
Modaes

Back Stage

Ignacio Sierra (Grupo Cortefiel): “La tecnología no debe ser el fin, es sólo un catalizador”

El director general corporativo de Grupo Cortefiel advierte de que la omnicanalidad produce canibalización, pero también potencia las ventas en el negocio de la moda.

Iria P. Gestal
5 dic 2016 - 04:51



1 / 10

<https://www.modaes.com/back-stage/ignacio-sierra-grupo-cortefiel-la-tecnologia-no-debe-ser-el-fin-es-solo-un-catalizador>

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

Ignacio Sierra es el director general corporativo de **Grupo Cortefiel**. El directivo es, además, presidente e interlocutor ante la Comisión y el Parlamento Europeo de la European Branded Clothing Alliance y vocal de la junta directiva y presidente de la comisión de RSC de Anged, así como miembro de la junta directiva del Foro de Marcas Renombradas Españolas. Sierra habla con pasión de un sector al que ha dedicado los últimos dieciséis años, pero también del comercio internacional, la distribución y los modelos de negocio. En una entrevista incluida en el informe **Global Fashion Drivers**, elaborado por Modaes.es y KPMG, el ejecutivo pronostica que el futuro de la distribución pasa por el *retailtenment*, que la consolidación del sector de la moda no ha hecho más que empezar y que, en materia de guerra precios, no habrá vuelta atrás.

[Lea el análisis completo en Global Fashion Drivers 2016](#)

Pregunta: ¿El crecimiento internacional es una asignatura obligatoria para las empresas sean de la nacionalidad que sean, o sólo si su mercado nacional es pequeño?

Respuesta: Hay dos consideraciones. Las compañías europeas están siendo históricamente, en los últimos diez o quince años, las más activas en internacionalización, porque la Unión Europea tiene una política de libertad arancelaria total y está negociando muy intensamente en todo el mundo acuerdos de libre comercio. Además, tiene un estupendo sistema general de preferencias. Eso hace que sean compañías con una vocación muy internacional y un marco regulatorio abierto.

P.: ¿Qué ventajas tiene la internacionalización?

R.: La internacionalización no sólo mejora tu percepción de marca, sino que te da un poder de compra global y de implantación muy importante. La tercera consideración es que las compañías europeas han definido muy bien el concepto de marca y estilo. Cuando tienes un concepto de marca y estilo, esto te ayuda a viajar, porque es una fórmula en la que tienes que cuidar la réplica. Esto está haciendo que las compañías europeas encabecen la expansión internacional, pero en una estructura globalizada donde las clases medias en los países emergentes están ganando peso, existe una afección y una demanda por marcas y conceptos internacionales.

Modaes

P.: Habla de las europeas en contraposición a las estadounidenses y asiáticas...

R.: Las estadounidenses, principalmente, aunque ahora también están haciendo una expansión más global. La administración estadounidense, especialmente bajo el Gobierno de Obama, ha hecho un esfuerzo interesante: ha firmado el Acuerdo Transpacífico, hizo esfuerzos para que se firmara el Transatlántico... y eso es un indicador claro de que también querían tener una política más abierta en lo comercial.

P.: Pero históricamente las estadounidenses han tenido menos necesidad de salir...

R.: Es un mercado más grande, más fragmentado. Donde quitando determinados polos muy grandes de atracción, es muy complejo. Pero, sin duda, han tenido un menor ritmo de internacionalización, especialmente desde el año 2000. Lo tuvieron muy activo en los años ochenta y noventa, pero se quedó ahí. Si se mira la penetración por mercados y países, quizás sea más profunda en el caso de las estadounidenses, pero su presencia no es tan dispersa como la europea. Lo que tienen que hacer las europeas, y es lo que ya están haciendo, es ganar profundidad. Si analiza las compañías, no sólo las españolas, sino también las nórdicas como H&M o Bestseller, tienen una dispersión geográfica impresionante. La que menos está presente en setenta mercados.

“En función de la madurez que vaya teniendo, el sector tiende a concentrarse y a consolidarse”

P.: El segundo GFD es la importancia de Latinoamérica. ¿Por qué es tan estratégico?

R.: Hay una parte importante que es que países como México, Colombia, Perú, Chile... están en una fase de economía estabilizada y creciente. Especialmente algunos que estaban con mayor complicación como era Colombia ha despejado muchas incertidumbres. Son mercados grandes e importantes. Eso ha hecho que, pese a que la inversión extranjera es una eterna asignatura pendiente, en coyunturas favorables se acelera el ritmo. Por contra, hay países que están en una fase de incertidumbre todavía, como puede ser Argentina, pero que están despejando ya dudas. Y otros que se han estancado, como Brasil. En el caso de Brasil, es víctima del proteccionismo. En Europa probablemente sería Francia, aunque no tiene barreras arancelarias, pero sí de otro tipo. No terminan de generar ni hacia fuera ni hacia

Modaes

dentro del dinamismo que se espera de ellos por esa mentalidad restrictiva.

P.: ¿En el caso de las empresas de moda, qué impacto tiene?

R.: Eso explica que, si bien el lujo, donde se puede sustentar un valor añadido que permita solventar los impuestos a la *chiffre d'affair*, las cargas de las cotizaciones sociales exageradas para la contribución al salario mínimo sean barreras muy potentes. Sin embargo, a partir de ahí ahora no se permite que las grandes marcas francesas puedan eclosionar en Latinoamérica. Brasil es la única economía que no está tirando, además de Venezuela, por otros motivos. Pero, al margen de eso, Colombia, Perú y Chile, que siempre ha estado receptiva, al estar haciendo de agente inversor en toda la zona, están dinamizando su propia economía.

P.: No son una moda.

R.: No. Latinoamérica tiene coyunturas. La coyuntura en este momento es que hay mercados grandes con peso en Cencosud que están estabilizando su situación de una forma prometedora.

P.: ¿Hay que ganar tamaño para competir o la situación está tan mal que hay que buscar recursos?

R.: Hay un poco de las dos cosas. La situación está mal, hay que buscar recursos, lo que genera oportunidades de cuota de mercado. Primero, porque empresas que a lo mejor estaban en crecimiento no llegan a alcanzar sus cotas de crecimiento y otros proyectos dejan de ser viables y desaparecen dejando un posicionamiento que era interesante, pero que por la crisis no ha tenido éxito. Y eso da oportunidades. Pero, sin duda, es una máxima empresarial y ha ocurrido en todos los sectores. En función de la madurez y de la influencia que vaya teniendo el sector, tiende obviamente a concentrarse y a consolidarse.

P.: ¿Y el sector de la moda?

R.: El sector de la moda en conjunto está ganando un peso muy relevante en el PIB de España y la Unión Europea. Ya es un sector internacionalizado, que tiene una cadena de valor definida. Es un sector que lógicamente va a tender a concentrarse, como lo hizo el de la alimentación, el bancario y el financiero.

Modaes

“El cliente todavía no está mayoritariamente dispuesto a pagar por la sostenibilidad”

P.: ¿Cómo afectará a esta concentración la nueva coyuntura económica?

R.: La coyuntura puede ser transitoria o es un catalizador. El año 2015 representó un poco la salida de la crisis o la entrada en una fase diferente un poco más positiva, sin ninguna duda, lo que también es un catalizador para acelerar estos procesos. En el mundo empresarial el tamaño es muy relevante porque te da capacidad de implantación, capacidad de compra y de influencia y relevancia. Además, la moda es un sector que para el grado de madurez que está alcanzando está hiperfragmentado.

P.: ¿En España es más exagerado?

R.: No, está ocurriendo en todos los países. En España lo que pasa es que están surgiendo muchas compañías que tienen un tamaño mediano, pero posicionamiento y estrategias muy interesantes. Habrá compañías que por crecimiento orgánico vayan ganando un tamaño especial, como el caso de Inditex o H&M, y otras que tenderán a concentrarse. No se sabe muy bien si serán grupos de participadas, fusiones, integraciones... Lo que sin ninguna duda tiene un atractivo es el multiformato. Incluso los grandes campeones del monoformato se están haciendo multiformato.

P.: ¿Es posible un VF en Europa?

R.: VF en el fondo es un multiformato...

P.: Pero VF se construyó a partir de compras...

R.: Stradivarius y Massimo Dutti también, aunque podrías decir que son desarrollos orgánicos, porque lo que tienen ahora no se parece a lo que compraron. Cortefiel también es un multiformato que se ha desarrollado orgánicamente. Hay muchos ejemplos: PVH, que en el fondo era un Cortefiel, fue haciendo su marca y comprando Tommy Hilfiger, Calvin Klein. Bestseller también es un multiformato, aunque orgánicamente. Pero el de VF es un modelo de gestión igual que el de Inditex, igual que el de Bestseller e igual que el nuestro.

Modaes

P.: Entonces, ¿podría haber un grupo industrial en Europa que empezase a comprar marcas de tamaño medio?

R.: Si yo conozco muy bien los códigos del lujo, me da igual hacer guantería, accesorios, ropa... porque el mundo y el universo del lujo es una industria en sí mismo. Hay que conocer las claves, la política de comunicación, la política de márgenes, de aprovisionamiento... es el mismo código.

P.: ¿Y en moda?

R.: También tiene un código propio. Si viene un fabricante de calcetines, puede ser un negocio similar pero no tiene porqué. Ahora, si se trata de alguien que conoce la distribución, entonces sí. Imagínese que tienes una estructura de compra que se ocupa de la política de proveedores, de negociar ellos, de auditarlos y ponerlos en acción. Pues yo lo hago para Cortefiel, Springfield, Women'secret y Fifty Factory. Hay una estructura que está al servicio de ese negocio. En nuestro caso estamos hablando de negocios que han integrado de forma vertical todas esas actividades necesarias, pero ese conocimiento es el que necesitan para gestionar su cadena de valor. En el fondo son gestores de cadena de valor. En la medida en que tú tengas control sobre la gestión de esa cadena de valor podrás añadir negocios que tengan ese ADN similar. Puedes aprender nuevos negocios, puedes diversificar de forma controlada porque, como pasa en el lujo, hay cosas que comparten ciertos ADNs.

P.: ¿Eso es lo que está haciendo Sonae, no?

R.: En este caso integra desde la gestión de espacio. Sonae es un grupo muy bueno y muy potente que tiene ya mucho expertise comercial, no como gestor de espacios sino comercial, lo ha hecho con sus propias marcas. Nosotros entramos desde fabricación, aunque en el ADN antiguo ya teníamos la distribución, pero a pequeña escala, al detalle. Sonae viene desde la otra parte: el espacio comercial. Tienen también en su ADN comercio, distribución... y lo integran. Pero es la misma cadena de valor.

P.: La sostenibilidad, ¿es una amenaza o una oportunidad?

R.: La trazabilidad es obligatoria para las marcas, porque una marca, al final, es una ecuación de confianza. Puedes confiar en muchas cosas según el tipo de cliente que seas: en el estilo, en el producto, en la seguridad del producto, en que te va a

Modaes

solucionar solventemente una actividad, eso es una marca. Como empresa, si estás recibiendo la confianza de los consumidores, evidentemente tienes que darles una muestra de esa confiabilidad.

P.: Entonces, ¿es obligatorio?

R.: Hay una parte que sí es obligatoria porque está regulada, hay otra que es voluntaria, pero que para una marca se convierte en obligatoria porque se debe a sus clientes, y otra parte que es absolutamente discrecional, en la cual las compañías integran la sostenibilidad en su propuesta comercial estratégica de futuro. Sin embargo, el cliente todavía no está mayoritariamente dispuesto a pagar por ello; entonces puede decir que o no es interesante o es un lujo. Habrá gente que entenderá que el lujo es eso y, en ese caso, las compañías también cobrarán más. Yo creo que ese es el camino, porque el gran cliente no está dispuesto a pagar, pero hay una serie de clientes que están preocupados, lo mismo que ha pasado en la alimentación. ¿No hay un cliente que paga más por alimentos orgánicos?

P.: ¿Qué tiene más peso, la sostenibilidad entendida por los valores ecológicos o por la responsabilidad social?

R.: Hoy por hoy, el consumidor no paga por todo eso, pero le preocupa. Es decir, no está todavía dispuesto a pagar un plus para que la empresa lo haga, pero entiende que lo tiene que hacer, en su precio.

P.: El hecho de que los dos grandes del negocio de la moda estén apostando por esto, ¿es marketing?

R.: Es una apuesta de futuro. Para mí siempre son expectativas, ellos ahora están gestionando las suyas.

P.: Entonces, ¿terminará siendo la gran distribución la que enseñe a los consumidores la sostenibilidad?

R.: Piénselo, ¿cuál es su modelo en realidad? ¿La gran distribución abre tiendas en polígonos industriales o en la Quinta Avenida? Se van a las calles lujosas, luego están replicando el modelo del lujo. Si ellos están entendiendo que eso es un lujo, pero que lo puedan estandarizar para democratizarlo, están cogiendo ese valor de lujo para estandarizarlo. En el fondo, los *fast retailers* juegan a hacer el lujo accesible. Entonces, si ellos entienden que el cuidado del planeta, o el ecodiseño, es un código del lujo,

Modaes

prueban. Las parciales no funcionaron muy bien, como el algodón orgánico. Pero entonces lo incorporaron a la estrategia general, sabiendo que las pruebas parciales no habían funcionado pero el concepto sigue teniendo un plus de sensibilidad exclusiva.

P.: No es tanto adelantarse a un futuro cambio de modelo de negocio, sino ver que va a ir por ahí y apostar por ello...

R.: Están invirtiendo ya en él. Apostar que sí es una estrategia de negocio interesante. Y es evidente que canalizarán una demanda. Igual que detectaron que a la gente le encantaría pasear por la Quinta Avenida y comprar modelazos de Armani pero sin pagar lo que cuestan los modelazos de Armani.

P.: ¿Qué papel está teniendo la tecnología en el sector de la moda?

R.: Son facilitadores. Cuando aparece una herramienta nueva, de repente las empresas lo convierten en el fin, pero no es así. Son potenciadores, conservadores y colorantes, lo que permite que tu salsa boloñesa llegue fantástica a casa al cabo de tres meses, pero lo importante es si tienes el tomate seco italiano. En moda, las herramientas tecnológicas consiguen que los productos estén disponibles en todo el mundo cuando los clientes quieren.

P.: ¿El papel de la tienda está cambiando?

R.: Sin duda tiene que haber un cambio, porque el hábito de compra está provocando que gente que naturalmente iba a la tienda no tenga que ir físicamente, y eso es una parte del mercado que sacas del flujo de tiendas. Si son meros establecimientos de venta al público, entonces te estás canibalizando. Por lo tanto, hay que ver qué tiendas no interesan y transformar las que sí hacia el *retailtainment*: el establecimiento como una representación de un estilo de vida, un espacio de diversión, de comunicación, una representación física. Ahora hay películas, series, Netflix, pero la gente sigue yendo al teatro. Se trata de experiencias.

P.: ¿La omnicanalidad es una quimera?

Modaes

R.: No, es lo que hay ya. Produce canibalización, que es el efecto malo, pero también potenciación, que es su lado bueno. Es curioso, porque la cadena más omnicanal de Grupo Cortefiel no es Women'secret, que fue la pionera, sino Cortefiel.

P.: ¿Cómo complica la operativa de una empresa?

R.: Hay que tener una logística buena, porque la omnicanalidad incrementa y acelera los flujos de mercancía.

“Hay que ver qué tiendas no interesan y transformar las que sí hacia el ‘retailtenment’”

P.: Pero los canales de distribución también se complican...

R.: Eso se gestiona teniendo los mismos controles. Es tan complicado que tu tienda en Talavera funcione bien como que un pequeño *site* que estés lanzando en una página digital para un mercado concreto funcione bien. Tienes que tener los mismos códigos, aunque unos son físicos y los otros electrónicos. La diferencia es que lo que pasa en Talavera, se queda en Talavera y lo que pasa en un *site* a veces puede tener un impacto mayor. Aunque hay que relativizarlo: las redes arden con mucha facilidad, pero hay que tener claro si hablamos de incendios forestales o de una bengala, que también arde, pero es flamígera, una ignición muy brillante y muy potente pero que se extingue.

P.: ¿Toda esta tecnología, también las redes sociales, está sirviendo para captar nuevos clientes?

R.: Son un amplificador. Como lo era un gran edificio que El Corte Inglés abría en la Castellana o en Plaza Cataluña. Te da visibilidad. Es la puesta a disposición: en tiempo, en lugar y en forma.

P.: ¿Es decir, la distribución?

R.: La distribución es una forma de hacer las cosas, la puesta a disposición es lo que estás haciendo dentro de eso. Es un valor añadido. El cliente quiere un móvil, y el distribuidor le ofrece enviárselo dentro de dos días, pero él lo quiere ahora. Entonces, en vez de nueve euros, le ofrece pagarle once y el cliente piensa “pues de nueve a once, tráemelo ya”. Para el consumidor es inmaterial, pero en grandes volúmenes es

Modaes

importante.

P.: Todas las compañías han tenido algún tipo de movimiento en sus cúpulas. ¿A qué se puede atribuir?

R.: Es dinamismo. Es la coyuntura, que a veces se convierte en un catalizador y, en este sentido, ese dinamismo es porque, tras una época de recesión generalizada, en la que a unos les ha ido bien, otros han tenido que competir en otros frentes pero, sin duda, ha habido movimiento y, ahora, ese movimiento es cuando tiene que concentrarse y hay que empezar a mover las fichas para comenzar la siguiente fase.

P.: Otro de los drivers que han dirigido el negocio de la moda en 2015 ha sido la política de precios. Parecía que se había terminado la guerra, pero el año pasado la gran mayoría de las compañías se apuntaron, por ejemplo al Black Friday...

R.: La gente se ha acostumbrado a comprar barato y al descuento. El descuento en el fondo es una práctica que viene del lujo: algo que no puedes comprar en condiciones normales, porque está un poco por encima de tu alcance y que en rebajas lo puedes llegar a adquirir, como inversión todavía. Eso se trasladó luego a las promociones y, finalmente, con la libertad comercial, las promociones tienen muchísima más entidad ya que la propia rebaja. En España, además, hay ciertas incertidumbres políticas y sociológicas que hacen que no haya una gran predisposición al consumo. Si a eso se le suma que estamos en un ciclo meteorológicamente complejo, que ocurre cada diez años.