

Modaes

Back Stage

Stefania Saviolo: “El relevo generacional en la moda no es sólo un problema de sucesión empresarial, sino también de visión creativa”

Christian De Angelis
16 oct 2013 - 04:48



Autora de varios libros sobre el negocio de la moda, entre los que destaca *La gestión de las empresas de moda* (Gustavo Gili, 2007), Stefania Saviolo es una de las mayores expertas en moda de Europa. Profesora de la Universidad Comercial Luigi Bocconi de Milán y de ISEM Fashion Business School-Universidad de Navarra, Saviolo analiza la industria de la moda a partir de los diferentes modelos de negocio imperantes a nivel internacional. Muestra su admiración por Inditex y otros fenómenos de la moda

1/7

<https://www.modaes.com/back-stage/stefania-saviolo-el-relevo-generacional-en-la-moda-no-es-solo-un-problema-de-sucesion-empresarial-sino-tambien-d>

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

española, pero al mismo tiempo constata la dificultad de que estas empresas sobrevivan a su fundador.

Pregunta: En 2005, describió tres modelos de negocio en la industria global de la moda. ¿Alguno ha quedado obsoleto?

Respuesta: El modelo americano, basado en cadenas retail en la franja accesible del mercado, todavía es muy fuerte y es aún hoy un modelo de éxito. Tanto que ahora tenemos nuevos diseñadores, como Michael Kors, que siguen ese modelo muy orientado al retail de lujo accesible. El modelo italiano, fuertemente ligado al componente industrial de la moda y a la creatividad, sufre fatiga, pero no porque no tenga validez, sino por las condiciones de contexto del país. También está el modelo francés, basado en los conglomerados de marcas, el marketing y el lujo. Por otra parte, China ha pasado de ser la fábrica del mundo a un modelo con gran voluntad de orientarse al retail y a la creación de marcas. Los modelos se han ido transformando y ha aparecido uno nuevo, el chino, que es el que más está evolucionando.

P.: ¿Se puede hablar de un modelo de negocio en moda específico en España, basado en el retail?

R.: El modelo español tiene el retail, pero es un modelo diferente del americano porque, sobre todo respecto a las marcas de Inditex, tiene una alta conexión con la industria. Aunque las empresas españolas de moda no estén integradas verticalmente, hay una gran cercanía con los productores, a diferencia del retail americano, que no tiene nada en América y todos se aprovisionan en Asia-Pacífico. El modelo español es bastante de proximidad, algo que también es parte de su éxito, ya que le permite dar velocidad y calidad a su propuesta.

P.: Inditex es número uno mundial por facturación. ¿Una empresa como Uniqlo puede cambiar el mapa que conocemos hoy?

R.: Seguramente. De hecho, ya lo está cambiando. En moda los modelos evolucionan muy rápidamente. La moda exprime una voluntad de novedad y a menudo las marcas y los conceptos se convierten en viejos, menos relevantes, no tanto porque tengan problemas o debilidades desde el punto de vista técnico, sino porque el consumidor quiere siempre algo nuevo.

P.: ¿Qué novedades aporta Uniqlo?

R.: Uniqlo lleva algo que el consumidor quiere: un producto muy conveniente y con unas características muy interesantes, como una focalización en pocos productos, un modelo no fashion (a diferencia de los italianos y los españoles). Tiene una baja profundidad de oferta, pero a cada producto le da muchísima variedad, como el plumón, el jersey de cachemir o la línea hi-tech. Cuenta con un público muy amplio, desde el adolescente hasta la señora de 50 años: en Italia las personas que viajan

Modaes

hacen cola para comprar el plumón de Uniqlo en no sé cuántos colores y se ha convertido en una marca de culto. Ha aportado algo que no estaba en el mercado con estos productos icónicos, en muchísimos colores y con buena calidad respecto al precio. Aporta una experiencia retail diferente, que no existía, con elementos japoneses, tecnológicos, de diseño, manga... Es algo nuevo e incluso exótico para el consumidor, que siempre busca la novedad. Nunca podrá satisfacer la demanda de fashion, lo que hace Zara, para entendernos, porque no es su modelo. Pero seguramente, sobre una franja de mercado más baja, con un producto más básico, hoy ellos son líderes.

P.: Benetton ha perdido fuerza en los últimos años. ¿Cuáles han sido sus debilidades?

R.: Benetton hizo una innovación hace muchos años y después ha visto entrar nuevos competidores. Ha habido un ciclo fisiológico y además se ha visto stuck in the middle (atrapado en el segmento medio). No era conveniente y básico como Gap, ni era fashion como Zara, sino que era una vía de en medio y con un precio más alto. Este fue el problema de Benetton por el lado del producto. Por el lado del modelo de negocio, Benetton es una empresa que no controla el retail. Tenía un modelo apropiado para los tiempos, con licencias y franquicias, pero en el momento en que todo se convierte en más veloz esta estructura no permite tener un control y un feedback constante de los mercados. Pondría estos dos elementos juntos: no tener el producto oportuno en el momento apropiado ni tener un modelo de negocio lo suficientemente reactivo.

P.: Una gran diferencia entre Benetton e Inditex es la producción: Benetton tenía su propia manufactura.

R.: Benetton sólo tenía parte de su producción, sobre todo de punto, pero la tendencia era de total look. El punto era una parte, pero cuando quieres hacer funcionar el retail necesitas toda la producción. Por ello no creo que tuviera todo integrado. Para mí es más integrado Zara: la integración no es tanto poseer las empresas, sino cuánto estás integrado con tus proveedores. Benetton era un poco como Mango: tenía bastante integración con los proveedores, pero su debilidad respecto a Zara, H&M o Gap era no controlar el retail. No controlan el stock del negocio, como ocurre con Mango. No controlan esta información y esta es su gran debilidad.

P.: ¿Qué normas se deben seguir para adaptar el modelo de negocio?

R.: Es importante que cada uno haga lo que sabe hacer. Gap es un básico americano y, cuando entró Zara en el mercado, ellos también fueron a un producto más *fashion* y les fue mal, y al final volvieron a hacer lo que saben hacer. Benetton también debe

Modaes

entender qué competencias tiene y centrarse en ellas.

P.: ¿Qué opina del fenómeno *low cost*, con cadenas como Primark?

R.: Esa franja está llena de competidores que hacen un producto joven, no necesariamente de alta calidad. Es un mercado totalmente plagado de competidores. No creo que si seguimos haciendo este tipo de producto, barato y mal hecho, vayamos a ningún lado. La gente compra menos e incluso la que tiene menos capacidad quiere comprar cosas que de todos modos estén bien, que valoricen, y lamentablemente el mercado está lleno de cosas que no van en esa dirección.

P.: Varias empresas españolas afrontan un cambio generacional. ¿Es un momento de todo o nada?

R.: Lo que hemos visto en los últimos años es que, con el cambio generacional, a menudo las empresas han sido vendidas, lo que nos dice que el cambio generacional no es nada fácil. Nadie asegura que los hijos quieran continuar, ni que tengan la capacidad... es un problema enorme. En la moda, respecto a otros sectores, no hay un problema sólo de sucesión empresarial, común en todos los sectores, sino también de visión creativa. El que viene no necesariamente tiene la misma visión creativa que el fundador: de hecho, en la mayor parte de los casos no la tiene. Y además las compañías se transforman, lo cual también es uno de los motivos por los que las empresas tienen estos ciclos: van bien por 15 ó 20 años y después caen. Sea porque el consumidor se cansa o bien porque el equipo directivo o el visionario ya no está.

P.: Catástrofes como la de Rana Plaza, en Bangladesh, ¿son un riesgo para el *fast fashion*?

R.: Absolutamente. Estamos en un momento muy diferente del pasado. Incluso el que quiere gastar poco es más consciente de dónde está fabricado un producto, hay más sensibilidad por los temas éticos, ecológicos, etc. Todo esto debe tomarse como un tema fundamental, sobre todo en el lujo. Cuando un chico descubre que para hacer una camiseta blanca hacen falta 200 litros de agua, reflexiona. Tal vez la gente compra menos, pero con más valor, estilístico y también ético. A mi juicio es un tema central también en el que educar al consumidor.

P.: Muchos empresarios no creen que haya una tendencia hacia el *slow fashion*.

R.: Como siempre, los grandes cambios requieren tiempo. El *slow fashion* es una consecuencia del cambio de valores, que se produce de una forma más profunda en las nuevas generaciones. Es obvio que hoy no es una tendencia importante, pero es una tarea de la industria convertirlo en un valor de consumo. Si alguno empieza a hacerlo su bandera, los otros le seguirán. La necesidad está ahí.

P.: ¿Qué tendencias hay en el lujo?

R.: Hay mucho producto en el mercado, pero el cliente siempre pide más

Modaes

particularidad, precisión y una relación cada vez más *one to one* con la marca. Estamos asistiendo a una ralentización de las ventas de marcas del lujo en parte porque no han tratado el lujo como tal: han sido sobreexpuestos, han abierto demasiadas tiendas... La gran tendencia del lujo es volver a ser lujo, con productos exclusivos, raros, únicos, o al menos con una imagen percibida como única, y una distribución más selectiva. El lujo es por definición la búsqueda de algo raro, no necesario, y debe ser difícil acceder a él, de modo que cuando tienes el producto parece que tienes un tesoro. En los últimos años no ha sido así.

P.: ¿Qué otras tareas tienen las marcas de alta gama?

R.: También hay que convertir el lujo en algo menos viejo y más contemporáneo. Los consumidores están habituados al digital, a la animación en el punto de venta (con ejemplos como Apple o Nike) y a tener cierta experiencia con las marcas, y la pretenden también en el lujo.

P.: ¿Burberry es un ejemplo a seguir?

R.: Absolutamente, aunque también están haciendo esta transformación Bottega Veneta, Prada, Gucci, Christian Dior... Tratan a sus productos icónicos como personajes de los que se puede seguir su historia online, visitar muestras... La tercera tendencia está en la manufactura: el lujo se ha dado cuenta de que no basta con tener marcas para tener éxito, también hay que comprar los proveedores. Otra tendencia que está ligada al servicio es la gran inversión sobre las personas: el personal es el área de inversión número uno en el lujo.

P.: ¿Están el lujo y el *fast fashion* sobreexponiéndose al mercado chino?

R.: El mercado chino es muy complicado para cualquiera, incluso para el lujo. Los chinos viajan mucho y compran sobre todo fuera, por lo que las aperturas hasta ahora han servido para dar a conocer la marca y que la compren fuera. El gobierno dice ahora que quiere que China deje de ser la fábrica del mundo y hacer crecer empresas chinas para los chinos y promover la compra local. Hay tendencias difíciles de descifrar: ¿comprarán más en China y menos en el extranjero? Esto se debe tener en cuenta en las aperturas. También hay un problema de adaptación de la oferta. Hay marcas chinas muy fuertes y capaces de crear patrones, colores y propuestas para los consumidores chinos que tal vez les cueste más a nuestras marcas. Creo que sus empresas pronto crecerán y está por ver si el consumidor chino continuará estando fascinado por todo lo que no sea *made in China* o si se dará la vuelta hacia las marcas chinas porque interpretan mejor sus exigencias y cuestan menos.

P.: ¿Y qué perspectivas presenta China para el lujo?

R.: Pasará mucho tiempo antes de que los propios chinos logren crear marcas de lujo.

Modaes

Por ello, los retos para las marcas internacionales de lujo pasan por saber si a futuro los chinos comprarán más fuera que dentro del país, por no estar sobreexpuestas y por saber cuántas tiendas abrir. En la franja *premium*, en cambio, las marcas locales son muy peligrosas.

P.: En los últimos años han aumentado las operaciones corporativas. ¿Vamos a un mercado de menos operadores?

R.: Sí, sobre todo en el lujo. Hoy ya sólo hay dos o tres empresas que dominan el mercado. Si dan con el modelo de dirección apropiado, es decir, cuándo debe decidir el grupo y cuando las marcas, este será el modelo por un tiempo. En las otras franjas del mercado, en *premium* y *mass market*, visto que el consumidor siempre quiere cosas nuevas siempre habrá posibilidad de nuevos ingresos y por tanto de una población muy amplia, por esta necesidad intrínseca en la moda de tener siempre cosas nuevas.

P.: Para crear una marca de moda hoy, ¿hace falta una gran capacidad económica?

R.: No sólo económica, sobre todo hay que tener una gran capacidad estratégica. La moda se ha convertido en un negocio muy complejo y hay muchos casos de dinero desperdiciado y empresas desastradas. Son más las empresas que han ido mal con el dinero que las que han ido bien.

P.: No es un negocio que hagan los financieros.

R.: Absolutamente. Si uno no tiene las ideas, puedes tener todo el dinero que quieras y comprar todas las marcas que quieras pero la cosa no funciona. El consumidor no quiere una pasta de dientes, quiere una idea sobre el futuro. Y por tanto no es tan fácil. También es cierto que hoy no hace falta sólo la idea, sino también llevarla a buen término. El producto no basta, hay que llevarlo el producto al mercado, o más bien a los mercados, y hoy es muy complejo en comparación con el pasado.

P.: ¿Cómo ve la imagen internacional de la moda española?

R.: Como comentario general sobre España e Italia, hay necesidad de repensar el modelo de negocio. Hay que pensar en cómo hacer moda y continuar innovando. Zara ha creado un modelo que no existía, el *prêt-à-porter* ha nacido en Italia con Armani, etc. Nosotros hemos creado cosas que no existían no sólo del lado del producto, si no del lado del modelo, y este es el camino. Tenemos que sacar adelante un modelo que conjugue industria (que es imprescindible mantenerla, porque sin ello no hay creatividad ni producto), retail y creación. Debemos volver a combinar, de una forma nueva, estos tres elementos, tal y como hemos hecho en el pasado.

P.: El modelo de Inditex tiene ya 30 años.

R.: Claro: es un modelo que tal vez tiene que repensarse. El modelo italiano y el español no pueden prescindir de la proximidad con el territorio, del gusto y la belleza

Modaes

de nuestro mundo, de la energía de nuestra población. A partir de ahí hay que volver a empezar.