir una reseña favorable o difundir el vestido de una celebrity con su propia tirada) son tan importantes como las tomadas por los buyers, que también estarán bajo la influencia de los primeros. Todos estos factores contribuyen a la disposición de las marcas a gastar cientos de miles de euros en desfiles que no se "acaban" en 15 minutos. Cuentan con el poder de esos intensos minutos para reproducirse mucho más allá de su tiempo y espacio reales. Por supuesto, no todos los desfiles, ni todas las marcas. Se trata de un puñado de eventos cada vez más escasos y sometidos al rigor de reglas que los hacen únicos y selectivos.

Las marcas siempre han sabido que sus esfuerzos y inversiones en marketing y en publicidad no son suficientes para establecer y promover su imagen, su reputación y sus ventas. También deben aprovechar la moneda social: su "cachet", su "boca a boca" y su "publicidad gratuita" proporcionada por otras fuentes. Estas incluyen publicaciones de revistas, eventos de celebridades e incluso fotos y comentarios compartidos espontáneamente por cualquier persona, ya sean figuras públicas de primera fila o aquellos que se sienten afortunados invitados de la última fila. El fervor creado por un espectáculo influye en el éxito de una marca, que se extiende más allá de las ventas de la ropa que se muestra en la pasarela. Las marcas de lujo, en particular, atribuyen una buena parte de sus ventas de fragancias, cosméticos y accesorios a la exageración posterior al espectáculo.

Además, las marcas dependen tanto de la moneda social acumulada como de la que se renueva cada edición y la influencia en atraer y retener el mejor talento. Necesitan creativos, ejecutivos y personal interno, así como colaboradores externos y

proveedores de todo lo que puedan aprovechar en proporcionales una ventaja competitiva. Estos incluyen (sin ánimo de ser exhaustivos) artesanos textiles y fabricantes de prendas cualificados para los productos, tecnología innovadora y técnicos que pueden trabajar con creativos para aplicarla en obtener el máximo impacto; escenógrafos, expertos en iluminación y sonido; modelos, especialistas en peluquería y maquillaje; y coreógrafos para los espectáculos. Celebrities, personas influyentes y medios especializados en publicidad e inversores, y por último, los clientes. Sin un diseño excepcional, una ejecución excepcional, una gestión y una comunicación excepcionales, las marcas no pueden producir las exposiciones de pasarela excepcionales que a su vez les permiten dominar esos recursos excepcionales, en un círculo virtuoso que debe recircular constantemente en cada uno de sus giros. Los mejores protagonizan las mejores, y esa excepcionalidad constituye su razón de existencia y su valor para la industria. Viktor & Rolph, diseñadores consolidados como marca de prestigio, se presentan en la BBFW 2022 por primera vez como marca de bridal, encontrando un interesante compromiso entre marca establecida, pasarela líder y proyecto nuevo.

Aunque puede que no sea posible atribuir una cifra precisa en euros al impacto de cada elemento de los desfiles de moda en las ventas de cada marca, en el cálculo del volumen relativo de las muchas voces que crean el "rumor", esa necesidad de demostrar el valor de los desfiles y semanas de la moda "únicos" ha dado lugar a un sector que tiene por finalidad su medición.

Launchmetrics (el resultado de una fusión de 2016 entre Fashion GPS y Augure), ha creado el algoritmo Media Impact Value™, (MIV) para "medir y comparar el impacto de todas las colocaciones y menciones en medios de diferentes voces en las industrias de la moda, el lujo y la belleza". La empresa trabaja con más de 1,000 marcas, entre ellas marcas de bridal, y otros expertos del sector, desglosando el impacto de los medios por canal, períodos de tiempo y productos, cuantificar los ROI (retorno a la

inversión) y ayudar a las empresas a comparar sus propias estrategias y productos entre sí, así como entre competidores.

Los resultados de MIV revelan el enorme valor que los desfiles de moda generan para las marcas, la superioridad de los desfiles físicos y la importancia de las principales semanas de la moda. Según Launchmetrics, "a medida que las marcas han ido regresando a la pasarela física [la de SS22], vimos que sus rendimientos aumentaban significativamente con respecto a temporadas anteriores". La Semana de la Moda de París SS22 (primera en retorno según el cálculo de MIV), por ejemplo, estimuló \$297 millones en impacto mediático, un 128% más que la semana de la moda (mayoritariamente digital) de septiembre de 2020. El rumor digital también superó la última semana de la moda de septiembre entre los residentes de la ciudad en 2019 en un 35 por ciento, de acuerdo a la consultora.

Si bien las marcas con mayor impacto varían según la ciudad y la temporada (las posibles razones también se podrían analizar), las repercusiones son significativas. A modo de ejemplo, las dos principales marcas en París SS22 en términos de MIV (Dior y Chanel) atrajeron \$ 43 y \$ 36.4 millones en atención de los medios, respectivamente. Estas magnitudes fueron casi el doble de las de SS20, que a su vez habían duplicado desde los de 2019. Claramente, las principales semanas de la moda se están volviendo más relevantes para la notoriedad de las marcas, y no menos como afirmaban los defensores del "cambio de paradigma" que citábamos al iniciar esta sección.

Quizás más significativas que las cifras en dólares son las comparaciones de canal / fuente. El informe "Data on the Runway 2020" de Launchmetrics comparó tanto el porcentaje de participación de voz (Ubicaciones) como la cuota de participación de MIV (participación en valor) obtenidos por las siguientes fuentes: medios de comunicación; medios de comunicación propios; influencers; celebridades; y socios, para las cuatro principales semanas de la moda de 2019 y 2020.

En 2019, los medios contribuyeron con el 69,7% de las colocaciones, pero solo el 47,5% de MIV, mientras que los medios propios (blogs, páginas web de la marca, redes sociales, videos propios) dieron como resultado el 17,4% del valor con solo el 3,5% de la voz, lo que indica que los medios propios son sustancialmente más eficientes que los medios generales. Los influencers y las celebridades también aportaron, aunque en menor medida, más valor que la voz (con un 25,8% y un 0,7% de las colocaciones (respectivamente) arrojando un 29,6% y un 4,7% de valor). La temporada (predominantemente digital) de 2020 reveló menos participación de influencers (18,9% de voz y 19,8% de MIV), más de celebridades (que convirtieron el 1,8% de las colocaciones en 14,7% de MIV), y confirmó el poder de los medios propios (que contribuyeron con el 14,8% de MIV frente a solo el 4,5% de la voz). Podríamos deducir de esto que por el tamaño de la mayoría de las empresas de bridal, les queda mucho camino para aprovechar su voz propia y deben ponerse a ello.

Otros algoritmos, que miden menos "voces" dan como resultado cifras sustancialmente más bajas, pero confirman las conclusiones anteriores. El Grupo DMR, por ejemplo, que sigue las redes impresas, web y sociales en una escala más pequeña y en menos mercados, calculó un total combinado de \$ 250 millones de "valor de medios ganados" ("earned media", activos externos a la marca pero en los que éstas tienen presencia) para los cuatro principales eventos en FW SS22, menos que París solo por el estándar MIV. Sin embargo, identificaron más o menos las mismas tendencias y peso relativo. Según el desglose de DMR, el 58% de los impactos provinieron de las redes sociales, el 31% de la web y el 11% de los medios impresos. Al igual que Launchmetrics, DMR también concluyó que las cuentas sociales propias de las marcas obtuvieron los mejores retornos, generando menos del 20% de las publicaciones, pero el 47% del valor de los medios ganados ("earned media").

Por lo tanto, si bien las marcas pueden beneficiarse del alcance extendido y las asociaciones de estatus que pueden obtener de las "voces" e imágenes no

corporativas, también es el caso de que las marcas mismas son los mejores comunicadores de sus propias identidades y los únicos mensajeros que pueden garantizar la representación de sus propios intereses. En el caso de la moda nupcial, las marcas pueden aprovechar sus relaciones más personales con sus clientes, que adecuadamente explotadas, son más parecidas a clientes de couture que de prêt-à-porter. Las marcas pueden cortar relaciones formales o sociales con colaboradores, amigos, celebridades o personas influyentes de quienes, si juzgan por cualquier razón que se han vuelto perjudiciales para su reputación, pueden prescindir. Aun así, la abrumadora mayoría de los impactos sociales que se refieren a ellas están fuera de sus manos.

Este hecho incontrovertible es uno de los mejores argumentos para que las marcas sigan presentándose al público por medios que controlan. Los desfiles de moda y los eventos asociados, como ferias comerciales y fiestas, son precisamente el medio por el cual las marcas pueden controlar el mensaje de principio a fin, preparando el escenario para el tipo de rumor que desean crear. La BBFW, también, como evento, hace de los desfiles “un arma potente de comunicación importante para posicionar su marca, atraer marcas de alto nivel y con impacto en visibilidad en países lejanos y en mercados ricos de oportunidades de negocio para todos los clientes de la feria,” de acuerdo a Estermaria Laruccia, directora del evento.

Si bien los detalles de los horarios, los números y la extensión de las semanas de la moda y sus desfiles pueden variar con el tiempo, la industria necesita puntos de contacto y las marcas necesitan lugares para dejar su marca en sus propios términos. Los desfiles y sus pasarelas y sus lugares de exposición y ferias comerciales asociadas siguen sirviendo al mismo propósito que siempre han tenido, aunque cada vez sea una prerrogativa de menos ocasiones entre ellas. Además de la moneda social y la influencia que confieren a los participantes, enmarcan colecciones y organizan todo el proceso desde la creación hasta la producción, pasando por el marketing y las

ventas, que involucran a tantos otros actores más allá de los diseñadores que reciben los aplausos en las pasarelas.

Las marcas más grandes y establecidas pueden estar en condiciones de presentar colecciones fuera de las ubicaciones y calendarios establecidos de las Semanas de la Moda, como ha hecho Pronovias en algunas ocasiones. Atreverse a ser diferente puede apuntar al liderazgo y la visión de marcas con bolsillos lo suficientemente holgados como para asumir el riesgo, y suficiente notoriedad para ser noticia sin importar lo que hagan. Tom Ford, por ejemplo, fue noticia al trasladar su última pasarela prepandémica en el otoño de 2020 de Nueva York a Los Ángeles. Sin embargo, trajo la marca de vuelta al redil a la NYFW de septiembre de 2022. Al final, incluso los líderes necesitan estar donde están sus seguidores.

Por otro lado, desfilan en un evento importante les da credibilidad instantánea a los recién llegados y a las marcas más pequeñas. Se les ve jugando en las grandes ligas, y pueden "lanzar" a una audiencia cautiva de jugadores influyentes de la industria cuya atención podrían no haber captado por su cuenta. Los medios especializados, los compradores, las personas influyentes y las celebridades se benefician de la asociación con diseñadores y marcas de renombre, también deben mantenerse en vanguardia para seguir siendo relevantes. Descubrir nuevos talentos es de su interés. Posicionarse para ser visto por las personas "correctas" motiva a las marcas menos conocidas a hacer la inversión en el lanzamiento de desfiles durante las semanas de la moda prestigiosas.

Precisamente debido al papel crucial que desempeñan las voces "expertas" que marcan tendencia en la promoción de una marca, las marcas deben elegir cuidadosamente los lugares que atraen a los principales actores en su propio nicho. La Semana de la Moda Nupcial de Barcelona es un ejemplo de cómo los líderes reconocidos del sector se vuelven esenciales para las marcas y otras partes

interesadas, "definiendo todo el ecosistema del sector". Marta Raich, la propietaria y director general de Novia d'Art, una empresa española de moda nupcial y de vestidos de fiesta, apuntó la importancia de las ferias y sus desfiles, refiriéndose a la BBFW: "Tenemos que ir a ferias. Es la mejor manera de vender y planificar la producción."



## 2 Cápsula 2

### 2.1 La necesidad es la madre de la invención: cómo se enfrentaron las marcas al desafío de comunicar su creatividad durante la pandemia

El espíritu creativo que caracteriza a la industria de la moda nunca fue más evidente que durante la crisis sanitaria global que interrumpió la mayor parte de la actividad empresarial y social en marzo de 2020 por un tiempo, a priori, indeterminado.

Las marcas de ropa de moda rápida y las de las calles comerciales han sido devastadas por los confinamientos: las personas en su mayor parte no han necesitado ropa nueva principalmente formal o de vestir que no tenían dónde usar y, en cualquier caso, han sido más cuidadosas con su dinero en una atmósfera tan incierta. Las marcas de moda de lujo y de alta gama, aquellas que presentan colecciones de temporada a clientes más selectivos y acomodados a través de desfiles y otros eventos como las principales semanas de la moda, aunque no han sido inmunes a los efectos de esas circunstancias adversas y sin precedentes, se enfrentaron al desafío de encontrar nuevas formas de comunicarse con sus públicos. Los creadores siguieron creando, y sus creaciones tenían que ser compartidas.

Las marcas que dependían en gran medida (como es el caso del sector nupcial) de eventos especiales, se vieron especialmente perjudicadas por la cancelación en todo el mundo o el aplazamiento indefinido de casi todo. Sin embargo, ni siquiera ellos enterraron sus cabezas y esperaron a la tormenta. La Semana de la Moda Nupcial de Barcelona fue ejemplar en este sentido. Aceptando la responsabilidad que conlleva el liderazgo, el prestigioso salón asumió la antorcha de mantener el sector en pie en los peores momentos. En cuestión de semanas, sus organizadores diseñaron e implementaron una experiencia digital completamente nueva y multimedia destinada a ser pasarela, sala de exposición y feria comercial. Esta iniciativa ha sido expuesta y desarrollada en dos casos del IESE Business School: “Valmont Barcelona

Bridal Fashion Week: La Nueva Disruptividad” – publicado en dos partes. La primera plantea desde el punto de vista de los organizadores el reto inédito de la interrupción repentina de la pandemia, y la segunda recoge las reflexiones y experiencias de las marcas afectadas.

Las marcas de Bridal en Nueva York, al no contar con una plataforma digital dedicada como la de la VBBFW, tuvieron que idear sus propias maneras de mantenerse activas durante la primera fase de confinamientos, cuando las pasarelas de la NY Bridal Fashion Week de abril 2020 fueron canceladas. Estas incluyeron citas semanales entre una diseñadora y sus tiendas, o Instachats entre otras con sus novias; envío de los vestidos a las casas de algunas modelos; montando books de fotos y vídeos actuales con otros procedentes de archivos; webinars para editores y buyers; eventos Zoom por invitación para explicar todos los detalles de las colecciones a los medios; y probadores virtuales, entre otras iniciativas enfocadas en bridal.

Incluso antes de que la imposibilidad de reuniones físicas a causa de la pandemia dejara a las marcas de moda no sólo con las tiendas cerradas, sino sin otro remedio que buscar medios alternativos de comunicación, muchos habían estado experimentando con la tecnología digital para mejorar sus experiencias físicas y extender su alcance e impacto en tiempo y espacio.

Mucho más habitual entre las marcas de prestigio de moda, Alexander McQueen fue el primero en retransmitir en vivo un desfile en octubre de 2009, compartiendo su colección SS2010 con el mundo desde una pasarela en París. En la siguiente temporada de desfiles (febrero de 2010), la Semana de la Moda de Londres anunció una opción de retransmisión en vivo para todos sus desfiles, y a la cabeza de cartel fue Burberry, que se convirtió además en el primero en hacerlo en 3D. Fendi utilizó drones para filmar y transmitir en vivo un desfile en 2015. Dolce y Gabbana sustituyó los modelos por drones para presentar su colección de bolsos en 2018. En 2017, los auriculares de realidad virtual permitieron a los asistentes a la Semana de la Moda de

Nueva York "experimentar" un desfile acompañado de su "alfombra roja" y fotocall en Milán.

También antes de los confinamientos, las redes sociales se estaban convirtiendo en una herramienta cada vez más importante en las estrategias de marketing de las marcas. Aquellas que ya habían establecido una fuerte presencia en las redes sociales, a través de canales propios y externos, y habían aprendido a aprovechar su potencial, podrían haberse enfrentado a la pandemia desde una posición de ventaja. Sin embargo, nada es permanente en la moda, por definición. Incluso los jugadores más versados en Internet tuvieron que mejorar su juego después de marzo de 2020 para mantenerse por delante de la repentina ola de creatividad digital e inversión desde todos los rincones del panorama competitivo.

La Semana de la Moda de alta costura de París en julio de 2020 fue completamente digital. Dior utilizó su propio canal de YouTube para presentar una película de 15 minutos que mostraban sus artesanos en sus talleres de costura mientras terminan vestidos del tamaño de una muñeca. Con casi dos millones de visitas, habló a muchos más espectadores que nunca habrían podido asistir a eventos de alta costura en vivo o comprar artículos tan exclusivos. Balmain transmitió en vivo su espectáculo en TikTok con una compañía de baile de 50 personas y un popular cantante francés, mostrando solo clips en sus medios propios. El diseñador principal de la firma, Olivier Rousteing, fue aún más lejos en marzo de 2021, presentando las colecciones Otoño/Invierno 21-22 de Balmain para hombre y mujer en los hangares de Air France en el aeropuerto Charles de Gaulle, utilizando la pantalla LED más grande de Europa para crear el efecto de una pista brillante suspendida frente a la luna.

El desfile digital de moda masculina de Prada de julio de 2020 se presentó como una colección de cinco cortometrajes. El medio se mantuvo original en comparación con otras exhibiciones durante el confinamiento, sin embargo, Prada ya se había

comunicado a través de series de cortometrajes repetidamente durante los últimos 10 años, utilizando actores y directores de primer nivel. Su MIV de \$ 5.2 millones esa semana todavía fue 60% menos que el de su desfile en vivo en Shanghai el año anterior (2019). Del mismo modo, Jacquemus trasladó su desfile digital a un campo de trigo con la aclamación de la crítica, pero aún menos de la mitad del valor de impacto del año anterior.

En otoño de 2020, Gucci colaboró con el director de cine nominado al Oscar Gus Van Sant para presentar la colección SS/21 en una serie de siete cortos cinematográficos (uno por día durante una semana denominado "Gucci Fest"), que también contó con nuevos talentos creativos como invitados. Fue un éxito bajo cualquier estándar. Sin embargo, muchos de los comentarios sobre sus casi 3 millones de visitas mencionaron el hecho de que muchos espectadores solo se habían conectado para echar un vistazo a estrellas del pop como Harry Styles y Billie Eilish, que se encontraban entre las celebridades presentes. Moschino llamó la atención a fines de septiembre de 2020 cuando el director creativo Jeremy Scott retransmitió su colección SS21 a través de un desfile digital y al que asistieron títeres y marionetas creadas por Jim Hansen creador de "Los Teleñecos". Habituales de primera fila como Anna Wintour con sus habituales gafas oscuras, también estaban "representadas" en forma de marioneta reconocible. En ese momento, recibió mucha prensa que afirmaba que el video se había "vuelto viral", sin embargo, no había alcanzado medio millón de visitas en YouTube, casi 18 meses después.

El director creativo de Loewe, Jonathan Anderson, se acercó a su público y al de Loewe, tanto online como offline. Entregó un pesado "show in a box" a la prensa, amigos y colaboradores. Una especie de kit para involucrar todos los sentidos, con información sobre la colección de ropa masculina de primavera 2021, incluidos los sonidos de su fábrica en funcionamiento grabados en un disco de vinilo anticuado, y una maqueta del "set" de construcción propia. Este contenido "tangible" fue

acompañado por contenido de retransmisión (24 horas) a través de Instagram y de la web de Loewe, con música, un tour por la fábrica y una "cena" con Anderson y un fotógrafo de moda de primer nivel. El evento de Balenciaga en París en octubre de 2021 lanzó un clip de video de los Simpson, que proporcionó a la marca casi un millón de visitas en YouTube y más de mil millones de impresiones en los medios.

Las marcas de moda no fueron los únicos actores que se movieron para adaptarse al escenario de pandemia para mantener su relevancia con sus consumidores y buscar una ventaja diferenciándose.

Instagram tardó solo dos meses tras el cierre de marzo de 2020 en publicar el "Instagram Fashion Week 2020 Playbook", una guía para instruir a las marcas en aprovechar las herramientas de la plataforma en los desfiles de moda digitales. Una carta personal del "vicepresidente de asociaciones de moda" de Instagram presentó el manual como un esfuerzo para ayudar a las marcas y a la industria en tiempos difíciles, señalando: "de ninguna manera vemos a Instagram como un sustituto para los desfiles tradicionales". Luego procedió a "compartir orientación sobre cómo dar vida a su espectáculo en Instagram mientras mantienen los elementos esenciales de un evento físico", con pasos específicos para replicar digitalmente los desfiles comenzando con la invitación y terminando con las funciones de compras en Instagram. El "playbook" (manual de estrategia) presentó el uso de sus características paso a paso, una pegatina de cuenta de "stories" (para generar anticipación) y envío de notificaciones puntuales; publicaciones de "stories" para obtener una vista previa del contenido; efectos especiales en vivo, IGTV y (Instagram TV) AR para dar vida a un desfile o una sala de exposición; "stories" para invitar a todos a la "primera fila" compartiendo las fotos de los atuendos que usarían para el "evento"; IGTV, LiveWith, Stories y Q&A Stickers para dar al público un vistazo "detrás de escena" con videos más largos (tutoriales y entrevistas...). La plataforma ideó una "bolsa de regalo" virtual para implicar a la audiencia a través de pegatinas con donativos a beneficencia.

Las instrucciones incluían con consejos de mejores prácticas para cada finalidad buscada.

Como no todas las marcas empleaban estrategias de “ver ahora y comprar ahora”, la sección de compras (a través de las funciones Feed, Stories y Desafíos) se sugirió como una forma de aprovechar un momento de tráfico elevado para presentar otros artículos que estaban disponibles para la compra.

TikTok hizo su propio juego para hacerse indispensable a la industria de la moda, declarando septiembre de 2020 su primer “Mes de la Moda de TikTok”, presentando dos desfiles transmitidos en vivo cada semana, incluyendo Louis Vuitton y Saint Laurent. En su primera semana, un hashtag de Vogue en su plataforma atrajo casi 100 millones de visitas con un ciclo de retroalimentación que prometía extender su impacto en el tiempo. Para su segunda edición en marzo de 2021, TikTok fichó a IMG (una firma internacional de representación de talentos y RRPP para modelos, fotógrafos, estilistas de peluquería y maquillaje, diseñadores, estilistas y otros profesionales del sector) como su socio editorial oficial y así atraer grandes marcas como Carolina Herrera y Tory Burch, y un nuevo desfile de Balmain. Para la tercera edición en septiembre de 2021 (cuando una pausa entre las olas de contagio permitió algunos eventos físicos), la plataforma, que había establecido una asociación con el British Fashion Council (BFC), las ayudó a apoyar a algunos diseñadores de moda de lujo emergentes a través de su programa de talentos NEWGEN. TikTok prometió "ofrecerles una experiencia digital totalmente inmersiva, envolviéndolos en la estética única de cada diseñador. Las pantallas de gran formato y un amplio espacio de presentación les permitieron una transformación completa del plató con cada espectáculo, que también se pudo experimentar a través de la lente de los creadores de TikTok EN VIVO desde FROW". Además de apoyar a las marcas en producir y compartir contenido con apoyo técnico, tutoría y clases magistrales, TikTok involucró a su "comunidad de programadores" en el desarrollo de aplicaciones.

La empresa norteamericana SYVO, que nació para facilitar a la industria especializada en moda de bridal, puestas de largo y otras ocasiones señaladas, también sacó en junio de 2020 su propio [“Social Media Playbook for Bridal Retailers.”](#) Explicaba las distintas “recetas” para aprovechar cada plataforma digital para concertar citas con futuras novias. Recomendaba a las tiendas de moda nupcial destinar 20% de su gasto de marketing en campañas de Instagram bajo el término “eventos,” aportando datos de intención de compra de diferentes búsquedas.

Los Consejos que regulan las cuatro grandes semanas de la moda son los benchmarks sobre como estar a la altura con nuevas ideas de digitalización y para mantener su poder de convocatoria. La BFC apoyó la Semana de la Moda de Londres, una de las primeras en adoptar la retransmisión en vivo una década antes, reforzando su sitio web ([londonfashionweek.co.uk](http://londonfashionweek.co.uk)) con una nueva plataforma digital para servir a los profesionales de la industria, medios de comunicación, detallistas, consumidores y cualquier otro jugador interesado. El "Centro Digital Oficial", creado para "permitir la colaboración y unir moda, cultura y tecnología", se hizo activo actualizando, todo el año, continuamente para mantenerse al día con las nuevas colecciones a medida que progresaban desde la presentación hasta la disponibilidad. Tan pronto como llegó la pandemia, el BFC fusionó las pasarelas de hombre y mujer. Sin limitaciones de espacio físico, había "espacio" para más presentaciones y más flexibilidad para que las marcas pudieran aprovechar las economías de escala. En septiembre de 2021, LFW se asoció con TikTok y también añadió sesiones de preguntas y respuestas de Instagram Live y conversaciones en plataformas de marca, para dar a los clientes la oportunidad de expresar sus preocupaciones y preferencias. En 2022, se espera que el programa híbrido digital-físico continúe incluyendo desfiles, presentaciones, citas y eventos físicos en toda la ciudad, complementados con contenido multimedia (entrevistas, seminarios web, videos de “backstage” y salas de exposición digitales) en su plataforma.



Del mismo modo, el CFDA (Council of Fashion Designers of America) produjo, con apoyo tecnológico y de diseño externo, un espacio digital durante todo el año para reunir todos los contenidos relacionados de las presentaciones de NYFW. Esa plataforma, RUNWAY360, recoge material relacionado con el diseño y comercial. Designa "espacios" (páginas) de marcas privadas para cada una de ellas, poniendo a su disposición tecnología AR / VR de última generación, transmisión en vivo y capacidades de comercio electrónico que pueden utilizar a su discreción. Las colecciones de moda nupcial de las ediciones Bridal de la NYFW también estuvieron disponibles a través de RUNWAY360, hubiera o no pasarela física, digital o livestream.

Las organizaciones responsables en París (Fédération de la Haute Couture et de la Mode – FHCM) y Milán (Camera Nazionale della Moda Italiana – CNMI) también establecieron nuevos protocolos y pusieron nuevas herramientas digitales a trabajar para llevarlos a cabo, de los que pueden tomar ejemplo las de bridal. Por ejemplo, otorgando acreditación profesional para el acceso a los contenidos digitales y comerciales creados por las marcas (como hizo el VBBFW): cortometrajes, lookbooks y entrevistas y perfiles, así como material comercial y contactos con los medios.

En fin, toda la industria se volcó en descubrir, remodelar o incluso inventar nuevas formas de comunicar su creatividad, mantener sus relaciones y facilitar sus negocios. Incluso los jugadores que hasta marzo de 2020 habían estado relacionados con la industria de manera menos directa aprovecharon para intentar hacerse imprescindibles. Estos esfuerzos lograron mantener a muchas personas empleadas, a mantener el rumor y esperanza en la industria. Sin embargo, por impresionantes que fueran, no pudieron eclipsar a los eventos físicos de antaño.

Si las marcas realmente hubieran creído que los medios digitales podrían reemplazar la conexión sensorial, emocional y social de los encuentros físicos, no hubieran presentado desfiles en febrero de 2020, ni participado en las semanas de la moda

reducidas que lograron aprovechar el espacio entre olas de contagio en otoño de ese año. Las marcas que pueden permitirse los pocos y exclusivos eventos únicos que las atraen y admiten, encuentran en ellas un valor único. Uno que no es para todos los eventos, ni para todas las marcas, pero que las hace únicas en su resiliencia y valor para éstas.

### 3 Cápsula 3

#### 3.1 Un todo mayor que la suma de sus partes: las semanas de la moda del futuro no reemplazarán los eventos físicos por digitales, pero podrían mejorarlos.

Las innovaciones creativas y tecnológicas producidas alrededor de la industria de la moda, y como una de sus facetas destacadas, la nupcial, en los últimos dos años no han tenido precedentes, como tampoco los tuvo la crisis global que las inspiró. Ahora que la urgencia está disminuyendo, es hora de hacer balance de la mejor manera de incorporar aquello que merezca la pena incorporar. ¿Quién puede beneficiarse de qué y cómo? Incluso en la moda, no todo lo que es "nuevo" es necesariamente "mejor".

Alguna de las respuestas a las restricciones relacionadas con la pandemia pueden haber ayudado a abordar cuestiones que ya se están debatiendo: los calendarios y el número de colecciones y desfiles; la sostenibilidad; el gasto; la intensidad de las convocatorias con demasiado contenido y poco tiempo para abordarlas por parte de los principales jugadores, obligados a “estirar” sus agendas. También se ha expandido (por la actividad de las redes sociales y plataformas digitales) la noción de “autoridad” en la moda, planteando una estructura más de abajo hacia arriba en lugar de la habitual, de arriba hacia abajo, que tendría en cuenta más la reacción de los consumidores, moderando la percepción de esnobismo del sector, haciéndolo más inclusivo.

Las semanas de la moda líderes y las marcas establecidas han experimentado con distintas soluciones algunos de estos retos de la industria: abriendo las pasarelas al público en general (LFW 2019), transmitiendo eventos en vivo, condensando temporadas / fusionando colecciones, introduciendo "drops" y opciones de “ver ahora y comprar ahora” (see now, buy now), entre otros.

Durante la pandemia, el aumento del contenido digital junto con un número menor de colecciones más pequeñas ha hecho que el proceso fuera más democrático e inclusivo, así como más sostenible en términos de derroche de recursos medioambientales así como más gestionable en el tiempo. Un campo de juego más digital ha nivelado la desigualdad persistente entre titulares y recién llegados, ya que las pasarelas digitales pueden ser menos caras de producir que las presentaciones físicas o phygital de las semanas de la moda, además de estar más abiertas a nuevos entrantes, por la inmensidad del espacio y tiempo digital - especialmente dadas las facilidades propuestas por Instagram y TikTok. Los desfiles de la innovación digital de la VBBFW 2020, por ejemplo, tuvieron un coste XXXX para las marcas participantes. Sin embargo, los bolsillos más profundos siguen siendo bolsillos más profundos, y aquellos que cuentan con relaciones preexistentes también cuentan con acceso y pueden seleccionar prensa, influencers y buyers, y han conservado esa ventaja para convocarlos a videollamadas personales, o para enviarles información y materiales de apoyo. Las marcas con menos recursos han podido hacer sus presentaciones, pero no a las personas que "cuentan".

Sin embargo, en retrospectiva, gran parte de lo que llenó el espacio que quedó desocupado por la interrupción de la pandemia se ajusta al adagio "ten cuidado con lo que deseas..."

En primer lugar, las superproducciones digitales que las mejores marcas desarrollaron para impresionar a sus audiencias predominantemente digitales no siempre resultaron ser menos costosas, ni intensivas en tiempo, ni menos estresantes que las presentaciones físicas a las que estaban acostumbradas y para las que tenían más experiencia y los equipos de colaboradores conocidos y confiables. Los diseñadores, como ya hemos apuntado, incluyendo las marcas de bridal, usan los desfiles para comunicarse, a través de un lenguaje simbólico multidimensional en el que son fluidos. De repente, se han visto desafiados a expresarse ante audiencias cuyo idioma

no conocían, y que se esperaba que aprendieran de la noche a la mañana. Es posible que hayan "enviado" su mensaje a más destinatarios a través de medios digitales o phygitales, pero también han perdido la seguridad de haberse hecho inteligibles. Los diseñadores de esas marcas controlan los encuentros físicos de una manera que es crucial para definirse a sí mismos en sus propios términos. El contenido digital, sin embargo, está fuera de su control de muchas formas.

Uno podría imaginar que la capacidad de editar contenido digital antes de que se comparta podría reducir el riesgo de error (cualquier cosa, desde el traspie de un modelo hasta un conjunto mal recibido, podría eliminarse para la posteridad). Los esfuerzos de marketing pueden aprovechar estas posibilidades y ajustar el "lenguaje" de cada campaña a sus medios y audiencia. Pero hay un desfile ("permanentemente" accesible) para cada público posible en todas partes. No solo es imposible "complacer a toda la gente todo el tiempo", sino que nunca ha sido la intención de las marcas de moda de alta gama, por ejemplo, las de bridal, hacerlo. Las marcas deben seguir siendo aspiracionales, conservando al menos un aura de exclusividad, de ser "especiales", para mantener su estatus y posicionamiento en el mercado. Puede haber algún beneficio de eficiencia incluso para estas marcas en alcanzar a más "clientes objetivo" con cada redifusión, pero la verdad de la cuestión es que una vez en línea, pierden cualquier capacidad de comunicarse directa y exclusivamente con esas audiencias "deseadas". Los mejores diseñadores diseñan los vestidos y los accesorios y tienen una visión creativa lo suficientemente amplia para involucrar al experto en talento creativo adecuado para ayudarlos a producir un mensaje cohesivo. El espectro de talento técnico y otros talentos "externos" necesarios para producir actuaciones durante la pandemia puso a muchos diseñadores y marcas fuera de sus hábitats naturales.

Además, puede que no haya vuelta atrás. Es probable que la naturaleza interactiva de los desfiles y otros eventos asociados ejerza presión sobre los futuros desfiles en

vivo para que también sean de esa manera. También existe el riesgo de que la emoción generada por las formas innovadoras al llegar digitalmente pueda terminar eclipsando los diseños de ropa que estaban destinados a ser la atracción principal. Los desfiles de moda físicos combinan de manera única la "experiencia" con los "productos". Sin embargo, las marcas no "venden" experiencias: la "experiencia" es la inversión que las marcas hacen precisamente para atraer un tipo cuidado de atención a esos productos, para venderlos. Todo el aparato digital en el mundo no puede cambiar ese hecho. (Cuando un entrevistador le preguntó a Tom Ford si le preocupaba cosificar a las mujeres en sus desfiles y anuncios, no se alejó de lo obvio, respondiendo que está en la naturaleza misma de la industria de la moda "utilizar" los diversos talentos de las personas, no solo modelos, ya sean hombres o mujeres, para vender "cosas").

Por tanto, si bien la producción digital innovadora puede haber servido a muchas marcas para expandir su visibilidad e impresionar, está lejos de dejar claro lo importante que ha sido para el negocio en vender lo que las marcas de moda existen para vender: productos.

Cuando se usa junto con una reunión física (incluso una limitada), la mera existencia de una opción digital puede llevar y, de hecho, ha llevado a algunos invitados importantes a los desfiles a optar por no asistir en persona. Acuden a aquello que sólo pueden ver en vivo, y se guardan para ver en redifusión aquello que permite esa opción. Dejando de lado la inclusión, algunos asistentes hacen más que otros por el negocio.

En particular, el poder de los influencers se ve muy potenciado por los espectáculos físicos. Los grandes, como Chiara Ferragni (que se refiere a sí misma como una "emprendedora digital" en lugar de como "influencer"), cuentan con su propio MIV (el suyo fue de 18,3 millones de dólares en 2019.) Este valor mediático puede aportar

valor a las marcas en la medida que *ella* decida. Por ejemplo, cuando se casó en septiembre 2018 con el rapero italiano Fedez, Launchmetrics calculó que su ‘voz’ había ganado para Dior – diseñador de sus dos vestidos de novia – \$5,2 millones en MIV, siendo \$1,6 millones efecto directo de sus propios ‘posts’ de Instagram. Otras marcas también se beneficiaron del evento de tres días, como Alberta Ferretti por sus aportaciones en los vestidos de la fiesta, o Lancome por el maquillaje. Prada, habiéndole proporcionado a la novia su vestido para el ensayo, ganó \$1,8 millones de MIV por un solo ‘post’ de Ferragni en el cual agradeció a la marca por el “regalo”.

Esto también es cierto para los fashionistas famosos. Sus publicaciones generan nueve veces el volumen de rumor en las redes sociales para las marcas que los medios online propios de las marcas (own media), según la revista Forbes. Además, la suya, aunque más allá de la supervisión directa de las marcas, sigue siendo de una "calidad" buscada por ellas, producida por individuos con un estatus especial y dirigida a una audiencia que presta atención a los temas y productos que les interesan. Sin embargo, los influencers y las celebridades persiguen sus propios intereses, así como los de las marcas. Para seguir siendo relevantes, deben generar contenido.

Durante la interrupción de los eventos de moda física, muchos influencers dirigieron su atención a otros temas, especialmente a productos, servicios y estilos de vida relacionados con la salud y el bienestar. Ferragni utilizó su "tiempo de inactividad" físico para extender su influencia en las redes sociales (su cuenta principal de Instagram tiene más de 26 millones de seguidores – una subida importante a partir de los 14,3 millones que contaba antes de su boda) para recaudar dinero para combatir el COVID. Ferragni donó, personalmente, una gran cantidad (junta con su esposo, cuyos seguidores también aumentaron después de la boda de 6,6 millones a 13,7) y aprovechó su visibilidad conjunta para crear contenido y convocar a otros a hacerlo también (muchas marcas importantes siguieron su ejemplo, y la ciudad de Milán otorgó a la pareja un premio por su ejemplo). Posteriormente, la pareja produjo



un reality show centrado en su relación y estilo de vida para Amazon Prime, que se estrenó en diciembre de 2021. Estas actividades fortalecen la reputación de Ferragni, no la de las marcas (más allá de cualquier enfoque que pueda atraer a los productos que utiliza personalmente en su producción, en sus propios términos). Para que su estatus elevado "contagie" a las marcas que favorece, estas tendrán que atraerla a eventos que ella pueda utilizar como contenido llamativo para sus propios medios. ¿Qué mejor que un desfile de moda?

Cualquier "equilibrio" que las marcas puedan haber logrado antes de la pandemia en términos de impacto pagado y no pagado en las redes sociales de personas influyentes y celebridades, probablemente tendrá que recalcularse después de COVID. Es posible que tengan que recuperar la atención de las voces más interesantes para ellas.

Una encuesta de 150 marcas de moda y 200 influencers realizada por la empresa de seguimiento Tribe Dynamics en 2020-21 reveló que casi la mitad de las marcas actualmente dedican más de \$100 K anuales al marketing de influencers, con un 10% invirtiendo más de un millón de dólares. Fuentes consultadas señalan que las de bridal invertierten menos – unos \$25K en promedio, y en pocas ocasiones alcanzando los \$100K. Los presupuestos están aumentando, y los departamentos especializados dentro del área de marketing se están expandiendo y reclutando personal. Además de alimentar sus relaciones con aquellos que ya abogan por la marca, deben hacer esfuerzos para descubrir nuevas voces influyentes, especialmente aquellas con impacto local en su mercado geográfico / lingüístico. Las marcas toman estas decisiones y desarrollan estas relaciones internamente, en lugar de subcontratarlas. Es esencial para la imagen de las marcas que elijan personas que se ajusten a la imagen (y por extensión atraigan al tipo de seguidores) que la marca busca encarnar. Los influencers también toman sus propias decisiones, aunque algunos pueden permitirse el lujo de confiar en diversos grados de "exploración" (Scouting) o

"investigación" (vetting). Su supervivencia depende de cómo se retratan a sí mismos. Además, su prestigio depende de que sean juzgados por sus audiencias como defensores genuinos en lugar de como promotores contratados.

Los influencers se agrupan por niveles en función del número de seguidores de que disponen. Las marcas pueden conseguir publicaciones de "micro influencers" (aquellos con 10 a 100 mil seguidores) por \$500 o menos. A los influencers de nivel medio (100K-500K) se les paga entre \$500 y \$2500. Los mega influencers (500K-2M) pueden exigir hasta \$10,000 por contenido publicado. Finalmente, a los influencers "all-star" (aquellos con más de dos millones de seguidores estables) a veces se les paga hasta \$50,000.

Sin embargo, aquellos con el estatus más alto a menudo deben ser seducidos por las marcas en lugar de pagados. Cuanto mayor sea el número de seguidores, menor será el porcentaje de contenido pagado en su producción. Al igual que las marcas, tienen que tener cuidado de controlar su propia imagen y reputación. Cuanto más grandes se vuelven, más selectivos pueden permitirse ser. Con más de 25 millones de seguidores solo en Instagram, su propia marca de estilo de vida, un documental que la acredita por colocar a los influencers "en el mapa" y una larga lista de etcéteras, Ferragni, por ejemplo, es más buscada por las marcas que lo contrario; ya hemos comentado el poder mediático de todo relacionado con su boda. Dentro del ámbito más habitual, las marcas tienen otras formas además del dinero para involucrar a los influencers: darles productos gratuitos, por ejemplo (como su vestido de novia o un accesorio icónico propio), y compartir en los medios propios las publicaciones de los influencers (conocidos como "contenido generado por el usuario" (UGC por sus siglas en inglés), y crear descuentos especiales o acceso que un influencer puede ofrecer a sus seguidores, aumentando su atractivo y la influencia percibida por la industria. Las marcas no son las únicas que se benefician de UGC: los influencers también ganan posición a partir de las republicaciones. Cuando se logra el equilibrio correcto, todos

ganan. En resumen, los Influencers pueden ayudar a las marcas, pero también persiguen sus propios fines. Las marcas les pagarán, pero el mejor negocio es afiliarlos sin pagarles. Las marcas pueden hacer esto mejor al proporcionar lugares a los que deben asistir sin remedio para mantener su estatus.

Tribe Dynamics calculó que las presentaciones digitales de colecciones para hombre y de alta costura (en el verano cerrado de 2020) dieron como resultado menos de un tercio de la participación online para las principales marcas de lujo que el año anterior para las semanas de la moda masculina de Milán y París. Launchmetrics informó una caída del 55% en el "ruido" en las redes sociales para la producción digital de LFW en el verano de 2020 en comparación con su última reunión física justo antes de los bloqueos de COVID. Si bien es cierto que el efecto puede ser más duradero (el contenido digital está aún disponible mucho después de su publicación), esto no hace mucho por los negocios en una industria que se renueva varias veces al año. YouTube, por ejemplo, mide su impacto por "vistas" de cualquier contenido dado. Sin embargo, ver una colección Primavera/Verano 2021 en esa plataforma en el invierno de 2022 podría contribuir a una opinión general de la creatividad de una marca determinada sin hacer nada para vender los productos reales que presentó. Este caso puede ser más relajado en bridal, donde las temporadas suelen tener duraciones anuales y la vigencia de los contenidos es más prolongada.

Además, no todo el "ruido" es igual. Las marcas importantes, y en particular el talento creativo detrás de ellas, deben ser líderes y no seguidores. Tienen el desafío particular de "escuchar" la opinión y la demanda de los clientes y, al hacerlo mientras las forman ellos mismos. Los "guardabarreras tradicionales", en particular la prensa de moda autorizada, siguen siendo indispensables a este respecto.

En primer lugar, a pesar de que, como hemos visto, los medios propios producen el mayor retorno para las marcas en términos de MIV, su poder de influir en la opinión

está limitado por el hecho de que se considera con razón que se autopromueve. La opinión crítica e imparcial de los expertos es insustituible en términos de autenticidad percibida. Además, estos "guardabarreras" líderes en opinión y creadores de gusto también son fuentes importantes de dirección para los diseñadores. Los directores creativos y los diseñadores principales están bajo una presión continua (y públicamente escrutinizada) para alcanzar un objetivo móvil: presentar colecciones que (además de ser llevables, favorecedoras, sostenibles y apreciables online en imágenes fijas y en movimiento) son lo suficientemente nuevas como para llamar la atención, aunque no tan diferentes como para ir más allá de los límites del estilo característico de su marca. Deben mostrar arte y viabilidad comercial al mismo tiempo. El conjunto de líderes de opinión de la industria, desde editores de medios hasta compradores y clientes importantes cuya propia reputación depende de lo que usan y promueven, que se den cita en las principales semanas de la moda, proporcionan la retroalimentación experta que los diseñadores necesitan para superar los límites de manera segura sin romperlos.

Las semanas de la moda reúnen en un lugar a la vez la masa crítica combinada que puede evaluar desde las diversas perspectivas implicadas en la producción y venta de moda que se presenta ahí. Su opinión colectiva promueve productos específicos a audiencias seleccionadas. En esta línea, editores, y críticos especialmente (que han llegado a incluir a los influencers más relevantes), así como compradores, estilistas y otros intermediarios, sirven como intérpretes o mediadores culturales, ya que conectan la producción de bienes culturales y la producción de gustos de consumo. Pero no se detienen ahí. Lo que es "aprobado" o "rechazado" cada temporada por aquellos con experiencia reconocida también envía señales importantes a aquellos que deben ponerse a trabajar de inmediato en su próxima oferta.

Un estudio<sup>1</sup> concluyó (usando datos de 38 prestigiosas marcas italianas y francesas de alta moda a lo largo de nueve años) que los diseñadores son muy sensibles a las opiniones críticas que reciben en cada temporada anterior. Los creadores eliminan elementos o estilos mal recibidos (tanto los suyos como los de sus rivales) y se mantienen más cerca en sus próximas obras a los “looks” que son aprobados – que son los que terminan en producción, en tiendas y llevados por los clientes.

En el ciclo de creatividad y negocio que es la industria de la moda, cada uno de los jugadores en cada oficio o especialidad depende de los demás en una relación circular.

---

<sup>1</sup> “Changing Style in Style”..... Paola Cillo, et al

## 4 Cápsula 4

### 4.1 Capítulo 4: Gestión de negocios: la comunicación es la llave maestra de la industria de la moda bridal

Las principales semanas, los desfiles y los medios de comunicación impulsan a toda esa industria a un círculo virtuoso de rentabilidad que debe ser sostenido por modelos de negocio específicos para las industrias creativas.

El negocio de la moda incluye elementos esenciales que son específicos de las industrias creativas. Además de las eficiencias del modelo de negocio buscadas por todos los sectores, las marcas de moda y entre ellas las de bridal, dependen del genio artístico y la destreza comunicativa de sus diseñadores. Estos creativos, a su vez, dependen de un extenso grupo de expertos menos glamurosos o notorios en todos y cada uno de los innumerables oficios necesarios para materializar y transmitir su visión con la impecable calidad de artesanía que respalda el reclamo de sus marcas al nivel exclusivo de oferta que justifica su valor. Es característico del talento creativo estar muy preocupado por la calidad de su trabajo, lo que, cuando se combina con la producción creativa de otros, da como resultado productos y comunicaciones integrales que son más que la suma de sus partes, donde cada contribución es insustituible.

A pesar de esta atención a la calidad, el éxito de cualquier marca o artículo de moda como un vestido de novia está influido en extremo por el gusto subjetivo que va mucho más allá de esas medidas objetivas de calidad. Productos de calidad comparable desembocan en resultados de mercado muy diferentes en todas las industrias creativas. Los bienes creativos son bienes de experiencia, que deben consumirse para experimentar sus beneficios – en el caso de bridal, frecuentemente una sola vez. Este es uno de los factores que hacen que el estatus y la notoriedad ayudados por las opiniones de expertos, la voz y el boca a boca, sean tan cruciales

para el sector. El éxito genera éxito, ya que los consumidores tienden a preferir lo que otros prefieren. Como la demanda de productos creativos en general es difícil de anticipar, con una amplia variación en el tiempo y el lugar, las marcas ganadoras deben poseer la autoridad reconocida para marcar las tendencias en lugar de seguirlas. Como hemos expuesto, en la industria de la moda, esta autoridad se establece y consolida una y otra vez por los desfiles de moda y su efecto dominó en el negocio de las marcas. Destacarse así puede ser aún más importante cuando factores sociales o culturales contribuyen a picos de consumo, como será el caso en el sector de bridal en 2022, que se prevee como un año récord para bodas, no visto desde 1984. Se trata de 2,5 millones de bodas previstas en EEUU, y no hay previsión disponible en la EU España, pero serán más que en 2019.

Cada faceta de la gestión de marcas de moda de lujo (de diseño y comunicación, de línea de productos, de relaciones con los clientes, de estrategia de canal) depende en última instancia para su éxito de este punto de partida esencial de prestigio, legitimidad y autoridad. Cada aspecto de la estrategia de negocio de las marcas debe buscar crear un círculo virtuoso de éxito de gestión que se traduzca en la creación de recursos adicionales para reinvertir en esa área. Los desfiles ponen en marcha cada uno de estos ciclos de éxito y estos se retroalimentan entre sí.

Los productos de calidad en sí mismos nunca son suficientes para asegurar el valor de mercado de ninguna marca en ningún sector, un hecho que se exagera en las industrias creativas, y más aún en la moda, y en el bridal en particular. Para estos artículos, la alta calidad es una condición necesaria pero lejos de ser suficiente para el éxito. Las iniciativas de diseño deben permanecer simultáneamente fieles a una imagen de marca característica mientras la reinventan continuamente. Luego deben comunicarse en todo el mundo y deben adaptarse a varias audiencias a través de una variedad cada vez mayor de canales. Los desfiles, eventos especiales y otros esfuerzos de relaciones públicas deben coordinarse cuidadosamente para comunicar la imagen

deseada de la marca. Antes del auge de las redes sociales, gran parte de este esfuerzo podía dirigirse a la publicidad y asegurar una cobertura editorial generalizada y favorable en la prensa influyente y especializada (cuya calidad de lectores es más importante que su cantidad), así como la colocación estudiada de productos de marca en películas y en eventos seleccionados. Vestir a celebridades e íconos de la cultura pop siempre fue importante para cultivar un aura particular. Incluso hace un siglo, los diseñadores equipaban a personas atractivas para asistir a eventos públicos elegidos donde serían admiradas por el tipo de cliente que el diseñador buscaba atraer. Las novias reales, aristocráticas y celebrities eran buscadas por las marcas que perseguían vestirlas, seguras como estaban de que la cobertura mediática del evento estaba garantizada por las revistas de gran difusión. En la memoria más reciente, los fundadores-diseñadores nutrieron las relaciones públicas con famosas "musas": así, por ejemplo, Salvatore Ferragamo y Sofia Loren, o Audrey Hepburn con Hubert de Givenchy.

A medida que las casas de diseño contratan nuevos talentos, estos nuevos diseñadores deben crear su propia marca y seleccionar su propio séquito. Aquellos que ocupan el primer lugar creativo en las marcas que han hecho el cambio de las empresas familiares a la propiedad de grandes empresas que en ocasiones hasta cotizan en bolsa deben luchar por la atención, ya que la publicidad en estas situaciones enfatiza los conglomerados y su producción de productos más que a sus creadores. Los desfiles de moda, por otro lado, ponen más de relieve a los diseñadores y su marca. Conseguir el equilibrio publicitario adecuado, entre empresa, marca, creador y creación, es de vital importancia para el buen curso del primer círculo virtuoso crítico para la gestión de la marca: el del diseño y la comunicación.



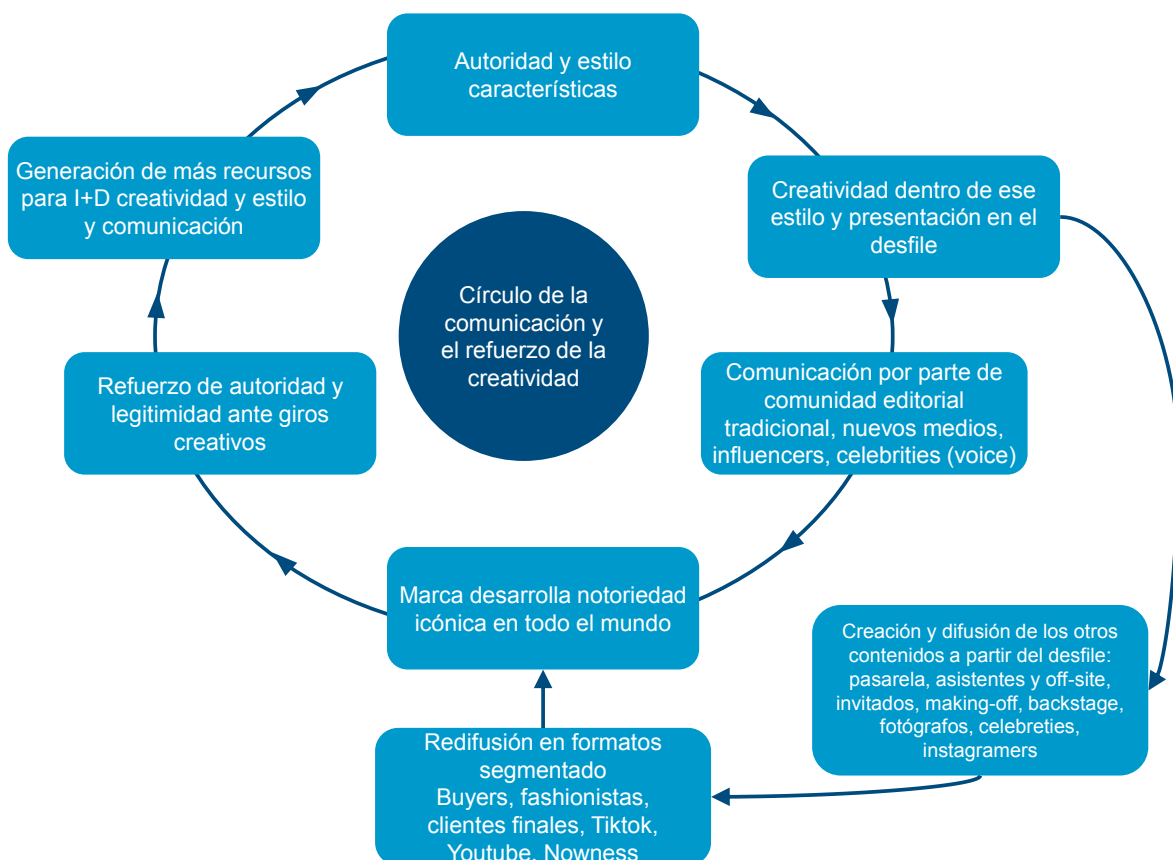
### 4.1.1 El círculo de comunicación y el refuerzo de la creatividad

Como concluíamos en la cápsula 3, el mundo de la comunicación de las marcas se ha complicado enormemente para éstas a lo largo de los últimos 15 años, y muy especialmente a partir de la llegada de la Covid-19, y su disrupción de 2020 a 2022.

El rol de las marcas de prestigio se ha de centrado en una palabra clave: control. Control del producto, de su significado y autoridad. Control de la comunicación y del refuerzo de la creatividad, y control del punto de venta, y de la red donde se presenta y se entrega la experiencia al comprar.

En primer lugar, exponemos el control de la comunicación, al que hemos dedicado buena parte de las tres cápsulas anteriores.

**Figura 1: Círculo de comunicación y el refuerzo de la creatividad**



Al principio de este círculo encontramos la autoridad que procede de un estilo creativo. Ese estilo exige una renovación periódica, que históricamente pivota sobre dos citas anuales. Estas son las semanas de la moda de SS y FW (en bridal, puede ser así – como es el caso en NY, o suele ser anual – como se hace en Barcelona), cuando se presentan colecciones nuevas en desfiles, y se citan los diseñadores, los compradores (buyers) los medios especializados y en el pasado, los grandes clientes de las casas, “los happy few” que con la masificación del lujo pasaron a ser los “happy many”. Su proliferación les hizo cada vez menos asiduos de las primeras filas, y de los recintos donde se celebran los eventos. Los desfiles empezaron a ver como con la sustitución de los “happy many” por los compradores de las tiendas y cadenas que las representaban a través de su mayor poder de compra, y con la emergencia de los medios audiovisuales como los magazines de moda globales (como CNN Style) y los canales de moda (Fashion TV, Fashion Channel) para convertirse a partir de 2015 en el vertical de preferencia de las RRSS, con instegramers, influencers y todo tipo de prescriptores digitales. Los desfiles no quedaron tampoco al margen de ese desembarco, de modo que antes de la pandemia, algunas marcas de prestigio tuvieron que empezar a hablar un nuevo lenguaje que no habían tenido tiempo de aprender. (Ver capítulo anterior).

En consecuencia, empezaron a perder control sobre su comunicación, y la pandemia, al silenciar las semanas de la moda, y con las tiendas cerradas y todo el mundo en casa frente a las pantallas de dispositivos digitales, se agravó esta situación.

Para que las marcas recuperen el control sobre su mensaje y aprovechen de forma activa su control sobre la comunicación, deben seguir atrayendo a los “guarda barreras” a los eventos (editores, analistas y líderes de opinión), a los de los medios internacionales, y a los nacionales relevantes. Lo cierto es que la circulación de revistas y también de los grandes medios de moda se ha contraído alarmantemente

en los últimos diez años, y la de revistas ha sido la que, de acuerdo a la AIMC (Asociación de la industria de Medios de Comunicación) lo ha hecho más.

Por tanto, lo primero que hay que recomendar a las pasarelas es que se concentren en atraer a los medios internacionales más respetados, ya que, si bien también están muy castigados en circulación y publicidad, en este sector “the winner takes all” (el ganador se lleva todo) y son las que mantienen alguna audiencia y emplean a los líderes de opinión en la materia. Los grandes han sabido ampliar seguidores online al tiempo que cae la venta de “papel”. La cuenta oficial de Instagram de la revista Vogue, por ejemplo, tiene 37 millones de seguidores, con una cuenta de Voguerunway con 7.3 millones, y las cabeceras nacionales con sus propios públicos (Voguefrance 8,6M; Voguespain 1,6M; Vogueitalia 5,8M.... además de especialidades como cosmética, y boda – VogueWeddings tiene 400K sin contar con las decenas de miles de seguidores de los bridal #s nacionales...). El canal de YouTube de Vogue tiene 11.2 millones de suscriptores y contenido único, como por ejemplo una serie de “73 Preguntas” – entrevistas de ese número de preguntas básicas, filmadas en las casas u otros lugares privados de famosos. También interesan los medios especialistas para marcas o colecciones de nicho como de boda (The Knot WW, miboda.com, bodas.net...), como otros medios no específicamente dirigidas a moda, pero afines (como de viajes, por ejemplo). Como hemos desarrollado en las cápsulas 1, 2 y 3, las pasarelas siguen siendo el punto de desarrollo prime de contenido: no todas, y, de hecho, cada vez se concentran en menos. Apenas cuatro en moda textil y otra por segmento especializado mundial (calzado y marroquinería; joyería; relojería; “bridal”; baño y poco más). En bridal, la BFW ostente al liderazgo mundial en su segmento en 2022.

Esas fashion weeks y desfiles deben atraer hoy a los top diseñadores de su vertical, presentar talento joven (en el trasfondo de los líderes), y lo más importante (ver figura 1), utilizar todos los contenidos dentro, antes y después del desfile para generar

mensajes diferenciados y segmentados. Diferenciados para cada medio digital: RRSS, especializados; canales de video como YouTube, canales de medios, como Nowness, y Showstudios; agencias de RRPP y Talento como IMG- etc). Y segmentados: dirigidos a buyers, medios especializados y generalistas clave, compradores finales y fashionistas.

Cada uno de los soportes diferenciados se empleará para dirigirlo a las comunidades segmentadas (círculo rojo y azul de la figura). Sólo si la organización de las “fashion weeks” o el desfile interviene en la producción de los contenidos diferenciados se podrá mantener un mínimo control del mensaje, todo y que no existe garantía de que esta llegue con la misma definición a su segmento a través de su redifusión.

Todo este esfuerzo demanda unos niveles de inversiones elevados en actividades diferentes a las que suelen dedicarse tradicionalmente estos eventos, por lo que el papel de los patrocinadores puede ser especialmente estratégico en las futuras ediciones de los eventos líderes. La entrada de TikTok, Instagram Stories o las entidades de BNPL (Buy now, pay later), pueden apoyar la transformación de estos eventos.

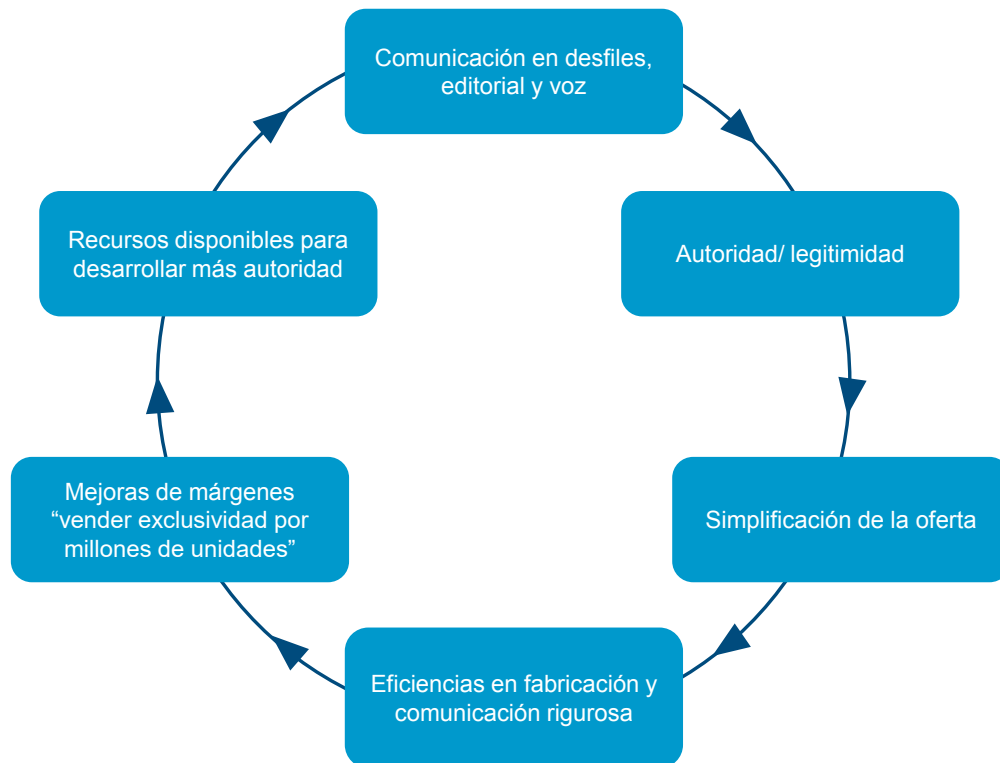
Finalmente, estos flujos de comunicación serán un fracaso si no consiguen su función primordial: el refuerzo de la autoridad necesario para generar recursos que las marcas puedan reingresar en creatividad y en su comunicación, retroalimentando ese círculo virtuoso que da sentido y relevancia al desfile y las semanas de la moda que no solo son un evento de presentación, sino una fábrica de contenidos controlados por las marcas que desfilan.

#### **4.1.2 El círculo virtuoso del producto**

Otro de los elementos que las marcas de lujo utilizan para controlar su mensaje, y aumentar su control es el de contar con un producto legible y un estilo propio. La

figura #2 presenta un círculo virtuoso de la marca, que arranca en el desfile de una marca con una colección, con un diseño reconocible puntuado por interrupciones creativas que renuevan la colección sin desviarse de su estilo personal.

**Figura 2: El Círculo virtuoso del producto y la legitimidad**



Las marcas hacen ese tipo de esfuerzos para aumentar sus ventas sin hacer excesivamente compleja la línea de producto. El único lugar dónde esto les está permitido es el desfile, ya que, sólo algunos de los productos que desfilan se verán en las tiendas con posterioridad. En ellas se venderá una colección en la que coexisten “best sellers” icónicos que han estado a la venta desde hace decenios, y tan solo unos pocos ítems de la colección de esa temporada, y muy pocos de ellos vistos en la pasarela.

El objetivo de este círculo es como apuntábamos, reducir la complejidad de la línea de producto, lo que permite producir “mucho de pocos” mejorar los márgenes y reforzar la autoridad icónica de los productos. Vender menos referencias, suele traducirse en menos ventas de productos marginales a precios descontados, y de

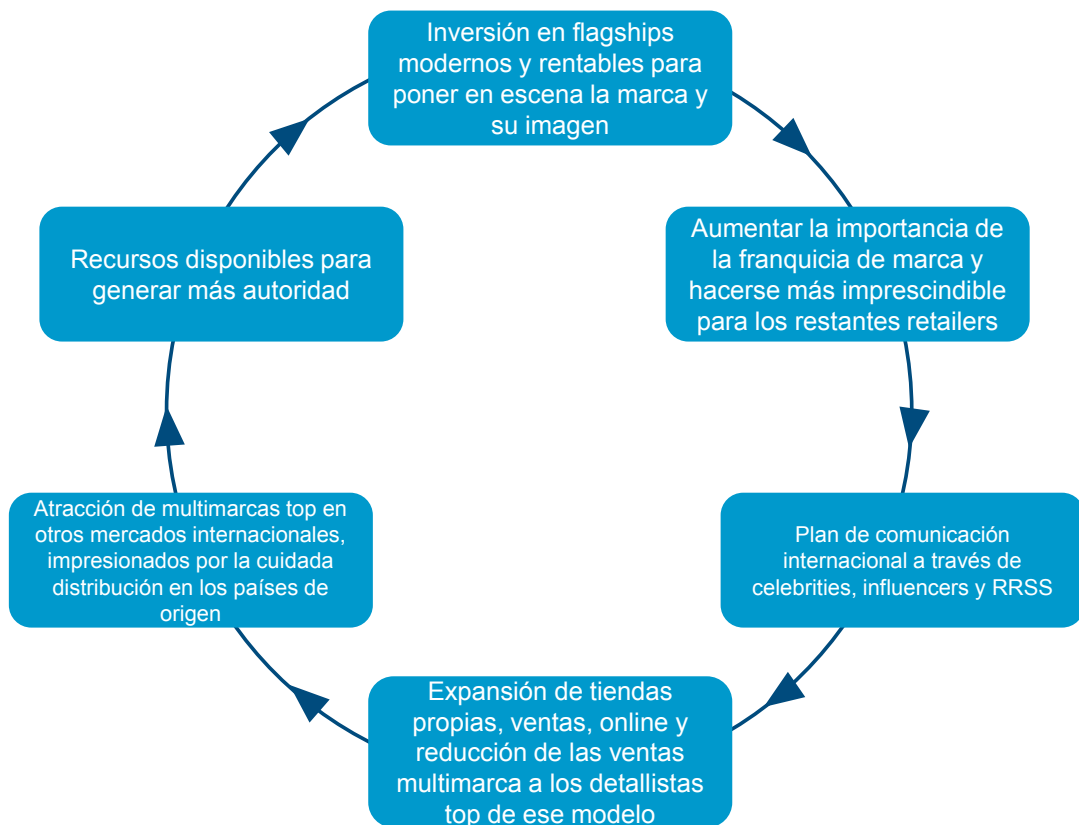
hecho, refuerza la disciplina y el equilibrio en precios, ambos importantes afluentes de la autoridad de la marca.

Todo ello desemboca en recursos para reforzar la comunicación, que resulta en contenido editorial y voz propia y ajena favorables.

### 4.1.3 El círculo de la experiencia en tienda

El último círculo virtuoso es el de la experiencia en la tienda, al que las marcas de novias han de prestar atención para asegurar que complementan sus mensajes a los consumidores finales, a los distribuidores multimarca que retengan nacionalmente, si lo hacen, e internacionalmente a aquellos que utilicen como mensaje de cura en el tratamiento de la marca, el que la marca dé a su distribución preexistente. La figura 3 presenta ese círculo.

**Figura 3: El círculo virtuoso de la experiencia en tienda**



En este modelo se muestra el que se repite hoy más en la experiencia de compra de marcas de lujo. En un estudio reciente de Exane Paribas se exponía que cerca del 85% de la distribución de prestigio hoy se lleva a cabo de manera directa (tiendas, websites, propios y concesiones) por las top 30 marcas de lujo. Ello tiene varias justificaciones y ventajas:

- Control sobre el tratamiento de sus marcas, evitando su desvío a marketplaces online de reventa a descuento.
- Control sobre el rol de sus productos como “precio de entrada” o gancho en un sentido multimarca.
- Control sobre cómo se presenta la mercancía.
- Control sobre el “show and awe” (efecto ‘Wow’!) de la experiencia de compra y de la comunicación en punto de venta.
- Control sobre la omnicanalidad: disponibilidad de stocks en tiempo y lugar, posibilidades de despliegue de “click and collect”, envío desde tienda, pasillos infinitos, personalización de producto y las posibilidades de seguir invirtiendo en todos estos desarrollos son más fáciles de hacer para operadores directos que lo puedan hacer sin negociar con sus canales, y que puedan colapsar los márgenes wholesale y retail, contando con más recursos para hacerlo.

Cuando un multimarca de bridal moderno que opera en un mercado internacional descubre una marca que a través de un cuidado excepcional de su distribución ha resuelto el reto de este círculo virtuoso, esa buena impresión le inclina a trabajar con ella.

Y cuando una marca de bridal gestiona su comunicación, su producto, y sus tiendas para recuperar su autoridad y control, se impone sobre las que no son capaces de

hacerlo. Por tanto, el desfile es solo el origen de este viaje, que no puede entenderse sin la gestión de los tres círculos que hemos planteado en esta sección.



## 5 Cápsula 5

### 5.1 El que juega en casa siempre juega con ventaja

A pesar del alto nivel de competencia y un fuerte “viento de cola” que impulsa al ganador frente a todos los escenarios en el negocio de bridal, también existe un alto nivel de interdependencia entre los actores de este sector.

Los diseñadores y marcas hicieron lo posible para brillar durante la pandemia. Incluso antes de los cierres, muchos habían sugerido cambios en el sistema, y otros se habían separado brevemente de sus componentes, como hemos visto en cápsulas anteriores.

Sin embargo, por muy emocionantes que hayan podido parecer las aguas desconocidas durante los últimos dos años, la marea hacia costas más conocidas los está trayendo de vuelta a medida que la pandemia permite a la industria regresar a ellas.

En otro segmento de la moda – el de marcas de lujo - el director creativo de Balmain, Olivier Rousteing, fue uno de los más decididos a salir de su zona de confort de varias maneras durante las fases de la pandemia. Sin embargo, emitió un comunicado a la prensa: "Ser forzados a separarnos nos enseñó cuánto dependemos realmente de estar juntos. El diseño prospera cuando hay un diálogo constante, intercambio de ideas y experiencias compartidas." Después de presentaciones digitales y físicas bien recibidas, "trayendo" a celebridades estadounidenses y expertos de la industria a su desfile de octubre de 2021 en París en pantallas gigantes desde la sala de estar de sus casas, por ejemplo, Rousteing remarcó dos conclusiones: una “creemos que la moda se experimenta mejor cuando se presenta en vivo”, y dos, “sabemos que una experiencia compartida es crucial para nuestra comunidad.”

Joseph Altuzarra fue aún más específico. Explicando su regreso a NYFW después de cuatro años "fuera del campus", afirmó que, a pesar de toda la creatividad, a ninguna marca se le había ocurrido "un sustituto convincente para el desfile".

Las semanas de la moda y sus Consejos también querían que los diseñadores volvieran a las principales semanas de la moda. Los Consejos ven que su influencia se extiende más allá de la moda a toda la sociedad, la identidad y la cultura, por no hablar de los negocios. (Los datos de Bloomberg han estimado que las cuatro principales ciudades que albergan las pasarelas líderes podrían perder \$600 millones de actividad económica en solo una temporada "perdida" (léase: digital). Las semanas de la moda tuvieron que elevar sus capacidades digitales para atraer contenidos tanto digitales como físicos, aliándose con marcas, empresas tecnológicas, talento creativo y sus representantes, y firmas de relaciones públicas, entre otros. También tenían que hacerse atractivas para los profesionales tradicionalmente atendidos por ferias y salones de exposición.

IMG, el representante de talentos llegó a un acuerdo con una empresa de BNPL (compre ahora, pague después), para atraer a los diseñadores de regreso a NYFW. LFW en septiembre de 2021 (volviendo a algunos físicos) fue presentado por otra de esas empresas de BNPL.

Su Consejo, el BFC, se mostraba muy positivo sobre su relación con las plataformas digitales, incluso cuando regresaron los formatos físicos. La CEO de BFC, Caroline Rush, destacó que "lo que es único sobre el TikTok Show Space es que ha sido diseñado con una mentalidad digital y con la ambición de apoyar a nuestros diseñadores a amplificar el contenido de sus colecciones."

Sin embargo, como hemos mencionado, cada uno de los interesados impulsa su propia agenda. Una "mentalidad digital" puede no ser lo que sirva mejor al negocio de la moda. TikTok hizo todo lo posible para servir a las marcas. Pero su propósito

no es ese, sino servir a sus usuarios. En las Digital Fashion Weeks invitó a esos usuarios a crear y compartir su propio contenido: "mostrar cómo reciclar, verse a sí mismo en la pasarela, trucos de estilo con la celebrity de televisión Tan France ...". Estas ideas pueden atraer a la audiencia, pero están lejos de fomentar el estatus que requiere el negocio del lujo. Está muy bien llegar a los consumidores, pero no hay que olvidar que los contenidos digitales también llegan a un gran número de curiosos. Los algoritmos podrían terminar sacando la "moda" de la semana de la moda, socavando toda la industria.

Las semanas de la moda física ponen en el mismo lugar a la comunidad "afín", creadores, empresas, partners y clientes. Incluso antes de la pandemia, había cierta tendencia a que la gente fuera a estos eventos para ser vista en lugar de para ver. Esto no es bueno para las marcas, que tendrán que recuperar las riendas a medida que se restablezcan los eventos físicos.

Tener invitados famosos en el desfile puede funcionar tanto a favor como en contra de los diseñadores y las marcas. Por ejemplo, la primera colección de Nigo diseñando para Kenzo en enero de 2022 terminó recibiendo mucha publicidad "gratuita" de Kanye West y su séquito, incluido el rapero Pharrell Williams, quien más tarde subió a Instagram algunas impresiones favorables del desfile desde un vagón del metro. West se acaba de separar de su esposa, Kim Kardashian, y está atrayendo mucha atención de los medios dondequiera que vaya. Sin embargo, gran parte del ruido se centró en la nueva novia que tenía a su lado y en la ropa (no de Kenzo) que llevaban puesta. Este tipo de "ruido" puede ser un arma de doble filo para una marca.

Sí, las marcas tendrán que trabajar para aprovechar cada plataforma de redes sociales específica y sus particularidades. Instagram sigue liderando las pasarelas, pero TikTok e Instagram Stories se están acercando, lo que exige a las marcas que desarrollen

estrategias variadas. Es arriesgado que una marca deje un hueco a los competidores, por lo que están casi obligados a entrar.

Sin embargo, tenían control sobre los desfiles y su entorno inmediato. El truco, como en la mayoría de los temas de este sector, estará en encontrar un equilibrio. Controlar lo que se pueda controlar y esperar que los pros y los contras del "ruido" no solicitado se cancelen entre sí y dejen una "presencia" general extendida por medios digitales.

Las marcas que se centraron en hacer el mayor revuelo mediático posible podrían dirigir la producción digital en la dirección de los actores del sector, como la prensa y los compradores, que podrían usar el material digital detallado, revisable y de primer plano para tomar decisiones más informadas. Y sobre todo, cuando se trate de marcas fuertes, desfilando en eventos top, aquellas a las que hemos dedicado estas páginas, cuando hablen alto, que lo hagan claro y en su idioma nativo: el de la pasarela.



— BARCELONA —  
**BRIDAL**  
FASHION WEEK

  
**Fira Barcelona**

Con el apoyo de

 Generalitat de Catalunya  
Departament d'Empresa  
i Treball