

---

# Modaes

---

Back Stage

## Patricio Ramos (BCG): “Las empresas de moda no tienen que imitar a Inditex, sino encontrar su propio modelo disruptivo”

Rafael Rilo, formado en Harvard y con más de dos décadas de experiencia como consultor del área de industria, es el responsable de The Boston Consulting Group en España, mientras que Patricio Ramos es el responsable de la práctica de consumo, que gestiona las áreas de alimentación, turismo y retail de moda.

---

I. P. Gestal / C. de Angelis  
16 ene 2017 - 04:49

Patricio Ramos: “Las empresas de moda no tienen que imitar a Inditex, sino encontrar

Tras las puertas de un palacete del siglo XIX, junto al Parque del Retiro de Madrid, se encuentra la sede de The Boston Consulting Group para el mercado español, una de las mayores oficinas de la consultora. Por el inmueble, donde los techos decimonónicos contrastan con el mobiliario de líneas modernas, han pasado en los últimos años algunas de las mayores compañías de moda del país, como Mango o Desigual, en busca de asesoramiento para pilotar su negocio. La oficina está dirigida por Rafael Rilo, formado en Harvard y con más de dos décadas de experiencia como consultor del área de industria, mientras que Patricio Ramos es el responsable de la práctica de consumo, que gestiona las áreas de alimentación, turismo y retail de moda.

Licenciado en Ingeniería Industrial, Ramos completó su formación con un MBA en la Universidad de Columbia (Estados Unidos) y ha desarrollado toda su carrera en la consultora, a la que se incorporó en 1999. Ambos defienden el liderazgo de España en

---

1 / 10

<https://www.modaes.com/back-stage/patricio-ramos-las-empresas-de-moda-no-tienen-que-imitar-a-inditex-sino-encontrar-su-propio-modelo-disruptivo>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes ([www.modaes.com](http://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

---

el negocio de la moda, aunque reconocen que el reto pasa por que las empresas medianas den el salto al siguiente nivel para competir en un entorno global. Ahí reside, según los expertos, la decisión más difícil que deben tomar las empresas: “a la hora de realizar el salto generacional, hay que tener la frialdad y la clarividencia para entender bien los intereses de los accionistas y tomar decisiones que no estén exclusivamente vinculadas al corazón”.

**Pregunta: En 2016, el consumo de moda volvió a frenar. ¿Deben temer las empresas una nueva desaceleración?**

**Rafael Rilo (R.R.):** Somos optimistas porque, desde que empezó la crisis, las empresas españolas han hecho un esfuerzo muy grande para internacionalizarse, de manera que el extranjero supone una parte muy importante de su negocio. Las exportaciones están contribuyendo también de forma destacada al crecimiento de la economía, aumentando incluso a ritmos superiores en España que en países tradicionalmente exportadores, como Alemania. En ese sentido no vemos que se esté produciendo ningún tipo de frenazo. Respecto al consumo, también somos optimistas. Sólo hace falta ver las previsiones que ha hecho el Banco de España.

**P.: ¿La incertidumbre es el nuevo normal?**

**R.R.:** La incertidumbre siempre ha estado ahí, piense en la Guerra Fría. Lo que siempre decimos a nuestros clientes es que hay que estar continuamente preparado para esas situaciones de incerteza. Lo peor que puede hacer una empresa es caer en la autocomplacencia, incluso aunque el escenario sea estable y las cosas estén yendo bien, eso no garantiza que siempre vaya a continuar de la misma manera. Hay que estar preparado para hacer frente a esas situaciones y la incertidumbre es casi una parte sustancial en la toma de decisiones.

**Patricio Ramos (P.R.):** Aquí también hay una cuestión de ciclos. Igual por edad nos queda muy lejos, pero hace unos cuantos años también había crisis en Oriente Medio, hubo guerras, problemas en países latinoamericanos que generan inestabilidad. Estamos pasando por ciclos y tenemos que ser más conscientes de que esta situación de inestabilidades políticas son fenómenos que llevan con nosotros desde la Segunda Guerra Mundial. La crisis de los rehenes del equipo israelita en los Juegos Olímpicos de Múnich que tuvieron lugar en 1972 no es muy diferente de lo que ocurrió hace poco en París... Tenemos una memoria un poco cortoplacista, pero estos fenómenos son latentes y recurrentes y tenemos que pensar que esto va a volver a suceder. Y no es por ser negativo, sino realista.

**P.: Desde el punto de vista empresarial, ¿la estrategia debe ser más dúctil en este momento de ciclos más cortos?**

**P.R.:** Sí, creo que los modelos de planificación quinquenal donde se asumía que entre

---

# Modaes

---

el año uno y el año cinco no iba a pasar nada han desaparecido. Ahora nos encontramos con empresas haciendo planes estratégicos con ciclos a tres años, por ejemplo, y los planes se realizan por pequeños escalones para poder limitar el riesgo asociado y ser más flexible.

**R.R.:** Entre las mayores empresas de hoy en día quedan muy pocas de las que figuraban en el ránking hace quince años. Esa incertidumbre también debe hacerte consciente de que hoy puedes ser el número uno o el número cinco y dentro de diez años, si no has hecho las cosas bien, dejar de serlo. Que hoy seas líder no garantiza nada.

**P.:** ¿Las empresas, en España en particular, están preparadas para este modelo de revisión constante?

**R.R.:** Sí. Nosotros trabajamos con muchas grandes empresas y la capacidad de los gestores es cada vez más profesional. Tan buena o mejor que en cualquier otro país. Las empresas españolas en estos últimos años se han convertido en referencias claras, y en el sector de la moda sin ninguna duda somos la referencia principal para muchos profesionales de todo el mundo.

---

# Modaes

---

Patricio Ramos: “Las empresas de moda no tienen que imitar a Inditex, sino encontrar

Image not found or type unknown

**P.:** Otro de los aspectos que han vuelto a la actualidad en el último año es el proteccionismo. ¿La globalización tiene fecha de caducidad?

**P.R.:** Volver a los mundos proteccionistas de unas cuantas décadas atrás va a ser muy complicado. Para empezar, porque hay una gran cantidad de tratados entre países y, en segundo lugar, porque hay multinacionales que tienen una exposición al mundo muy importante. Además, hay un tercer factor: se puede volver a un entorno proteccionista cuando la población es bastante estática pero, ahora mismo, el dinamismo y la fluidez del lugar de dónde vive la gente, dónde viaja y dónde consume es muy alto.

**R.R.:** Además, en general son modelos que no contribuyen al propio desarrollo del

# Modaes

país. Generan oportunidades para algunas empresas en los sectores que se protegen pero, al final, perjudican la competitividad del conjunto de la economía.

**P.: Pero esto siempre ha sido así y, sin embargo, antes de la Primera Guerra Mundial también hubo un auge del proteccionismo...**

**R.R.:** Hay muchos factores que antes no existían, fundamentalmente impulsados por la revolución tecnológica, que hacen muy difícil dar marcha atrás. Es muy complicado que se vuelvan a repetir los contextos que se daban antes de la Primera Guerra Mundial.

**P.: Una de las consecuencias de la globalización fue la deslocalización de la producción. Sin embargo, en los últimos años ha vuelto la inversión a la industria en Europa y Estados Unidos. P.: ¿Hay reindustrialización?**

**R.R.:** Efectivamente, hay movimientos de reindustrialización que se están produciendo, sobre todo en Estados Unidos, y derivados no de medidas proteccionistas, sino de la propia lógica económica. Al final, el coste de fabricar un producto en Estados Unidos vuelve a ser más barato que, por ejemplo, en países asiáticos. Y eso se ha producido sobre todo en aquellos sectores en los que el coste de la energía tiene un peso relevante por los numerosos campos de petróleo que se han ido abriendo en Estados Unidos y Canadá, los cuales han generado una disponibilidad de energía muy rápida. No tiene tanto impacto directo sobre la actividad de moda porque, en general, la estructura de costes en el sector textil es diferente y sigue teniendo bastante peso la mano de obra, pero sí existen otros factores que tienen que ver más con la rapidez de respuesta, que hacen que las empresas de moda prefieran una cercanía de los centros de producción a los centros de consumo.

**P.R.:** El *fast fashion* necesita rapidez. En el momento en el que una empresa tiene incertidumbre por el contexto socioeconómico, por si su propia colección va a funcionar en el mercado, y se encuentra con dinámicas competitivas derivadas del mundo del ecommerce, todo esto hace que las empresas de moda se estén planteando cómo pueden hacer que el ciclo de aprovisionamiento sea más corto. Una manera de reducirlo es tener la producción cerca de su país de origen. A eso se suma, además, la inestabilidad climatológica, que hace que las empresas deban ser mucho más flexibles.

**“Lo peor para una empresa es caer en la autocomplacencia, aunque el entorno sea estable y**

---

# Modaes

---

## las cosas vayan bien”

**P.:** ¿España sigue marcando la pauta en el sector de la moda?

**P.R.:** Sólo hay que ver la cuenta de resultados que presenta Inditex todos los años y compararla con otros clientes que tenemos en todo el mundo. Es una empresa que crece, cuyo modelo todavía es muy robusto y que sigue haciendo una fuerte apuesta internacional. Si coge el dato aislado de Inditex o de otras empresas de moda en España, el país es todavía una gran potencia.

**R.R.:** Lo que está claro es que la innovación que introdujo Amancio Ortega en su momento está entre las principales innovaciones de modelo de negocio que se han producido en el mundo en los últimos treinta años, junto a toda la renovación tecnológica que se ha liderado desde Estados Unidos. Esos dos han sido los principales polos de creación de riqueza de cero que se han producido en todo el mundo. Y, de momento, hoy el modelo de Inditex no da el mínimo síntoma de agotamiento. Aunque está claro que no se puede dormir y tiene que seguir mejorando continuamente y mantenerse por delante de los demás en cuanto a modelo de negocio.

**P.:** Todo el mundo sabe explicar el modelo de Inditex pero nadie ha sido capaz de copiarlo. ¿Por qué?

**P.R.:** Lo mismo podría decirse de Coca-Cola. Inventó algo hace un montón de años y sigue ahí. Todo el mundo habla de la fórmula de la Coca-Cola, pero nadie ha logrado copiarla. Creo que en el caso de Inditex se da una conjunción de varios elementos: velocidad, innovación, capacidad de respuesta, tamaño... En cuanto una empresa adquiere un cierto volumen y tiene a su disposición una serie de recursos, a las empresas más pequeñas les cuesta mucho seguir el ritmo. Por otro lado, las fuentes de ventaja competitiva pasan por diferenciarte de tus competidores, no por copiarlos. Lo que hay que buscar es una manera diferente de atraer a las personas a las tiendas a comprar moda. Las empresas de moda no tienen que imitar a Inditex, sino encontrar su propio modelo disruptivo. Hay muchas maneras de diferenciarse pero no se trata de copiar la fórmula, sino de aprender del modelo de negocio que se ha desarrollado y pensar cuál es tu propuesta de valor.

**P.:** ¿Cuáles son las debilidades del sector de la moda en España?

**P.R.:** En el tejido empresarial español de la moda, fuera del *top 3*, hay una atomización importante. Y dentro de esas empresas atomizadas hay compañías que tienen un tamaño menor, pero también son líderes en segmentos muy específicos del mundo de la moda, como Camper o Mayoral. Uno de los retos a los que se enfrenta el

---

# Modaes

---

sector para seguir innovando y compitiendo en un mercado cada vez más global es conseguir tener escala, capacidad de invertir y arriesgar para dar con esa fórmula que le permita tener esa ventaja competitiva.

**P.:** ¿Para ganar tamaño es necesario dar entrada a capital externo?

**R.R.:** Hay que ser capaz de dar un salto adicional, porque evidentemente crecer requiere capital, pero otra alternativa es llegar a acuerdos e integrarse con otras compañías que puedan ser complementarias y mantener el capital, al menos en una parte significativa, en manos de los accionistas iniciales. Pero para eso hay que estar dispuesto a ceder derechos de decisión, a acordar movimientos a futuro, a que quizás el accionista original no siga liderando la gestión y delegue en alguien procedente de otra compañía.

---

# Modaes

---

Patricio Ramos: “Las empresas de moda no tienen que imitar a Inditex, sino encontrar

Image not found or type unknown

**P.:** ¿Las empresas en España se dejan aconsejar?

**R.R.:** Nosotros trabajamos fundamentalmente con empresas grandes y medianas, muchas de carácter familiar, y muchas de ellas están muy acostumbradas a buscar la opinión externa. Entre las pequeñas también se produce, aunque menos, normalmente porque el mismo tamaño les dificulta el acceso a este tipo de servicios. En general, la gestión se está profesionalizando en España y, cada vez más, también las empresas son más conscientes, incluso las de tamaño más reducido, de la necesidad de tener visiones complementarias a lo que ellos puedan estar contemplando.

# Modaes

**P.: La moda española está llevando ahora a cabo el proceso de relevo generacional. ¿Se está haciendo bien?**

**P.R.:** Para las tres mayores empresas, el proceso se está adecuando a los intereses de los accionistas de cada compañía y a las necesidades que tiene esa compañía de cara al futuro. El señor Amancio Ortega nombró un consejero delegado, Isak Andic está en pleno proceso con la incorporación de un equipo un poco más robusto y más potente, Thomas Meyer todavía no ha empezado un relevo generacional...

**P.: Pero en Desigual sí que ha habido cambios en la cúpula con incorporaciones y salidas de directivos...**

**P.R.:** Sí, pero creo que es un caso diferente, porque lo que está habiendo es un refuerzo del equipo directivo para afrontar el reto de pasar a ser una empresa de 3.000 millones de euros, el siguiente paso en cuanto a crecimiento, rentabilidad y diversificación. Para eso se necesitan equipos que traigan perspectivas diferentes.

**P.: ¿Cómo debe realizarse el relevo generacional?**

**R.R.:** Desde luego, es uno de los casos más difíciles para cualquier empresa familiar, sea del sector que sea. Posiblemente, más difícil todavía que hacerla crecer e incluso mantenerla treinta o cuarenta años como una empresa de referencia. Hay que ser capaz de tomar la decisión adecuada respecto a cuál es el siguiente paso de la compañía. Nuestra recomendación es que, independientemente de motivos familiares, la persona que se ponga al frente tiene que ser capaz y estar a la altura de llevar esa empresa al menos a otros cinco o diez años de éxito continuado. Y ahí es donde hay que tener la frialdad y la clarividencia para entender bien los intereses de los accionistas y tomar decisiones que no estén exclusivamente vinculadas al corazón. Hay muchos casos en los que los familiares están perfectamente cualificados y otros en los que no, pero es una decisión difícil.

**“Hay que estar continuamente preparado para esas situaciones de incertidumbre”**

**P.: ¿Hay momentos en los que el fundador de una compañía se convierte en un lastre para la empresa?**

**R.R.** Puede suceder. Si, con edades muy avanzadas, se sigue queriendo estar en el día

---

# Modaes

---

a día y en la toma de todas las decisiones, puede llegar un momento en que la persona no esté en las condiciones adecuadas para seguir el ritmo y los cambios que se producen en el sector y no tome decisiones realmente con todos los elementos. Y eso es parte de la difícil decisión que acabamos de comentar, no sólo a quién, sino cuándo tomar esa decisión y desvincularse de la dirección compañía, dejando que otra persona tome las decisiones. Este es también parte del éxito de Inditex, independientemente del grado de vinculación que pueda seguir teniendo su fundador, pero ha conseguido dar un paso, ya hace tiempo, que ha sido muy exitoso en cuanto a la sucesión generacional.

**P.: ¿Debe la moda española entrar a competir en el sector *premium* o del lujo?**

**P.R.:** La dificultad pasa por encontrar un modelo de negocio diferente a los que ya existen y hacer eso requiere tiempo y dinero. Muchas de las marcas del sector del lujo tienen una tradición bastante importante, hay otras que han surgido ligadas a diseño, especialmente las italianas, que cuentan también con cierto concepto aspiracional. España no tiene por qué verse fuera de ese espacio que hoy copan las marcas francesas, italianas y estadounidenses.

**R.R.:** Alguna marca española ya se está moviendo en esa dirección en el extranjero. El caso más claro es Zara. Nuestros propios colegas internacionales lo consideran una marca *premium*.

**P.: En España hay mucha competencia en moda y precios por debajo de la media europea. ¿Es un país en el que recomendaría entrar a marcas internacionales?**

**P.R.:** España tiene varios atractivos para una empresa de moda. En primer lugar, es un mercado que está acostumbrado a la moda, y eso resulta en que hay mucha diversidad de marcas. Además, hay muchísimo espacio comercial, en todo tipo de zonas, por lo que si alguien quiere invertir en tiendas físicas tiene capacidad para hacerlo. En tercer lugar, recibe sesenta millones de turistas al año de todas partes del mundo, lo que sirve a las marcas de escaparate para que ese producto viaje por el mundo. Es verdad que hay precios más bajos que en otros mercados, también vinculado a que los salarios son más bajos que los ingleses o los suizos, y eso hace que tu modelo de negocio tenga que estar muy aquilatado en costes y en la ecuación valor-precio que le ofreces al consumidor final tiene que ser interesante.