
Modaes

Back Stage

Estanislao Carpio: “La esencia de Adolfo Domínguez es la que es, pero hay que actualizarla”

P. Riaño/ C. De Angelis
1 dic 2014 - 04:58



Dos años ha necesitado Estanislao Carpio para encarrilar Adolfo Domínguez. Procedente de Camper, en 2012 se convirtió en el primer director general de la historia de la empresa gallega, una de las más renombradas del negocio de la moda en España. El ejecutivo, que cree que es un “tópico” que la moda española adolezca de falta de profesionalización, había trabajado durante 16 años en Camper, donde llegó a ejercer como director global de operaciones. Carpio pasó, así, de una empresa familiar a otra, si bien Adolfo Domínguez cotiza en bolsa. “Las claves del éxito son las mismas, aunque cada empresa tiene servidumbres de uno u otro tipo”, sostiene

1/7

<https://www.modaes.com/back-stage/estanislao-carpio-la-esencia-de-adolfo-dominguez-es-la-que-es-pero-hay-que-actualizarla>

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

Carpio, ingeniero industrial de formación. El ejecutivo asegura que la compañía ha prácticamente finalizado la reducción de su red de tiendas y que ha llegado a su tamaño óptimo. “Tener 600 tiendas es una idea cuántica, pero es irrelevante si no tienes las cincuenta clave”, asegura.

Pregunta: Se incorporó a la empresa en septiembre de 2012. ¿Cómo valora estos dos años?

Respuesta: Han sido dos años estupendos con una buena integración con el consejo y con Adolfo Domínguez. Este periodo ha servido para sentar las bases de los proyectos de la compañía y de las reglas del juego.

P.: Usted es el primer director general de la historia de Adolfo Domínguez. ¿Cree que falta profesionalización en las empresas españolas de moda?

R.: Sé que eso se dice mucho, pero creo que son tópicos. Una compañía que dura en el tiempo debe estar muy profesionalizada. En nuestro caso, al crear la figura del director general, la empresa se ha reforzado también organizativamente, con gente nueva en funciones concretas. Las compañías pequeñas que compiten en un negocio con complejidad grande como la moda necesitan un mayor nivel de profesionalización. En la moda, el arte está en unir la gestión de la marca y el producto, que es mágico, con la gestión, porque la moda es más que una *commodity*. Toda compañía necesita un *mix* de capacidades que permitan desarrollar un proyecto completo. El producto en el fondo es la razón de ser de la compañía y entonces llega el segundo proceso, que es llevarlo a la tienda donde se produce la relación con el consumidor.

P.: Desde su incorporación han reforzado la dirección del grupo con nuevos fichajes.

R.: Sí, porque uno de nuestros retos era reinvertir y revitalizar el producto. Hemos invertido recursos, tiempo y capacidades en estos procesos. Se necesita una dirección que entienda lo que quiere el cliente, qué hay en el mundo y que vea la relación con el consumidor. Para esto hace falta magia y gestión, no es algo trivial. También hemos invertido en operaciones: ya no se trata sólo de dónde comprar. Cada vez es más complejo y buscamos un punto de vista particular sobre cómo hacer nuestro producto.

P.: Venía de una empresa familiar y está en otra empresa familiar, pero cotizada. ¿Qué ha cambiado?

R.: Las claves del éxito son las mismas, aunque cada empresa tiene servidumbres de uno u otro tipo. Al estar en una empresa cotizada cambian cosas, pero no desde el punto de vista de la competitividad del negocio.

P.: ¿Y cuáles son las claves del éxito?

R.: El mercado en el que compete Adolfo Domínguez es un mercado *premium*, que trata de poner un punto de vista particular sobre el producto. Adolfo Domínguez no

Modaes

es una *commodity* y tampoco es sólo moda o tendencias. Es un producto refinado y con el punto de vista de un diseñador, que ilumina la marca, que se ha convertido en un estilo de vida. El mercado *premium* está muy atomizado: en el mundo hay unas mil compañías pequeñas de carácter internacional que compiten entre ellas. El retail es clave para expresar la marca y es uno de los grandes cambios de los últimos veinte años. ¿La clave del éxito? Que la marca sea atractiva y sepa entusiasmar y seducir con su producto.

P.: ¿Qué quiere ser Adolfo Domínguez de mayor? ¿Se han planteado cambiar el posicionamiento de la marca?

R.: La marca tiene un posicionamiento muy claro y es difícil huir de él: uno es lo que es y es difícil querer ser otra cosa. La compañía ha estado sometida a mucha presión por la crisis económica, que llegó en pleno proceso de expansión. La esencia de Adolfo Domínguez es la que es, pero hay que actualizarla continuamente. En nuestro segmento existe un gran mercado potencial

P.: ¿Hay que rejuvenecer la marca?

R.: El concepto de juventud es muy relativo. Ahora el perfil es más amplio, independientemente de la edad. El mercado se ha *casualizado* y Adolfo Domínguez se metió en esta tendencia de manera natural, porque nació casual. No creo que haya que rejuvenecer la marca: hay que reeditar el producto y el formato de la tienda. En lo esencial, la propuesta de valor de la marca continúa. El debate sobre si Adolfo Domínguez debía rejuvenecerse se produjo por la confluencia de dos factores: la bajada brutal del consumo y una gran exposición al mercado español.

P.: También Inditex ha admitido que estaba sobredimensionado en España...

R.: En nuestro caso fue intenso, porque estábamos en pleno plan de expansión cuando las ventas cayeron en España.

P.: ¿Se han planteado bajar precios?

No los hemos tocado. Podemos ampliar gama, arriba o abajo, con materiales más específicos. Si quieres un producto que seduzca necesitas materiales que te llevan a otro precio de venta. Por mi experiencia, en moda, lo bonito y que gusta se vende, no lo caro o lo barato.

P.: En un momento en que la ecología y el *slow fashion* están al alza, ¿beneficia esto a la marca? Valeria Domínguez, por ejemplo, es vegana y hace bandera de ello.

R.: Detrás de esto no hay una idea de marketing. La personalidad de la gente imprime carácter a la marca, pero no es un instrumento de marketing.

P.: ¿Cuál es el tamaño óptimo de Adolfo Domínguez?

R.: Para cualquier compañía de moda *premium*, 200 millones o 300 millones de

Modaes

facturación sería una zona de confort. El tamaño no depende tanto de la agresividad en el crecimiento, sino de la capacidad de generar una propuesta que interese.

P.: ¿Van a cerrar más tiendas?

R.: A la reducción de tiendas le queda poco recorrido, pero sí a las reubicaciones, para estar en sitios donde debemos estar.

P.: Entonces, ¿ahora toca volver a crecer?

R.: Hoy por hoy, el objetivo de la compañía continúa siendo el ebitda, y sobre eso se puede pensar en abrir más tiendas.

P.: En el segmento medio del mercado, el desarrollo de la red de tiendas tiene un límite. ¿Cuál es el de Adolfo Domínguez?

R.: Tenemos recorrido, porque nuestros precios son asequibles y no están cerca de los del lujo. Cualquier marca de nuestro segmento puede aspirar a multiplicar por dos su tamaño. Estamos en un mercado absolutamente atomizado, con cien millones de facturación no eres prácticamente nada y tu tamaño relativo respecto al resto es bajo, por lo tanto todavía hay oportunidades de crecimiento.

P.: Con la crisis, los expertos han hablado de una polarización de la moda, entre el lujo y el *low cost*, con la desaparición de la gama media. ¿Está de acuerdo?

R.: En realidad, nunca he entendido por qué se ha dicho esto. No estoy de acuerdo. No estamos ni en una guerra ni en otra, comparado con el lujo eres el artesano del segmento medio y con la gran distribución, el marketiniano de este mercado. Si fracasas no será por el precio, sino por el producto.

Modaes



P.: En el segmento medio es en el que más operaciones corporativas se están produciendo...

R.: No pensamos en crear valor con fusiones. No hay ningún plan encima de la mesa. Nos concentramos en nuestras marcas.

P.: En los últimos años han crecido con franquicias y corners en grandes almacenes. ¿No les da miedo perder el control de la distribución?

R.: Es cierto que se ha crecido con franquicias y se ha dado ese mensaje, pero se mantiene el control de la distribución. El franquiciado es un *partner* más, se puede hacer mal tanto con tiendas propias como con franquicias.

P.: Han cerrado el primer semestre con 623 puntos de venta. ¿Van a abrir más?

R.: Tener 600 tiendas es una idea cuántica, pero es irrelevante si no tienes las cincuenta clave.

P.: ¿Qué hay del desarrollo geográfico?

R.: Hemos cerrado mercados, como Argentina, porque era inviable operar allí, las importaciones tardaban seis meses o no llegaban. Hemos cerrado mercados en que el esfuerzo era alto y la rentabilidad baja. Hemos entrado en Tailandia, en Corea del Sur... Y China es un mercado importante: tenemos trayectoria y estamos buscando un camino de calidad. Estamos presentes en cuarenta países y no nos planteamos tanto ir a más sino en cualificar nuestra presencia donde ya estamos presentes y darle más énfasis a la marca con tiendas clave y comunicación. Podemos trabajar porque Adolfo

Modaes

Domínguez existe, es algo sólido. La suerte de Adolfo Domínguez es que tenemos una marca, una idea clara de la marca, la tienda y el producto y sólo hay que desplegarla en cada país.

P.: ¿Qué me dice de España?

R.: España va a sustos. El clima de los últimos meses ha sido duro para las tiendas y las variables macroeconómicas deben ir mejorando. El mercado está tan atomizado que a uno le puede ir bien y al otro mal.

P.: Adolfo Domínguez es una de las empresas del sector que más avanzado tiene el relevo generacional. ¿Qué papel debe tener el fundador en una empresa de moda?

R.: En estos momentos no es algo que se esté planteando y en cualquier caso es algo sobre lo que se debería de pronunciar el consejo de administración. Hay familiares incorporados a puestos concretos con excelentes capacidades profesionales. No sé cuál es el sustituto de Adolfo Domínguez. No está planteado. No percibo la etapa actual como la de relevo familiar. No es una asignatura de la que nos hayamos preocupado todavía.

P.: Un empresario nos decía hace poco que el error de muchas empresas familiares de moda es que el fundador no sale a tiempo de la compañía y la lleva a la muerte. ¿Está de acuerdo?

R.: No. En Adolfo Domínguez, si hemos tenido dificultades ha sido en España, y la gestión no era tan diferente en 2007 de la que tenemos ahora. Si el fundador facilita, no es una amenaza. Otra cosa es si se niega a ver el futuro, pero no es nuestro caso.

P.: Entonces, ¿no se sabe cuál de las hijas va a ser la sucesora de Adolfo Domínguez ni si va a ser alguna de ellas?

R.: Yo no lo sé. Mire, si me hablara de algún perfil más técnico podría contestarle, pero cuando hablamos de magia... el producto al final es magia y todo es más complicado. Para liderar una empresa de moda debes conectar con una idea, no se trata sólo del producto. Hay una doble dificultad: no es sólo que sigues a alguien que ha liderado y creado la compañía, sino también que tienes que sintonizar al completo con su manera de pensar. En Adolfo Domínguez los números nos ponen nota cada trimestre porque cotizamos, pero estamos en una industria con muchos intangibles.

P.: ¿Cuál es el estado de salud de la moda española?

R.: La moda española es muy amplia. En el lujo hay empresas estupendas con presencia en las principales capitales del mundo. Pero en el *mass market* es donde España ha dado el do de pecho. Nuestro segmento, el *premium*, nunca ha tenido un gran tamaño en España, porque nuestro país es pequeño, por eso tiene un doble mérito haber crecido. Así, cada vez hay más marcas que se empiezan a consolidar.

Modaes

P.: ¿Qué le pide hoy el consumidor a una marca?

R.: Algo que le atraiga y no le defraude, ni en servicio, ni en calidad... Al consumidor hay que ofrecerle algo que tenga personalidad y que encaje. Una marca debe ser garantía: está ahí y debe seguir estando para lo que el consumidor la necesite. Antes de la compra el consumidor te pide unas cosas y después, otras.