
Modaes

Back Stage

Sergio Ros (Mustang): “La guerra de precios está rompiendo con las referencias históricas”

En una entrevista incluida en el informe Global Fashion Drivers, elaborado por Modaes.es y KPMG, el ejecutivo asegura que “hoy ya no es el pez grande el que se come al más pequeño sino el rápido el que se come al lento”.

P. Riaño / I. P. Gestal
13 dic 2016 - 04:49



Sergio Ros es socio y consejero de Mtng Experiencie, que opera con las marcas Mustang, Sixtyseven, Mariamare, Estefanía Marco, Cheiw y WAU, así como la línea de calzado y bolsos de Hannibal Laguna. Fundada en 1961 por los padres de Ros, la compañía se ha convertido hoy en uno de los principales grupos de calzado de España. Ros se graduó en Ciencias de la Información en el CEU San Pablo de Valencia y en la actualidad pilota el departamento de márketing de la compañía. En

1 / 7

<https://www.modaes.com/back-stage/sergio-ros-mustang-la-guerra-de-precios-esta-rompiendo-con-las-referencias-historicas>

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

una entrevista incluida en el informe Global Fashion Drivers, elaborado por Modaes.es y KPMG, el ejecutivo asegura que “hoy ya no es el pez grande el que se come al más pequeño, sino el rápido el que se come al lento”.

Lee el análisis completo en los Global Fashion Drivers 2016

Pregunta: ¿Es el crecimiento internacional una obligación para todas las empresas?

Respuesta: Depende de la situación en la que se encuentren los nichos de mercado a los que se dirige cada empresa. En términos globales, el crecimiento internacional debe ser una obligación para las empresas cuyos mercados naturales sean de un tamaño muy reducido o cuyos mercados empiecen a dar síntomas de saturación. Es un paso natural en estos casos. Pero explorar mercados internacionales no es nada sencillo, pues se trata de un camino de aprendizaje donde la clave suele estar en la persistencia. Abordar nuevos mercados supone para la empresa una dedicación bastante intensa por parte de sus equipos y esto obliga a tratar de armonizar las necesidades de cada mercado en la propia organización con el fin de aprovechar las sinergias que existen entre los propios mercados.

P.: ¿Es la única manera de crecer?

R.: No. También se puede crecer abordando nuevos segmentos de consumidores o de ampliar la oferta de producto que se ofrece al mismo consumidor. Puede ser, en algún caso, que la internacionalización sea la manera más sencilla de crecer con la misma oferta y por tanto uno de los primeros caminos a explorar, pero desde luego no es el único que te permite crecer.

P.: ¿Cuáles son, en su opinión, los mercados más atractivos en la actualidad?

R.: Los mercados más atractivos para cada empresa los marca la oferta existente en cada mercado y la propia adecuación de la oferta al mercado en cuestión. Siempre teniendo en cuenta que uno de los mayores factores de éxito reside en las personas responsables de la comercialización y distribución en cada mercado. Los mercados de mayor proximidad suelen ser los elegidos por las empresas para comenzar su andadura internacional pues la cercanía suele facilitar bastante las cosas de inicio.

P.: ¿Qué elementos hacen de los países de Latinoamérica países atractivos para el crecimiento?

R.: Hasta el momento, sus índices de crecimiento en algunos países. Además, en el caso de España, la afinidad cultural y lingüística, que suelen facilitar la gestión. España suele ser para algunos de estos países una de sus referencias en las que fijarse en cuanto a moda se refiere. Su mayor hándicap en el caso del sector de la moda es su condición de temporada cambiada. Actualmente ya no vale con arrastrar la

Modaes

temporada en curso en Europa pues el acceso a la información que existe actualmente en todos los sentidos nos obliga a presentar novedades continuamente y por tanto a hacer un esfuerzo de anticipación nada fácil de encajar en el discurso natural de la empresa.

“La preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social irá creciendo conforme el consumidor vaya conociendo más sobre sus consecuencias”

P.: En los últimos años ha habido un gran número de operaciones corporativas, ¿por qué cree que la moda es un sector atractivo para la inversión?

R.: En el caso de España, la moda es uno de sus puntos fuertes gracias al éxito que están teniendo alguna de las compañías españolas en todo el mundo. Aunque no creo que sea el sector el factor determinante de estas operaciones sino, por un lado, el saber hacer de algunas empresas que las convierte en atractivas para la inversión y, por otro lado, la predisposición a la inversión externa de estas empresas, que tratan de crecer (en algún caso rompiendo con su estructura de empresa familiar) buscando socios que les ayuden y les acompañen en su aventura de crecimiento.

P.: Para competir en el entorno actual, ¿es necesario ganar tamaño?

R.: No. Lo que es necesario es ser rápido en dar respuestas al mercado. En definitiva, tratar de anticiparse y ser de los primeros en dar respuesta. Hoy ya no es el pez grande el que se come al más pequeño, sino el rápido el que se come al lento. Para ello, es fundamental saber escuchar y responder en tiempo y forma para tratar de ganar cuota de mercado.

P.: ¿Cree que la sostenibilidad es un elemento de futuro o de actualidad?

Modaes

R.: Desde el punto de vista de márketing, la sostenibilidad es una realidad para algunos segmentos de mercado, aunque para otros todavía queda un poco lejos. Depende de a que segmento se dirija la empresa para determinar la importancia de este factor. Actualmente, para muchos segmentos, todavía la comodidad prima sobre la sostenibilidad. Es seguro que la preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social irá creciendo conforme el consumidor vaya conociendo más sobre su importancia y sus consecuencias. Es un factor que seguro que irá ganando presencia en las decisiones de las empresas en el futuro.

P.: Pero actualmente, ¿es una cuestión solamente de márketing?

R.: No debería ser así, pues es responsabilidad de todos tratar de hacer las cosas teniendo en cuenta el impacto social de nuestras decisiones y acciones. La concienciación personal es vital para conseguir que la responsabilidad social y la sostenibilidad se vayan imponiendo al ritmo óptimo para todos y para todo.

“Las tiendas están perdiendo parte de esa hegemonía como medio de venta directa y en pocos años han pasado de ver el ecommerce como una amenaza a verlo como un complemento”

P.: ¿Cómo valora el aumento del uso de nuevas tecnologías en el sector de la moda?

R.: La tecnología es una realidad entre los consumidores y las empresas no podemos vivir al margen. El mayor reto que tenemos las empresas de moda es situar al consumidor en el centro de todas nuestras decisiones y la tecnología es una herramienta fundamental para conseguir este fin. Por otro lado, nosotros somos una empresa de vocación al canal multimarca y los retos que nos plantean la nueva realidad de mercado nos obliga a desarrollarnos en el plano tecnológico junto a nuestros clientes intermediarios. En este sentido, la inversión en esta área ha crecido considerablemente en la empresa en los últimos años.

P.: ¿Cómo se está transformando el papel de las tiendas con el auge de Internet?

R.: Realmente lo que se ha producido es un aumento del abanico de posibilidades que tienen los consumidores a la hora de comprar. Las tiendas están perdiendo parte de esa hegemonía como medio de venta directa y en pocos años han pasado de ver el ecommerce como una amenaza a su modelo de negocio a verlo como un complemento a la oferta de posibilidades que ofrecen al consumidor. Ambos modelos

Modaes

están obligados a entenderse en favor de un consumidor que no entiende de canales ni de fórmulas de venta y que busca siempre la opción más cómoda que se adapte mejor a sus necesidades del momento.

P.: ¿La omnicanalidad es una quimera?

R.: La omnicanalidad se entiende muy bien cuando nos ponemos en la piel del consumidor y lo vemos todo desde su perspectiva. Desde la visión de las empresas, la omnicanalidad es un reto de coordinación de la oferta a través de diferentes canales que está poniendo en jaque su capacidad de adaptación a la nueva realidad de los consumidores. Abrir el abanico de posibilidades de contacto con los consumidores es positivo para las empresas en el sentido de que tienen más oportunidades para materializar la venta, pero que supone entender la omnicanalidad como una planificación de medios con un mensaje único.

P.: ¿Ha reforzado su equipo directivo en los últimos años?

R.: El equipo directivo de la empresa nunca ha dejado de evolucionar en función de las necesidades y retos que hemos tenido en cada momento. Actualmente, los continuos cambios en el mercado nos obligan a incorporar nuevos perfiles a la empresa que permitan responder con rapidez a las nuevas exigencias de los consumidores.

“La omnicanalidad es un reto de coordinación de la oferta a través de diferentes canales que está poniendo en jaque la capacidad de adaptación de las empresas”

P.: ¿Qué áreas son en las que, en su opinión, resulta clave incorporar talento en la actualidad?

R.: Históricamente, en el sector de la moda siempre han sido las áreas de producto y operaciones las que han significado la piedra angular sobre la que se construía el resto de la organización (sin dejar nunca de lado los recursos humanos). Pero desde hace unos años, los departamentos de sistemas están adquiriendo cada vez un mayor protagonismo en la evolución de las organizaciones.

P.: ¿Es imprescindible el uso de redes sociales y otras herramientas digitales como nuevas vías de comunicación?

R.: Sí, es crucial poder estar en aquellos medios en los que los consumidores están presentes para que los mensajes cumplan su función. Los consumidores suelen

Modaes

buscar en las redes sociales más opinión de otros consumidores que información de las marcas, y para las empresas es muy importante tener el pulso de lo que se comenta entre sus consumidores para poder actuar en algunos casos con anticipación y en otros en consecuencia.

P.: ¿Qué oportunidades y riesgos presentan las redes sociales para las empresas de moda?

R.: Las redes sociales han permitido una comunicación en ambos sentidos que bien utilizada puede servir para conocerse mejor y, por tanto, para que la propuesta de la empresa sea la más adecuada.

P.: ¿Y el riesgo?

R.: El mayor riesgo en este sentido es la pérdida de control sobre los mensajes que lanza la empresa, pero, por otro lado, se puede conseguir una gran difusión a unos costes muy asequibles. El reto en esta fórmula de comunicación es convertir a los consumidores en embajadores de la marca.

“Hoy ya no es el pez grande el que se come al más pequeño, sino el rápido el que se come al lento”

P.: ¿Se ha acostumbrado el consumidor a comprar con descuentos?

R.: Sólo hace falta darse una vuelta por las tiendas para darse cuenta que la promoción de precios es continua y en algunos casos muy agresiva. Esto está rompiendo con las estructuras históricas de precios psicológicos de los consumidores y, por tanto, con los precios de referencia.

P.: ¿Es posible cambiar este hábito?

R.: El problema viene cuando la oferta en moda no se adecua a la expectativa del consumidor en ese momento. Entonces se trata de promocionar esos artículos para darles salida lo antes posible, pues el tiempo juega en contra de su valor. Todo se resume a un problema de caducidad de los diseños en el que nadie quiere caer. Cambiar esta dinámica se antoja bastante difícil pues depende de varios factores inconexos entre sí. En cambio, aquellos diseños que aciertan con las expectativas de moda de los consumidores sufren menos estos problemas de promoción o descuento anticipado.

P.: ¿Qué política adopta Mustang respecto a los descuentos y promociones?

R.: Nosotros tratamos de situarnos en los tramos de precios que el consumidor quiere pagar en función de cada tipología de artículo, pero he de reconocer que cada vez es más difícil concretar los precios de referencia debido al problema que genera este

Modaes

estadio de promoción continua.