



GLOBAL CURRENTS

## How 'Brazil's H&M' Defied the Recession

Fast fashion giant Riachuelo has been turning a profit and expanding rapidly. But how did the billion-dollar giant navigate the country's crisis?

GLOBAL CURRENTS

## Cómo el 'H&M de Brasil' Desafía la Recesión

El gigante de la moda veloz Riachuelo ha estado generando utilidades y expandiéndose rápidamente. ¿Cómo es que este gigante billonario ha podido navegar la crisis del país?

POR JORGE GRIMBERG  
MARZO 21, 2017 05:28

**SÃO PAULO, Brasil** — Brasil ha estado en recesión por tres largos años. El país ha tenido que enfrentar una economía en contracción, y al mismo tiempo dolorosas conmociones políticas y sociales: inflación, escándalos de corrupción, protestas masivas, el virus del Zika y más recientemente la acusación del presidente. Como muchos sectores, la crisis en Brasil ha golpeado muy fuerte a las marcas de moda y a los comerciantes. Pero los brasileños no son sino residentes y esos genes de emprendedores saben como utilizar esos duros tiempos en una ventaja. "Mi padre comenzó a trabajar a los doce," dice Flavio Rocha, el CEO de 58 años de Riachuelo. "Comenzó como vendedor pero cuando tenía solo 18 años, ya había comprado su primera tienda."

Rocha recuenta la historia del negocio familiar con cuidadosamente. La primera tienda de vestuario fue abierta en el 1947 por su padre Nevaldo y el tío Newton Rocha en la remota región noreste de Brasil, a unos 3.000 km de la capital comercial del país en San Pablo. Sobrevivientes de una terrible sequía, los hermanos llegaron a Natal en la víspera de la Segunda Guerra Mundial cuando la ciudad se convirtió en una base militar aliada como plataforma de lanzamiento

para contrarrestar el eje de ocupación del norte de Africa. "Esto cambió al pueblo de una villa de pescadores a un crisol de oportunidades para los pequeños comerciantes," explica Rocha. Luego de adquirir varias otras tiendas en la región, los hermanos abrieron la primera fábrica de ropa en los 1950 con el nombre de Guararapes. El los años 1970, Guararapes adquirió a las tiendas Riachuelo, expandiendo su canal de distribución al comercio de telas y construyendo centros operacionales y de manufactura en las ciudades de Recife y Fortaleza.

Hoy en día, Riachuelo es un gigante integrado verticalmente que se jacta de sus 291 tiendas a lo largo y ancho del territorio Brasileiro. Pero lo que les puede sorprender es que 79 de estas tiendas solo fueron construidas e inauguradas en los últimos tres años durante la tenebrosa recesión que vive el país. El mercado ha sido tan complicado que el sector de retail para vestuario se ha contraído en un 6.7 por ciento en el 2016, de acuerdo a las cifras publicadas por la ABIT, la Asociación de la Industria Textil y de Vestuario de Brasil. Mientras los pequeños comercios independientes continúan cerrando sus puertas — más de 100,000 en los últimos dos años — Las cadenas de moda veloz de Brasil como Riachuelo y Lojas Renner han logrado avanzar en contra de la corriente. "Los grandes retailers tienden a crecer por encima del mercado en detrimento de los pequeños comerciantes," explica Edmundo Lima, director ejecutivo de la Asociación de Comercio Textil del Brasil, citando como estos grandes jugadores tienen la habilidad de reducir los costos, invertir en novedades, innovar y responder más rápido a la demanda de los consumidores.

"El año pasado fue el peor año para el comercio en la historia del país desde que se publica la encuesta del IBGE (Instituto Brasileño de Estadísticas y Geografía) que se realizó por primera vez en el 2002," dice Rocha. Y aún así y con las inversiones agresivas en comercio y la infraestructura de distribución, Riachuelo se encuentra en una posición envidiable. La empresa matriz de Riachuelo, el Grupo Guararapes, reportó unos ingresos netos consolidados por 5,921,600,000 reales (\$1.9 billion usd) en el 2016, incremento del 7.5 por ciento vs el 2015. Generando una utilidad de 317,600,000 reales (\$102.2 million usd). Aún cuando el crecimiento no ha sido tan elevado en el 2016 como el año anterior (16.5 por ciento), es así mismo notable dadas las condiciones extremas de la economía del Brasil y otras condiciones negativas existentes en el mercado. Rocha cree que la posición financiera de Riachuelo refleja un retorno sobre las inversiones anteriores como su centro de distribución con el estado del arte en logística en Guarulhos en las afueras de San Pablo. Los centros de distribution como el de la ciudad del Amazonas en Manaus le ayudan a la compañía llegar a más allá de las megaciudades, y alcanzar el interior remoto donde hay muchas más ciudades más pequeñas no bien atendidas como en los estados del Amazonas, Roraima y Acre.

Gracias a su avanzada cadena de suministros, Rocha comenta que Riachuelo hoy en día es capaz de entregar 200 nuevos estilos diariamente a cada una de sus 291 tiendas, acumulando un impresionante total de 48,000 nuevas opciones por año. “Es un modelo logístico extremadamente sofisticado, que nos permite tener un perfil y formato de inventarios muy distinto,” explica.

### **Demografía y el dividendo democrático**

Los jugadores domésticos de la moda veloz como Riachuelo continúan aprovechando a los nuevos miembros de la clase media baja, unos 50 millones – que han salido de la pobreza en los últimos 20 años. Es cierto que muchos ahora están ahogados con deudas, y períodos de desempleo e inflación debido a la crisis actual. Pero hay más que suficientes dentro de la clase media baja que no tienen problemas de mantener a las cajas registradoras de los operadores de moda, cantando. Al mismo tiempo algunos clientes más afluentes han estado cambiando, bajando en el mercado, en lugar de comprar en el segmento medio alto como Zara. Parte del atractivo de las marcas domésticas es que entienden mejor las sutilezas de la preferencia y gusto local y que son relevantes en las temporadas. La mayoría de las marcas globales, por otra parte, diseñan con el clima del hemisferio norte en mente por lo tanto se enfrentan con el reto de la temporada invertida en Brasil.

Las medidas proteccionistas firmes del Brasil para su sector manufacturero significa que sus fabricantes locales de moda pueden socavar a los rivales globales porque no tienen el mismo peso impositivo o tarifas de importación.

En años recientes, el modelo de moda veloz ha recibido escrutinio creciente y críticas en mercados más maduros. Y siendo que existen preocupaciones sobre la sustentabilidad y el ambiente, que crecen en Brasil, según Rocha, la percepción entre los consumidores de moda veloz representa más bien la inclusión a través de la asequibilidad. “En este mismo instante, decenas de millones de personas están literalmente teniendo acceso a nuestro mundo, superando la pobreza. Para ellos encontrar la moda veloz es la primera forma de auto-expresión,” dice.

Marcella Kanner, directora de marketing de Riachuelo, explica: “Esta es la primera vez en la historia[que una clase] de la sociedad Brasileña puede estar a la moda. Debemos ser extremadamente cuidadosos a este respecto, porque aquellos que siempre han tenido acceso a la moda no saben que muchas otras personas no tenían la dignidad para poderla consumir antes.

“Por eso es que la moda veloz en un país como Brasil no es lo mismo que en el extranjero. Aquí, aún se trata de facultar a las mujeres. No solo nosotros, también [nuestros competidores] C&A y Lojas Renner, por ejemplo, somos responsables de crear esta nueva auto estima en la mujer brasileña. Debemos tomárnoslo en serio y no subestimar su importancia,” añade.

Puede ser una muy conveniente distracción para los ejecutivos de la moda veloz enfocarse en las credenciales del diseño democrático pero este ethos tiene eco y suena en la sede corporativa de Riachuelo. Durante la recesión, Rocha se volcó a utilizar tácticas de jugadores globales como H&M para elevar las ventas, creando ruido y defendiendo de la invasión de las cadenas de moda veloz similares a la suya como Forever 21. H&M aún no entra en el mercado, a pesar de los anuncios hechos hace unos años.

### **Visión Global pero Enfoque Local**

Al colaborar con marcas de lujo como Versace y Karl Lagerfeld, Riachuelo realizó presentaciones y pasarelas memorables en Brasil y mantuvo su gasto en publicidad boyante mientras atraía nuevos fans con bolsillos más profundos. El más emblemático de estos fue el show de moda extravagante con Versace en la semana de la moda de San Pablo para Otoño/Invierno 2015.

"Esto fue algo muy raro en Brasil. Tal vez ha sido el evento de moda, la semana más grande de [San Pablo] todos los tiempos," recuerda Silvia Rogar, la nueva editora en jefe de Vogue Brazil.

Para Donatella Versace, la experiencia fue algo para recordar. "Estaba tan entusiasmada en colaborar con Riachuelo en esta colección única tan especial. Yo nunca había diseñado una colección especialmente para las mujeres de un solo país. Generalmente, estoy pensando de forma global. Fue una experiencia muy especial tener que pensar acerca de las mujeres brasileñas, considerando sus deseos y necesidades," recuerda Versace.

Después de Versace, Karl Lagerfeld presentó una colección de edición limitada para la marca, y justo después Riachuelo decidió dejar su participación en la Semana de la moda de San Pablo. "Lo hemos hecho a nuestra manera y ya no seguiremos el calendario de la industria," explica Rocha. "Nuestro compromiso ha cambiado para enfocarnos en las entregas diarias. Si el cliente deja de visitar la tienda 10 días, se dará cuenta que hay 2000 productos nuevos disponibles y esto es para todas nuestras tiendas."

Publicidad en canales de televisión, como Rede Globo, el cuál según Rocha es, la forma más efectiva de comunicación para moda veloz, sigue siendo la proporción más grande del gasto en publicidad de la compañía, junto con patrocinio de eventos de la revista Vogue para generar reconocimiento de marca, y colaboración con bloggers y diseñadores.

Riachuelo ha lanzado una colección especial de ropa para skate en colaboración con el brasilero Sandro Dias, conocido en el mundo profesional del circuito skate como Mineirinho, y el Youtube vlogger Christian Figueiredo. El año pasado la marca hasta obtuvo la licencia de Harry Potter para lanzar una colección cápsula que incluía el estilo colegial de 'Hogwarts' en poleras t-shirts, y otros artículos

desplegando los eslogans del Quidditch, el deporte de competencia mágica de la franquicia. Aunque Riachuelo invierte fuertemente en campañas digitales de las redes sociales como Facebook o Instagram, sorprendentemente aún no ha lanzado el brazo de e-commerce. Hay planes de hacerlo en el segundo trimestre de este año. En el ranking del último año de los grandes retailers de Brasil desarrollado por el Instituto brasileño del retail y ejecutivos del consumo, el Grupo Guararapes ocupa el puesto 12 justo detrás de su competidor principal en la categoría de moda Lojas Renner, quienes tienen más de 380 puntos de venta en Brasil. “[Pero] Somos el grupo de moda más grande en el país, considerando todos los aspectos del negocio, desde la hilaza hasta el artículo de vestir final pasando por las operaciones financieras, el cuál es muy relevante. Cada puesto en retail genera cinco puestos de trabajo en la cadena de suministros [pero] el retail es solo la parte más visible del Grupo Guararapes. Es solo la punta del iceberg,” afirma Rocha.

Lojas Renner ha dado inicio a su expansión fronteriza, hacia el Uruguay y ha anunciado más movimientos por América Latina. Pero a pesar de los planes de expansión domestica continua para este año, Rocha dice que no hay planes inmediatos para que Riachuelo coloque un pie fuera del país.

Kanner cita el hecho de que la producción de cerca del 80% de sus unidades se realiza localmente en sus centros de manufactura en el Noreste y afirma que como Lojas Renner, por el contrario, como tiene su base en Puerto Alegre, al extremo sur de Brasil hace más fácil exportar a los países vecinos como Uruguay y Argentina, por ejemplo. “Nuestra estrategia es también mantenernos locales debido al llamado ‘Custo Brasil’ (o “Costo Brasil cost”, el cuál se refiere a los costos operacionales inflados y las ineficiencia asociada con operar el negocio en el país). Exportar puede hacernos no competitivos en otros países [por eso] continuaremos profesionalizando la industria antes de pensar en cruzar las fronteras,” explica Rocha. Además,” concluye diciendo, “no hay necesidad de hacerlo cuando aún hay tanto crecimiento potencial remanente dentro de nuestra propia geografía.”

#### Nota de Goldratt Consulting Ltd.

Riachuelo comenzó la implementación de su proyecto de Visión Viable para una empresa de Moda Veloz con nuestra compañía en el 2010. Desde entonces hemos venido desarrollando en el terreno las nuevas reglas operativas y de sincronización desde la manufactura hasta la decisión de qué se exhibe y como, pasando por compras, junto con acelerar la capacidad de desarrollo de las colecciones y productos novedosos. Hoy en día el sistema opera completo y le permite a Riachuelo lograr tener una cadena y sistema logístico que es capaz de entregar más de 200 piezas nuevas cada día, habiendo expandido en estos últimos tres años su red a 291 tiendas en todo el país. Alcanzando niveles de rentabilidad únicos provenientes de una rotación de alta velocidad.