

Back Stage

Diego Barbagallo (Rapsodia): “Queremos ser un h3lding de 500 millones de d3lares de facturaci3n”

Con casi dos d3cadas en la compa1a argentina, Barbagallo ha sido parte del nuevo cambio en el grupo de moda femenina tras la entrada de nuevos inversores. Ahora, el grupo busca ser un h3lding global de la mano del brazo inversor de LVMH.

María Bertero
8 mar 2018 - 00:00

Diego Barbagallo (Rapsodia): “Queremos ser un h3lding de 500 millones de d3lares de facturaci3n”
Fotograf3a: Adriana Godis

Diego Barbagallo es director general de Rapsodia, el gigante argentino que tiene a L Catterton entre sus inversores y ayer compr3 la marca de moda infantil Baby Cottons. Desde su oficina en San Fernando (Buenos Aires), el directivo comparte los nuevos retos que enfrenta el grupo, que a partir de ahora ser3 un nuevo h3lding de marcas de nicho.

Pregunta: Rapsodia fue la primera empresa latinoamericana de moda en la que invirti3 L Catterton. ¿Por qu3?

Respuesta: Es un orgullo total que un fondo as3 entre en nuestra empresa. El proceso de *due diligence* de esta compa1a fue muy largo, pero sent3 una satisfacci3n muy grande ya que tienes el negocio en orden y se pudo haber demostrado que lo que mostr3bamos en las tiendas y en la compa1a era cierto. Adem3s, con la incorporaci3n de nuevas marcas al portafolio de Rapsodia es otra muestra de confianza para con nosotros, ya que le estamos brindando a L Catterton una plataforma de ejecutivos que le permiten al fondo hacer el tipo de negocio que ellos pretend3an en un principio.

P.: ¿La idea es entonces crear un conglomerado de marcas junto a L Catterton?

R.: Exacto. Crear un h3lding con L Catterton nos da un diferencial muy grande, no solo ingresan en el capital, sino que aportan todo el conocimiento del desarrollo

Modaes

internacional, además de que tienen acceso a las mejores bibliotecas y recursos humanos del mundo.

P.: ¿Qué cambios genera en la empresa la entrada de un fondo como L Catterton?

R.: Lo que te permite es trasladarle a la compañía que es necesario hacer cambios para asegurar el crecimiento de la empresa, pese a que te está yendo muy bien. Es fijarse una meta mucho más ambiciosa.

“Estamos en un proceso de profesionalización para poder ser una empresa que llegue a Europa y Estados Unidos”

P.: ¿Hubo cambios en el equipo?

R.: Nosotros siempre creímos que el principal activo de la compañía son los recursos humanos. Previo a la incorporación de marcas lo que hicimos fue estructurar nuestro proceso creativo en búsqueda de mejorar y enfocar la compañía hacia el cliente. Antes teníamos producto, que abarcaba diseño y producción, ahora lo separamos en dos departamentos. El área comercial la teníamos separada en Argentina y el extranjero, ahora generamos un área comercial única para todos los países, dividida por las categorías de negocios: mujer, niñas y decoración. También dividimos los canales comerciales, dividiendo el Cono Sur de México y Colombia, para estos últimos mercados, incorporamos a Concha Cereijo, ex Textil Lonja.

P.: Teniendo en cuenta los fichajes extranjeros, ¿hace falta más capacitación en las empresas latinoamericanas?

R.: Hay talento argentino para liderar la expansión, es lo que estuvimos haciendo todos estos años. Pero la verdad es que creemos que la incorporación de *expertice* del extranjero acelera la curva de crecimiento.

P.: Rapsodia es una de las pocas marcas argentinas que supieron extenderse a todo Latinoamérica, ¿qué hace falta para dar el salto a Europa o Estados Unidos?

R.: Estamos convencidos de que se puede dar el salto a cualquiera de los mercados. De hecho, L Catterton nos corre la mirada para poder ser una marca más global. Nos falta mejorar y acelerar los procesos, tanto el creativo como la logística. Nosotros ya estamos en mercados súper competitivos, como México, Colombia o Chile, pero todavía estamos en el proceso de profesionalización total que nos permita abordar de forma más certera mercados más maduros como Europa y Estados Unidos. La verdad es que todavía tenemos mucho por crecer en México y Colombia, igual que en todos

Modaes

los países latinoamericanos en los que ya estamos y los que nos faltan por entrar.

“L Catterton nos empuja a vernos como una empresa mucho más global de la que ya somos”

P.: Ya tienen moda íntima con Caro Cuore y ahora infantil, ¿la opción es comprar marcas de nicho?

R.: La verdad es que teníamos un plan a cinco años que contemplaba el crecimiento de Rapsodia en Argentina y en el extranjero, pero ahora tuvimos que modificarlo. Queríamos duplicar el tamaño de la compañía en 2020, pero con las nuevas adquisiciones nos pusimos un poco más ambiciosos. El proceso de adquisición no permitió estirar el objetivo que habíamos considerado, queremos ser un grupo de 400 o 500 millones de dólares de facturación en los próximos cinco años.

P.: Ya visten a la mujer, la decoración, la moda infantil, la moda íntima y ahora los bebés. ¿Se plantean entrar en el segmento masculino?

R.: No lo descartamos, pero hoy estamos gestionando este gran vehículo que hemos construido, tenemos una plataforma muy buena con la que podemos afrontar cualquier desafío. Nuestro enfoque siempre fue la mujer, pero a futuro podemos diversificar. También estamos estudiando cómo se va a llamar el Grupo Rapsodia con todas las nuevas marcas.

Modaes

Diego Barbagallo (Rapsodia): “Queremos ser un h3lding de 500 millones de d3lares de

Image not found or type unknown

Diego Barbagallo trabaja en Rapsodia desde hace 17 a3os

P.: ¿El modelo de Rapsodia es exportable a todo el mundo como lo es Zara, por ejemplo?

R.: Uno de los procesos que estamos llevando a cabo es el acople de las temporadas, justamente para que nuestra propuesta viaje mejor a cada uno de los pa3ses. Antes dise3abamos para Argentina y despu3s lo llev3bamos afuera, pero ahora nos cambi3 el enfoque para poder desarrollar el Cono Norte de manera exitosa, as3 como tambi3n el Caribe.

P.: Quieren triplicar la cifra de negocio de Caro Cuore. ¿Es m3s f3cil vender ropa interior que el *total look* de Rapsodia?

R.: La moda3ntima ya no es algo de cuidado personal sino una pieza m3s del guardarropa de la mujer. Dentro de Rapsodia ya hemos desarrollado el negocio *Intimates*

Modaes

porque consideramos que es una parte más del *total look*. Lo que pasa es que con Caro Cuore vamos a ir con un modelo de operación propia, queremos ir disminuyendo el *wholesale* y apostar por las tiendas propias y el canal online.

“No nos asusta competir con Zara o H&M, nos potencia a mejorar nuestras políticas de precios, comunicación, logística”

P.: ¿Pueden competir en el extranjero en el mismo segmento en el que operan en Argentina?

R.: Totalmente, de hecho, ya lo hacemos en Latinoamérica. En México, por ejemplo, nuestro límite es el posicionamiento, sino tendríamos muchísimas más tiendas. En Colombia o México, los centros comerciales están muchos más segmentados que en Argentina y eso es una traba.

P.: La entrada de gigantes internacionales a Latinoamérica, ¿asusta o potencia a las empresas locales?

R.: Nos potencia. A Rapsodia la hizo crecer la competencia que tiene la marca en el exterior y nos hizo anticipar la llegada de estos grupos a Argentina, porque en Latinoamérica ya competimos con Zara o H&M. esto no nos asusta, nos prepara para la convivencia porque no es una competencia sustancial. La cliente de Rapsodia puede comprar un tercio o menos en una marca como H&M, no nos roba la cuota de mercado, pero sí nos obliga estar atentos a cuanto a la política de precios, la propuesta de valor, la comunicación y la logística. En el caso de Argentina, los gigantes internacionales que lleguen van a barrer a las empresas que no estén preparadas en estos aspectos.

P.: Que L Catterton invierta en Rapsodia, pone a Argentina en el radar internacional. ¿Es un mercado atractivo para la inversión extranjera?

R.: La entrada de un fondo como L Catterton en una empresa argentina habla de la confianza de compañías de este tipo en el diseño argentino y que las empresas pueden transpolar ese modelo a otros países y a otras marcas de Argentina mismo. Rapsodia es un sueño cumplido desde su historia hace veinte años.