
Modaes

Back Stage

Agustín Solari: “Europa le ha ganado a Estados Unidos la batalla de la moda en Latinoamérica”

Pilar Riaño
13 oct 2014 - 04:55



Dicen de él que es todo un rockero, tanto en lo personal como en lo profesional. No en vano, en la fiesta de despedida de la empresa donde había trabajado cerca de dos décadas interpretó, micrófono en mano, la canción *Don't stop believing*, del grupo estadounidense Journey.

Hace justo un año, Agustín Solari decidió abandonar una de las principales empresas

1 / 10

<https://www.modaes.com/back-stage/agustin-solari-europa-le-ha-ganado-a-estados-unidos-la-batalla-de-la-moda-en-latinoamerica>

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

Modaes

del sector de la moda de Latinoamérica, Falabella, para poner en marcha su propia compañía, dedicada a gestionar el desarrollo de marcas en la región. Falabella es, actualmente, la tercera marca más valiosa de Latinoamérica (sólo por detrás de Corona y Skol), pero Solari cambió la seguridad por satisfacer el “gusanillo de construir algo, de ser mi propio jefe”, tal y como él mismo explica.

Nacido en Santiago de Chile, es sobrino de Reinaldo Solari, que durante veinticinco años presidió Falabella. Su padre no tuvo ninguna relación laboral con Falabella, sino que trabajó en la empresa de confección fundada por el abuelo de Agustín y que era proveedora de Falabella. Su madre era vendedora de los grandes almacenes.

“Falabella siempre ha estado en mi familia –dice el empresario, formado en The Wharton School, en Pensilvania-; tenemos sangre de comerciantes”.

Pregunta: Latinoamérica está de moda. ¿Qué ha pasado en la industria en los últimos años? ¿En moda, Latinoamérica mira a Europa o a Estados Unidos?

Respuesta: Las influencias son distintas... Probablemente a los latinos les debe pasar lo mismo con Asia. Se cree que Asia es toda igual, pero tiene países muy distintos. Siendo todos latinos, las influencias son diferentes. Argentina tiene una influencia europea mucho más fuerte, sin duda. Colombia mira mucho más a Estados Unidos que a Europa. El tiempo que toman las mujeres colombianas para arreglarse, cómo se presentan en cualquier ocasión, es muy diferente a la mujer argentina, que es más limpia, más simple en el vestir... Chile tenía mucha influencia de Estados Unidos, pero en los últimos diez años el empuje de Europa ha sido muy grande. Además de las grandes empresas nacionales, el gran crecimiento en Chile está en las marcas europeas: Inglaterra y España han liderado el crecimiento del retail en Latinoamérica, con Topshop o Clarks e Inditex o Mango. La ventaja del producto europeo es que tiene más moda, más renovación, el estadounidense es más básico. Las marcas de Estados Unidos que lo han hecho mejor son Tommy Hilfiger y J. Crew, que prácticamente son como marcas europeas. Hoy en día, una marca que no tiene moda no se vende. ¿Para qué me voy a comprar un producto básico si lo puedo comprar en un supermercado? Las marcas de moda pueden vender básicos, y muchas unidades, pero con un entorno de moda y renovación.

P.: En España los hipermercados están ganando cuota de mercado.

R.: Lo curioso es que en algunos momentos productos bastante populares desde el punto de vista de la tendencia se ven también en el hipermercado: han tenido tiempo de ir al norte y ver la tendencia. El hipermercado en Latinoamérica opera con una ventaja clara: coge la tendencia de la próxima temporada.

Modaes

P.: ¿El consumidor de Latinoamérica ya es maduro?

R.: No, aunque un grupo de clientes sí lo es. Ha ido evolucionando y países como Argentina y Brasil son un poco más maduros que el resto. Cuando Mango llegó a Chile lo hizo como una marca de lujo y con el tiempo fue evolucionando a una marca de rango medio. A medida que el PIB per cápita va subiendo, la marca se va posicionando más cerca de lo que es en su país de origen. Lo mismo pasó con McDonald's cuando llegó en los años ochenta. Eso es algo natural.

P.: Eso implica que entren marcas por arriba y por abajo...

R.: Sin duda. Lo que pasa es que hay que entender que es todo un proceso. En Colombia, por ejemplo, el PIB per cápita ronda los 8.000 dólares... pero hay clientes que están en 20.000 dólares y la marca sí está para este dónde toca. El grupo más grande, el que está en el nivel más bajo, todavía compra en el supermercado. Pero a medida que va subiendo, va eligiendo qué marcas le gustan. Tengo claro que en Chile hay gente que compra en Mango que hace diez años no compraba. Hoy hay un cliente que tiene más ingresos, se siente con más derecho y dice: Mango también es para mí. Pero es un proceso y requiere paciencia.

P.: Quizás el error desde Europa es considerar Latinoamérica como un conjunto.

R.: Sí, es un error. El grado de apertura económica diferencia a los países. En general los países de la ribera Pacífico están abiertos al comercio y para las marcas es más fácil. Se desarrollan empresas que son expertas en traer marcas y esto facilita las cosas: Santiago de Chile hoy en día es el centro de comercio más importante de Latinoamérica. Permite a los clientes acceder a casi todas las marcas que hay en el mundo. Es difícil encontrar una marca que no esté en Santiago.

P.: ¿Cuál es la capital latinoamericana de la industria de la moda?

R.: Siempre he pensado que Sao Paulo o Buenos Aires, probablemente porque están más cerca de Europa. Pero desde el punto de vista de la accesibilidad para las personas, sin duda Santiago.

P.: En Colombia están convencidos de que son ellos la capital...

Modaes

R.: También. Tiene todo un heritage textil, que lo hace muy importante. Pero si tienen este heritage y no las marcas, no sé si pueden ser la capital de la moda. Si miramos a Brasil, existe Sao Paulo Fashion Week que sin duda es muy importante, pero hay marcas que no están en el país. Lo mismo pasa en Buenos Aires, mientras en Santiago la oferta es enorme. México también probablemente es capital de la moda. Empieza a pasar que hay países que se van internacionalizando más rápido. Chile tiene 17 millones de habitantes, hay menos gente en Chile que en Sao Paulo. Todo es un proceso.

P.: ¿Cuál es su país favorito para la moda?

R.: Argentina es un país tremendamente cerrado, pero tremendamente ingenioso desde el punto de vista del retail. Tienen talento para crear conceptos. Es curioso, porque vas de compras en Argentina y, descontando el lujo, es raro conocer alguna marca, porque son todas locales. Con los aranceles tan altos que tienen y con las complicaciones para importar, deben ingeniárselas. Estos malabares que crean los gobiernos fuerzan la creatividad. Tienen nuevos conceptos, nuevas ideas, manejo de los colores... Argentina tiene un talento innato para este negocio.



P.: Soy una marca de moda y quiero entrar en Latinoamérica. ¿Por dónde empiezo?

R.: Depende qué tipo de marca seas. Si es muy de lujo, sin duda Brasil. Si es de rango

Modaes

medio, probablemente Chile, Perú, Colombia... Colombia se va a convertir en un tremendo mercado. Son 40 millones de habitantes y además es un país redondo, lo que hace más fáciles las operaciones. Todavía está en proceso de desarrollo, pero tiendo a pensar que la rivera del Pacífico es la que tiene mejores perspectivas. También es más competitiva, porque hay más marcas, pero Argentina tiene temas relacionados con la importación que lo hacen más difícil. Las marcas de lujo deberían pensar que Brasil es la primera opción. Cuando tienes 25 millones de habitantes en una ciudad como Sao Paulo, si un 5% tiene ingresos para esos productos, estás hablando de 1,5 millones de personas. Por tanto es una ciudad interesante. Repito, depende mucho de la marca. Pero lo más importante es que tengas claro qué le vas a aportar al cliente. Estando en Londres me cuesta diferenciar las marcas entre ellas. Hay estilos que empiezan a transversalizarse y no ves la diferencia entre marcas. Pasa en todas partes. El punto es ver qué estás entregando que nadie más tenga. Cuando llegó Desigual a Santiago era una marca única. Aunque podía haber sido un fracaso, la marca funcionó muy bien y no pasó inadvertida. La gente se encuentra con marcas baratas que hacen un producto igual y nadie las compra.

P.: Entonces, ¿la moda es cada vez más homogénea?

R.: No sé si es la palabra, pero algunas tendencias se repiten en todas las marcas. El college, por ejemplo, no hay marca que no lo tenga. Y hay marcas que empiezan a cambiar un poco su heritage original, su ADN, porque se dieron cuenta de que esta tendencia vendía. Hay marcas que lo pueden armar dentro de su ADN y está bien. Hay otras, en cambio, que viven del pasado y eso les mantiene, pero de cara al futuro... Se puede dar un giro y resucitar una marca. Tommy Hilfiger, por ejemplo, lo hizo. Iba a morir porque no estaba aportando nada, pero hizo un cambio con el producto, la imagen, y la reflataron. J. Crew es otro ejemplo: sabe meter una tendencia en el ADN, en lugar de bailar de tendencia en tendencia.

P.: ¿Las marcas españolas tienen hueco en Latinoamérica?

R.: Sí, pero hay que entender que todo es un proceso. Chile, Perú, Colombia, Argentina... si lo siguen haciendo bien y siguen creciendo, hay espacio para todos. Al final se trata de 400 millones o 500 millones de personas que, si los ingresos van subiendo, cada vez más se convierten en potenciales consumidores. Lo más probable es que cada vez pasen más personas de ingresos de supervivencia a ingresos más altos... todos quieren cosas buenas. En la naturaleza del ser humano está el tener cosas, el adquirir. Y con 500 millones de personas que van aumentando sus ingresos sin duda habrá oportunidades para todos.

Modaes

P.: ¿Qué errores cometen las marcas al entrar en Latinoamérica?

R.: Empujar la apertura de tiendas. Uno tiene que ir con el consumidor. A veces las discusiones con las marcas es que quieren abrir más tiendas, pero yo les digo que si abren más, las nuevas van a generar pérdidas. Porque Santiago es una cosa y la ciudad que está a 500 kilómetros en la parte rural es otra cosa. Y por empujar se abren tiendas que son poco rentables, después tienes que montar un outlet, la marca se va depreciando... Querer ir muy rápido en Latinoamérica es un problema, hay que ir probando.

P.: ¿Pero las marcas pueden permitirse esperar?

R.: Una de las cosas buenas que han hecho las europeas respecto a las americanas es la flexibilidad. Han estado dispuestas a cambiar su formato, su tamaño... para amoldarse a los gustos del consumidor. Si el formato de tienda de Mango era de 500 metros cuadrados, si ven que en Santiago es mejor 300 metros cuadrados, pues lo hacen, no hay problema. Las marcas de Estados Unidos, en cambio, dicen que, si no encuentran los 500 metros cuadrados, no se va. Europa le ha ganado a Estados Unidos la batalla de la moda en Latinoamérica. En estos últimos diez años Europa ha crecido y avanzado una enormidad en el retail. Soy admirador de España e Inglaterra, menos de Francia e Italia. Son las grandes cunas de las marcas.

P.: En España tenemos a Inditex...

R.: Pero en Inglaterra está Selfridges, Clarks, Superdry, Burberry, Mulberry... Son marcas muy interesantes. Pero hay que ir con cuidado, porque empiezan a crecer marcas como Uniqlo... La moda se va desarrollando y saltando de país a país, donde aparece otro genio que hace algo parecido, pero dando una vuelta de tuerca. Pronto va a aparecer alguna marca de ropa china que la va a romper.

P.: ¿Y una marca latinoamericana internacional?

R.: Es difícil. Hay una que es extraordinaria, que es La Martina, y seguramente porque hizo muy bien su trabajo en Europa y muchos pensaban que era europea.

P.: Decía que Colombia tiene una gran tradición industrial. Ahora empiezan a crear marcas, pero no dan el salto fuera.

R.: Son procesos. Inditex nació en los setenta y empezó a expandirse unos veinte años después. Hay que darles un poco de tiempo. También creo que, ahora que se está recuperando el mundo, algunos grupos van a comprar marcas latinoamericanas que se están empezando a hacer grandes.

P.: Studio F está saliendo, pero ha tenido que dar una vuelta a su producto.

R.: Eso tiene mucho que ver con la globalización. Cadenas como Inditex tienen un estilo que hay mujeres que no quieren. Tienen una idea clara de cuál es su producto.

Modaes

Es lo que pasa con las retail brands: te pueden gustar o no. Si a la mayoría de la gente le gustas, sigues avanzando. Si el modelo es sólo para un país, tienen que acomodarse a lo que se pide fuera, pero sin perder el ADN. Si una marca como Studio F quiere llegar, por ejemplo, a España, no puede hacerlo con lo mismo que en su país. La pregunta es cómo, sin perder el ADN, lo adaptó. Desigual tampoco parece una marca para Latinoamérica, pero hay aceptación. Lo importante de una marca es qué aporta respecto al resto.

P.: Marcas latinoamericanas están fichando a ejecutivos españoles. ¿España es una cantera de ejecutivos de moda?

R.: Sí, desde luego. La moda es como el fútbol. Hay países que generan jugadores extraordinarios de fútbol y se los llevan al AC Milan, al Barça o al Real Madrid. Igual que Argentina es una gran cantera para el fútbol, España genera cantera para la moda. Hoy en día, gracias al desarrollo de Inditex o Mango, si quieres levantar una marca vas a buscar ejecutivos españoles. Europa le ha ganado mucho en desarrollo de marca y de producto a Estados Unidos, que se quedó en lo que le funcionaba mientras Europa salió al mundo. Fueron muy inteligentes. Las marcas europeas dijeron: si hay que adaptarse hagámoslo, sin matar a la marca. Si Zara se escribe con Z no lo escribamos con S, pero achiquemos la tienda, saquemos alguna categoría...

P.: ¿Falta formación en moda en Latinoamérica?

R.: Sí. Lo que no veo todavía son posgrados, formaciones particulares, en lugares donde vives la moda. Ciertas partes del mundo serán para aprender turismo y España e Inglaterra deben ser lugares donde aprender moda. Sucede lo mismo con los jugadores de fútbol: apenas empiezan a ser profesionales hay que mandarles a España para que se encuentren con los futbolistas buenos.

P.: No es el primer empresario que comprara la moda con el fútbol...

R.: Es que tanto la moda como el fútbol son negocios globalizados. Lo que todavía no ha logrado la moda es crear un evento del que todo el mundo esté pendiente, como pasa con un partido entre el Barça y el Real Madrid. No hay ningún show de moda que logre juntar a 2.000 millones de personas. En el fútbol también hay un tema de marca. Hay gusto, pertenencia. Las marcas que tienen fanáticos tienen una propuesta sumamente clara.

P.: La moda ya no es un negocio de trapos...

R.: Sí, pero tienen que ser negocios que cuenten una historia. Hay sitio para marcas españolas que cuenten historias a particulares. La Martina tiene la historia del polo, que cuadra con lo que ves en la tienda...

Modaes



P.: ¿Qué puede aprender una marca de moda de Apple?

R.: Cuando uno lee el libro de Steve Jobs se empieza a dar cuenta de que algunas personas tienen un talento particular para anticiparse a lo que va a pasar. Apple no es una empresa de ordenadores, es una marca. Todo lo hace de una determinada forma. No te vende ni siquiera una solución, es un estilo de vida. El tipo tuvo el talento para decir que las cosas tenían que ser estéticamente limpias. Otro ejemplo es el de Tesla: la gracia no es que sean coches eléctricos, es que además son bonitos. Tesla es un estilo de vida, una marca, algo que te va a hacer sentir más lleno. Hay marcas que sólo venden ropa y hay una relación transaccional. Si no siento que gano como cliente, la marca se muere. ¿Cuántas marcas que eran buenas murieron? El consumidor tiene una cierta capacidad de asombro que se va desgastando: o le asombras o no puedes competir.

P.: Y en moda hay que asombrar cada seis meses...

R.: Sí, es muy difícil. No sólo en el producto, en el montaje, en el estilo.... Afortunadamente el retail es un negocio de mujeres. El 70% de las decisiones de compra las toman mujeres. Cada vez debe haber más mujeres dirigiendo negocios de

Modaes

moda. Si tienes que elegir un rostro de mujer para una marca femenina, que no lo haga un hombre, sino una mujer. Natalie Portman es una belleza femenina, Megane Fox, masculina.

P.: Una diferencia entre España y Latinoamérica son los grandes almacenes. ¿Se está transformando el formato?

R.: Sí, aquí sólo tienen uno, El Corte Inglés, que está en plena etapa de cambios. En Latinoamérica el formato de los grandes almacenes funciona bien. Y le voy a explicar por qué. Si dibujamos un gráfico y en un eje ponemos la evolución del PIB per cápita de un país, vemos que a más riqueza, menos peso del gran almacén. Cuando pasas de los 30.000 dólares, el formato dominante es la tienda de especialidad, la retail brand, que es la que te vende una historia. El cliente va pasando de encontrar producto a encontrar variedad, marca y estilo de vida. Es esa evolución. Obviamente, los department store de Chile han tenido la capacidad de ir dándose cuenta de eso. Hoy el desafío de los department store es que sus marcas propias sean marcas de verdad. Las grandes tiendas tienen que entender que deben invertir más en su marca para que tenga su propio ADN.

P.: Entonces, la entrada de marcas internacionales es una amenaza para los grandes almacenes.

R.: Este es el mayor desafío. Los concept store de todo el mundo están llegando a Latinoamérica. En este proceso, los department stores deben apalancar el hecho de que son una alternativa de repertorio y eso a las mujeres les encanta: tenerlo todo para poder elegir. Ahora, ¿qué problema hay muchas veces? Que este repertorio está mal editado. Una marca que sólo tiene cuarenta metros en un gran almacén y en la calle una tienda de 200 metros cuadrados lo está haciendo mal. Es espacio perdido.

P.: ¿Cómo será el panorama de la moda en Latinoamérica en el año 2020?

R.: No creo que dominen, pero claramente uno de los jugadores más importantes para las marcas va a ser su sitio web. Ayer estaba leyendo algunos datos que decían que el 27% de las compras online en Europa corresponden a ropa. En Latinoamérica todavía es muy bajo. Es cuestión de tiempo, va a ser un proceso, pero uno de los temas va a ser Internet sin duda. Como consumidor, si necesito algo lo puedo tener en cualquier parte del mundo. Los department stores también habrán cambiado en esa década. En Estados Unidos se han convertido en especialistas de moda: el problema quizás es que están muy apalancados en marcas que hay fuera y poco en marcas que ellos elijan, en cosas nuevas.

P.: Una cadena tampoco aporta marcas nuevas...

R.: Sí, pero cuando ves que Forever 21 es capaz de ocupar 10.000 metros cuadrados para meter hombre, mujer y niño, y que Mango lo está empezando hacer, te das

Modaes

cuenta que en realidad ya son tiendas departamentales. Selfridges es un ejemplo de cómo hacer bien las cosas. Ha armado un concepto de marca de tienda por departamentos que no tiene nadie en el mundo, el resto son lugares para ir a comprar. Generalmente la marca de una tienda por departamentos sólo te dice que es un sitio para ir a comprar. Si un gran almacén hace el esfuerzo de vender moda pero luego sale vendiendo lavadoras, o son las lavadoras más modernas y las que tienen más diseño, o no hay nada que hacer. El retail brand y la marca son lo que quiere la gente hoy en día. Cada tienda debe ser una historia distinta.