

Back Stage

Alfonso María Gómez (STF Group): “La moda ya no va a generar los mismos ingresos que antes”

El director general del gigante colombiano está al frente de la expansión regional que está llevando adelante el grupo.

María Bertero
15 mar 2019 - 00:00



Alfonso María Gómez es desde finales de 2017 el director general de STF Group, el mayor grupo colombiano de distribución de moda, dueño de las marcas Studio F, Ela y Top One. El ejecutivo español cuenta con una amplia trayectoria en gigantes como Inditex o Cortefiel y pilotea ahora la expansión que está llevando adelante la empresa colombiana con nuevas tiendas en el extranjero y el lanzamiento de sus líneas masculinas e infantil.

Modaes

Pregunta: ¿El negocio de la moda en Latinoamérica ha llegado al mismo nivel de madurez que en Europa?

Respuesta: A nivel de capital humano y profesionalización sí. En Colombia hay talentos brillantes para gestionar equipos, liderar procesos productivos, áreas de diseño o mercadeo. No hace falta decir de dónde han salido históricos de la moda como Carolina Herrera u Óscar de la Renta. El déficit aún está a nivel de mercados, ya que el empresario colombiano no estaba expuesto a la competencia internacional debido a que en el paso Colombia estaba aislado en cuanto a aranceles y seguridad jurídica. Pero hoy es un país mucho más estable y seguro y se ha vuelto el foco de expansión para las marcas internacionales de moda. Esto ha provocado elevar la profesionalización del sector, trabajar con menos instinto y con más análisis.

P.: ¿Qué más le falta al sector?

R.: Profesionalización en lo que no es moda. Hay que ser eficiente en costes, volumen de compras, punto de venta, gestión de stock y mercadeo, sobre todo si quieres atacar distintos mercados de Latinoamérica y enfrentar el gran problema de la región que es la estacionalidad. En Europa, la moda se ha convertido en un negocio financiero y logístico y dejó de estar tan arraigado al producto en sí. El reto no está en hacer prendas bonitas, sino en poder entender bien las temporadas. El producto te diferencia de la competencia, pero el negocio está en tener una buena logística y planificación.

P.: ¿Qué carencias tienen las empresas del sector en comparación a las europeas?

R.: Para salir a competir tienes que optimizar mucho el coste. La distancia con Asia es uno de los grandes hándicaps para las empresas en Latinoamérica, ya que eso obliga a hacer *hubs* locales, que no son tan competitivos a nivel de precios como los asiáticos. Si quieres comprar bien en Asia tienes que planificar muy bien en un sector tan cambiante como la moda. La baja bancarización dejó de ser un problema en la región, manejar crédito casi instantáneo es más fácil, sobre todo vía móvil.

“Ahora abrir una tienda no significa que va a haber más ventas”

P.: Los gigantes de la moda están atravesando un momento de caída de márgenes y crecimientos a menor ritmo, ¿le da miedo?

R.: La rentabilidad hay que buscarla internamente y las empresas en Latinoamérica tienen mucho margen de mejora. Me preocupa más la caída de ventas. En Colombia el consumidor está viendo que ya hay mucha oferta y está siendo mucho más sensible

Modaes

al precio. Hay que saber atacar a este nuevo consumidor que ahora prefiere gastar su dinero en otros sectores que no sean la moda. Lo que ha pasado en Estados Unidos y Europa con el Apocalipsis Retail ayuda a las empresas latinoamericanas a planificar mejor, ya que el consumidor no ha cambiado, todavía, tan fuertemente sus hábitos de consumo.

P.: ¿La moda se tiene que acostumbrar a un contexto de menos margen?

R.: Sí, totalmente. Este negocio ya no va a generar los ingresos de antes. El presupuesto mensual de la familia va una parte a vivienda, otra a manutención y la tercera ya está más copada por viajes, experiencia, tecnología. Eso sí es preocupante. Los niveles de venta van a bajar. La caída de ventas va a venir y los crecimientos en Sudamérica van a seguir el mismo comportamiento que en Europa. Se trata de entender el mercado.

P.: El crecimiento ha estado arraigado en los últimos años a la apertura de tiendas ¿Cuál es ahora el vector de expansión?

P.: Uno es abrir inteligentemente tiendas, no creo que sea el final del *brick*, pero ya abrir una tienda no significa que va a haber más venta. El otro vector es encontrar el equilibrio entre en el online y el offline, aprovechando las carencias y mejoras de cada canal. Volcarse en ecommerce no es la solución y tampoco la panacea, la gente necesita ir al centro comercial, pero va en busca de otra cosa. Mientras que con tus tiendas acompañes a que la experiencia mejore, iras bien.

“El proceso de selección del centro comercial y el socio adecuado en el país son clave a la hora de planear una expansión en Latinoamérica”

P.: El Apocalipsis retail parece no llegar a Latinoamérica en una región donde todas las semanas se abren tiendas o centros comerciales...

R.: Es un concepto muy tremendo e impactante el del *Apocalipsis retail*, pero la clave es la apertura inteligente. En Colombia hay ciudades que aún no tienen centros comerciales y otras que ya tienen demasiados. No es una burbuja, pero sí hay una sobre oferta. El proceso de selección del centro comercial es muy importante en Latinoamérica.

P.: ¿Qué le aconsejaría a una marca española que quiera operar allí?

R.: Entender el mercado, el mecanismo del centro comercial de México es parecido al de Colombia, hay que tener el socio adecuado. Conocer los focos de atracción del

Modaes

consumidor, que varían mucho según las regiones o las ciudades.

P.: La moda en Europa se ha polarizado entre el lujo y el low cost. ¿Hay hueco para las marcas del medio?

R.: Esas son las que van a sufrir. El consumidor se está volviendo muy sensible al precio. El producto latinoamericano tiene mejor aceptación y la sobreoferta de marcas extranjeras se va a volver muy sensible al precio. Hay que hacer un producto diferenciado, habrá lugar para más marcas del segmento medio, pero la gran duda es qué va a hacer el cliente que se ha vuelto muy mercenario.

“La moda va a ser un sector mucho más numérico y analítico, pero sin perder la creatividad que caracteriza al sector”

P.: Studio F es una de las marcas latinoamericanas de moda más internacionalizada ¿Es fácil salir afuera?

R.: Para nada, porque cada mercado es muy distinto al resto y la transversalidad climática siempre juega en contra y te obliga, en cierta medida a sacrificar cosas y adaptar la oferta. Hay que tener mucho músculo financiero para salir al exterior y saber encontrar el socio adecuado.

P.: ¿Cómo se imagina el sector de acá a cinco años?

R.: Muy profesionalizado, pero mucho más numérico y analítico que hasta ahora. Cualquier pequeña inversión va a contar y va a ser un sector que con toda la creatividad de la moda va a ser todo analizado, medido y trabajado por adelante.