

Modaes

Back Stage

Alberto Palatchi (Pronovias): “Vender en noventa países no quiere decir nada, lo importante es en cuántos mandas”

Pilar Riaño
19 abr 2016 - 05:00

Alberto Palatchi: “Vender en noventa países no quiere decir nada, lo importante es en cuántos mandas”

Alberto Palatchi Ribera es, por méritos propios, el mayor experto del negocio nupcial de España y de gran parte del mundo. El empresario ha levantado la que hoy en día es una de las mayores compañías del sector, con presencia en 105 países, una amplia penetración en el canal multimarca con más de 4.000 puntos de venta y una red de 155 establecimientos monomarca. Casado y con tres hijos, Palatchi comparte la propiedad de su empresa con su mujer, Susana Gallardo (miembro de la familia propietaria de los laboratorios Almirall). Su hijo, Alberto Palatchi, ya ha comenzado su proceso de formación en la empresa para, en un futuro, tomarle el relevo. “Lo bueno y lo malo del negocio son los seis meses que pasa la clienta en nuestra tienda, que es lo que te hace diferenciarte de la competencia”, afirma el empresario, que asegura no temer el riesgo de que los gigantes de la gran distribución se adentren en este segmento. “Que yo sepa, todos se han interesado por el negocio, pero a la hora de analizarlo va en contra de su filosofía de venta”, asegura Palatchi.

***Lee la entrevista completa en el Modaes.es Dossier
Moda nupcial: un nicho con sus propios reyes***

Pregunta: ¿Cómo se trabaja en un sector en el que el cliente, por su propia naturaleza, llega, compra y se va para no volver?

Respuesta: Lo primero que debe conseguir una marca de moda nupcial es que el cliente le conozca y, después, que acuda a su tienda. Y una cosa es que nos conozca en España y otra en el extranjero, donde tenemos menos conocimiento de marca que en España. Para nosotros, el que una novia nos conozca tiene que ver con el

Modaes

posicionamiento que conseguimos para la marca en el mundo, a través, sobre todo, de editoriales, redes sociales y personas que llevan nuestros productos. Esto deriva en cuál es nuestra presencia en la Red, que es muy importante, y en cómo desarrollamos esta presencia, porque el comportamiento de la novia es diferente al de otro consumidor de moda. La novia primero se informa, porque va a comprar un producto que no compra cada día: debe familiarizarse con lo que hay en el mercado y, para eso, va a la Red, donde consigue toda la información. Hoy en día, estar o no estar en la Red no es una cuestión. Las novias de todo el mundo llegan a nosotros a través de la Red, tenemos más de dos millones de usuarios al mes en nuestra web. Tras habernos dado a conocer, el reto es atraer al cliente y, en ese aspecto, el ecosistema digital sirve para que la novia conozca la marca, se interese por el producto y lo desee y, a partir de ahí, generar tráfico a las tiendas. La novia pasa de un pasillo virtual a un pasillo real. En el mundo nupcial, es muy importante que todo esté por encima de las expectativas que se le han creado a la novia.

P.: ¿La tienda y el personal deben adaptarse a esta fidelización?

R.: Nuestra nueva ola de tiendas avanza en ese sentido. Ha habido un cambio espectacular entre cómo presentábamos nuestras tiendas hace dos años a cómo lo hacemos ahora. Ya hemos remodelado el 60% de nuestras tiendas. En los últimos años hemos reubicado algunas de nuestras tiendas, buscando locales de mayores dimensiones. Pero, más allá del local, el 70% de la importancia de nuestro negocio son las personas que están en las tiendas, porque es a través de ellas con las que creamos una diferencia con el resto de marcas.

P.: Pero, ¿todo este esfuerzo va dirigido a una sola compra? ¿Es rentable fidelizar a este cliente?

R.: Sí, es cierto y es rentable. Por ejemplo, en una boda no sólo hay una novia: hay veinte o treinta futuras novias. La novia que has conseguido ya es una prescriptora. Pero, además, lo que da la reputación y nos hace crecer es que las novias que han llevado nuestros vestidos son muy pro Pronovias, están vinculadas a la marca. No repiten, aunque hay excepciones, claro, pero la potencia está en la capacidad de prescripción. Por otro lado, está la fiesta. Nosotros hacemos vestidos excepcionales para momentos excepcionales en la vida de una mujer, no sólo la boda. La novia es una compra que se hace una vez, es la realidad de nuestro sector. Lo bueno y lo malo del negocio son los seis meses que pasa la clienta en nuestra tienda, que es lo que te hace diferenciarte de la competencia.

“La salud del negocio nupcial se mide por el ratio de

Modaes

repeticiones versus pedidos iniciales”

P.: Si la principal palanca para captar al consumidor es Internet, ¿qué hacían antes?

R.: Internet ha intervenido en nuestro crecimiento en los últimos veinticinco años. A mediados de los noventa, me sorprendía ver los primeros datos de Internet, pero desde el primer momento la novia se ha interesado por nuestros productos a través de la Red. Antes usábamos la publicidad tradicional y teníamos mucha presencia en España y, fuera, con Internet hemos impulsado nuestra notoriedad.

P.: ¿Los hábitos de las novias son iguales en todo el mundo?

R.: Las novias se diferencian por vestidos, por supuesto, pero también por tiempos. Hay varios estilos de mujer, presupuestos que no tienen nada que ver con las clases sociales, y los tiempos con los cuales compra la novia. Para nosotros, mercado doméstico es Europa, Estados Unidos, Canadá y México. Este mercado funciona con seis meses de antelación mínima; eso permite que las novias vayan, miren y decidan seis meses antes y, entonces, tú encargas el vestido. En otros países, como Oriente Medio, la novia va con un mes, por lo que se convierte en un negocio en que la gestión de stocks es diferente: ahí no tienes un muestrario sobre el cual vas pidiendo, sino que es un negocio *off the rack*, es prácticamente *prêt-à-porter*. Pero el negocio nupcial, en el caso de Pronovias, no es *prêt-à-porter*, es casi *prêt-à-couture*, porque no hay tiendas sin talleres. Todos los vestidos que vendemos los ajustamos a la clienta, y este ajuste puede durar dos, cuatro, ocho o doce horas.

Modaes

Alberto Palatchi, Pronovias

Image not found or type unknown

P.: ¿El mercado estadounidense funciona igual?

R.: Normalmente, todas las tiendas en América funcionan con muestras y pedidos. En América, el mercado te considera por qué ratio de repeticiones tienen contigo. Es decir, si te compran treinta vestidos y venden trescientos eres estupendo; si te compran treinta muestras y venden 45, el año que viene ya no contarán contigo. La novia es un negocio basado en la repetición, salvo en las fechas en que se hacen ventas de muestrarios.

P.: ¿Es un negocio con poco riesgo?

R.: Este es un negocio de *sell out*. Nosotros el único *sell in* que hacemos es el muestrario y, a partir de ahí, nuestro trabajo es generar demanda para los productos que están en casa de nuestros clientes para que se produzca el *sell out* de nuestros

Modaes

clientes. Este es un negocio de repetición. La salud del negocio nupcial se mide por el ratio de repeticiones versus pedidos iniciales. Es decir, si tú me compras a mí un vestido y gracias a él vendes seis o siete, está muy bien. Nosotros a la tienda le vendemos un muestrario y se lo financiamos en unos plazos cómodos, de forma que tiene un tiempo de vender vestidos antes de pagarlo.

P.: ¿Cómo se gestiona el aprovisionamiento?

R.: Antes de cerrar una colección, hacemos el primer encargo a ciegas, haciendo previsiones de lo que creemos que se venderá. Y luego vamos recopilando los pedidos de clientes y vamos gestionando el lanzamiento de la producción. Este plazo de seis meses nos permite a nosotros también minimizar los riesgos de stock. Es muy importante porque tomamos riesgos relativos. Tenemos una previsión de demanda bastante fiable, lo que hace que la mayor parte de lo que producimos esté previsto. Los tiempos de producción en novia y en el resto del negocio de la moda son completamente diferentes. En fiesta, por ejemplo, hacemos toda la producción y la compramos antes de venderla, porque en las tiendas reponemos cada semana. Es *prêt-à-porter* cien por cien. Este es un negocio diferente, de compra anticipada y aquí sí que hemos tomado riesgo: si quieres vender un treinta por ciento más, tienes que comprar un treinta por ciento más.

“Lo bueno y lo malo del negocio son los seis meses que pasa la clienta en nuestra tienda”

P.: En gran distribución de moda, las tendencias son universales y eso permite atacar a todo el mundo. ¿Sucede lo mismo en moda nupcial?

R.: Desde Pronovias tenemos una influencia en la tendencia general, porque realmente vamos bastante por delante y lo que hacemos los demás lo copian, lo siguen o se dejan influir. Realmente, en la moda mundial en novia hay una única tendencia, aunque no es necesariamente la nuestra: es la influencia europeo americana, que afecta a Asia, Oriente Medio... El mundo entero, excepto India, se casa de novia de blanco, con el vestido europeo. En Pronovias tenemos todas estas tendencias, tenemos un ADN especial. No nos gusta vestir de primera comunión a las novias, nos gustan las diosas.

Modaes

Alberto Palatchi: “Vender en noventa países no quiere decir nada, lo importante es en c

Image not found or type unknown

P.: Entonces, ¿no es necesario adaptarse a cada país?

R.: Nadie se adapta a todo el mundo, pero hay países, zonas, que han generado su propia tendencia. Por ejemplo, Oriente Medio y, en especial, Líbano. Líbano ha aportado su grano de arena, con una moda súper sexy y exagerada. Israel es otro país que está siendo activo en desarrollar este tipo de innovación. Pero, en realidad, todo ocurre entre Europa y Estados Unidos. Y Estados Unidos es muy importante. El mercado estadounidense es diferente al europeo, al menos en la tipología de compañías, con grandes empresas y poca imagen.

Es cierto. En América es necesario separar y ellos lo tienen muy bien segmentado. Por un lado, el *garment business* y, por otro, el *fashion business*. En Estados Unidos, las tiendas no mezclan una cosa con la otra. Existe una diferenciación entre fabricantes y

Modaes

marcas. Los fabricantes son marcas de canal, que el consumidor final no reconoce. Empresas como David's Bridal son, en cambio, retailers.

“El negocio nupcial no es ‘prêt-à-porter’, es casi ‘prêt-à-couture’, porque no hay tiendas sin talleres”

P.: ¿Cuáles son los mercados más atractivos para la moda nupcial?

R.: En mi opinión, los mercados más atractivos son los más consistentes, que, en definitiva, resultan ser los más confiables. En este negocio hay que tener las ideas claras. Como he dicho antes, nuestro mercado doméstico son Europa y Norteamérica y estos países están siempre ahí, sin volatilidad. Por ejemplo, Brasil es un gran país, pero cuando el real se devalúa inevitablemente bajan las ventas. En Rusia pasó lo mismo con el rublo... En Oriente Medio va a épocas. Donde realmente invertimos y vendemos es en Europa y Norteamérica. En Estados Unidos, por ejemplo, tenemos todavía mucho potencial de desarrollo y es el mercado que más está creciendo en el conjunto de nuestra empresa. Vender en noventa países no quiere decir nada, lo importante es en cuántos mandas, en cuántos tienes un diez por ciento de cuota de mercado. Lo necesario es tener calado en diferentes países y donde lo tenemos ahora es en Europa, Canadá, México y Estados Unidos. De todos los demás, nos interesan todos, pero el que más nos ofrece a largo plazo es el mercado chino.

P.: ¿Realmente alguna marca nupcial ha llegado a entrar en China?

R.: Nosotros ya tenemos presencia. Tenemos filial en China y en Hong Kong, además de un equipo de ventas propio en China. Tenemos una tienda Pronovias en Shanghái, pero donde realmente vendemos es en el canal multimarca, con unos 180 clientes. China es un mercado caracterizado por el alquiler y nosotros luchamos por que nuestros vestidos no se alquilen. Ahora mismo estamos haciendo un trabajo de introducción en el país, hasta que decidamos ir con fuerza.

P.: ¿Tener calado en un país es conseguir un 10% de cuota?

R.: En cualquier especialidad, en un sector nicho como este, como empresa tienes que ir a por lo máximo. En el mercado estadounidense, desde luego, ahora no tenemos un diez por ciento, pero lo vamos a tener seguro.

Modaes

Alberto Palatchi, Pronovias

Image not found or type unknown

P.: ¿Por qué México es tan importante para este negocio?

R.: Porque es un país muy sólido. El peso mexicano es una moneda estable y existe la Nafta, además de que es un país en crecimiento y es fiable, donde la importación no es complicada. Es lo más parecido a Estados Unidos, aunque con menor poder adquisitivo, pero mucha población. Acabamos de comprar, por ejemplo, la tienda de nuestro franquiciado en Avenida Masaryk porque confiamos en el país. En México tenemos filial, de manera que nuestros clientes pueden comprar en pesos directamente y nosotros corremos con el riesgo de la divisa.

P.: Pronovias ha convertido en volumen el negocio de la moda nupcial. ¿Podríamos llamar a Pronovias el Zara de las novias?

R.: Le advierto que a nosotros nos gusta vernos como el Zara de las novias. De hecho,

Modaes

ya nos gustaría ser Zara. A diferencia de la cadena de Inditex, lo nuestro es un nicho de mercado, es un mercado que no ofrece volumen. Nuestra cifra de facturación es relativamente modesta comparada con la de cualquier gigante de la distribución de moda y el nivel de complicación que tiene el negocio de la moda nupcial es muy alto. Trabajas en muchos países, tienes un negocio multinacional con un volumen relativamente pequeño. Esto es parte del secreto. Para hacerse grande en el mundo de la novia hay que pasar por esta barrera de entrada fortísima que representa tener una presencia internacional seria con una cifra de negocio relativamente reducida, comparado con otros.

“Todas las marcas han estudiado meterse en el mundo de la novia pero cuando han hecho números han salido corriendo”

P.: ¿En qué se diferencia Zara, por ejemplo, de Pronovias?

R.: Nosotros tenemos muy poco que ver con Zara. El modelo de la novia es muy diferente al de la gran distribución. En primer lugar, porque es un negocio de encargo, no es un negocio de *off the rack* y no es *prêt-à-porter*. Esto hace que nuestras clientas estén seis meses en la tienda, no están un cuarto de hora y vienen cada semana, es un proceso largo. La novia tiene una filosofía de venta y servicio totalmente atípica en el mundo de la moda. Esta es la razón por la cual, aunque todas las marcas han estudiado meterse en el mundo de la novia, cuando han hecho números han salido corriendo. Las ventas por metro cuadrado y el coste de personal hacen que si tú quieres vender barato, no te saldrán jamás los números. Si Zara o cualquier marca quisieran entrar, tendrían que vender los trajes a mitad de precio o menos que los demás, y no le saldrían los números. Además, tampoco obtendría un volumen de unidades tan grande que le compensara.

P.: ¿Le preocupa que Zara o H&M decidan entrar en moda nupcial algún día?

R.: Que yo sepa, todos se han interesado por el negocio, pero a la hora de analizarlo ven que va en contra de su filosofía de venta. Si una cadena vende 18.000 euros o 20.000 euros por metro cuadrado en una tienda, nosotros hacemos unas ventas muy inferiores por metro cuadrado. Este es un negocio muy intensivo en espacio y en personal y con muy baja rotación, es decir, totalmente al revés del sector de la moda, para ellos es contra intuitivo. Eso hace que nosotros llevemos cincuenta años en el sector y en Estados Unidos haya un solo operador. ¿Por qué no hay David's Bridal en

Modaes

Europa? Hombre, hay gente que vende barato, toman un porcentaje del mercado, pero no le salen los números: duran relativamente poco porque no puedes ofrecer servicio con el volumen que genera el mercado europeo, la densidad europea frente a la americana no da de sí para que el volumen compense la reducción del margen.

Alberto Palatchi: “Vender en noventa países no quiere decir nada, lo importante es en c

Image not found or type unknown

De tal palo tal astilla

Modaes

“Mira, ¡Mi sucesor!”. A Alberto Palatchi se le ilumina la cara cuando, por sorpresa, entra en la sala su hijo, Alberto Palatchi Gallardo, que explica que acaba de llegar de Estados Unidos y no ha podido dormir en todo el viaje. “Soy un especialista en abrir mercados”, dice Palatchi Gallardo, que actualmente trabaja posicionando la empresa en Estados Unidos. “Habíamos consensuado que el mercado estadounidense tenía un gran potencial y esto coincidía con la curva de aprendizaje que yo necesitaba”, afirma el hijo mediado de Palatchi, que comenzó como agente comercial en España, en sur de Francia y en el norte de Italia.

“El siguiente paso en mi formación ha sido Estados Unidos, llevando un equipo de tres personas –afirma Palatchi Gallardo–; es toda una experiencia, porque al ser un negocio con el tamaño de una start up todo es más cercano”. Padre e hijo son prácticamente como dos gotas de agua, con gestos parecidos y una risa exactamente igual. El reto, tal y como admite el hijo, es la manera de pensar en el negocio, en la que, según él, también coinciden. “¡Son 23 años cenando con él cada día!”, dice. “Mi padre y yo siempre hemos tenido una relación cercana y una gran comunicación; desde pequeño, los fines de semana hacíamos lo que nosotros llamábamos nuestros paseos: nos íbamos a caminar y hablábamos de todo, no sólo de negocios”, explica.

“En esos paseos, lo que mi padre me traspasaba, y no me di cuenta hasta más tarde, es una manera de pensar, un conocimiento concreto, que es lo realmente útil para el resto de la vida: es el gen Palatchi”, afirma. En 2014, la tercera generación de la empresa se incorporó a la gestión de la compañía. Gabriela, hija mayor del propietario, estuvo trabajando en el departamento de marketing de la compañía, mientras el hijo mediano, Alberto, se incorporó más tarde. La pequeña, Marta, ha comenzado a formarse en el sector en otras empresas de moda.

***Lee la entrevista completa en el Modaes.es Dossier
Moda nupcial: un nicho con sus propios reyes***