



“Ayudamos a las marcas emergentes de moda a vender más y a reducir costes”

María Richter Bartell

Rodrigo Navalón es CEO y cofundador de Kraft & Walkers, una empresa que facilita asesoramiento a los emprendedores del sector de la moda en España y les ofrece un punto de venta físico, con el fin de mejorar su posicionamiento y expansión en el mercado. Licenciado en derecho y Master en Asesoría Jurídica de Empresas por el IE Business School, es profesor, desde hace más de 10 años, en la Universidad Francisco de Vitoria. Ha trabajado durante 12 años en PwC, con mucho éxito, prestando asesoramiento a empresas ya consolidadas y “startups” en crecimiento y a sacar rendimiento a sus activos intangibles como es el “know how”, bases de datos, marcas, diseños, “software”.

En pleno ascenso de su carrera decidió dar un salto mayor y convertirse en empresario. Tiene las condiciones apropiadas para ello como son la constancia; sabe echar cuentas y controlar los gastos; tiene una enorme

imaginación y, además, se deja asesorar por expertos en otros campos y toma decisiones. Su juventud crea una gran empatía con los jóvenes empresarios que se inician en la moda.

Tras un año de encuentros con los responsables de marcas ya establecidas y analizando las claves de su éxito, Navalón decidió enfocar los esfuerzos para las marcas emergentes en tres ámbitos: reducir costes y riesgos, aumentar su visibilidad en el mercado y ofrecer alternativas que incrementasen sus ventas, a través de nuevos canales.

Para llevar a cabo este proyecto, se unieron como socios-fundadores Lucas Monroy, aportando su dilatada experiencia en el ámbito de la comunicación y Javier Arias, ex directivo de Unilever y experto en gran consumo.

¿Qué es Kraft & Walkers?

Kraft & Walkers es una empresa que combina el asesoramiento a los emprendedores del sector de la moda en España, con el fin de mejorar su posicionamiento y expansión en el merca-

do, que se completa con un punto de venta físico en una zona *premium* en el barrio de Salamanca de Madrid, como es la calle Lagasca.

¿Cómo se diferencia de otras multimarca?

Kraft & Walkers se diferencia de otras multimarca principalmente porque vamos más allá de la mera venta de moda y complementos.

En nuestro modelo combinamos el espacio de venta físico, como servicios enfocados a ayudar a las marcas de moda a crecer, ahorrar costes, mejorar sus procesos y preparar su salto al *offline*.

Por otro lado, en nuestro centro cada marca tiene su propia tienda, es decir, cada marca decide qué productos vender, si hace o no rebajas y, sobre todo, tiene un espacio diferenciado que, aunque gestionado por nuestro equipo, está muy alineado con la política interna de cada diseñador o marca de moda.

El espacio de venta ha sido diseñado por el estudio especializado Jump&Fly, se ha cuidado mucho el diseño, para que sea neutro y que cada marca pueda

transmitir su personalidad en su propio espacio, pero todo guarda armonía y coherencia.

¿Qué valor añadido aportan a las marcas?

En dos frentes. El primero, mejorando la experiencia de compra de sus clientes en el entorno *offline* y el segundo, a través de una serie de servicios que le ayudan a conocer mejor a su cliente, ahorrar costes y crecer en ventas.

Para ello, les ofrecemos un punto de venta fijo; gestión de las devoluciones de sus *web* y, lo más importante, datos para su análisis de cómo reacciona el mercado. Cada acto de compra e información facilitada por el consumidor se refleja en un informe que se entrega a las marcas periódicamente. De este modo las marcas saben exactamente lo que pasa en la tienda y lo que se comenta de su marca para adaptar sus estrategias y productos, como colores que les gustarían a los clientes, problemas de tallaje, etc. Esta manera exhaustiva de recopilar datos ha servido para que algunas marcas empiecen a usar esta tienda como laboratorio de sus ideas más innovadoras y así analizar el posible comportamiento antes de lanzarse a la producción.

Nuestra obsesión es que las marcas perciban que es su propia tienda y que les apoyamos en distintas áreas de su negocio de manera global. No un lugar en donde depositan la ropa. Les animamos a participar entre ellas, además, de que nuestros empleados reciben una formación específica de mano de los fundadores de cada marca de manera que actúen como verdaderos representantes de las mismas.

Damos servicios integrados. Aparte del punto de venta físico, cubrimos necesidades de las marcas en otros ámbitos, como el de la comunicación, los aspectos

legales y fiscales, así como en el de la gestión del talento, lo cual supone un servicio a la medida para este tipo de empresas.

Por último, ponemos a su disposición un espacio multiusos que las marcas pueden utilizar para lo que necesiten: ventas privadas, sesiones con la prensa, presentación de colecciones. Además, la sala está preparada para ser utilizado como estudio fotográfico.

Todos estos servicios no los podrían pagar individualmente y gracias a este modelo compartido se sitúan en una plataforma de éxito, con sus necesidades cubiertas y centrados en la creación, que es el objeto de su negocio.

¿Qué tipo de marcas son?

La mayoría son marcas que ya han testado su producto en poco tiempo y que quieren dar el salto al siguiente nivel. Puede tratarse de marcas que acaban de arrancar, pero que, a nuestro juicio, pueden tener un gran potencial de crecimiento y por eso decidimos que entren con nosotros.

En la mayoría de los casos son marcas que han nacido al albor de internet y

las redes sociales y que han conseguido un éxito relevante y sus clientes les reclaman un punto de venta físico donde poder tocar, probar y comprar la ropa y que, además, por el momento en el que se encuentran, necesitan de un asesoramiento específico para dar el salto del que hablamos.

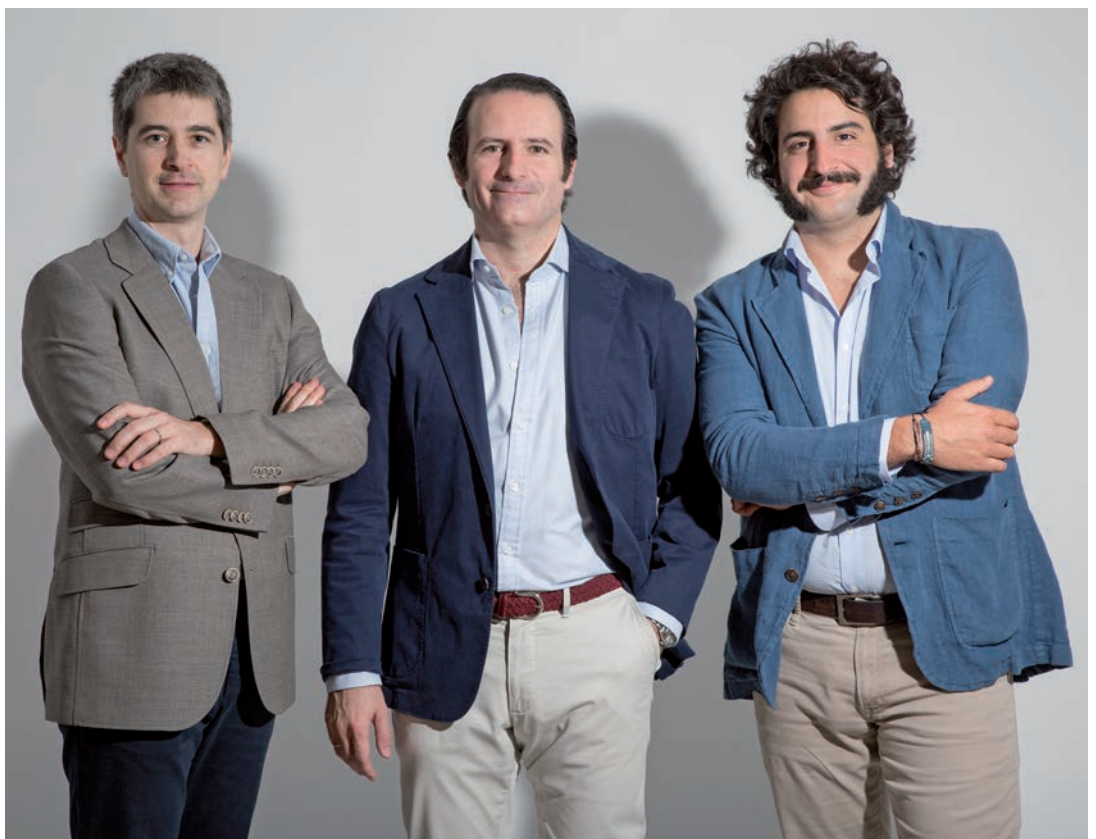
¿Cuáles son las principales carencias que encuentran? ¿Qué buscan en ustedes?

Después de analizar a muchas marcas de moda emergente y analizar su evolución nos dimos cuenta de que este tipo de marcas tenían unas necesidades comunes en sus primeros años de vida. Estas necesidades básicas eran darse a conocer, hacer sostenible su modelo de negocio y crecer.

Por eso las marcas acuden a nosotros, porque saben que estamos especializados en ayudar a marcas de moda emergente a posicionarse y continuar con su crecimiento.

¿Cómo ha vivido esta situación de confinamiento?

Este periodo ha sido muy duro para todo el sector. Pero nosotros hemos tra-



Los 3 socios fundadores de Kraft & Walkers, de izquierda a derecha, Javier Arias, Rodrigo Navalón y Lucas Monroy.



bajado más que nunca en favor de las marcas que nos han depositado su confianza. Cerramos el punto de venta antes de decretarse el estado de alarma. Como muchas empresas tuvimos que concebir un plan estratégico minucioso para afrontar la situación y proteger tanto el negocio como a nuestro equipo. He de reconocer que el 99% de las marcas que estaban con nosotros nos apoyaron desde el primer momento y fue de los momentos más emocionantes que hemos vivido como compañía. Durante el tiempo que estuvimos confinados lanzamos una campaña para dar a conocer a las marcas de moda emergente, a través de breves entrevistas a sus fundadores; también aprovechamos para protocolizar y mejorar la mayoría de los procesos de negocio y continuar con la acción comercial; en este sentido, estamos muy satisfechos, pues durante el confinamiento hemos conseguido que diez marcas nuevas se sumen al proyecto.

¿Cómo contempla el mercado, a partir de la crisis?

Tenemos claro que ahora más que nunca la experiencia de cliente, la digitalización, la omnicanalidad, así como las medidas de seguridad e higiene previstas por las autoridades van a ser clave para atraer, generar un entorno seguro de compra y fidelizar al cliente final.

¿Cómo esperan que sea la próxima temporada?

La mayoría de los expertos están vaticinando que 2020 será un año para “aguantar el tipo” como se pueda y que debemos mirar ya al próximo año 2021 para hablar de recuperación, en un sector que ya estaba tocado.

Hay muchas marcas de moda, como por ejemplo las de invitada, que dependen de salvar algo de la temporada si se retoman las bodas durante estos meses que tenemos por delante, por lo que puede haber un repunte en ventas de este tipo de productos si finalmente se pueden celebrar con cierta seguridad. Parece que todo apunta en esa dirección.

Por otro lado, muchas compañías de moda pequeñas han paralizado la producción de nuevas colecciones a la espera de que se normalice la situación; en cualquier caso, creo que tenemos que ser positivos y pensar que a la vuelta del verano el sector se irá recuperando poco a poco. Los empresarios estamos para aguantar las crisis y para insuflar optimismo al entorno. La diferencia entre empresario y comerciante es que el empresario no se queja, actúa, se esfuerza, echa imaginación para cambiar la realidad. En las crisis es donde se comprueba si eres o no empresario.

¿Cuáles es el Futuro de K&W? ¿Próximos proyectos?

Nuestra idea de negocio es hacer las cosas bien e ir dando pasos sobre seguro. Nunca hemos querido correr. La prisa es el principal motivo del fracaso, en todos los órdenes de la vida. Lo primero es consolidar el modelo. Este año ha sido extraordinario por todo lo que sabemos, pero creo que toda experiencia, por adversa que sea, se puede aprovechar como oportunidad. Es un momento muy indicado para innovar, para alumbrar nuevos modelos de trato al cliente, de nuevos productos acordes con los nuevos hábitos de conducta. Esta situación invita a la creación y a ser más competitivos en el mercado y nosotros estamos utilizando el tiempo en este sentido.

Somos una compañía con gran ambición por lo que a futuro nos planteamos replicar el modelo en otras ciudades yendo de la mano con nuestras marcas y comenzar a invertir en *startups* de moda desde su origen. Desde nuestra posición nos convertimos en ojeadores de primera mano tanto de la reacción de los consumidores a los productos de las marcas, como del grado de profesionalización de cada equipo, que está detrás de cada *startup* de moda y su potencial de crecimiento ■