# modaes.es Deeigual.





Reservados todos los derechos. Queda riguro-samente prohibida, sin la autorización expresa del titular del Copyright, bajo las sanciones establecidas por la legislación vigente, la reproducción total o parcial de la presente obra por cualquier medio o procedimiento, digital o impreso, ya sea para uso personal o profesional.

### modaes*.es*

Modaes.es es un medio de Cinnamon News

### Cinnamon News

Gran Via de les Corts Catalanes 646, principal 1° 08007 - Barcelona 938 807 878 www.cinnamonnews.com

> Elabora Modaes.es www.modaes

www.modaes.es 1110013CS.CS

Patrocina Desigual

Desigual www.desigual.com

**TRIBUNA** DESIGUAL

**ANTICIPARSE EN TIEMPOS DE CAMBIO** 

6

**TRIBUNA MODAES.ES** 

PRÓXIMA PARADA: **LO DESCONOCIDO** 

**ESCENARIO** MACROECONÓMICO

**EL ÚLTIMO AÑO DE OPTIMISMO EN LA ECONOMÍA GLOBAL** 

**LOS DIEZ GLOBAL FASHION DRIVERS** 

**LAS TENDENCIAS QUE TRANSFORMAN EL SECTOR DE LA MODA** 

16

## 40

**'CHIEF CLIENT OFFICER': LA BATUTA DE LA OMNICANALIDAD** 

ENTREVISTA
FRÉDÉRIC GODART **HEG PARIS** 

**NUEVOS 'HUBS'** LOGÍSTICOS **PARA GANAR VELOCIDAD** 

24

**ENTREVISTA JAUME HUGAS** 32 **ESADE** 

**INCERTIDUMBRE: EL'NUEVO NORMAL' DE LA MODA** 

ENTREVISTA **RAFAEL MYRO** UCM

> **LA MODA SE REFUGIA EN LOS MERCADOS MADUROS**

**ENTREVISTA RAQUEL INSA** 

**NUEVOS MATERIALES PARA ENCABEZAR** LA OLA 'ECO'

**ENTREVISTA ENRIC CARRERA** INTERTEX

56

64

**LA TARTA DE** LA MODA: MÁS **PEQUEÑA Y MENOS RENTABLE** 

**ENTREVISTA** STEFANIA SAVIOLO UNIVERSITA BOCCONI

'MIX' COMERCIAL **ARITMO DE EXPERIENCIA** Y'CLICK'

104

**LOS DATOS** 

72

80

88

96

**METODOLOGÍA** 

ENTREVISTA **LLUÍS MARTÍNEZ ESADE** 

**OPERACIONES MEJOR CUANTO MÁS GRANDE** 

> ENTREVISTA
> MARGUS ALEXANDER LONDON BUSINESS SCHOOL

**SE BUSCAN 'START UPS', RAZÓN:** INNOVACIÓN

> ENTREVISTA MICHAEL BIKARD LONDON BUSINESS SCHOOL

**DE INDUSTRIA 4.0** A 'BLOCKCHAIN': **EL FUTURO LLEGA A LA MODA** 

**ENTREVISTA JAVIER SAN MARTÍN** EAE

Desigual

### ANTICIPARSE EN TIEMPOS DE CAMBIO

David Meire



En tiempos de cambio para la industria de la moda, las compañías nos esforzamos por ser cada vez más ágiles, flexibles, capaces de anticipar el futuro. La incertidumbre marca ahora el compás de un sector que sigue transformándose y obliga a las compañías de la industria de la moda a adaptarse a nuevos tiempos y maneras de consumir.

Ante un contexto altamente desafiante, las empresas se ven obligadas a replantear sus estructuras, su logística e incluso los atributos de sus marcas para dar respuesta a las exigencias del mercado. Ya son varios los movimientos que marcan hoy la industria y que se suman a las tecnologías disruptivas y la ola del ecommerce. Nuevas estrategias de expansión geográfica, caras nuevas al frente de los negocios, nuevos materiales o maneras más

ágiles e innovadoras de trabajar son algunas de las apuestas del sector.

Además, la relación entre empresa y consumidor sigue siendo otro de los grandes retos a abordar. Los nuevos consumidores, cada vez más conectados y sensibilizados, son quienes establecen los patrones a los cuales las compañías deben adaptarse. Los consumidores van ganando poder de decisión en un momento en el que la tarta de la moda, en cambio, se hace más pequeña y menos rentable y hay que seguir sorprendiéndoles, atrayéndoles y conectando con ellos.

Ahora más que nunca, las compañías necesitan reflexionar sobre las claves de futuro para poder actuar con agilidad, inmediatez y acierto. •

Modaes.es

### PRÓXIMA PARADA: LO DESCONOCIDO

Pilar Riaño



En el Sudeste Asiático, los andamios se construyen de bambú. Requiere una técnica compleja, al alcance de sólo unos cuantos profesionales, pero este material, flexible pero resistente, es el más adecuado para soportar los tifones que azotan confrecuencia algunos países del continente. Los titanes de la distribución de moda se enfrentan ahora a su propio tifón, y sólo los que cuenten con estructuras fuertes, pero sepan adaptarse rápidamente, lograrán sobrevivir esta nueva etapa en la que lo único seguro es que no ya no sirven los planes a largo plazo.

El sector tiene que abordar una doble transformación: por un lado, los primeros síntomas de la desaceleración del consumo y la amenaza de que una nueva recesión global pueda estar a la vuelta de la esquina. Por otro, su propia revolución, marcada por la digitalización, la rapidez, la sostenibilidad y los cambios en los hábitos de consumo. Un nuevo contexto en el que, además, los gigantes de la moda

deben aprender a competir por una tarta que se encoge y que, todo apunta, será menos rentable. En 2017, los principales operadores del sector han comenzado a adaptar (a menudo a contrarreloj) sus estructuras a este nuevo escenario. Menos tiendas y diferentes formatos comerciales; nuevos materiales para depender menos del algodón y el poliéster; industria 4.0 y nuevas estructuras logísticas para responder rápido a las demandas de los nuevos consumidores; nuevos perfiles directivos para gestionar la integración omnicanal, y operaciones corporativas para ganar tamaño y competitividad. Nadie sabe con certeza cuánto tardará en llegar la próxima crisis, igual que nadie se aventura a decir cómo será la tienda del futuro. Lo importante es, como dice siempre Christine Lagarde, la presidenta del Fondo Monetario Internacional (FMI), arreglar el tejado a tiempo, y que la próxima etapa, incierta todavía, llegue con las estructuras más sólidas y adaptadas para el cambio constante. •

i

### 

Escenario macroeconómico en 2017

### EL ÚLTIMO AÑO DE OPTIMISMO EN LA ECONOMÍA GLOBAL

### Trump y el 'Brexit' tuvieron menos impacto del esperado, el PIB creció y el comercio batió récords

"Por más agradable que sea sentarse a disfrutar del calor de la recuperación... el momento de reparar el tejado es cuando brilla el sol." Con estas palabras se dirigió el presidente John F. Kennedy al Congreso de Estados Unidos en 1962, aproximadamente un año después de que el país dejara atrás una recesión. Kennedy hacía un llamamiento a aprovechar los ciclos expansivos para encarar los problemas estructurales de la economía y a no confiarse cuando todo va bien.

Pero en la cita, una de las favoritas de la presidenta del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, subyace también otra advertencia: el sol no brillará para siempre. En 2017, los indicadores macroeconómicos eran todavía boyantes y las previsiones mejoraban en cada revisión. Fue el último año de optimismo en la economía global, antes de que la desaceleración llamara de nuevo a la puerta en 2018. El tiempo para arreglar el tejado se acaba.

El Producto Interior Bruto (PIB) mundial creció un 3,7% en 2017, por encima del 3,2% del año anterior, y el comercio global recuperó impulso con un alza del 4,7%, frente al 1,8% del año anterior, según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC). El intercambio de mercancías creció así a su mayor ritmo desde 2011 y volvió a convertirse en motor de la economía global.

Si 2016 estuvo marcado por la incertidumbre y el miedo a que cisnes negros como la elección de Donald Trump y el *Brexit* provocaran un *crash*, 2017 fue un año de tranquilidad. Las amenazas no se cumplieron y los mercados marcaron nuevos récords pese a los sobresaltos.

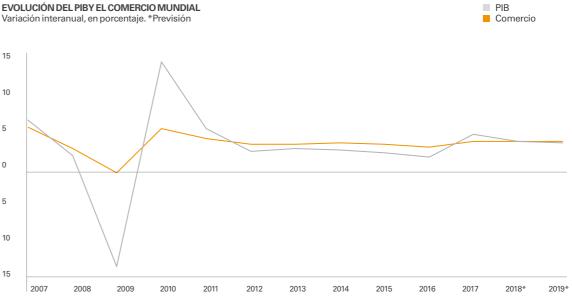
La coyuntura era buena, pero tanto el FMI como la OMC subrayaban en sus informes que el mundo se enfrenta a riegos que podrían poner en peligro este ciclo alcista. Ambos organismos hacen hincapié en que la recesión ha dejado heridas que todavía no están curadas, y el FMI alude a amenazas como el riesgo de una escalada en la guerra comercial, los niveles "sin precedentes" de deuda pública y privada, la volatilidad de los mercados financieros y la fragilidad geopolítica.

A más largo plazo, prosigue el organismo, "el impulso de la economía mundial está bajo la presión de un lento deterioro y debilitamiento de la confianza en las instituciones; y la confianza es, naturalmente, la savia de cualquier economía".

### ESCALADA DE LA GUERRA COMERCIAL

Una de las consecuencias de esa pérdida de confianza en la economía mundial es la percepción de que las recompensas de la globalización no se distribuyen equitativamente. Partidos y políticos han capitalizado este sentimiento, con discursos populistas y medidas proteccionistas. A la cabeza de esta tendencia se encuentra DonaldTrump, que hizo del proteccionismo uno de sus caballos de batalla en su carrera a la Casa Blanca. El magnate neoyorkino juró su cargo el 20 de enero de 2017, con los mercados y parte de la población temerosa por el impacto de las medidas más radicales que había propuesto durante la campaña, como retirar el país de organismos internacionales o construir un muro con México.

Pero quizás la promesa que con más empeño se ha esforzado en cumplirTrump es el cambio en las relaciones comerciales con sus principales socios



los próximos años
pasan por que tanto el
comercio como el PIB
mundial desaceleren.

Después del traspié de

2016, el comercio ha

vuelto a convertirse en el motor de la

economía global, tras batir en 2017 récords de crecimiento.

Sin embargo, las previsiones para

Fuente: FMI

internacionales. El republicano considera que China y México se "aprovechan" de Estados Unidos, y que acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Tlcan) son ruinosos para el país norteamericano.

Trump encontró un buen rival al otro lado del Pacífico, en China, desde donde Xi Jinping ha respondido sistemáticamente a cada amenaza. El resultado ha sido una escalada de reproches y subidas de tasas arancelarias, culminando en 2018 en una guerra comercial de facto.

El pistoletazo de salida al conflicto se remonta a abril de 2017, cuando Trump instó al Departamento de Comercio del país a que investigara si las importaciones de acero procedentes de China y otros países representaban una amenaza a la seguridad nacional, y se materializó en marzo de 2018, cuando se implementaron los aranceles al acero y al aluminio, con la exención de la Unión Europea, Canadá y México.

En paralelo, Trump comenzó también a renegociar el Tlcan que mantiene con sus dos vecinos norteamericanos y al que llegó a calificar de "el peor acuerdo de la historia". Finalmente, en 2018 se firmó un nuevo pacto bajo el nombre de Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá (Aeumc, por sus siglas en español). Para los economistas, la principal medida de Trump fue, sin embargo, la reforma fiscal, la mayor en Estados Unidos en treinta años. El Gobierno relajó las obligaciones impositivas para particulares y empresas con el objetivo de estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico, aunque a costa de engrosar la deuda.

### FRENOA LOS ESTÍMULOS A LA ECONOMÍA

Con la recuperación de la economía a escala global,

los bancos centrales comenzaron a revertir las políticas monetarias expansionistas de los últimos años. El primero en dar el paso fue la Reserva Federal de Estados Unidos, que comenzó a subir los tipos de interés ya en 2015, cuando elevó el precio del dinero por primera vez en diez años.

En 2016 y 2017, el banco central estadounidense continuó con una política restrictiva, apoyándose en la fortaleza del mercado laboral, con una tasa de desempleo de apenas el 4,1%, la menor en diecisiete años, y el crecimiento económico del país. En 2017, también siguió sus pasos el Banco de Inglaterra, subiendo los tipos por primera vez en diez años. Mientras el dinero corriente se encarecía, una nueva divisa apareció en escena como un huracán: las criptomonedas. El bitcoin disparó su valor un 2.000% a lo largo de 2017, lo que llevó a gobiernos como el chino a comenzar a implantar medidas para regular las nuevas monedas digitales.

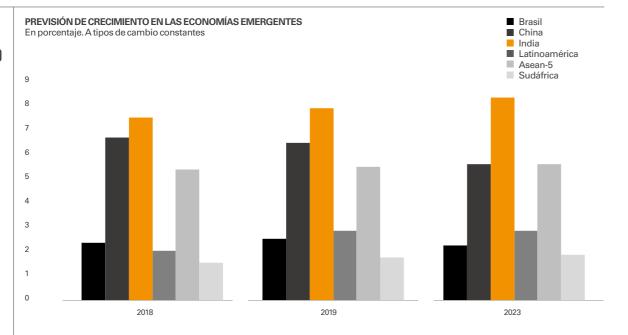
### CHINA ABRE NUEVA ETAPAY RECUPERA MÚSCULO

Las buenas noticias en materia económica llegaron también a China, la segunda potencia mundial. En 2017, el PIB del gigante asiático creció un 6,9%, revertiendo así la tendencia de desaceleración en la que se había instalado desde 2010. La tasa, dos décimas superior a la del año anterior, se situó incluso por encima del objetivo oficial, del 6,5%, y estuvo motivada notablemente por el renovado impulso de las exportaciones. China se encuentra inmersa en un cambio de modelo, con el objetivo, entre otros, de ser reconocida como una economía de mercado.

En el decimonoveno congreso del Partido Comu-

 $0 ag{11}$ 

### Escenario macroeconómico en 2017



Fuente: FMI

nista, Xi Jinping, presidente del país, explicó que los pilares sobre los que se sustentará la construcción de esta nueva etapa son frenar la sobrecapacidad industrial, la desigualdad social, la contaminación y la corrupción. Xi hizo hincapié en el inicio de una nueva etapa para construir un "país socialista moderno", gobernado con firmeza pero abierto al mundo.

### LOS MERCADOSTOCAN NUEVOS MÁXIMOS

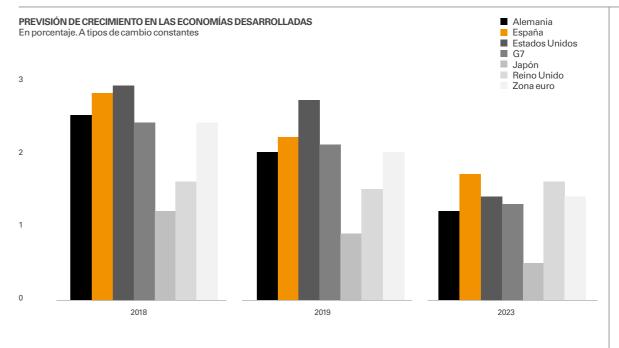
Los mercados de valores volvieron a ser otros grandes protagonistas de 2017. Alimentados por la reforma fiscal de DonaldTrump, el S&P 500, el principal índice de la bolsa estadounidense, inició un *rally* que culminó con un nuevo máximo histórico. El selectivo cerró cada mes del año al alza, registrando su mejor racha desde 1988, y durante el ejercicio se revalorizó un 20%. Además, la volatilidad estuvo por debajo del 10% durante más de 200 días, un récord de cincuenta años.

El titular "Wall Street bate un nuevo récord" se repitió sesenta veces durante 2017, anotando nuevos máximos una media de cinco veces al mes. Además, según datos de Deutsche Bank, el índice certificó el 13 de diciembre su mayor racha alcista continuada de la historia, entendida como el periodo de sesiones consecutivas sin una corrección superior al 5%. Hasta ahora, el récord se había marcado entre diciembre de 1994 y mayo de 1996.

También han seguido una senda similar el Dow Jones de industriales, que se revalorizó un 25,6% en el año y que ha marcado con frecuencia nuevos máximos, y el Nasdaq tecnológico, que subió un 29% desde enero y tocó cotas que no había alcanzado siquiera durante la burbuja de las puntocom.

### LATINOAMÉRICA DESAFÍA EL CONTEXTO Y EMPRENDE LA RECUPERACIÓN

Latinoamérica se enfrentó a 2017 todavía con la resaca de un año complicado, con una caída del PIB agregado del 0,8%, lastrado por Venezuela y Brasil. A eso se sumaba, además, un contexto en gran medida negativo para la región. Por un lado, los países latinoamericanos se enfrentaban a la hostil postura internacional de la Administración Trump, especialmente con México, aunque nada llegó a concretarse. Por otro, el menor crecimiento de las economías emergentes y el cambio de modelo de China redujo la demanda de materias primas, clave en la economía de las principales potencias de la región. Además, la normalización de la política monetaria de Estados Unidos presionó el dólar al alza, devaluando las monedas latinoamericanas. Pese a este entorno, la economía de la región logró emprender la senda de la recuperación en 2017, con un crecimiento del PIB del 1,3%. Excluyendo a Venezuela, inmersa en una profunda crisis, la economía latinoamericana se expandió un 2,5% en 2017. El avance estuvo motivado por la recuperación de dos mercados clave en la región, Argentina y Brasil, que dejaron atrás los valores negativos para anotar crecimientos del 2,8% y del 1,1%, respectivamente. México, por su parte, mantuvo un crecimiento robusto, con un alza del 2,9%, aunque sus previsiones estuvieron perjudicadas por la incertidumbre respecto a la renegociación delTlcan. Además, la economía se vio lastrada a principios de año por el encarecimiento de los bienes de consumo y el denominado gasolinazo: el aumento del precio de



Fuente: FMI



La guerra comercial es una de las mayores amenazas para la economía global, según subrayan el FMI y la OMC en sus informes anuales. la gasolina decretado por el Gobierno de Enrique Peña Nieto. Por otro lado, la subida del precio del petróleo contribuyó a la recuperación de Colombia y Ecuador, que anotaron crecimientos del 3% y del 2,2%, respectivamente.

### LAS URNAS DAN UN RESPIRO A EUROPA

El ejercicio 2017 estuvo marcado en por las jornadas electorales. Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Austria, Noruega e Islandia eligieron en 2016 un nuevo presidente en comicios marcados más que nunca por la amenaza de los partidos populistas y, en algunos casos, de extrema derecha. La mayor amenaza residía en la cita electoral de Francia, uno de los países fundacionales de la Unión Europea y la segunda mayor potencia de la zona euro, que comenzó el año viendo como la antieuropeísta Marine Le Pen escalaba sin freno en las encuestas. La hija del fundador del Frente Nacional Ilevó a su partido de una posición minoritaria a convertirlo en un firme candidato al Elíseo. Europa contuvo el

### Escenario macroeconómico en 2017

### Aunque las principales magnitudes económicas fueron positivas, algunos indicadores como la curva de rendimiento del bono estadounidense dieron la primera alarma de una posible desaceleración

aliento ante la posibilidad de que llegara al corazón de Europa una política cuyo programa pasaba por reivindicar la unidad nacional, limitar la inmigración, plantear una consulta sobre la pertenencia de Francia en la Unión Europea e, incluso, abandonar el euro. Finalmente, el socioliberal Emmanuel Macron se impuso en la segunda vuelta con el 66,1% de los votos, ahuyentando el temor al Frexity colocándose, junto a Angela Merkel, al frente de una nueva etapa en la Unión. Pero faltaban nuevos baches por superar, entre ellos las elecciones de la mayor potencia del mercado comunitario. En septiembre, Angela Merkel se aseguró un cuarto mandato en Alemania aunque con un escenario de mayor dificultad para la gobernabilidad del país. Por su parte, los socialdemócratas sufrieron una derrota histórica, con su peor resultado desde 1949.

Pero lo que definió la cita electoral fue la entrada de un partido de extrema derecha en el parlamento alemán por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial. Alternativa por Alemania, con un discurso xenófobo y contrario al euro, capitalizó el descontento popular con las políticas de Merkel con los refugiados y obtuvo un 12,6% de los votos, situándose como el tercer partido más votado.

Otra potencia de la Unión, Reino Unido, también acudió a las urnas, en las que Theresa May se jugaba el apoyo a su estrategia de *Brexit* pactado. Finalmente, los conservadores perdieron la mayoría absoluta en el parlamento, mientras que los laboristas ganaron casi diez puntos. Finalmente, la Comisión Europea y Reino Unido comenzaron a abordar a finales de año la salida de Reino Unido del bloque comunitario, que previsiblemente será mucho más blanda de lo anunciado inicialmente y se concretará el 29 de marzo de 2019.

### **QATAR, AISLADO POR SUSVECINOS**

El 5 de junio de 2017, una decisión inédita impactó en la Península Arábiga. Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Bahréin, Egipto y Yemen rompieron relaciones con Qatar por su presunto "apoyo a varios grupos terroristas y sectarios que tienen como objetivo desestabilizar la región". A la ruptura diplomática se sumó un duro bloqueo terrestre,

marítimo y aéreo que aisló en el Golfo al estado más rico del mundo por PIB per cápita. Los cuatro países árabes emitieron una lista de trece exigencias a Doha, que incluía, entre otras, la interrupción de vínculos con "organizaciones terroristas", el alejamiento de Irán y el cierre del grupo mediático Al Jazeera. Un año después, el Gobierno de Doha no ha cedido ni un ápice en su postura y se enfrenta a una nueva amenaza: el Gobierno saudí estaría contemplando construir una especie de canal de Suez alrededor del pequeño emirato para eliminar su frontera común y convertirlo técnicamente en una isla.

### ¿PRIMEROS SÍNTOMAS DE CAMBIO DE CICLO?

Pese a que las principales magnitudes macroeconómicas eran, por lo general, positivas en 2017, algunos indicadores comenzaron hacer saltar alarmas, aunque todavía tímidas, en los mercados internacionales. El más citado es la curva de rendimiento del bono estadounidense, utilizado por los economistas como un análogo de los mercados globales. En 2017, esta curva comenzó a aplanarse, lo que significa que la brecha entre el rendimiento del bono a dos años y el de diez años se ha estrechado. Este proceso suele ir asociado a un cambio en las expectativas de los inversores, y se ha producido antes de cada una de las últimas siete recesiones. Con todo, los expertos insisten en que no es síntoma suficiente para esperar una crisis inminente.

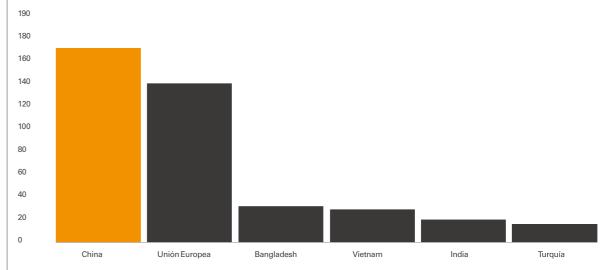
### EL'APOCALIPSIS RETAIL' SACUDE LOS CIMIENTOS DE LA MODA

En un contexto de bonanza económica, con el paro a la baja y una sólida economía en los mercados maduros, el retail vive sin embargo una de las peores crisis de su historia. En 2016, el sector lo achacó a la incertidumbre global y el avance del ecommerce, pero en 2017 ha terminado por confirmarse que se trata de un problema estructural. Después de años de reinado en la distribución, el comercio minorista tradicional y, en particular, los

China continúa imbatible como el mayor exportador mundial de prendas de vestir. En 2017 las ventas de ropa al extranjero de la gran fábrica del mundo recuperaron impulso, con un alza del 5%, tras retroceder un 4% en 2016 y un 2% en 2015.

### LOS DIEZ MAYORES EXPORTADORES DE PRENDAS DEVESTIR

xportaciones en miles de millones de euros. Datos correspondientes a 2017



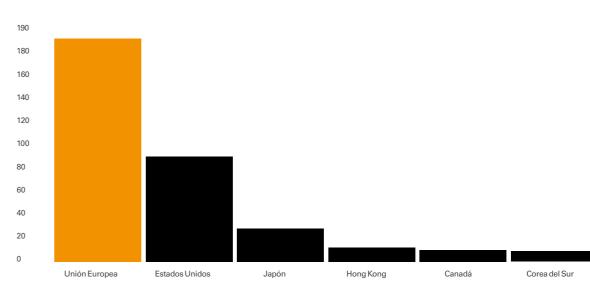
Fuente: OMC

grandes almacenes, se enfrentaron el año pasado a un ejercicio negro. En enero, Macy's anunció más de 10.000 despidos, alrededor del 7% de su plantilla, en lo que supuso el mayor recorte desde la Gran Depresión. La empresa, el mayor retailer de moda de Estados Unidos, cerró 63 tiendas en 2017 y clausurará otras 32 en los próximos tres ejercicios. En todo el comercio estadounidense, cerraron sus puertas más de 6.700 comercios, el máximo desde que hay registros. La moda se llevó la peor parte, con casi 3.000 cierres en todo el país. Los medios estadounidenses lo llamaron Apocalipsis Retail, haciendo alusión a la tormenta perfecta que ha motivado esta inédita oleada de cierres. La primera de esas causas es el cambio en los hábitos de consumo, que ha provocado que los

consumidores trasladen su presupuesto a otras categorías como los servicios o la electrónica. A ello se suma la saturación del canal, en particular en Estados Unidos, que cuenta con la mayor tasa de superficie comercial per cápita del mundo, y a la abultada deuda que acumulan los operadores. En este contexto, el avance imparable del ecommerce ha sido sólo una gota más que ha obligado a las tiendas a replantearse su modelo de negocio. Al retail le ha llegado ya su crisis por no haber arreglado el tejado a tiempo. El reto está ahora en ver si los Gobiernos y grandes corporaciones recuerdan el consejo de Kennedy o la próxima crisis, que está cada vez más cerca, cogerá al mundo de nuevo con el pie cambiado y viejas heridas todavía sin cicatrizar.



Importaciones en miles de millones de euros. Datos correspondientes a 2017



ciones. En concreto, las compras de la Unión Europea retrocedieron un 1%, mientras que las de Estados Unidos cayeron un 2%.

Los dos primeros

compradores de moda

del mundo redujeron

en 2017 sus importa-

Fuente: OMC

## 

## 

## 

Los diez Global Fashion Drivers

### LAS TENDENCIAS QUE TRANSFORMAN EL SECTOR DE LA MODA

Los titanes del sector se enfrentan a un cambio de paradigma, en el que el pastel es cada vez más pequeño y ganar cuota es la única vía para crecer

### La moda se enfrenta a un entorno complejo, con nuevas herramientas y en plena crisis interna

La moda está en un punto de inflexión. Tocado por la caída de las ventas, la transformación de los canales de distribución y los cambios en las preferencias de los consumidores, en los que la tecnología y los servicios han ganado la carrera a la ropa, el sector ha dejado de estar de moda. En este contexto, las empresas se han visto obligadas a dar un paso atrás y replantear sus estrategias de negocio, buscando nuevos aliados y transformando toda la cadena de valor: de las materias primas que se utilizan a la estructura de las redes logísticas, pasando por la composición de sus equipos directivos, la forma en la que se distribuyen los productos y el modo en que las marcas se comunican con el cliente.

En paralelo, la moda tampoco es ajena a las grandes tendencias globales como la digitalización de la industria o la sostenibilidad, términos que se han convertido ya en habituales en los informes anuales del sector.

Las estrategias que eran válidas hasta ahora han dejado de serlo, y el sector tiene que readaptarse a marchas forzadas. El tiempo apremia y las cuentas de resultados comienzan a notar los primeros síntomas de una desaceleración que ya afecta también a toda la economía.

La moda está aprendiendo, en definitiva, a adaptarse a un nuevo normal, en el que las estrategias a largo plazo ya no sirven y los números ya no serán tan buenos como antaño. Un nuevo normal marcado por la incertidumbre, en el que lo único seguro es que el futuro pasa por seguir adaptándose a un entorno cambiante.

### 'CHIEF CLIENT OFFICER': LA BATUTA DE LA OMNICANALIDAD

En cada informe anual, las empresas de todos los sectores insisten en un objetivo común: poner el cliente en el centro. Para abordar esta meta, el sector ha comenzado a incorporar en sus estructuras a una nueva figura, el responsable de cliente: un ejecutivo de primer nivel, a menudo parte del comité de dirección, que se encarga de equilibrar los canales y la comunicación para dar al cliente lo que quiere, cuando quiere y cómo lo quiere. En total, un 14% de las compañías contaban el año pasado con este rol en sus organigramas. Los ejemplos abarcan todos los sectores: de Kering a Mango, pasando por Marks&Spencer. Pero en la batalla por un cliente que, según los expertos, es cada vez más exigente y más infiel, no es suficiente con un nuevo cargo. Un 16% de los grandes grupos del sector ha reorientado su estrategia para abordar nuevos públicos, y más de la mitad cuenta con un club de fidelización.

### LOGÍSTICA: NUEVOS 'HUBS' PARA GANAR VELOCIDAD

De enviar muchas unidades a una sola tienda, a llevar una sola prenda a millones de clientes repartidos por la ciudad. La logística del sector se está adaptando para hacer frente al nuevo entorno, en el que los *hubs* no están ya sólo al servicio de las tiendas, sino también, y sobre todo, del ecommerce. Superar la última milla, transformar las instalaciones actuales y adaptar el aprovisionamiento a los nuevos ritmos del sector son algunos de los desafíos que abordan las empresas de moda.

En concreto, en 2017 un 18% construyó nuevos hubs o instalaciones logísticas, y un 15% apostó por el aprovisionamiento en proximidad para ganar velocidad y flexibilidad. Esta transformación está liderada por los gigantes del fast fashion, para los que la velocidad es clave en su modelo

de negocio, con Inditex y H&M a la cabeza.

### INCERTIDUMBRE:

### **EL NUEVO NORMAL DE LA MODA**

La incertidumbre ha entrado a formar parte del vocabulario habitual de las principales empresas de moda. Acontecimientos impredecibles como el *Brexit* o la elección de DonaldTrump agitaron a los titanes del sector, que comienza a acostumbrarse a no realizar planes a largo plazo. En los informes anuales de 2017, desafiante se convirtió en una de las palabras más repetidas, especialmente para las compañías británicas como Primark o Sports Direct, que han comenzado a crear ya comités de expertos para abordar una nueva etapa una vez se concluya el proceso de salida de Reino Unido del marco comunitario. En global, la mitad de los operadores hicieron referencia a la incertidumbre en sus memorias. Otro de los factores que más preocupa a los grupos del sector es la escalada de la guerra comercial, que amenaza con poner en riesgo tanto sus polos de aprovisionamiento como sus mercados de consumo. En este sentido, grupos estadounidenses como Levi's y PVH han manifestado ya su posición en contra de las medidas proteccionistas del presidente del país, DonaldTrump.

### LA MODA SE REFUGIA EN LOS MERCADOS MADUROS

Pese a la incertidumbre en materia geopolítica y comercial, la moda continúa siendo un sector global, que busca incesantemente nuevos territorios de consumo, aunque las empresas son

### Los diez Global Fashion Drivers

más contenidas a la hora de dar el salto a un nuevo país. Si en 2016 el 34% de los operadores desembarcó en un territorio nuevo, en 2017 el dato descendió hasta el 26%.

No obstante, tras la crisis de emergentes como Brasil y la desaceleración de mercados como China, las marcas de moda se refugian ahora en las economías maduras, por las que apostaron más de un 80% de empresas el año pasado. El 67% de los grupos, por su parte, mantuvo su apuesta por los Bric, mientra que sólo un 8% se aventuró en algún país africano.

### NUEVOS MATERIALES PARA ENCABEZAR LA OLA 'ECO'

Los principales operadores del negocio de la moda continúan abordando la transformación de sus negocios hacia un modelo más sostenible. En particular, las compañías están poniendo cada vez más el foco en la investigación de nuevos materiales, presionados por la escasez de materias primas y la escalada de los precios del petróleo. Un 12% de las mayores empresas del sector está ya investigando nuevos materiales, un campo en el que destaca la apuesta de grupos deportivos como Adidas y Nike, y de gigantes de la distribución como H&M.

Algunas empresas están poniendo en negro sobre blanco sus objetivos en materia de materiales sostenibles. Es el caso, por ejemplo, deVF Corporation, que se marcó la meta de que el 50% del nylon y el poliéster que emplean sus marcas sea reciclado en 2025, lo cual se traducirá en una reducción del 35% del impacto negativo de sus materiales. Aunque la gran distribución lideró la carrera de los materiales, algunos operadores de lujo también avanzaron en este sentido. A lo largo de 2017, Burberry se focalizó en mejorar la trazabilidad y el aprovisionamiento del algodón, el *cashmere* y el cuero, los tres materiales que más emplea.

En global, un cuarto de las empresas forma

parte de un organismo internacional en materia de sostenibilidad y otro 25% ha emprendido medidas para adoptar el *close the loop*.

### LATARTA DE LA MODA SE ENCOGE

El cambio de paradigma va más allá de los factores externos, como nuevas herramientas o canales. La moda se enfrenta a una nueva realidad en la que competir supone perder rentabilidad, y en la que los crecimientos galopantes precrisis son definitivamente cosa del pasado.

Un 29% de las empresas redujo el año pasado su beneficio, un 20% encogió su margen bruto y un 19% vio reducirse su cifra de negocio. Las cotizadas, presionadas por inversores y analistas que ponen cada vez más en duda el sector, apuran planes de choque, con cientos de cierres de tiendas y despidos para recuperar la rentabilidad. Para crecer, la única vía es robar cuota a los rivales, en una tarta que se hace cada vez más pequeña.

En paralelo, la moda se replantea su forma de atraer al cliente, que parece haberse desenamorado, al menos en parte, de la moda.

### 'MIX' COMERCIALA RITMO DE EXPERIENCIAY 'CLICK'

El equilibrio de canales de distribución ha sido uno de los debates más recurrentes entre los directivos del negocio de la moda. Aunque todavía no está claro cuál será el modelo de retail de futuro, los expertos se inclinan por que las tiendas se polarizarán entre espacios de conveniencia, al servicio del comercio online, y flagship stores experienciales donde vender es casi lo de menos. En este contexto, la apuesta por las tiendas propias se mantuvo en 2017 en casi el 60% de los operadores, mientras que apenas el 24% crecieron mediante franquicias, un modelo en decadencia en los nuevos tiempos del retail. Además, casi la mitad de las compañías está

La escasez de materias primas y la subida de los precios del petróleo está animando a muchas compañías a invertir en investigación de nuevos materiales sostenibles Aunque el tamaño se ha vuelto un factor clave para competir en un entorno cada vez más desafiante, los titanes del sector se apoyan a su vez en las empresas más pequeñas para impulsar la innovación

implementando herramientas para ofrecer una experiencia de compra omnicanal.

### MÁSTAMAÑO PARA COMPETIR

En un contexto desafiante, el tamaño se vuelve cada vez más determinante para continuar siendo competitivo. Las operaciones corporativas volvieron a ser uno de los drivers del negocio de la moda en 2017: el 30% de los operadores entró el año pasado en el capital de otra compañía. La mayoría optó por la integración horizontal, comprando competidores para ganar cuota y tamaño; otros apostaron por las compras para abordar nuevos mercados y segmentos y una minoría recurrió a la chequera para comprar proveedores e integrarse verticalmente. Sin embargo, el contexto también ha motivado que algunas operaciones se cancelen a la espera de un entorno menos incierto. El caso más comentado fue el de Abercrombie&Fitch, que ha estado inmersa en un profundo proceso de transformación que afectó desde a la operativa hasta a la comunicación, y que decidió posponer su venta tras apenas unos meses escuchando ofertas.

### SE BUSCAN'START UPS', RAZÓN: INNOVACIÓN

Para adaptarse al nuevo escenario, los titanes del negocio de la moda están buscando nuevos aliados con los que ganar creatividad y velocidad y estimular la innovación. En este sentido, un 18% de las empresas cuenta ya con un hub dedicado a esta materia, y un 10% ha lanzado una aceleradora. Este tipo de iniciativas son especialmente frecuentes en el sector de la cosmética (L'Oréal y Shiseido son algunas de las pioneras), donde la innovación en producto es esencial para competir. Otros grupos optan por integrar directamente

este talento *in house* a golpe de talonario: un 7% de las compañías ha comprado alguna *start up* para reforzarse en innovación.

Para abordar esta transformación, las compañías están también transformando sus organigramas e incorporando nuevos perfiles que puedan liderar y motivar la innovación dentro de la organización.

### DE LA INDUSTRA 4.0AL 'BLOCKCHAIN': EL FUTURO LLEGAA LA MODA

Fábricas sin operarios, cadenas de gestión transparentes y deslocalizadas, unidades productivas que saben al momento qué es lo que quiere el cliente. Conceptos que hace no mucho parecían propios de la ciencia ficción comienzan a llegar al negocio de la moda.

Los líderes en esta transformación son, en primer lugar, los gigantes del comercio electrónico, que tienen la digitalización en su ADN. Es el caso de Alibaba, por ejemplo, que es, junto con IBM, el grupo que más patentes relacionadas con el blockchain ha registrado en todo el mundo. También JD.com y Amazon han avanzado en este sentido, liderando una transformación de las cadenas de valor cuyo objetivo es la rapidez y la eficiencia. A gran escala, la apuesta por la industria 4.0 y el blockchain es todavía minoritaria: apenas un 6% de las empresas hace referencia a este último sistema, y sólo el 4% han dado públicamente pasos para adaptar sus estructuras productivas a la nueva era digital.

En este sentido, los pioneros han sido los dos titanes de la moda deportiva, Nike y Adidas, que en el último año han puesto en marcha las primeras speed factories totalmente digitalizadas y ubicadas en los mayores mercados de consumo, con las que pueden fabricar productos a medida en apenas quince días sin la intervención de ningún operario.

## 



#1

'Chief client officer': la batuta de la omnicanalidad

olver a seducir al cliente. Este es uno de objetivos más repetidos por los titanes del negocio de la moda, que ajustan sus estructuras y sus estrategias para conquistar a un consumidor que, dicen algunos expertos, es más infiel y más exigente que nunca. En este contexto, en los organigramas de los operadores de moda ha aparecido una nueva figura, el chief client officer, cuya misión es coordinar todas las estrategias dirigidas al cliente: de los *clubs* de fidelización a la omnicanalidad. Casi dos de cada diez grupos de moda han incorporado ya este rol a sus equipos, especialmente empresas de grandes almacenes y gran distribución. En paralelo, algunos operadores están también replanteándose el cliente al que se dirigen, cómo lo parametrizan y cómo llegan a él. En este sentido, el 16% de los mayores grupos de moda del mundo reorientó el año pasado su target, abandonando a sus consumidores tradicionales o desarrollando estrategias para llegar a nuevos públicos objetivo. Además, las compañías están recuperando una vieja estrategia, los clubs de fidelidad, muy popular en Estados Unidos y que ahora se erige como una vía muy útil para garantizar que el cliente regrese a la tienda. A cierre de 2017, más de la mitad de las empresas contaba ya con algún programa de este tipo.

Kohl's fue de las pioneras en crear el cargo de chief client officer en 2013, cuando nombró para ese

Alibaba o Ebav.

El 55% de las empresas del sector tiene en marcha algún club de fidelización de clientes

puesto a Michelle Gass. La ejecutiva se incorporó a la cadena de grandes almacenes procedente de Starbucks, donde ocupó varios puestos de responsabilidad en el área de márketing durante diecisiete años.

En su cargo al frente de cliente, Gass ha impulsado varias iniciativas para mejorar la omnicanalidad. Entre ellas, Kohl's premia a algunos de los clientes que utilizan su aplicación en las tiendas físicas con cupones digitales que pueden canjear en el mismo punto de venta. Asimismo, el grupo cuenta en algunos de sus centros con kioskos online desde los que se pueden realizar pedidos en la Red.

Apoyado por estas medidas, así como en el click and collect, el 75% de los consumidores online de Kohl's son a su vez compradores en sus establecimientos, según recoge su memoria anual de 2017. Los pedidos realizados en la Red pueden ser atendidos tanto por almacenes logísticos dedicados al ecommerce como por el stock de la red física. A finales de 2017, Kohl's premió la labor de Gass nombrándola nueva consejera delegada de la compañía.

Es el porcentaje de

ompañías que cuen-

chief client officer en su

tan con la figura del

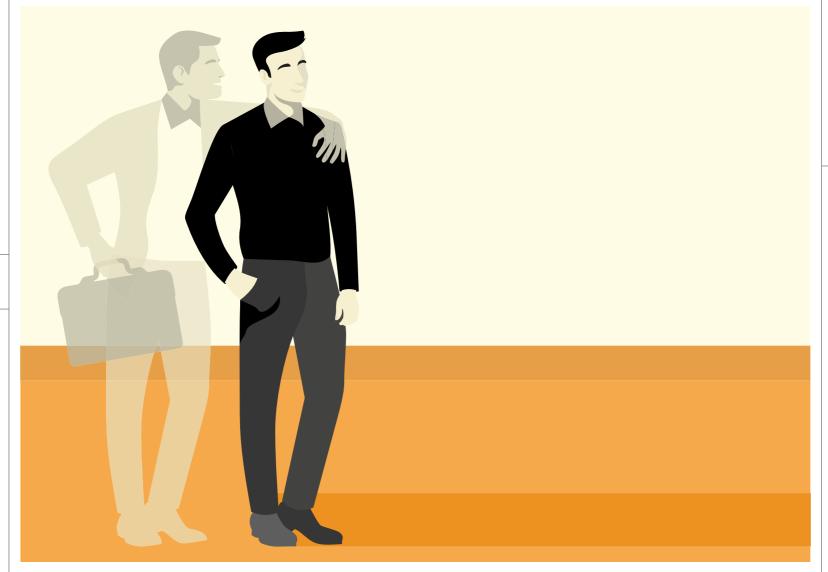
organigrama.

Sears, otro de los titanes del retail en Estados Unidos, también tenía en 2017 a una mujer pilotando su estrategia de cliente: Leena Munjal. La directiva, que asumió el cargo en 2012 tras casi diez años en el grupo, ha estado al frente de la transformación on micanal de Sears, implementando medidas como la recogida de pedidos online en tiendas físicas, el envío de productos disponibles en establecimientos a casa de los clientes de forma gratuita y la transición de la gestión de inventarios de forma manual a hacerlo mediante el uso de tecnología Rfid. Desde enero de 2018, Munjal ejerce como chief digital officer de Sears. Al otro lado del Atlántico, los grandes almacenes Harrods de Londres también decidieron remodelar su equipo directivo para dar cabida a este perfil. Para ello, el grupo colocó a Amanda Hill al frente del área de cliente. La ejecutiva se sumó a la cú-

La transformación en que está inmersa el negocio de la moda y la pretensión de colocar al cliente en el centro de la estrategia llega también a las estructuras organizativas de los titanes del sector. En este sentido, los operadores han comenzado a incluir en sus cadenas de mando la figura del chief client officer, una figura responsable de supervisar y coordinar toda la estrategia de cliente, desde la omnicanalidad a los programas de fidelización. Entre las empresas pioneras en la adopción del chief client officer destacan dos grandes bloques. Uno está compuesto por los mayores grupos de grandes almacenes de Estados Unidos, el sector más afectado por la crisis del brick. Para empresas como Macy's, Sears o Kohl's, el auge de los pure players y la apuesta más decidida de las marcas por la expansión contiendas de gestión propia han forzado a repensar el modelo de negocio vigente desde la segunda mitad del siglo XX. El segundo bloque de empresas donde el director de cliente es ya una realidad son los titanes mundiales del ecommerce, con grupos como Amazon, JD.com,

#1

### 'Chief client officer': la batuta de la omnicanalidad



pula procedente del departamento de márketing de A&E Networks, una cadena de televisión por suscripción basada en Nueva York. Su fichaje se produjo apenas mes y medio después de que Harrods anunciase una inversión de 200 millones de libras hasta 2021 para transformar desde el retail hasta su plataforma de ecommerce.

Otra compañía británica, Hunter, captó talento de la competencia para perfilar su estrategia de cliente y generar mayor engagement. En mayo de 2017, la empresa dio la bienvenida a Tracy Solomons, que había trabajado durante los siete años anteriores en Uniglo. Allí, Solomons fue directora de ecommerce y omnicanalidad en una primera etapa, y en su último año y medio con la empresa nipona definió las líneas maestras de la experiencia de cliente tanto online como offline. En algunos casos, las empresas suman a un responsable de cliente para abordar un cambio de estrategia. Es el caso, por ejemplo, de Desigual, pionera en España en la creación de este rol, que cuenta con esta figura desde 2016, en plena reorientación de su cliente objetivo. En 2017, el 16% de los grupos internacionales han tomado medidas similares, reorientando su *target* o abordando nuevos públicos.

En enero de 2018, la española Mango también decidió apostar por esta figura y colocó a Guillermo Corominas en el puesto. El ejecutivo, hasta entonces director de comunicación y relaciones institucionales, asumió la responsabilidad sobre los equipos de CRM, fidelización y atención al cliente de Mango, así como todos aquellos departamentos que nazcan en el futuro para seguir desarrollando esta línea estratégica.

Gap también cuenta con un *chief client officer* desde 2016. El cuarto mayor distribuidor de moda del mundo por cifra de negocio, inmerso en una reestructuración desde hace años por la caída continuada de las ventas, fichó para el cargo a Sebastian DiGrande. Entre sus funciones figuran el análisis e interpretación de los datos y analíticas de comportamiento del cliente, para traducirlos en acciones concretas que impacten positivamente en el negocio.

Antes de sumarse a Gap, DiGrande desarrolló su carrera en la intersección entre tecnología, estrategia de cliente e innovación digital enThe El 16% de los grupos internacionales reorientó su estrategia hacia el consumidor en 2017. Los grupos de grandes almacenes en EEUU y los titanes mundiales del ecommerce son los actores de la moda que más han apostado por la figura del 'chief client officer'

Boston Consulting Group. Allí trabajó durante veinte años y llegó a ocupar cargos de responsabilidad en las delegaciones de la consultora en San Francisco, Londres y Sídney. Pese a no contar con la figura del *chief client officer* como tal, VF Corporation tiene dichas funciones delegadas en su directora del área digital desde diciembre de 2018: Velia Carboni. La directiva, que antes de fichar por el dueño de Vans ocupó varios puestos de liderazgo en Fidelity Investments, ayuda al grupo en la búsqueda de nuevas tendencias digitales y su aplicación al negocio, "creando experiencias escalables y centradas en el cliente para nuevas plataformas", según explica VF Corporation en su web corportiva.

En el terreno del lujo, Kering, propietario de firmas como Gucci y Saint Laurent, también decidió a finales de 2017 nombrar a un ejecutivo como responsable de su estrategia para cliente. En concreto, el conglomerado de lujo fichó a Grégory Boutté, quien también asumió el liderazgo del área digital.

El ejecutivo, que fue en el pasado director general de Ebay en Francia, pilota tanto la transformación de Kering en el entorno omnicanal como la gestión de los datos que la compañía recopila a través de ecommerce y en su propia red de tiendas.

### EL EQUILIBRIO ENTRE EL ECOMMERCE Y LATIENDA, CLAVE PARA SEDUCIRAL CLIENTE

La complejidad del entorno online a la hora de establecer lazos duraderos con los clientes y fidelizarlos ha sido uno de los grandes detonantes de la necesidad de adoptar esta figura. Alibaba, uno de los mayores grupos de ecommerce de China, también cuenta en su organigrama con esta figura.

La dirección de cliente está en manos de Sophie Wu desde enero de 2017. La ejecutiva asumió el puesto tras diecisiete años trabajando para el grupo, periodo en el que desempeñó varios cargos en el área de ventas. En el último año, uno de los ejes de acción de Alibaba para mejorar la experiencia ommnicanal.

En enero de 2017, el gigante de la Red adquirió el grupo de grandes almacenes Intime por 2.600 millones de dólares y, a finales del mismo año, se hizo con la mayor cadena de supermercados de China, Sun Art Retail Group. Ambas adquisiciones permitieron a la empresa ganar presencia en el canal físico, un pilar clave para atender cada vez a una mayor velocidad los pedidos online.

Ebay, por su parte, tiene las funciones relacionadas con la experiencia de cliente delegadas en la figura de Kris Miller, responsable global de estrategia. La ejecutiva, que asumió ese cargo en septiembre de 2014 procedente de la consultora Bain&Co, trabaja en su día a día de manera cercana con el departamento de producto, tecnología y los equipos regionales de Ebay para asegurarse que la estrategia de la plataforma se traduzca en acciones concretas en todo el *customer journey* para fidelizar al cliente online.

### CLUBS DE FIDELIZACIÓN, EL OTRO 'AS BAJO LA MANGA'

Además de la figura del chief client officer, otra de las herramientas estrella de los grandes grupos del sector para retener a los consumidores en un entorno de máxima competitividad son los programas de fidelización. El ecommerce británico Asos, que ofrece desde sus inicios descuentos a estudiantes en todas sus compras, lanzó en 2016 el programa A-List, mediante el que todos los consumidores acumulan puntos en las compras realizadas a través de su plataforma. El grupo señala en su memoria anual de 2017 que A-List siguió contribuyendo a elevar el ratio de conversión y la frecuencia de compras en el portal. Pero no sólo los pure players están apostando por este tipo de acciones. Macy's repensó su programa de fidelidad el año pasado, introduciendo nuevos alicientes para sus más fieles consumidores. En concreto, la compañía de grandes almacenes adoptó en septiembre de 2017 un nuevo sistema de gratificación en su programa Star Rewards con el que devuelve el 5% del importe de las compras en forma de cheque regalo para nuevas adquisiciones y envíos gratuitos a casa a aquellos consumidores que realizasen compras por 1.200 dólares o más al año. Otra histórica empresa estadounidense, Levi Strauss, cuenta con un programa similar, el Loop Member Program, que ofrece descuentos y productos exclusivos. •

### Frédéric Godart

Frédéric Godart es profesor asociado de *management* y recursos humanos en HEC Paris.

### "EL RESPONSABLE DE CLIENTE DEBE ENTENDER LOS INTANGIBLES DE VENDER MODA"



### ¿Por qué surge la necesidad en algunas empresas de crear el cargo de 'chief client officer'?

Durante mucho tiempo, esta función la han desempeñado otros responsables dentro del organigrama, muchas veces los directivos de márketing. Hasta la llegada de la disrupción digital y la multicanalidad, las empresas no creyeron necesario incorporar un directivo que sólo pilote la estrategia de cliente. La llegada del *chief client officer* también está vinculada a una cada vez mayor profesionalización de los grupos del sector, incluso aquellos de capital familiar.

### ¿La moda es pionera en la adopción de esta figura?

No. La moda nunca ha sido pionera en la adopción de modelos organizativos. Siempre ha sido un sector conservador en ese sentido, lo cual resulta paradójico porque en producto las empresas están obligadas a una constante creatividad. El sector tardó incluso en abrazar el ecommerce como canal de ventas.

### ¿Qué perfil de empresas son las que deben incorporar esta figura en el organigrama?

Las grandes compañías, porque ante el aumento desorbitado del número de colecciones que lanzan al mercado necesitan contar con una figura que conecte la dirección creativa de la marca con el consejero delegado y el resto del equipo directivo. Debe garantizar la armonía entre el aspecto innovador en el proceso de diseño y la vertiente más comercial del negocio.

### ¿La adopción de este perfil está estrictamente vinculada a la facturación o el tamaño?

Si tiene una pequeña o mediana empresa de moda, con dos colecciones al año, seguramente no requiera tener un director de cliente, sino que esta función sea ejercida por algún otro directivo dentro del organigrama.

### ¿Cuál es el perfil más idóneo para el 'chief client officer' de una empresa de moda?

Normalmente, mucha gente de la industria procede del retail y, de ahí, va escalando posiciones. No hay experiencia previa mejor que el haber lidiado con el cliente cara a cara. La experiencia internacional también suma en el caso de un responsable de cliente. Otros factores positivos son experiencia en CRM, pensamiento estratégico e involucración con el proyecto de la marca.

### Muchos responsables de cliente proceden de sectores como la alimentación o la tecnología. ¿Son perfiles válidos para la moda?

Cada vez más las compañías de moda captan

"El responsable de cliente debe extraer conclusiones de todo el 'big data' recopilado por la empresa en tiendas físicas, ecommerce y 'apps' para que se traduzcan en acciones concretas"

talento de otros sectores, ya sean el de mercado de bienes de consumo o el tecnológico. Grupos como LVMH o Kering son prueba de ello. Eso sí, hay una cuestión clara: estos perfiles deben llegar a entender los intangibles de vender moda, y que no es lo mismo que comercializar yogurts. En cualquier caso, estos fichajes son positivos porque aportan nuevas habilidades, pero hay que asegurarse que estas personas entienden las especificidades de la industria.

### ¿Qué tareas o funciones son susceptibles de ser desempeñadas por un 'chief client officer'?

El responsable de cliente debe extraer conclusiones de todo el *big data* recopilado por la empresa en tiendas físicas, ecommerce y *apps*, para intentar transformar esos datos en acciones concretas para mejorar la relación con el cliente. Posteriormente, tiene que trasladar estas estrategias a todo el organigrama, desde el comité de dirección hasta el personal de tienda. Una de las grandes dificultades del puesto, sobre todo en lujo, es que el consumidor muchas veces no sabe lo que quiere: busca fantasía y dejarse sorprender por la propuesta de la marca.

### ¿Con qué departamentos debe tener una relación fluida el director de cliente?

Principalmente, el departamento de márketing y el de CRM.

### ¿Cómo se mide el grado de eficiencia de la labor de un 'chief client officer'?

En estos cargos, la eficiencia es algo difícil de medir *a priori*: si tienes el liderazgo en algo, muchas veces no puedes únicamente observar KPls, sino que estás obligado a tomar decisiones valientes y asumir riesgos. Hay que fijar los objetivos que se desea alcanzar de la mano del *chief client officer*: si se trata de una mayor interacción con el cliente en la esfera online, un mayor grado de satisfacción de compra o de aumentar el grado de *engagement* con la marca.

### Los programas de fidelización, ¿son una buena herramienta para retener a los clientes?

Estos programas te permiten ejecutar acciones que generan fuertes sentimientos de comunidad, como descuentos exclusivos para sus miembros, preferencia de compra en el lanzamiento de nuevos productos o la invitación a eventos. Lo que intentan es personalizar la relación con el cliente. Los programas de *loyalty* de las empresas de gran distribución cada vez se inspiran más en los del lujo, apoyándose en los avances de la inteligencia artificial.

La labor investigadora de Godart se centra en las dinámicas en recursos humanos de las industrias creativas, con especial foco en la moda y el lujo. El académico ha estudiado aspectos como el papel de las marcas en la formación de las identidades de los clientes.

### ¿Se puede combinar este tipo de ofertas con un modelo de negocio basado en el volumen?

Hasta cierto punto, sí, y de hecho es algo que ya se está implementando. Aunque las ofertas no son tan refinadas como en lujo, las compañías se están aprovechando del *big data*.

### ¿Es verdad que el consumidor es más infiel que nunca y más exigente?

Hay tendencias encontradas, depende de lo que se entienda por infiel. Ahora, las fronteras están diluidas: la gente en la calle combina camisetas de una marca de lujo con pantalones de un retailer *low cost*. El cliente tiene mucha información y opciones donde elegir. El director de cliente debe reducir ese riesgo de que el consumidor se escape a otro competidor de nuestro espectro. Las marcas de lujo interactúan con adolescentes en redes sociales aunque saben que aún no tienen el poder adquisitivo para permitirse sus productos, pero intentan sentar las bases del cliente de mañana.

### Las generaciones mayores, ¿también serán más difíciles de retener como cliente en el futuro?

Este es uno de los miedos por el impacto del fenómeno digital. La exposición a mucha información reduce en *engagement* y eleva el riesgo de perder clientes. Por ello, las empresas necesitan más creatividad para marcar la diferencia. •



#2

Nuevos 'hubs' para ganar velocidad

a carrera por conquistar a los clientes en el nuevo entorno omnicanal ha forzado una transformación de las redes logísticas vigentes hasta ahora para muchos grupos de moda. Factores como la velocidad del reparto en pedidos online y el ofrecer una mayor comodidad para su recogida o entrega se han convertido en piezas clave a la hora de mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo para futuras compras. Esta transformación se refleja en el hecho que el 18% de los operadores del sector creó nuevos centros o instalaciones logísticas en 2017. La mayoría tienen como fin estar más cerca del consumidor final, o bien apuntalar la estructura en mercados internacionales en fases expansivas. El contexto marcado por la presión de la velocidad y la necesidad de ser cada vez más flexible está motivando también el acercamiento del aprovisionamiento a los mercados de consumo. Este fenómeno, que ha tomado forma en los últimos años por la velocidad constante que exige el fast fashion, queda patente en el hecho de que el 15% de las grandes compañías ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad, manteniendo no obstante el grueso del suministro en Asia.

Casi dos de cada diez

mpresas del sector

creó nuevos centros o

nstalaciones logísticas

La puesta en marcha de esta plataforma en Holanda responde al objetivo de apoyar a la red de centros logísticos del grupo en España, que seguirá manteniendo la política de stock centralizado en su mercado doméstico. Tras pasar por España, parte de la mercancía parará en Holanda

Pablo Isla obtuvo luz verde de la Xunta de Galicia para la creación de una nueva planta logística en el parque empresarial de A Laracha en A Coruña.

Los operadores están transformando sus redes logísticas a marchas forzadas para adaptarse al nuevo entorno marcado por la omnicanalidad

Las obras implica la unificación de veintiséis parcelas que suman 218.000 metros cuadrados. Las instalaciones de Holanda y Galicia se suman a las tres que Inditex puso en marcha en 2016, enfocadas a reforzar su negocio online y situadas en Turquía, Hong Kong y Polonia, siendo este último el único país donde cuenta con dos almacenes para las ventas online. Entonces, la compañía sumaba dieciséis almacenes logísticos para el ecommerce en todo el mundo.

Fast Retailing, que ostenta la medalla de bronce en la distribución de moda a escala global, también tiene en la transformación de su red logística uno de sus ejes de acción para el futuro. El dueño de Uniglo está inmerso en una revisión integral de toda su cadena de suministro con el objetivo de convertirse en "una compañía de retail para el consumidor digital". Para ello, la compañía nipona realizará "fuertes inversiones en varias áreas, incluyendo IT, logística y márketing digital", según recoge su memoria anual del ejercicio 2017. PVH, otro titán de la gran distribución, también dedicó más recursos al fortalecimiento de su red logística en 2017. El propietario de Calvin Klein y Tommy Hilfiger realizó inversiones por valor de 358 millones de dólares durante todo el ejercicio, frente a los 247 millones de dólares de 2016.

"El aumento del gasto estuvo motivado por desembolsos vinculados a la mejora y renovación de nuestra cadena de suministro, sistemas logísticos y plataformas de ecommerce, así como la reubicación de las oficinas de Tommy Hilfiger en NuevaYork", señaló PVH en su memoria. La compañía prevé que la inversión total para 2018 alcance unos 450 millones de dólares.

Otra estadounidense, VF Corporation, también sentó las bases para reforzar su estructura e inició las obras de un nuevo centro de distribución a finales de 2017 en la localidad estadounidense de Jonestown, en Pensilvania. La plataforma, que entrará en funcionamiento en 2019, servirá para agilizar las entregas a los consumidores en todo

Inditex, el mayor grupo del mundo de distribución de moda, fue uno de los gigantes internacionales que más fichas movió en materia logística el año pasado. En mayo de 2017, la compañía española arrancó las obras de construcción de una nueva plataforma en el parque Lelystad Airport Businesspark, situado en Holanda. El complejo, ubicado en una parcela de 35 hectáreas y que contó con una inversión de cien millones de euros, fue denominado punto de conexión logística y se trata del primero de estas características que Inditex construye en el mundo. Se prevé que esté a pleno rendimiento en 2020 y dé empleo a 400 personas.

para partir hacia todo el mundo.

En el otoño de 2017, la empresa presidida por

#2

### Nuevos 'hubs' para ganar velocidad



el norteste de Estados Unidos. Las instalaciones contarán con 175 empleados y suponen una inversión de 52 millones de dólares.

### EL DEPORTE 'EMPUJA' LA DEMANDA LOGÍSTICA

Más allá de la gran distribución, otros sectores como la moda y el equipamiento deportivo impulsaron sus redes de distribución con nuevas instalaciones. Este fue el caso de Decathlon, que anunció el pasado otoño la apertura de un nuevo centro logístico en Cartagena, Colombia. El grupo galo, propiedad de la familia Mulliez, opera en el país latinoamericano desde 2015. Otro titán del deporte a escala global, Puma, también experimentó nuevos conceptos para dar más eficiencia a su logística. La empresa alemana se alió con el operador logística ITG, el desarrollador de los robots Magazino y el proveedor de software Gigaton, para realizar el proyecto de piloto de su primer almacén logístico completamente operado por un robot denominado Toru. El test se implementó en sus instalaciones en la localidad alemana de Schwaig.

Activado por inteligencia artificial y equipada con múltiples sensores, Toru puede tomar decisiones por sí mismo y trasladar y mover paquetes de los estantes a las estaciones de envío o viceversa. Puma destacó entre sus ventajas que el robot podía ser utilizado en turnos nocturnos, sin necesidad de iluminar el almacén gracias a la integración de una linterna en el artilugio.

Nike, el primer grupo del mundo de moda deportiva por cifra de negocio, también realizó cambios en materia logística. Para tener un mayor control sobre la gestión, una subsidiaria de la compañía estadounidense alcanzó un acuerdo para adquirir un centro de distribución en Japón. Para la compra, la sociedad Nike Logistics Yugen Kaisha solicitó un préstamo de 13.000 millones de yenes.

En total, Nike finalizó el ejercicio 2017 con seis grandes centros de distribución en Estados Unidos y sesenta instalaciones similares en el resto del mundo, entre ellas Canadá, Asia, Europa y algunos países en Latinoamérica.

Adidas, el eterno rival de Nike, ve la logística como una de las áreas clave del negocio. En concreto, tras retail y márketing, es el tercer Además de elevar su demanda logística, el 15% de los grupos internacionales está apostando por el aprovisionamiento en cercanía para mejorar sus operaciones.

### Adidas inició el año pasado las obras de nuevos centros logísticos en Alemania, Estados Unidos y China, algunos de sus mayores mercados a escala global

mayor departamento del grupo por número de empleados, con 5.890 trabajadores a cierre de 2017. el 10% del total.

La compañía reforzó su red de distribución el año pasado mediante la planificación de dos nuevos centros logísticos en Rieste (Alemania) y Suzhou (China), cuya apertura estaba prevista para 2018. Asimismo, Adidas empezó la construcción de otras instalaciones en el estado de Pensilvania e inició las obras de ampliación de su centro en la Costa Oeste de Estados Unidos, en vistas del potencial de crecimiento de la compañía en Norteamérica, sobretodo a través de ecommerce y el desarrollo con retail propio.

### LOSTITANES DEL ECOMMERCE, A POR LA LOGÍSTICA EN PROXIMIDAD

Los gigantes de la Red, dada su inexistente o limitada presencia con tiendas físicas, son de los sectores más activos en la creación de nuevas plataformas logísticas, imprescindibles en su expansión internacional. Amazon, el número uno del mundo por cifra de negocio, fue uno de los operadores más activos en este sentido el año pasado.

El grupo liderado por Jeff Bezos puso en marcha en 2017 un centro de 92.900 metros cuadrados de superficie en el municipio de Tepotzotlán, el tercero en México. Las instalaciones tienen capacidad para albergar quince millones de productos y, desde allí, puede realizar un millón de entregas diarias.

En España, Amazon abrió en la localidad toledana de Illescas su mayor almacén logístico en el país, que abastece a todo el mercado europeo. La empresa también puso en marcha centros similares en las ciudades de El Prat de Llobregat y Martorelles, ambas en Barcelona.

La alemana Zalando también reforzó su estructura en varios mercados europeos para hacer frente a su crecimiento en la región y poder gestionar ventas por valor de 10.000 millones de euros. En 2017, el grupo de comercio electrónico puso en marcha dos centros logísticos: uno en Polonia y otro en Lahr (Alemania), mientras que inició las obras para un nuevo *hub* en las proximidades de Verona (Italia), gestionado por un socio

independiente y con una superficie de 130.000 metros cuadrados.

Uno de los ecommerce de referencia para el segmento del lujo, Yoox Net-a-Porter, también avanzó en materia de estructura. El grupo, propiedad de Richemont y que dejó de cotizar en junio de 2018, anunció a finales de 2017 una inversión de ocho millones de euros para la construcción de un *hub* logístico en la localidad italiana de Pavia. Las instalaciones, con una superficie de 46.000 metros cuadrados, contarán en una fase inicial con 300 empleados.

Esta iniciativa se enmarca en el proyecto de Yoox Net-a-Porter previsto en Italia, donde la compañía contemplaba invertir 210 millones de euros hasta 2020 para reforzar sus instalaciones en las ciudades de Bentivoglio y Zola Predosa.

### APROVISIONAMIENTO EN CERCANÍA Y ADQUISICIÓN DE PROVEEDORES

En paralelo a la creación de nuevos *hubs* logísticos, el 15% de los mayores grupos de moda ha apostado por reforzar su aprovisionamiento en proximidad, impulsados por el alza de los costes laborales en algunos países asiáticos y la elevada velocidad en la renovación de producto que requieren determinadas cadenas. Además, cuatro de cada cien empresas ha comprado alguno de sus proveedores para tener un mayor control de su cadena de suministro.

Entre ellos destaca Burberry, que alcanzó un acuerdo para adquirir el negocio de marroquinería de la empresa italiana CF&P, tras una década trabajando para la compañía británica de lujo. Inditex, por su parte, completó en 2017 la compra de Indipunt, una de las once factorías que el grupo mantiene en Galicia. El lujo ha sido el segmento más activo a la hora de apuntalar su producción en cercanía. LVMH anunció a principios de 2018 la apertura de dos nuevas fábricas en las localidades de Sainte-Florence y Beaulieu dedicadas a las colecciones de Louis Vuitton y cuya meta es reducir los tiempos de entrega a una semana. Hermès también puso en marcha su tercera factoría en el mercado francés, dedicada a la talabartería y la producción de accesorios de piel. •

### Jaume Hugas

Jaume Hugas es profesor titular del departamento de Operaciones, Innovación y *Data*Sciencies de Esade.

### "EL ECOMMERCE HA COGIDO DESNUDAS A TODAS LAS GRANDES MARCAS"

### ¿Cómo se ha transformado la logística por el impacto del ecommerce y la omnicanalidad?

En logística hemos pasado de la edad del hierro, con almacenes, estanterías y demás, a la edad de la programación del *software*, la inteligencia artificial y el *blockchain*, que permite rastrear cualquier producto a lo largo de la cadena de suministro. Muchos retailers no le han dado a la logística la importancia que se merece. En España, el ecommerce en todos los sectores comenzó a despegar más tarde que en otros países del norte de Europa. Nos falta la visión de mirar a los países avanzados.

¿Qué factores hacen que la logística de una compañía de moda sea hoy más compleja que antes? Fundamentalmente, el ecommerce y la globalización. Inditex, Mango o Desigual saben enviar camiones a las tiendas, pero para la última milla tienen que subcontratar fulfillment centers en los países en que operan. Este último tramo lo suelen cubrir empresas como Paack o Deliveroo, porque tienen en su mano la tecnología necesaria para ello y los retailers no. El ecommerce ha cogido desnudas a todas las grandes marcas. Hasta hace nada, Inditex no comunicaba sus ventas en la Red, pero tan pronto sus acciones han caído, lo cuentan todo. Su único método de aprender es que les caiga la acción.

### ¿Qué estructura necesita la logística moderna?

Sorter centers, que son almacenes equipados con máquinas de clasificación, y delivery centers, situados en el centro de las ciudades. Imagínese que hace un pedido de tres artículos que se encuentran en un almacén de Sevilla. Se colocan en una caja y se dirigen al aeropuerto, donde se clasifican con el resto de cajas. La suya toma junto con otras un avión a Barcelona. En El Prat vuelve a realizarse otra clasificación según los destinos y las cajas se envían al delivery center más cercano a su casa, desde donde se realizará la entrega.

### ¿Entonces, habrá más almacenes pero más cerca?

Los dos modelos coexistirán. Ahora el almacén se coloca en el centro de gravedad de las tiendas. En ecommerce, los almacenes deben ubicarse más cerca de los núcleos urbanos, donde hay más personas. Amazon en España, por ejemplo, tiene un fulfillment center al lado del aeropuerto de El Prat en Barcelona, mientras que en puntos neurálgicos de la ciudad sitúa delivery stations porque sin estas no podría ofrecer entregas en dos horas.

En momentos de gran demanda como el Black Friday, muchas compañías fallan a la hora de en-

"En ecommerce, los almacenes se deben ubicar más cerca de los núcleos urbanos, donde hay más personas, porque sin ellos no podría ofrecer entregas en dos horas"

### tregar los pedidos a tiempo. ¿Por qué?

Fallan y lo continuarán haciendo, porque no tienen la infraestructura suficiente. En el periodo entre el Black Friday y el Cybermonday, el pico de pedidos es de 7,5 millones. Y si durante todo el año dispone de uno o dos camiones para atender pedidos, en esa época la demanda de logística se multiplica por siete. Por ello, retailers como Amazon compran miles de cajas, refuerzan su flota de furgonetas y de aviones Boeing. Es una empresa que está orientada al cliente y no quiere que los regalos de Navidad lleguen el 28 de diciembre. Amazon ha tenido que invertir directamente en logística porque las grandes compañías de transporte no cubren sus necesidades. ¿Qué pasará? Que con el tiempo terminará robándoles mercado.

### ¿Las empresas pequeñas siguen en desventaja logística frente a las grandes?

Las empresas pequeñas o medianas ya no tienen ninguna excusa para no tener ecomerce, porque pueden acudir a grupos como Zalando o Amazon y vender sus productos apoyados en sus plataformas logísticas. Además, abrir su propia tienda online les cuesta 10.000 euros.

### ¿Cómo puede incorporar el 'blockchain' a la logística?

Mediante el track and trace. El blockchain le permite rastrear toda la prenda desde su producción hasta su llegada a las tiendas. Por lo tanto, no puede haber copias, ni se puede decir que es sostenible si no lo es. Se puede revisar desde el origen de las materias primas hasta cómo se ha fabricado. Todo el transporte de la moda, que es global, se tendrá que hacer en contenedores equipados con blockchain para poder pasar intermediarios y controles más rápido.

### ¿Hasta cuánto se puede forzar los tiempos de entrega?

Piense en Alibaba con sus tiendas Hema, JD con 7 Fresh y, próximamente, Amazon con sus miles de Amazon Go. Desde estos establecimientos, a diez kilómetros a la redonda, pueden enviar pedidos en dos horas. Hoy se puede alcanzar la velocidad que se quiera gracias a la sofisticación del *software*.

### ¿Habrá en el futuro una concentración de operadores logísticos?

Las grandes marcas están ya comprando los operadores logísticos de última milla, en Norteamérica sobre todo. Si yo fuese El Corte Inglés, ya hubiese adquirido Paack. Si no lo hacen las propias empresas del sector, los operadores de última milla terminarán pasando a manos de Fedex, Seur o GDS. La logística del ecommerce está verticalizada, pero el primero que haga una integración horizontal se va a *forrar*.

¿Para quién es más difícil adaptarse a esta transformación: para un 'pure player' o para un retailer? Los pure players están comprando retailers que tienen tiendas, y viceversa. Es mucho más difícil que un retailer entre en ecommerce que a la inversa, porque estos últimos están mucho más avanzados en el software que utilizan.

### Inditex ha anunciado que lanzará su ecommerce en todo el mundo en 2020: ¿será este el modelo de futuro en toda la distribución de moda?

No, porque otros operadores no podrán hacerlo. Sólo lo podrá hacer Inditex porque hizo una cosa muy bien: Zara y Uterqüe ya tienen Rfid en todas sus tiendas, porque así puede integrar todo el inventario de las tiendas y los almacenes, y estos inventarios son 100% correctos, mientras que con el código de barras siempre hay un margen de error del 5%. Eso sí, Inditex tiene diecinueve fulfilment centers alquilados en el mundo con distintos operadores logísticos, imagínese si les ha cogido por sorpresa el auge del ecommerce. En España, no obstante, son todos suyos. •

Hugas es ingeniero industrial, máster en Dirección y Administración de Empresas y doctor en Derecho, Economía y Empresa. El experto es director del Centro de Investigación de la Logística Empresarial (Cile).

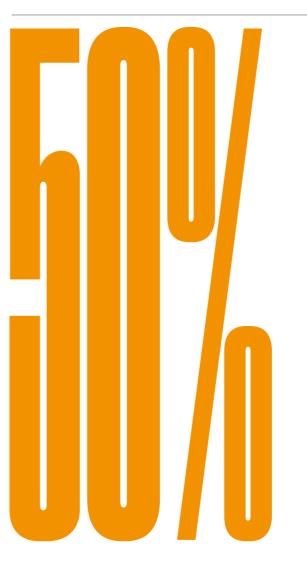
8 - 39



#3

Incertidumbre: el 'nuevo normal' de la moda

a guerra comercial entre Estados Unidos y China y el temor ante un repunte de las medidas proteccionistas en materia de comercio. Las dudas aún reinantes en torno al *Brexit* y cómo será la relación entre Reino Unido y la Unión Europea una vez materializado el *divorcio*. La volatilidad de la economía mundial y los temores ante una nueva ralentización del crecimiento cuando se cumple una década de la quiebra de Lehman Brothers. Estos factores, sumados a otros como un entorno digital en el que las preferencias del consumidor cambian a gran velocidad o el aumento del número de competidores, están afectando el devenir y las estrategias de las grandes compañías de moda. El 50% de las empresas del sector hizo referencia a la incertidumbre al hacer balance de su actividad en 2017. La mayoría se refiere al entorno como "desafiante", en particular aquellas con sede en Reino Unido y Estados Unidos. En el primer caso, las compañías han comenzado ya a crear comités específicos para abordar la transición *post-Brexit*, mientras que en la primera potencia mundial el temor reside en la impredecibilidad de un presidente, Donald Trump, que parece gobernar a golpe de impulsos. A este contexto se suma, además, la propia transformación del sector, en un momento en que nadie sabe con certeza cuál será el modelo de futuro.



El segundo mayor grupo del mundo de distribución de moda, H&M, es uno de los operadores que ha incidido en la incertidumbre en sus últimos informes trimestrales de resultados. "Se necesita una visión a largo plazo y saber navegar a través de turbulencias", subrayó Karl-Johan Persson, consejero delegado, tras la presentación de los resultados anuales. El ejecutivo trataba de justificar así a los analistas los "decepcionantes" resultados de la compañía, que encogió un 13% su beneficio neto y redujo sus ventas un 4% en 2017. "Nuestra evolución necesita ser vista en un contexto am-

Otro de los gigantes de la distribución de moda preocupados por la inestabilidad del entorno es Primark, propiedad del grupo británico Associated British Food. La compañía ha creado ya un comité para examinar cómo adaptar su negocio tras el Brexit, un proceso que ya ha comenzado a impactar en sus cuentas por la devaluación de la libra esterlina. Otra británica, Next, apuntó en su memoria anual de 2017 que, pese a no prever que el Brexit genere ningún nuevo riesgo para la empresa, sí tiene el potencial de elevar aquellos El 'Brexit' y los posibles cambios en la relación comercial entre Reino Unido y la Unión Europea generó malestar e incertidumbre entre varias compañías británicas de moda y las principales patronales del país

peligros ya existentes para el grupo, como los tipos de cambio o la modificación de la política arancelaria.

A las posibles consecuencias del divorcio entre Reino Unido y la Unión Europea apuntadas por Primark y Next, Superdry también contempló atrasos en el tráfico global de mercancías por su mayor dificultad a la hora de cruzar fronteras y una retracción del consumo en su mercado doméstico. La compañía británica de moda joven, pilotada por Euan Sutherland, formó un grupo interno de trabajo en torno al Brexit, presidido por un miembro de su comité ejecutivo y con representación de cada uno de los departamentos de la empresa.

Una de las opiniones más optimistas acerca de la separación de Reino Unido de la Unión Europea la dio Christopher Bailey en septiembre de 2017. El entonces consejero delegado de Burberry afirmó que el comercio británico después del Brexittenía ante sí un "enorme" potencial, dado que "el producto británico es algo que resuena en todo el mundo". Las principales patronales del sector en Reino Unido también alzaron la voz ante su creciente preocupación por el escenario futuro. La British Footwear Association (BFA), que representa una industria de 7.850 millones de libras, publicó en enero de 2017 un documento en el que sintetizaba sus demandas.

"Como nuestro principal aliado comercial y un mercado de 500 millones de personas, en su mayoría consumidores pudientes, es vital para Reino Unido no quedar en una posición desaventajada en un nuevo acuerdo comercial con la Unión Europea", afirmó John Saunders, consejero delegado de la BFA. "Dicho esto, nadie debe subestimar la envergadura del desafío que tenemos por delante a la hora de alcanzar una nueva alianza con los veintisiete miembros de la Unión, cada uno con sus diferentes objetivos económicos y políticos", añadió.

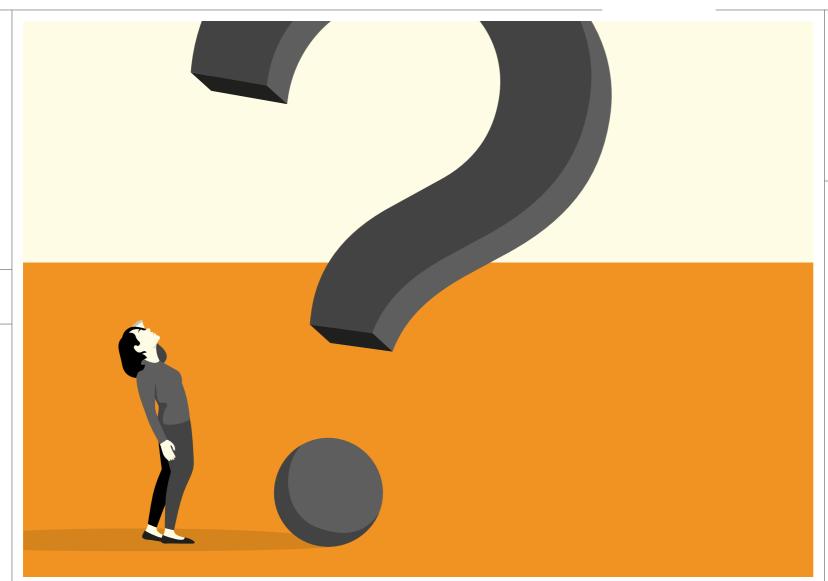
Caroline Rush, la máxima responsable del British Fashion Council, aprovechó la semana de la moda

plio de transformación en el que está inmersa la industria", apuntó el ejecutivo.

Es el porcentaje de mpresas que hizo eferencia a la incerti dumbre al hablar de su actividad en 2017.

#3

### Incertidumbre: el 'nuevo normal' de la moda



de Londres en septiembre de 2017 para abogar por un trato beneficioso para su país con la Unión Europea. "Londres es la ciudad más abierta, diversa y multicultural del mundo y tenemos que proteger ferozmente esa reputación", dijo Rush. "Nuestra agenda para el *Brexit* continúa siendo la misma: nuestro sistema educativo debe apoyar a los creativos y tenemos que asegurarnos de que el talento pueda viajar hasta aquí desde cualquier parte del mundo", aseguró.

### EL SECTOR EN EEUU, ENVILO PORTRUMP

Al otro lado del Atlántico, las empresas de moda con sede en Estados Unidos tampoco fueron ajenas a las bombas dialécticas del presidente de su país, DonaldTrump, y su clara voluntad de poner trabas al comercio internacional. Para Gap, tercer mayor operador de moda del mundo por cifra de negocio, las amenazas que el mandatario ha puesto en el horizonte podrían suponer un cortapisas para su negocio, tras años de una fuerte reestructuración y de perder el oro mundial en favor de Inditex.

"No podemos predecir si alguno de los países en los que nuestra mercancía se fabrica en la actuali-

dad podría estar sujeta a restricciones comerciales adicionales impuestas por Estados Unidos o gobiernos extranjeros, indica Gap en su memoria de 2017, al tiempo que señala que el escenario político actual ha entrado en una dinámica de "mayor incertidumbre con respecto a futuras regulaciones en materia de impuestos y comercio, como la imposición de nuevos aranceles sobre productos importados, que podrían tener un efecto adverso en nuestro negocio y los resultados de nuestras operaciones."

La creciente tensión entre Washington y Pekín por la guerra comercial también hizo contener el aliento a PVH. El titán estadounidense, dueño de Calvin Klein y Tommy Hilfiger, anunció en junio de 2017 que posponía posibles adquisiciones ante la política exterior del ejecutivo de Trump y el desafiante escenario mundial.

Uno de los elementos más preocupantes para el grupo era el border adjustment tax, la tasa a la importación de bienes que Trump estudiaba implantar en el país. "Principalmente, el border adjustment tax es una tasa aplicada sobre el consumidor y no me parece que ello sea lo más apropiado", dijo

La incertidumbre
también lastró en 2017
operaciones como
los procesos de venta
y las salidas a bolsa,
canceladas por el
2% de los grupos del
sector

### Las tensiones por la guerra comercial entre EEUU y China abierta por Donald Trump fue criticada y vista con recelo por empresas como PVH o Gap

el consejero delegado de PVH, Emanuel Chirico, tras la última junta de accionistas.

En una línea similar expresaban sus dudas acerca de un contexto más incierto otros grupos estadounidenses. VF Corporation, propietario de marcas como Vans, The North Face, Napapijri, Lee o Timberland, no sólo hizo hincapié en los posibles cambios en materia comercial y arancelaria, sino que también puso de relieve otros desafíos, como el de la ciberseguridad.

"Tras recientes violaciones de los sistemas de seguridad en varios retailers, el escrutinio público y de los medios en torno la información y la privacidad se ha vuelto más intenso, al tiempo que el entorno regulatorio es más incierto", apuntó VF. "Fruto de ello podemos incurrir en costes significativos para cumplir con las leyes relativas a la protección y divulgación no autorizada de información personal, siendo posible que no podamos cumplir con los nuevos reglamentos como la reforma de la regulación de protección de datos de la Unión Europea".

VF también dejaba la puerta abierta a modificar las prácticas de su negocio si se materializan cambios en la renegociación de ciertos tratados comerciales o la imposición de nuevos aranceles a Estados Unidos por parte de otros países. "Si bien la promulgación de ninguno de estos cambios es segura, si estos fuesen adoptados nuestros costes podrían incrementarse, al tiempo que se reducirían nuestras ganancias".

Abercrombie&Fitch tampoco vio en el *Brexit* ni en las elecciones presidenciales a la Casa Blanca de noviembre de 2016 una señal de alivio. La tensión comercial entre Estados Unidos y China y la mayor volatilidad en los tipos de cambio de la moneda extranjera fueron resaltados como los mayores peligros, especialmente para una empresa que genera el 63,2% de su facturación en su mercado local, mientras que un 23,2% procede de Europa.

### DETANTEAR EL SALTO AL PARQUÉ A DAR UN PASO ATRÁS

El contexto político y comercial de incertidumbre, unido a la volatilidad de divisas como la libra esterlina, dio al traste con los planes de dar el salto al parqué de muchas compañías del sector. En concreto, el 2% de las mayores empresas de moda cancelaron procesos de venta o salida a bolsa en 2017.

En marzo de 2017, Brait, grupo fundado por el magnate sudafricano ChristoWiese y propietario de la británica New Look desde 2015, decidió cancelar sus planes de salir a bolsa. La compañía atribuyó la decisión a las incertidumbres en el proceso de desconexión entre Reino Unido y la Unión Europea y el impacto potencial que podría tener en los mercados donde opera.

La italiana Versace, que entró en pérdidas en el ejercicio 2016, también pospuso a principios de 2017 su salto al parqué, a la espera de un mejor momento de mercado y la mejora de sus resultados financieros para realizar dicha operación. Finalmente, en septiembre de 2018, la compañía fue adquirida por Michael Kors, abriendo así una nueva etapa de desarrollo bajo un hólding de varias marcas *premium* y de lujo.

El titán chino del aprovisionamiento Li&Fung también decidió abandonar en marzo de 2017 el Hang Seng, selectivo de referencia de Hong Kong. La salida se debió a la caída continuada de las ventas y el beneficio del grupo, que estaban lastrando considerablemente su valor.

En Estados Unidos, la transformación a la que se enfrentan los grandes almacenes (fruto de factores como la disrupción de los *pure players* o una sobredimensionada red de tiendas físicas que lastraban su rentabilidad) conllevaron una fuerte volatilidad de las acciones de las empresas cotizadas que operan en este sector.

Una de las afectadas fue Nordstrom, cuya familia fundadora contrató el asesoramiento financiero de Centerview Partners a mediados de 2017 para excluir a la empresa del parqué mediante la compra del 70% de las acciones en circulación. Finalmente, en marzo de 2018, el consejo de administración de la compañía rechazó la oferta emitida por la familia, que ofreció 50 dólares por título.

Ante la tendencia a la baja en las ventas de los últimos ejercicios, Macy's también luchó contra el escepticismo de los inversores en torno a su futura rentabilidad. Por ello, el retailer ha comenzado a implantar cambios en el seno de sus tiendas para volver a atraer al público joven, como la introducción de una mayor oferta en tecnología y gastronomía.•

### Rafael Myro

Rafael Myro es catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid.

### "EL PROTECCIONISMO LLEVA A MÁS PROTECCIONISMO Y MÁS MIEDO EN LOS INVERSORES"



### La palabra incertidumbre planea en lo político, lo económico y lo comercial. ¿El mundo de hoy es más incierto que hace dos décadas?

El mundo es hoy es más incierto por razones de corto y largo alcance: estamos inmersos en una revolución tecnológica de envergadura que hace dos décadas no teníamos. Entonces existía la revolución de lasTIC, pero no la digitalización. Es una amenaza por las incertidumbres que genera al pasar de un mundo en el que el empleo no está tan automatizado a uno plenamente automatizado. Otro factor es la desigualdad, que durante la crisis se ha disparado en países como Estados Unidos y en otras economías avanzadas. De corto alcance, está toda la dinámica generada por DonaldTrump, rompedora del orden establecido. No sabemos qué va a pasar con el cambio climático, las reglas del comercio, las normativas de inversión, las organizaciones multilaterales. Por otro lado, la crisis económica en la Unión Europea ha puesto de relieve la dificultad de poner en marcha medidas conjuntas para aplacar los problemas de ciertos países.

### ¿Qué dos factores generan más incertidumbre? El principal es la desigualdad que se ha producido en el marco de la crisis y que continúa por

el estancamiento de salarios. La desigualdad ha

conllevado una mayor brecha entre los ricos y los pobres. El segundo esTrump, que introduce un desorden descomunal en el mundo y paraliza la toma de decisiones de alcance.

### En el futuro, ¿se volverá a vivir una época sin incertidumbre?

La percepción de que la crisis no se acaba de resolver y en un año o dos se puede volver a vivir una recesión económica está detrás de la incertidumbre. Muchos países continúan estando muy endeudados, y esto provoca que la gente tienda a ahorrar y a gastar sólo en lo imprescindible. No hemos salido solventemente de la última crisis: los salarios no suben, y en España estamos a punto de recuperar los niveles de empleo de hace once años, pero no es el mismo tipo de empleo que antes de la crisis. El trabajo que se ha creado en los últimos años está peor remunerado y es más precario. Este contexto es lo que ha motivado las tendencias de distribuidores low cost no sólo en moda, también en sectores como la alimentación o los automóviles.

La visión de crecimiento ininterrumpido de principios de 2000 se truncó por la crisis. ¿La recesión ha cambiado la forma de actuar de las

"La percepción de que la crisis no se acaba de resolver y en un año o dos se puede volver a vivir una recesión económica está detrás de la incertidumbre"

### empresas?

La crisis ha cambiado completamente el paradigma. La euforia que se desató no tenía justificación y no creo que se vuelva a producir. Aunque sabemos que la gente tiende a olvidar las épocas malas y caer en los errores del pasado. Pero economistas y supervisores financieros velarán por que no se repita un colapso así.

### ¿El sistema financiero en Europa y Estados Unidos es hoy más robusto que en 2008?

Sin duda. Los bancos son más robustos y el saneamiento de la banca es un elemento de estabilidad. Además, se han adoptado medidas para preservar el nivel de solvencia de los bancos y los mecanismos de prevención de una nueva crisis. Pero junto a esos avances estáTrump pidiendo el fin de la *Dodd-Frank Act*, la ley que Obama firmó en 2010 para promover la estabilidad y transparencia del sistema financiero en Estados Unidos. Si se termina derogando, debilita el sistema financiero y le da oportunidades de que aumente riesgos y pueda arrastrar toda la economía.

### ¿Cómo propiciar un mayor consumo si hay nubarrones en el horizonte económico?

La receta básica es sanear el mercado de trabajo, con contratos más estables y mejores sueldos. Ahí España tiene una precariedad muy importante.

### ¿Cómo afectará el creciente proteccionismo al desarrollo de los grupos internacionales de moda?

El proteccionismo siempre es negativo porque genera un aumento de precios y destruye consumo. Aunque el conflicto comercial entre Estados Unidos y China tiene efectos todavía relativamente bajos, sí tiene un impacto en la ralentización de la economía y, por ende, el del empleo y el consumo. El proteccionismo provoca más proteccionismo y más miedo entre los inversores.

### ¿Ocurre lo mismo en el caso de la salida de Reino Unido de la Union Europea?

¿Usted invertiría en Reino Unido si no sabe hacia dónde va el proceso de divorcio? El proteccionismo no son sólo las barreras arancelarias. Es un fenómeno que paraliza el crecimiento del Producto Interior Bruto y de las inversiones. Miembro del consejo académico del Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard, Myro ha colaborado también con el Gobierno en la orientación de la política industrial.

### ¿Qué impacto tendrán las políticas proteccionistas de Donald Trump en el mercado estadounidense?

Producir en Estados Unidos conlleva unos costes más elevados y ese repercutirá en el precio de los productos, que perderán competitividad en el extranjero. El modelo proteccionista puede funcionar sólo si la demanda en el mercado interno es grande, crece y la actividad del gobierno no se ve paralizada por un alto déficit público.

### La OMC y el FMI ya han alertado de que la guerra comercial amenaza el crecimiento global. ¿Qué alcance cree que tendrá esta batalla?

Por ahora, sus efectos sólo se perciben en que a Estados Unidos le será más difícil lidiar con este conflicto que a China. Las previsiones de crecimiento económico mundiales no son tan negativas, impulsadas en gran medida por el empuje de los mercados emergentes. El problema es que las amenazas latentes podrían debilitar todos esos pronósticos a medio plazo, precisamente por la incertidumbre.

### ¿Esta escalada de tensión comercial puede contagiarse e involucrar a otros países o regiones del mundo?

No parece que haya muchos países dispuestos a entrar en esa dinámica. DonaldTrump parece empeñado en reducir ese déficit comercial tan alto entre su país y el mercado chino. En paralelo, la Unión Europea está optando por el camino contrario, cerrando acuerdos bilaterales comercio con mercados estratégicos como Japón y México para continuar impulsando el libre comercio. •



#4

La moda se refugia en los mercados maduros

n entornos inciertos, la reacción natural es refugiarse en lo conocido. Lo mismo ha ocurrido con el negocio de la moda en 2017. Mientras sonaban las trompetas de una guerra comercial, se iniciaban las negociaciones del *Brexit* y algunos emergentes se desestabilizaban, los gigantes del sector optaron por replegarse en terreno conocido y apostar por los mercados maduros. En concreto, ocho de cada diez compañías se volcaron en territorios conocidos como Estados Unidos, Europa o Japón, donde los mayores grupos del sector concentran todavía el grueso de sus ventas. En cambio, el ratio de operadores que se aventuraron en nuevos territorios ha seguido cayendo: si en 2015 tres de cada diez compañías del sector aterrizaron en un nuevo mercado, en 2016 la cota descendió al 27% y, en 2017, al 26%. Por otro lado, siete de cada cien grandes grupos dieron marcha atrás y se replegaron en alguno de los mercados internacionales en los que operaban. Además, durante el ejercicio 2017 algunas compañías han optado por reorientar su estrategia de desarrollo exterior, focalizando sus esfuerzos en la expansión en ciudades clave de todo el mundo en lugar de en países o continentes.



Tras años de fuerte impulso en países emergentes, la moda internacional volvió a apostar con fuerza por mercados maduros en 2017. En concreto, ocho de cada diez empresas del sector focalizó su expansión internacional en territorios con economías y una escena de retail consolidada.

Estados Unidos, por ejemplo, fue una de las plazas de mayor actividad para Primark en 2017. El titán irlandés del *low cost* puso en marcha tres nuevas tiendas en el país y amplió hasta 8.550 metros cuadrados de superficie su establecimiento en Boston, que fue su primer punto de venta en el mercado estadounidense, abierto en 2015. Inditex también continuó volcado en los mercados maduros en 2017. Entre los países donde más tiendas abrió el gigante de la distribución de moda figuraron territorios muy consolidados como Italia y Holanda, además de Estados Unidos, donde el grupo cuenta todavía con menor penetración que sus rivales.

También Gap, inmerso en un proceso de reestructuración de su red de tiendas a escala global, concentró su expansión en Norteamérica, donde apuntó 16 tiendas de Athleta Los mercados maduros como Estados Unidos, Japón o la Unión Europea se situaron como los alumnos aventajados: el 83% de las empresas del sector apostó por economías avanzadas y escenarios de retail consolidados

y 23 de Old Navy (descontando cierres). Con todo, su cadena principal concentró los cierres precisamente en esta región, donde cerró el año con 34 tiendas menos. En global, el grupo continúa concentrando el 80% de su facturación en su mercado local.

Similar es el caso de titanes de la moda infantil, un sector menos globalizado que la gran distribución. Grupos como Carter's oThe Children's Place, inmersos en su propia crisis por la caída de la natalidad, continúan centrando el grueso de sus esfuerzos en su mercado local y, en menor medida, en la cercana México.

Los titanes de lujo, que tanto se apoyaron durante los años de la crisis en los mercados emergentes, han vuelto a apostar por sus territorios de origen. LVMH, por ejemplo, puso en marcha 111 nuevos establecimientos en Europa, 51 más en Estados Unidos y 25 más en Japón. De hecho, el año pasado Europa volvió a superar a Asia por cifra de negocio: si el continente asiático (excepto Japón), copa el 28% del total de las ventas del grupo, Europa representa el 29%. Para Kering, el segundo mayor conglomerado

Es la ratio de empresas

que desembarcó en

alguna de sus marcas

de lujo, los mercados maduros fueron su motor de crecimiento en 2017. El grupo disparó un 34% su facturación en Europa occidental, frente al crecimiento del 31% registrado en Asia Pacífico.

### LOS BRICAGUANTAN EN EL MAPA DE LA MODA

Por su parte, los mercados emergentes continúan siendo un as bajo la manga para los gigantes de la moda, aunque mercados como Brasil y Rusia han dejado paso a nuevos gigantes como India. H&M, por ejemplo, puso en marcha un plan de a escala global para reordenar su red de tiendas que contempla concentrar las aperturas en los mercados emergentes y, los cierres, en los maduros.

En concreto, el 67% de las empresas del sector apostó en sus procesos de expansión por los Bric (acrónimo de Brasil, Rusia, India y China).

#4

### La moda se refugia en los mercados maduros



La italiana Calzedonia ganó una talla en Asia y desembarcó en el mercado chino en abril de 2017 con la puesta en marcha de sus primeras tiendas homónimas y de Intimissimi. Por otra parte, Levi Strauss anunció a mediados del mismo año que subiría la persiana de sus primeras tiendas propias en India, así como el lanzamiento de una plataforma de ecommerce en el país asiático.

Mango optó por aliarse con un operador local para acelerar su crecimiento en el mercado indio. La empresa española alcanzó en febrero de 2017 un acuerdo con el portal de ecommerce Myntra, propiedad de Flipkart, para gestionar tanto su tienda online en el país como las ocho tiendas físicas con las que operaba en el territorio. El acuerdo entre ambas empresas también contemplaba elevar el número de establecimientos de Mango en India a cerca de una treintena hasta 2022.

### ÁFRICAY AUSTRALIA, LOS DESTINOS PENDIENTES

En un contexto de incertidumbre, el abordaje

a nuevos territorios lejanos y complejos se ha dejado también en *stand by* durante el último ejercicio, salvo casos puntuales de titanes en sectores como el deporte o la cosmética. Ambas son actividades menos dependientes del cambio de estación, por ejemplo, lo que les hace viajar mejor al otro hemisferio.

En 2017, el 15% de los grupos analizados apostó por Australia, un mercado maduro pero poco explorado por las complejidades de la distancia y el cambio de estación. Puig fue uno de los operadores que dio el salto al mercado australiano. El grupo español alcanzó un acuerdo con Groupe Clarins para potenciar su presencia en Oceanía y, en el marco de la alianza, puso en marcha una nueva oficina en Australia.

Decathlon, por su parte, entró en el mercado australiano en octubre de 2017 con la puesta en marcha de su primera tienda en Sídney, a la que seguiría una segunda apertura en Melbourne en 2018. Los planes de la empresa gala de moda y equipamiento deportivo pasaban por abrir hasta cien establecimientos en el país en los cinco años posteriores a su desembarco.

El 7% de los grandes grupos del sector hizo las maletas en 2017, pero para regresar a casa tras replegarse de algún mercado. Sólo el 13% de los mayores grupos del sector abrió filial en algún nuevo país en 2017, mientras que el 19% optó por aliarse con socios locales

La compañía, propiedad de la familia Mulliez, también apostó por África, el continente por conquistar para la mayoría de operadores del sector. En concreto, Decathlon abrió en noviembre de 2017 su primera tienda física en Túnez, donde ya contaba con oficinas de aprovisionamiento y opera a través de ecommerce desde 2016.

Con todo, el bajo nivel de madurez de la distribución minorista y las pobres infraestructuras hacen que la apuesta por el mercado africano continúe siendo minoritaria: sólo el 8% de los grandes grupos del sector creció en este continente en 2017. Otra de las empresas que realizó movimientos en la región fue Michael Kors. La firma estadounidense, que forma parte del conglomerado Capri desde la adquisición de Versace en septiembre de 2018, puso en marcha en el centro comercial V&A Waterfront de Ciudad del Cabo su primer punto de venta en Sudáfrica. Para la apertura, la compañía se asoció con Surtee Group, socio de retail en el país de marcas como Hugo Boss, Paul Smith y Burberry.

### MENOS EXPANSIÓN, MENOS FILIALES

La contención en las expansiones interancionales se ha demostardo también en la caída en la apertura de nuevas filiales: si, en 2016, el 16% de los operadores pusieron en marcha una subsidiaria para abordar un nuevo país, en 2017 la cota bajó hasta el 13%.

Una de ellas fue Asics, que sentó las bases de su estructura en Latinoamérica mediante la apertura en febrero de 2017 de filiales en Santiago y en Lima, las capitales de Chile y Perú, respectivamente. Sólo unos meses después, en noviembre del mismo año, el grupo japonés de calzado y moda deportiva también creó una subsidiaria en Colombia, con una inversión de 4,4 millones de dólares.

Latinoamérica fue también una región de mucha actividad para Bestseller en este sentido. La compañía anunció a finales de 2016 la constitución a principios del año siguiente de una filial en Chile, la segunda del grupo danés en la región.

Alibaba también optó por crear estructura en España en 2017. El titán chino del ecommerce constituyó su primera filial en el país en septiembre de 2017, pocos meses después de iniciar un proceso de selección para AliExpress en el mercado español. La nueva subsidiaria española de Alibaba se domicilió en el número 9 de la calle Zurbarán de Madrid.

En sentido inverso a los movimientos realizados por Asics, Bestseller o Alibaba, un 7% de las compañías internacionales del sector dio marcha atrás en algunos países y cesó sus operaciones en dichos mercados. En septiembre de 2017, la estadounidense Gap rompió lazos con Oroton Group, distribuidor de la marca en Australia, y anunció el cierre de todas sus tiendas en el país en los meses siguientes. También Nike redujo su estructura global el

año pasado, al absorber su filial para Chile; Sears cerró su subsidiaria en Canadá y BCBG Max Azria echó el cierre a la europea.

### EN BUSCA DE UN 'COMPAÑERO DE VIAJE'

También se ha reducido notablemente el número de acuerdos con socios locales, que ha pasado del 33% en 2016 a sólo el 19% el año pasado. Este tipo de pactos se han concentrado en grandes operadores con mucha trayectoria en sus respectivos mercados y con los que a menudo los grupos ya mantenían un acuerdo para otros territorios.

Entre ellos se encuentran Abercrombie&Fitch, que estrechó sus lazos con el distribuidor árabe Al Futtaim y desembarcó en 2017 en Arabia Saudí. Marks&Spencer, por su parte, cedió al mismo socio, que controla ya su red de tiendas en Oriente Próximo, la gestión de su negocio en Hong Kong y Macao.

El Corte Inglés también confió en el know how de actores locales para llevar Sfera a mercados lejanos. La compañía de grandes almacenes selló un acuerdo en mayo de 2017 con el grupo Parkson para implantar su cadena en Malasia, concretamente en el centro comercial MyTown de Kuala Lumpur. •

### Raque Insa

Raquel Insa es profesora e investigadora del departamento de Política Económica y Estructura Económica Mundial en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona (UB).

### "EN LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA EMPRESA QUE GANA ES LA QUE SABE ADAPTARSE"



### ¿Es un buen momento para iniciar una estrategia de internacionalización?

Sí, siempre. Exportar hace que las empresas sean más competitivas. Quiénes sólo venden en el mercado interno son las compañías chinas o algunas estadounidenses, porque tienen mercados locales enormes. Si no, quedarse en casa no tiene sentido.

### ¿Una empresa debe apostar ahora por estar en más o en menos mercados?

No hay que apostarlo todo a una carta sino a varias. De la misma manera que se diversifica en producto se debe diversificar en mercados. No poner todos los huevos en la misma cesta.

### ¿Invertiría en una empresa con presencia en un centenar de mercados?

Inditex, por ejemplo, es caballo ganador en internacionalización. Pero más allá de este gigante, se debería observar en qué países está una empresa y cuál es su volumen de negocio en cada uno de ellos. Todos los países tienen riesgo. Para ganar, hay que tirarse a la piscina conociendo la cantidad de agua que tiene. Si sale bien, se puede llegar a ser Zara, pero si uno se queda en el mercado local, se mantendrá como el pequeño comercio de toda la vida.

### ¿DonaldTrump frena el comercio internacional?

En ciertos bienes sí. En el momento que introduce medidas proteccionistas en algunos sectores de su economía, como los aranceles sobre el acero y el aluminio europeos, por ejemplo.

### ¿Pueden las empresas actuar con total normalidad en el actual entorno político global?

Las grandes están alerta. Pero, al final, las empresas quieren vender. Saben que Estados Unidos sube los aranceles a las importaciones europeas de acero y aluminio, pero no pueden dejar de operar porque igual a su sector jamás se le aplican medidas de este tipo. Salir de un país por si acaso es muy difícil. La exportación hace precisamente que las empresas sean más competitivas.

### ¿Entonces no es hora de replegarse, de salir de mercados?

La globalización no para, aunque esté Donald Trump. Porque, al final, este escenario dura cuatro años. Con todo, al mundo empresarial no le gusta la incertidumbre y, en un momento en que debe lidiar en varios países, prefiere hacerlo en aquellos que son menos inciertos. Evidentemente, no hay certidumbre en ningún lugar y es cierto que muchos países han dado un giro proteccionista por el populismo para ganar votos.

"Las empresas buscan lo estable y conocido, no quieren países con problemas"

### ¿Esta situación es temporal?

Donald Trump se aprovechó de una situación provocada durante la crisis. En tiempos de bonanza, el proteccionismo no tiene tanto sentido porque la gente activa el consumo y se entra en la rueda del crecimiento. Así que si se sale de la crisis, la tendencia proteccionista se frenará. No obstante, creo que a una empresa europea exportadora le afecta más el *Brexit* y las políticas monetarias restrictivas de algunos países, que la batalla comercial entre Estados Unidos y China. Aun así, ni el *Brexit* ni las divisas matan el comercio internacional, pero sí le afectan.

### ¿Todas las empresas sufren estos escenarios por igual o el tamaño juega a favor?

Las pequeñas y medianas empresas son las más afectadas. En la internacionalización, este tipo de empresas debería apostar por la innovación, no sólo tecnológica, sino de modelo, de organización, de gestión. Los patrones anteriores ya no funcionan. Una empresa ya no es buena sólo porque se ha especializado, sino porque sabe adaptarse a la demanda de cada uno de los mercados en los que opera.

### ¿Cuándo es el momento de salir de un país?

Cuando hay mucha incertidumbre. Como es el caso, por ejemplo, de Venezuela. Si una empresa que opera allí no tiene cierto grado de apoyo por parte del Gobierno venezolano, debe salir. Una situación similar fue la de Argentina con el corralito. No es una cuestión de inestabilidad en el Ejecutivo, sino que se tomen decisiones que desestabilicen el mercado, como una devaluación drástica de la divisa que puede llegar a destruir la importación.

### ¿Los maduros son una apuesta segura?

Las empresas buscan lo estable y conocido: sota, caballo, rey. No quieren países con problemas. En la actualidad, por ejemplo, entiendo que haya muchas compañías que se piensen dos veces si entrar en Reino Unido, por ejemplo. Hasta que no se sepa

cómo quedará su vínculo con la Unión Europea, las inversiones en este país estarán paralizadas.

### ¿Los Brics continúan siendo atractivos?

otras latitudes como Australia?

La crisis también les ha afectado. Todos continúan creciendo, pero se nota la desaceleración, en parte, porque su consumo interno se contrae.

¿Hay que buscar oportunidades en países de

Si hay demanda, hay que estar. En Australia, como en cualquier otro mercado, una empresa debe analizar la demanda antes de entrar. Hasta ahora, una ventaja competitiva podía ser la especialización o incluso los precios bajos. Pero ahora esto ya no funciona. No se trata de ir a un mercado con una propuesta de valor, sino de buscar la oportunidad y adaptarse. Hay que saber cambiar el modelo con rapidez. Las empresas de éxito se adaptan. Inditex, por ejemplo, adapta su colección a cada país.

¿Apostaría aun así por Latinoamérica o África? En algunos países, sí. En cualquier caso, hay que buscar siempre la máxima estabilidad.

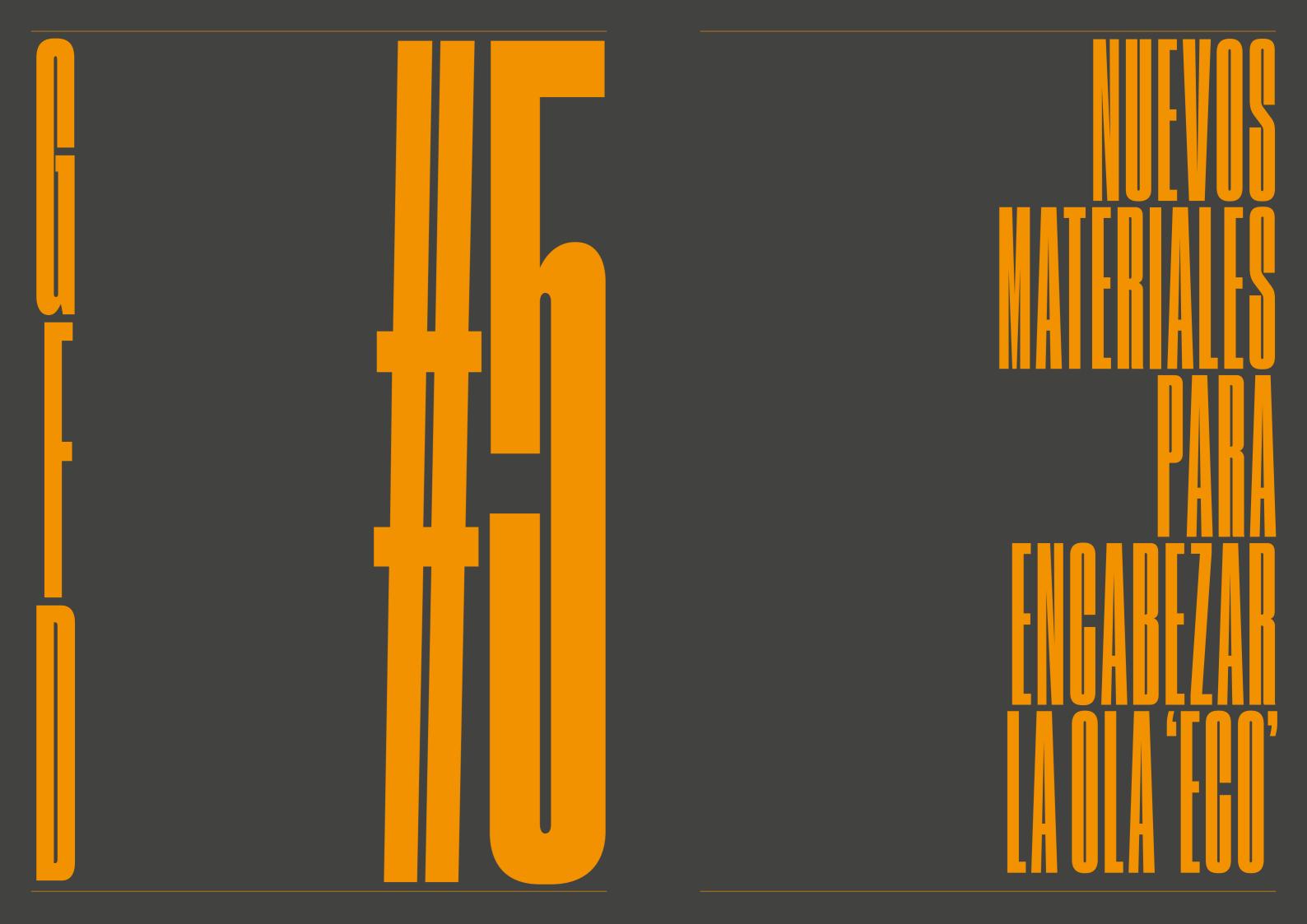
### Mientras la economía española ha estado en recesión, las compañías han aprovechado oportunidades en cualquier rincón para exportar. ¿Esta estrategia ha llegado a su fin?

A las empresas también les gusta ser el primero en introducirse en un mercado porque les da ventaja, al menos durante un tiempo. Por eso, en algunas ocasiones, se buscan países insólitos, para vender en países en los que nadie vende.

### ¿Qué desaconsejaría en una estrategia de internacionalización?

Empieza a no tener sentido crear estructuras, como abrir sedes u otras estructuras pesadas, como fábricas. Uno de los factores que transforma el comercio son los precios del transporte, junto con la demografía y los avances tecnológicos.•

Insa es autora de varios artículos y publicaciones vinculas al comercio internacional, la economía del sector público y la privatización.



#5

Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'

a sostenibilidad gana peso en la agenda de los titanes de la moda internacional. Tras años volcados en colecciones eco y campañas de RSC, los operadores van ahora un paso más allá, llevando la apuesta por la sostenibilidad al principio de la cadena de valor. La escasez de materias primas naturales, que previsiblemente irá a más en el futuro, y el encarecimiento del petróleo, base de algunos de los materiales más utilizados del sector, está llevando a los gigantes a buscar nuevas materias primas que reduzcan su dependencia del poliéster y del algodón y aseguren su supervivencia. De hecho, son los grandes grupos y, en particular, las compañías de gran distribución como Inditex y H&M, así como los titanes de la moda deportiva como Nike y Adidas, los que están impulsando iniciativas y cerrando acuerdos para apoyar ideas innovadoras y hacerlas escalables. Un 12% de los mayores operadores están tomando ya medidas en este sentido. En paralelo, las empresas han continuado su apuesta por el *close* the loop, uno de los Global Fashion Drivers de 2016, y un cuarto de las compañías ha puesto en marcha herramientas para adoptar una estrategia circular a lo largo del ejercicio 2017.



El uso de fibras más sostenibles es una de las prioridades del Plan Estratégico de Sostenibilidad Medioambiental 2016-2020 de Inditex. El grupo está combinando el uso de materiales sostenibles como el algodón orgánico, la viscosa Lenzing EcoVero o el Tencel Lyocell, con el empleo de materiales reciclados. En 2017, la compañía comercializó 3,6 millones de prendas elaboradas con fibras recicladas, más del triple que el año anterior.

Es el porcentaje de

npresas del sector

que está investigando y

lesarrollando nuevos

Además, el grupo selló un acuerdo con el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y tres universidades españolas para el desarrollo de nuevas tecnologías de reciclaje textil. Además, la empresa se ha aliado con Lenzing para desarrollar su nueva fibra Refibre, de algodón reciclado.

Otro de los titanes que está apostando por el desarrollo de nuevos materiales es H&M. El grupo canaliza el grueso de sus esfuerzos a través de su fundación, que premia cada año cinco ideas innovadoras. En las tres ediciones que lleva en marcha el galardón, el grupo ha reconocido iniciativas para crear nuevos materiales a partir de restos de los zumos de

Las empresas están firmando acuerdos con universidades y grupos tejedores para el desarrollo de nuevos materiales para reducir su dependencia del algodón y el poliéster

cítricos, hongos, cultivos alimentarios, algas o piel de uva.

El número tres del mundo, Fast Retailing, renovó el año pasado su confianza en el fabricante de fibras sintéticas Toray Industries para seguir trabajando juntos en Heattech, el material con el que Uniqlo produce prendas y chaquetas invernales con un alto grado de retención del calor.

Junto con la gran distribución, el deporte está siendo de nuevo pionero en el uso de nuevos materiales. Nike, por ejemplo, ha desarrollado varios materiales en los últimos años. Uno de los más populares es Flyknit, un material ligero pero fuerte, tejido en una sola pieza, sin costuras. El año pasado, la compañía quiso replicar el éxito de Flyknit con el lanzamiento de Nike Flyleather, un nuevo tejido elaborado con al menos un 50% de piel reciclada.

Adidas, por su parte, se alió con la biotech alemana Amsilk para el desarrollo de Biosteel, una fibra completamente biodegradable realizada a partir de componentes naturales. Asics es otro de los titanes del deporte que está invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevas materias primas. La empresa cuenta con un laboratorio en la localidad japonesa de Kobe, en la que 200 empleados se dedican únicamente a esta función.

### LA COSMÉTICA SE SUMA A LA APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD

Aunque la distribución textil está liderando la apuesta de la moda por la sostenibilidad, los gigantes de la cosmética están tomando cada vez más medidas en este sentido, especialmente en lo que se refiere al uso de materiales orgánicos.

Uno de los más avanzados en este sentido es L'Oréal, que tiene en marcha un plan a 2020 basado en cuatro ejes: innovación, producción,

#5

### Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'



desarrollo y consumidor. En este plan, la empresa asegura que el 59% de sus ingredientes son ya renovables. Estée Lauder, por su parte, recoge en su memoria de sostenibilidad que el 100% de sus materiales a base de palma son derivados de aceite de semilla de palma. Además, la empresa subraya que recicla o deriva el 87,8% de sus materiales desechados. Shiseido es otro de los grupos con un programa más amplio en materia de sostenibilidad. La empresa está centrando sus esfuerzos en el reciclaje de materiales y envases de plástico. "Tenemos que cambiar el estilo convencional de las actividades económicas, basado en una línea de producción de búsqueda, producción, uso y desecho, a actividades basadas en el reciclaje y reutilización de los recursos", explica el grupo en su página web.

Próximamente, otro de los titanes globales de la cosmética seguirá los pasos de L'Oréal y Estée Lauder. La estadounidense Coty anunció en enero de 2017 que a finales de 2018 publicaría su primera memoria de sostenibilidad para dar a conocer sus objetivos en este ámbito y

el avance en la protección del medio ambiente y la utilización de los recursos.

### FIJAR OBJETIVOS, EL PRIMER PASO

Al margen de medidas concretas, la mayoría de grupos del sector cuenta ya con una memoria de sostenibilidad, en la que fijan sus objetivos a medio plazo. En este sentido, el 22% de las compañías publica periódicamente un documento de este tipo y el 24% se ha marcado específicamente objetivos en lo que se refiere al uso de materiales sostenibles. Es el caso, por ejemplo, de VF Corporation, que se fijó la meta de que el 50% del nylon y el poliéster que emplean sus marcas sea reciclado en 2025, lo cual se traducirá en una reducción del 35% del impacto negativo de sus materiales.

También el gigante del ecommerce Otto Group tiene entre sus objetivos que el 100% de su algodón sea de cultivo sostenible en 2020. A cierre de 2017, la cota ascendía ya al 78%, frente al 49% del año anterior. El algodón es el epicentro de la estrategia de sostenibilidad de Levi Strauss, que se nutre de esta materia

Dos de cada diez compañías del sector se marcaron nuevos retos en materia de sostenibilidad en 2017.

### Un cuarto de los mayores grupos del sector ha dado ya algún paso para adoptar una estrategia de economía circular

prima para su producto estrella, los vaqueros. El gigante del denim quiere que el 100% de su algodón sea "más sostenible" en 2020.

Marks&Spencer es otro de los pioneros en el uso de algodón orgánico entre los titanes del retail de moda. El grupo comenzó a comprar algodón más sostenible en 2007, y el objetivo es que todo el que utiliza lo sea en abril de 2019. A medio plazo, la meta del grupo es que el 25% de su algodón sea de comercio justo, orgánico o reciclado.

En el sector del lujo, Kering es una de las compañías que más ha apostado por introducir la sostenibilidad en su agenda. La empresa fundó en 2013 el Materials Innovation Lab (MIL) para identificar tejidos sostenibles que cumplan con los estándares de calidad de sus marcas. La empresa se marcó el objetivo de rastrear el 95% de sus materias primas en 2018 y en el marco de su plan a 2025 quiere introducir los estándares "sociales, medioambientales y de bienestar animal de Kering en toda la cadena de valor para asegurar el aprovisionamiento de materias primas a medio plazo". La trazabilidad también es uno de los ejes de la apuesta por la sostenibilida de Burberry en lo que se refiere a los materiales. A lo largo de 2017, el grupo británico se focalizó en mejorar la la transparencia en el aprovisionamiento del algodón, el cashmere y el cuero, los tres materiales que más emplea. Similares son los objetivos marcados por Asos, que ha reorientado su estrategia de subcontratación para garantizar un mayor control de su cadena de suministro. A cierre de 2017, la empresa rastreaba ya el 44% de su algodón hasta el país de origen, el 60% de la viscosa hasta el productor de fibra y el 90% de la piel hasta el taller de curtiduría.

### 'CLOSETHE LOOP', EL GRAN RETO

El gran reto en la agenda a medio plazo de la moda internacional es lograr cerrar el círculo y reducir así al máximo los residuos y la dependencia de las materias primas. Un cuarto de los mayores grupos del sector ha dado ya los primeros pasos en este sentido, aunque las complicaciones técnicas, especialmente en la extracción de las

fibras, hacen que por el momento sea difícil la escalabilidad.

H&M es una de las compañías punteras en esta dirección. En 2017, el grupo sueco adquirió una participación minoritaria en el capital de Re:newcell, una start up que ha desarrollado una tecnología capaz de reciclar algodón, viscosa y otras fibras celulósicas para convertirlas en una nueva fibra, que se puede introducir de nuevo en los ciclos de producción textil. Inditex, por su parte, colabora con el MIT y otras tres universidades españolas en programas de investigación de reciclaje textil y mantiene un acuerdo con Hilaturas Ferré para el hilado de algodón reciclado a partir de las prendas que los clientes entregan en las tiendas. La empresa se ha marcado como objetivo que entre el 5% y el 10% de las prendas de Zara estén dentro del programa Join Life, que engloba prendas elaboradas a partir de materias primas

Otro gran operador que se ha subido a la ola del close the loop es C&A, que hasta ahora había centrado sus esfuerzos por la sostenibilidad en el empleo de materiales sostenibles como el algodón orgánico, del que es uno de los principales consumidores a escala global. El año pasado, el grupo holandés comenzó a comercializar una colección de camisetas bajo el nombre de Cradle to Cradle (de la cuna a la cuna), certificada por el Cradle to Cradle Products Innovation Institute y que, según la empresa, son artículos que pueden ser devueltos al ciclo productivo una vez utilizados.

Entre los pure players, Zalando ha tomado la avanzadilla en este sentido. El grupo se ha aliado con la aceleradora de start ups Fashion for Good para buscar talento para colaborar en el desarrollo de iniciativas vinculadas a la economía circular en el negocio de la moda y hacerlas escalables. En calzado, uno de los referentes esTimberland, propiedad del gigante VF. La compañía, especializada en calzado outdoor, lanzó en 2017 su primera colección de la mano de Thread, que elabora hilo a partir de botellas de plástico PET, y este año comenzará a comercializar una línea de botas con suelas fabricadas con goma de neumáticos viejos. •

61

### Enric Carrera

Enric Carrera es director del Instituto de InvestigaciónTextil y Cooperación Industrial (Intexter) de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

### "EL 'FAST FASHION' ES UNA FRIVOLIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RECURSOS"



### Cada vez son más los grandes grupos del sector que están investigando y desarrollando nuevos materiales. ¿Por qué ahora?

La presión de los consumidores se ha empezado a concretar hace poco y las empresas de moda se mueven en función de las demandas sociales. La investigación de nuevos materiales es un fenómeno consolidado en el mundo de la salud y la alimentación, pero en la moda ahora comienza a surgir, incluso es una necesidad de las empresas para ser más competitivas.

### La mayor apuesta por la sostenibilidad, ¿tiene que ver con una subida del precio del petróleo y su impacto en el poliéster?

No lo creo. El fenómeno es consecuencia de un consumo excesivo de recursos basado en el modelo del fast fashion, que entra en crisis porque el impacto ambiental es insoportable. En los últimos quince años, la producción detextiles aproximadamente se ha duplicado a escala global y cuando los usuarios se desprenden de la prenda la han utilizado un 36% menos de veces. Esto genera una cantidad de residuos tremenda y hace necesaria una nueva cultura de la moda basada en principios más racionales. La emisión de gases de efecto invernadero de la industria de la moda es superior a la del transporte marítimo y la aviación juntos. El fast fashion es una frivolidad desde el punto de vista de los recursos.

### ¿El mundo de materias primas baratas ha llegado a su fin?

Sí. Subirán los precios. El algodón, en el momento en que crezca su consumo, aumentará también la tensión en el mundo agrario porque muchas veces se tendrá que decidir entre cultivar algodón o alimentos. Esto generará caos y aumento de precios.

### ¿Las reservas mundiales de qué materias primas corren más peligro de agotarse?

El algodón, principalmente. No tanto peligro de agotarse, pero de no llegar a producir al mismo ritmo que la demanda, sí. El grueso del consumo de fibras a nivel mundial lo componen el algodón y el poliéster. Resulta curioso que cuando se habla de sostenibilidad se recomienda emplear fibras naturales en lugar de artificiales. Pero ojo, si hacemos una prenda que hay que planchar, el consumo de energía durante su vida útil crece exponencialmente. Hay que replantear en lógica *eco* del diseño de moda que incluya toda la vida útil.

### ¿La escasez de materias primas puede agotar el modelo del 'fast fashion'?

Es cuestión de hacer cuatro números: se calcula que en 2050 la población mundial será el doble de la actual. Si queremos que la ciudadanía siga consumiendo al mismo nivel que hasta ahora, deberemos tener el "Hay que hacer un replanteamiento en lógica 'eco' del diseño de moda que incluya toda la vida útil"

doble de ovejas y extraer el doble de petróleo para la producción de fibras químicas. Esto es imposible, porque el planeta no da. La industria textil tendrá que pasar de un modelo lineal a un modelo de economía circular. La materia prima serán los propios artículos textiles, que se tendrán que reciclar. El *hiperconsumo* tendrá que ir a la baja y el 40% de las emisiones de CO2 del sector se reduciría alargando la vida útil de las prendas.

### ¿Puede el 'fast fashion' ser sostenible?

La dirección es la economía circular, sino será insostenible. África ya ha dicho que no aceptará ropa de segunda mano de Europa, entonces los países tendrán que asumir sus propios residuos textiles. Habrá una gran cantidad de toneladas que antes iban fuera y ahora se quedan aquí.

### ¿Si una compañía decide invertir en ser más sostenible, por donde debe comenzar?

Rediseñar el producto. Todo este cambio de modelo comporta rediseñar el producto teniendo en cuenta todo su ciclo de vida. Ante el mensaje de lo nuevo es lo bueno, la réplica es lo viejo es lo bueno. Hay que pensar qué se hace con una prenda cuando acaba su vida útil. Su reinserción en el sistema productivo puede facilitarse si se trabaja con una sola fibra. En cambio, si las fibras están mezcladas se necesita más superficie y más mano de obra, aunque están surgiendo tecnologías como el infrarrojo cercano que pueden ayudar a aliviar el proceso.

### ¿Cuáles son las dificultades más comunes para los grupos en cuanto a nuevos materiales?

En algodón orgánico, por ejemplo, la producción es lamentablemente muy pequeña. Cada vez crece más, pero sigue siendo baja. El cultivo del algodón orgánico tiene menos rendimiento por hectárea, por lo que no se puede plantear una sustitución total del cultivo de algodón convencional por orgánico. En algunas regiones, por la aparición de plagas, ni siquiera es posible plantearse su cultivo. Otro problema común es el encontrar fibras con garantías de calidad ambiental.

### ¿Qué perfiles profesionales se requieren para comenzar a investigar nuevos materiales?

Ingenieros textiles y diseñadores de moda que tengan incorporados los principios de la sostenibilidad. En estos momentos, un diseño que no incorpore la dimensión sostenible es malo.

### ¿Cuántos años se requieren hasta topar con materiales innovadores que se puedan introducir en la cadena de suministro?

Esto no funciona como con los medicamentos, no setrata de la misma lógica. No tiene por qué ser un proceso largo. Una de las líneas de investigación ahora es la algodonización del cáñamo. También se está intentado aprovechar fibras o materiales agrícolas de base celulósica como la planta del plátano y el maíz para dos cosas: aprovechar su celulosa para construir una fibra química tipo Lyocell. La otra es aprovechar estas fibras con ayuda de algún tratamiento químico para que se parezca al algodón y se pueda mezclar con él. Esto se está haciendo y en un par de años tendremos claro la dirección que toma. De todas formas, todavía no hay presión suficiente por la falta de fibras para que esto se generalice.

### Empresas como H&M han entrado en el capital de 'start ups' sostenibles y de reciclaje. ¿Por qué?

Actúan así, invirtiendo en pequeñas empresas, por minimizar riesgos si la investigación sale mal y evitar problemas. Es una estrategia similar a la que puede seguir cualquier sector industrial, con pruebas a pequeña escala.

### ¿La economía circular será posible en la moda?

No tenemos otro remedio. Es una urgencia que nace de la futura escasez y encarecimiento de los recursos.

### ¿La sostenibilidad está favoreciendo un cambio de mentalidad entre los empresarios?

Son conscientes de que tienen que hacer algo, aunque creo que de momento están un poco con actitud de a ver qué pasa. •

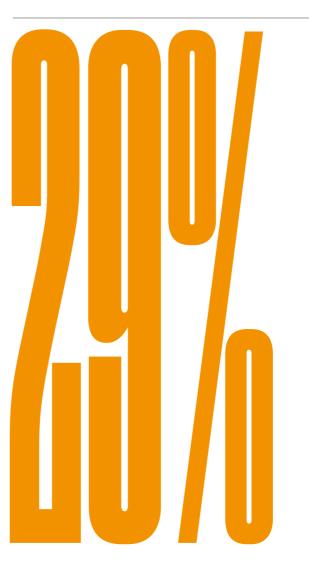
Enric Carrera es máster universitario en Ingeniería Textil y Papelería por la UPC. Como investigador, el académico forma parte del Grupo de Investigación en Tecnología Textil (Tectex). Su investigación se centra en la fisica textil y en la evaluación objetiva de los tejidos textiles.



#6

La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable

a moda se enfrenta a un nuevo paradigma. Superada la crisis económica, los titanes del negocio de la moda se encuentran de nuevo ante cuentas en rojo, con ventas, margen y beneficio a la baja. La causa es una tormenta perfecta que afecta tanto a retailers como a pure players, que sacrifican rentabilidad para continuar siendo competitivos. Una amenaza de desaceleración de la economía global, sumada al cambio de preferencias de los consumidores, que priorizan el gasto en otras categorías de producto como la tecnología o los viajes, están haciendo más pequeña la tarta del negocio de la moda en los países desarrollados, donde los gigantes del sector concentran, en la mayoría de los casos, el grueso de sus ventas. A este contexto global se suma, además, la propia transformación del sector, que se ajusta a marchas forzadas a un nuevo escenario marcado por la velocidad y por un nuevo equilibrio en los canales de distribución. "La era del crecimiento robusto ha terminado", sentenciaba Euromonitor en un informe sobre el mercado global de la moda en 2017. La compañía estima un crecimiento anual del 2% para todo el sector, aunque con caídas en segmentos clave como la moda femenina.



En 2017, casi tres de cada diez de las mayores compañías del negocio de la moda han visto reducirse su beneficio, dos de cada diez han encogido su margen bruto y un 19% ha reducido su cifra de negocio. Es el nuevo normal de la moda: más pequeña y menos rentable.

La pérdida de rentabilidad es un cambio estructural que ha afectado incluso al rey del sector, que hasta hace poco parecía inmune a las crisis de sus rivales. Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto: si en 2011 se situaba en el 59,3%, en 2014 descendió hasta el 58,3% y en 2015 se situó en el 57,8%. La empresa también ha moderado en los últimos ejercicios su crecimiento, pasando de alzas del 12% en ventas y del 10% en beneficio en 2016 a subidas del 9% y el 7%, respectivamente, en 2017. Uno de los culpables de este empeoramiento de los ratios de rentabilidad y crecimiento es la evolución de las divisas, principalmente la fortaleza del dólar, la moneda en la que se aprovisiona. Los expertos apuntan también a otros factores, como la climatología (que está lastrando las cuentas de todo el sector), o la apuesta por el canal online, ya que la rentabilidad de las ventas online es menor a la del canal físico. El número uno de la distribución de

La presión por mantener unos precios bajos ha llevado a compañías como Primark o Inditex a repercutir en su margen el impacto negativo de los tipos de cambio

moda lleva cinco años preparando su estructura logística e integrando ambos canales para combatir este efecto. "La venta online no diluye el beneficio y no tiene márgenes inferiores que la actividad global del grupo", dijo Pablo Isla en la presentación de resultados de 2017. El culmen a esta transformación se anunció ya en 2018, cuando el grupo reveló que, para 2020, venderá online en todos los países del mundo, tenga o no presencia física, con lo que se convertirá de facto en un pure player con tiendas físicas al servicio del online.

El segundo mayor grupo de distribución de moda del mundo, H&M, ha llegado tarde a esta transformación. El gigante sueco puso en marcha un plan de choque el año pasado, después de cerrar un ejercicio que el propio Karl-Johan Persson, consejero delegado, tildó de "decepcionante". La rentabilidad de la empresa lleva a la baja desde 2010, cuando la compañía recortó sus precios para hacer frente al aumento de la competencia. El grupo desplomó su beneficio neto un 13% y elevó sus ventas apenas un 4%. Su margen bruto ha pasado del 60,1% en 2011 al 54% en 2017. Persson justificó la caída por "la transformación del sector". Según el ejecutivo, la digitalización "presenta muchos retos, pero creemos que estamos bien posicionados para ajustarnos a las nuevas dinámicas y tomar ventaja de las oportunidades que tenemos ante nosotros". En este sentido, señaló que parte de esta oportunidad se centra en continuar ganando cuota de mercado: tomar más pedazo de una tarta más pequeña.

El número cuatro de la distribución de moda, Gap, tampoco ha esquivado a la caída global de las ventas, aunque ha logrado que su margen repunte después de años inmersa en un profundo plan de reestructuración. La rentabilidad de la empresa ha pasado del 36,2% de 2011 al 38,26% de 2017. El beneficio, por su parte, se elevó en 2017 por primera vez en tres años, si bien las ventas apenas crecieron un 2,2%.

Casi tres de cada diez ompañías del negocio de la moda son hoy nenos rentables que

#6

La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable



### EL LUJO, EL PRIMER DAMNIFICADO

Como ya lo fue con la llegada en 2008 de la crisis, el lujo ha vuelto a ser uno de los primeros afectados por esta tendencia. En 2017, titanes como Chow Tai Fook, Ralph Lauren, Burberry, Armani y Prada, algunos de ellos inmersos en un proceso de reestructuración, encogieron su cifra de negocio. El titán de la joyería de Hong Kong, por ejemplo, encogió un 9,5% sus ventas lastrado por la desaceleración de Macao y Hong Kong, mientras que Prada, a la baja desde 2014, tuvo que posponer su objetivo de volver a la senda del crecimiento en 2017.

El de los grandes almacenes es otro de los sectores impactados por la desaceleración de las ventas. Compañías como Macy's, Sears o JC Penney volvieron a encoger su facturación el año pasado, si bien su beneficio sí ha comenzado a recuperar. Entre los gigantes de la distribución de moda, Esprit lideró las caídas en 2017, con un descenso en su facturación del 10%. También cerró el ejercicio a la baja Mango, con una caída del 2,9%. El resto de los titanes han logrado mantener al alza la facturación gracias a las nuevas aperturas, aunque las ventas comparables sí se han visto impactadas, como

el caso de Primark, o han ralentizado su ritmo de crecimiento, como le ha ocurrido a Nike, Inditex o L Brands, todos ellos con alzas de un solo dígito.

### LA GUERRA DE PRECIOSY LA INVERSIÓN 'AHOGAN' LA RENTABILIDAD

La caída de la rentabilidad se extiende a todos los subsectores del negocio de la moda, de la gran distribución a la cosmética o los pure players. La inversión en la transformación digital, el impacto de los tipos de cambio y la guerra de precios han lastrado el resultado neto de las principales compañías del sector. Al menos cuatro de ellas, ya que las no cotizadas no siempre comunican su beneficio, entraron en pérdidas el año pasado: Ebay, Coty, Mothercare y Clarks. Un grupo de ecommerce como Zalando, por ejemplo, justificó la caída del 23,6% en su resultado neto porque "la inversión en aumentar nuestra cuota de mercado es ahora la mejor estrategia para la compañía". La empresa también redujo su margen como resultado de "un fuerte foco en el crecimiento de la facturación e inversiones continuadas en experiencia del consumidor, marca e infraestructura".

En 2017, un 17% de los operadores puso en marcha un plan de contención de costes.

### Casi dos de cada diez operadores han puesto en marcha planes de reestructuración para recuperar la senda de la rentabilidad

La pérdida de la rentabilidad ha llegado también al sector de la moda infantil, afectado, además, por su propia crisis interna por la aparición de nuevos competidores y la caída de la natalidad en los mercados maduros. Muchas de las compañías de este segmento contaban con una sobredimensionada red de retail que ha supuesto un lastre para su beneficio. Es el caso, por ejemplo, de The Children's Place, la segunda mayor empresa del sector, que prevé cerrar 300 tiendas hasta 2020 tras encoger su resultado neto un 17,2% el año pasado. En 2017, cinco de los diez mayores operadores de este sector encogieron sus márgenes.

También Estée Lauder está inmersa desde 2016 en un proceso para reducir costes, que implicó en torno a 132 millones de dólares en gastos de reestructuración el año pasado. En el marco de este plan, el grupo redujo un 12% su resultado neto en 2017. También encogieron su rentabilidad otros titanes de la cosmética como Shiseido y Beiersdorf, con descensos del 29,2% y del 5,2%, respectivamente. El proceso de transformación digital, con la consiguiente inversión en la transformación de la red logística y las infraestructuras y los costes derivados de cierres de tiendas, también ha lastrado la rentabilidad de compañías como Wolverine, que desplomó su beneficio un 29% el año pasado. Otros titanes del calzado como Skechers y Steve Madden también cerraron el año a la baja.

En paralelo, muchas compañías, en particular las británicas, se vieron impactadas por el mercado de divisas. Es el caso, por ejemplo, de Sports Direct, que desplomó sus ganancias un 58,7% tras la devaluación de la libra. A este contexto se suma, además, la presión, en casi todos los subsectores de la moda, por mantener unos precios bajos y competitivos. Este factor impide a los grupos trasladar, por ejemplo, el impacto de los tipos de cambio al consumidor.

Es el caso del rey del *lowcost*, Primark, propiedad del grupo británico AB Foods. El margen bruto de la cadena tocó techo en 2014, cuando se situó en el 13,4% de las ventas. Desde entonces, este ratio ha ido encogiéndose progresivamente, hasta situarse en el 10,4% en 2017. El grupo ha achacado esta caída a la fortaleza del dólar, a lo que en 2017 se sumó también la devaluación de la libra

por el referéndum del *Brexit*. Pero Primark insiste en que no trasladará este impacto a sus precios. "Nuestra determinación de ser el mejor valor en *high street* motivó la decisión de no trasladar a nuestros consumidores los mayores costes por la fortaleza de la libra frente al dólar," explicó el grupo en su presentación de resultados anuales.

La presión de la competencia de precios se traslada también a gigantes del ecommerce como Asos, que mantuvo en línea su margen bruto pero explica que "la inversión en precio en Estados Unidos y Europa se vio compensada por un mayor *mix* de ventas a *full price*". Además, el operador online explica que su objetivo de margen de ebit al 4%, por debajo de la media del sector, le permite "innovar e invertir mucho más y más rápido que nuestros competidores".

### REDUCCIÓN DE COSTES PARA RECUPERAR RENTABILIDAD

En este contexto, muchos grupos o han puesto en marcha planes para contener gastos para compensar las caídas de ventas y volver a la rentabilidad. En 2017, un 17% de los operadores puso en marcha un plan de reducción de costes, y otro 17% redujo significativamente su plantilla global.

Es el caso, por ejemplo, de los grandes almacenes, que fueron en 2016 el sector que lideró las caídas de ventas y beneficio y que, tras poner en marcha profundos planes de transformación, han comenzado a virar el rumbo. Uno de los más profundos fue el de Macy's, que a principios de 2017 anunció el mayor recorte desde el crack de 1929. El plan del grupo pasaba por cerrar casi un centenar de tiendas en los próximos tres años y despedir a 10.000 personas, el 7% de su plantilla. A cierre del ejercicio, el grupo comenzó ya a recoger los frutos de esta reorganización y, aunque las ventas continuaron a la baja, con una caída del 3,6%, su beneficio se duplicó. Otros grupos como Kohl's, Nordstrom, Sears o JC Penney comenzaron a virar el rumbo y a recuperar su beneficio, aunque todavía con las ventas en descenso. Quien todavía no ha logrado revertir la tendencia negativa es la británica Marks&Spencer, que desplomó su beneficio neto un 75% pese a tener en marcha un plan de choque con el que prevé ahorrar treinta millones de libras al año.•

#### Stefania Saviolo

Stefania Saviolo es profesora del departamento de *management* y tecnología de la Universidad Bocconi en Milán.

# "EL FUTURO DE LA MODA PASA POR CREAR OLIGOPOLIOS"



# ¿El mercado de la moda en el mundo tiende a hacerse cada vez más pequeño?

No. Aunque es cierto que algunas categorías de producto y compañías no atraviesan un buen momento, también es verdad que existen canales de venta como el ecommerce que están dinamizando el sector. Los grandes vectores de crecimiento son China y el ámbito digital, donde pure players como Amazon están entrando en moda, mientras numerosos grupos chinos que antes sólo eran fabricantes están desarrollando marcas in house o adquiriendo firmas europeas y americanas. Creo que estos dos factores dinamizarán el mercado global.

# ¿El futuro del sector pasa por la concentración de operadores?

Sí, la creación de oligopolios, con unos pocos conglomerados monopolizando el grueso del mercado, es el futuro al menos en el caso del lujo. Crear hype e innovación se está convirtiendo en algo cada vez más difícil y la industria no es la misma que hace veinte años, cuando surgían grandes creadores y formas de entender el diseño de manera constante. Hay mucha competición por el mismo perfil de consumidor.

Inditex no eleva sus ventas tanto como años

# anteriores y H&M está en mitad de una gran transformación. ¿Por qué ya no crecen al mismo ritmo?

En moda, la novedad lo es todo. Si piensa que la gente compra artículos que no necesita, todo debe estar ligado al *hype* y a ser inspirador. La gran distribución está siendo muy presionada por los *pure players* en algunos mercados, como el estadounidense, donde algunas empresas jóvenes están vendiendo conceptos mucho más atractivos para la generación *millennial* que los operadores tradicionales. En términos de experiencia digital, los grupos de gran distribución van tarde y están intentando actualizarse a marchas forzadas.

#### ¿En qué más han fallado estos retailers?

El modelo de H&M e Inditex era fantástico y novedoso hace veinte años, pero se está quedando obsoleto. La moda es un negocio de relevancia, un bien de lo más intangible: aunque tu modelo implique cambio constante, siempre habrá alguien que te supere. A todo esto hay que sumar que la climatología ha sido una pesadilla en los últimos dos años: con treinta grados en pleno septiembre, el cliente no entra a las tiendas, y la temporada para vender a full price se vuelve cada vez más corta. De ahí surge la lógica del see now buy nowy la moraleja de que no hay que tener

"Las compañías que se están quedando obsoletas son aquellas sin visión de futuro: lo que hoy parece ser exitoso es un *mix* de canales, apuesta por la experiencia y modelos de negocio reactivos"

jerséis gruesos en los estantes en septiembre con esas temperaturas.

# Los grandes retailers también están viendo sus márgenes presionados a la baja. ¿Es una tendencia reversible?

Para elevar sus márgenes, los modelos de negocio con muchos costes estructurales son los que lo tienen más difícil, especialmente en un momento como el actual en el que la demanda es muy difícil de predecir. En cualquier industria siempre hay un momento en el que los modelos se vuelven maduros, el sector se satura y aparecen nuevos negocios disruptivos que revolucionan el mercado. Pero ahora estos procesos ocurren en un periodo mucho más corto de tiempo. Lo que están haciendo empresas del sector cosmético como L'Oréal y Shiseido es adquirir a todas estas marcas *indie* con potencial que surgen en el mercado.

#### ¿La solución pasa por cerrar aún más tiendas físicas?

En general, hay demasiadas tiendas en el mercado, teniendo en cuenta que la caída del tráfico es para muchos retailers una realidad de facto. Si entre un 10% y un 20% de su demanda ahora procede del ecommerce, su red de tiendas debe ser reducida en la misma magnitud. Además, la misión del establecimiento debe cambiar, dejar de ser un sitio para vender y convertirse en un lugar experiencial que esté interconectado sin fricciones con el mundo digital.

# ¿El ecommerce es la única palanca en la que puede apoyarse la gran distribución para crecer?

Más que sólo en ecommerce, las empresas deben ser verdaderamente digitales. Sólo por vender ropa ya no se atrae a la gente a las tiendas. Aunque los establecimientos físicos no van a desaparecer, los *retailers* deben conectar mucho mejor la experiencia que ofrecen en la Red con la que brindan en el *brick*. El *customer journey* ya integra indistintamente experiencias online

y offline, de modo que el punto de venta debe hacer lo mismo.

#### ¿La moda dejará de ser barata en el futuro?

Primark es una historia de éxito gracias a la reducción de precios. Siempre habrá alguien que venda más barato que tú. Dicho esto, para poder elevar tus precios tienes que mejorar el producto y justificar a los consumidores que la calidad que ofreces ahora es mayor. No obstante, con los consumidores acostumbrados a un contexto de rebajas permanentes, estos siempre tienen la expectativa de que un precio inferior vendrá. Más que elevar precios, diría que lo esencial es dejar de vender tanto offprice.

#### ¿Vamos hacia un 'ultra fast fashion' o un 'slow fashion'?

Ambos. Las generaciones más jóvenes siempre se sentirán atraídas por el fast fashion, los productos más nuevos. Probablemente, otro modelo de negocio posible y viable para muchos actores en moda es el de productos fabricados de forma más artesanal, dirigidos a audiencias más pequeñas. Los consumidores hoy son muy heterogéneos. No debemos olvidar a los senior. tienen el poder adquisitivo más alto y aún les quedan unos veinte años de esperanza de vida tras la jubilación. Para ellos el slow fashion sí puede ser una opción.

# ¿Qué modelos de negocio han quedado hoy obsoletos o requieren una transformación?

Me gusta citar a Darwin: "No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, sino el más adaptable al cambio". Esto es así también para las empresas. Gucci y Moncler, por ejemplo, han atravesado momentos álgidos y otros más bajos, pero continuaron transformándose. Las compañías que se están quedando obsoletas son aquellas sin visión de futuro ni reacción ante el cambio. Lo que hoy resulta exitoso es un *mix* de canales y modelos de negocio reactivos. •

Las áreas de investigación de Stefania Saviolo son las estrategias de internacionalización y competitividad en el sector de la moda y la gestión de marca. La académica, graduada en Economía por la Universidad Bocconi, ha publicado una larga lista de obras de análisis sobre el lujo.

 $0 ag{71}$ 



#7

Mix comercial a ritmo de experiencia y click

enos tiendas, pero diferentes. Este se ha convertido en el nuevo lema de los gigantes de la distribución de moda, que sacuden sus redes de distribución y testan nuevas fórmulas para adaptarse a un nuevo escenario en que el retail, al menos por sí solo, ya no es el rey. El cambio en los hábitos de los consumidores, el avance del ecommerce y la caída generalizada de las ventas, sumada a la sobredimensión de las redes de retail en países como Estados Unidos, ha motivado que muchas compañías comenzaran por reajustar sus estrategias comerciales. En 2017, el 36% de los mayores operadores del sector redujeron su red comercial o llevaron a cabo cierres de tiendas. Con todo, las tiendas continúan siendo uno de los motores de expansión de las compañías y, mientras cierran establecimientos no rentables, continúan abriendo otros y experimentando con diferentes modelos. En 2017, seis de cada diez grupos llevaron a cabo aperturas de tiendas propias, en línea con los datos del año anterior. Aunque nadie parece tener claro cuál será el formato de tienda del futuro, los titanes del sector se polarizan en dos modelos: las tiendas experienciales, con servicios y actividades, y en las que la marca pesa más que la venta en sí, y establecimientos de conveniencia, sin apenas atención al cliente y al servicio de la tienda online. Ambos tienen, con todo, una cosa en común: la apuesta por la omnicanalidad.



Los dos mayores grupos de distribución de moda, que durante años se han apalancado en la apertura de nuevas tiendas para impulsar su expansión, han comenzado una transformación en su distribución. Inditex lleva haciéndolo desde 2012, aunque no lo comunicó hasta el año pasado. En el último lustro, la empresa ha cerrado 1.046 establecimientos, ha puesto en marcha otros 2.994 puntos de venta, ha reformado 1.241 y ha ampliado otros 907. En total, el grupo ha transformado el 80% de su superficie

Es el porcentaje de

compañías que cerra-

ron tiendas o redujeror

su red de distribución

El último trimestre de 2017 fue el primero en su historia en la que compañía registró un saldo negativo de aperturas, y la tendencia se mantuvo también en el primer trimestre de 2018, que cerró con 27 tiendas menos.

Contodo, el grupo continúa elevando su superficie comercial total, gracias a la puesta en marcha de establecimientos de mayores dimensiones. Para el ejercicio 2018, el grupo prevé sumar hasta un 7% más de superficie comercial

grupo, anunció su intención de llevar los ecommerce de todas las cadenas a todo el mundo en 2020, tengan o no tiendas. Aunque no computa Prácticamente uno de cada dos grandes retailers implementó en 2017 herramientas para mejorar la omnicanalidad, tales como el 'click and collect' o los probadores virtuales

para el análisis de los Global Fashion Drivers, ya que se comunicó este año, el anuncio es clave para comprender la reorganización del retail de Inditex, en el que los establecimientos están pensados para estar al servicio del online.

Con todo, aún bajo esta premisa, las tiendas de la empresa pivotan entre la experiencia, con flaghip stores en las principales calles del mundo, y la conveniencia, con tiendas efímeras dedicadas únicamente a pedidos online, como las que abrió en Londres, Tokio y Milán. La empresa ya ha comenzado a realizar pruebas integradas de ambos conceptos: en Londres, el grupo abrió un buque insignia con un área dedicada sólo al ecommerce. H&M, por su parte, puso en marcha un plan de optimización de su red de tiendas en 2017 para adaptarse al impacto de la digitalización. En 2017, la empresa abrió 479 nuevas tiendas y cerró 91. De cara a 2018, el grupo prevé poner en marcha aproximadamente 390 nuevos establecimientos y echar el cierre a 170, con lo que las aperturas netas ascenderían a 220, frente a las 388 del año anterior. En paralelo, el grupo continúa impulsando su expansión a través del canal online. En 2017, la compañía entró en ocho nuevos mercados con plataforma específica, con lo que su red comercial online alcanza ya 43 países.

Además, la empresa anunció a finales del ejercicio una alianza conTmall, propiedad de Alibaba, para Ilevar sus marcas H&M y H&M Home a la plataforma, donde hasta ahora operaba sólo con Monki.

#### LOS GRANDES ALMACENES, PUNTA DE LANZA DEL'APOCALIPSIS RETAIL'

El primer sector en el que impactó el denominado Apocalipsis Retail fueron los grandes almacenes, especialmente en Estados Unidos. El avance de gigantes como Amazon sacó a la luz las debilidades de estos operadores, que habían financiado sus amplísimas redes de retail con una abultada deuda. Estados Unidos tiene, de hecho, la mayor

comercial en cinco años.

En septiembre de 2018, Pablo Isla, presidente del

#'

#### Mix comercial a ritmo de experiencia y click



tasa de superficie comercial per cápita del mundo, con 7,3 pies cuadrados (0,68 metros cuadrados) por persona, frente a los 1,7 pies cuadrados (0,16 metros cuadrados) por persona en Francia y Japón. Macy's, el mayor retailer de moda de Estados Unidos, fue uno de los que llevó a cabo un mayor ajuste. En concreto, la empresa cerró 68 establecimientos en 2017. En paralelo, el grupo está testando nuevas vías para rentabilizar y actualizar su parque comercial. En el marco de la batería de medidas presentada en 2017 para volver a ganar rentabilidad se encuentran la introducción de espacios dedicados a la gastronomía en algunos de sus *flagships*. Además, el gigante ha introducido nuevas herramientas tecnológicas en sus centros, como espejos virtuales, y está apostando más por artículos que distribuye offline en exclusiva para fomentar el tráfico.

Sears, hoy a las puertas del concurso de acreedores, es otra de las compañías que más duramente está padeciendo el *Apocalipsis Retail*. A lo largo de 2017, el grupo estadounidense de grandes almacenes bajó la persiana de 428 centros, 303 de los cuales correspondieron a Kmart y el resto a su

cadena homónima. Estos cierres se sumaron a los 280 realizados en 2016 y, a principios de 2018, la compañía anticipó otro centenar de cierres durante el primer semestre del ejercicio. En paralelo, la empresa comenzó a testar nuevos formatos de tienda, de menores dimensiones y más cerca de los núcleos urbanos, y a introducir tecnologías interactivas en sus establecimientos.

Pero la tendencia pronto se extendió también a otros países, y operadores internacionales como la británica Marks&Spencer o la japonesa Isetan han ajustado también sus redes de retail y han comenzado a probar nuevos modelos de tienda. En general, el 47% de los grandes grupos del sector puso en marcha en 2017 nuevas herramientas para mejorar la omnicanalidad, y el 21% testó nuevos formatos comerciales. H&M, por ejemplo, comenzó a probar la función scan and buyen sus tiendas, con la que los clientes pueden comprar directamente en los establecimientos a través de sus smartphones, y la española Mango introdujo una batería de herramientas tecnológicas, como los probadores virtuales, en sus flagships.

En cosmética, L'Oréal puso la omnicanalidad en

Dos de cada diez empresas apostaron por crecer en 2017 mediante su entrada en *pure players* como Zalando, Asos o Yoox Net-a-Porter.

#### El 14% de las grandes compañías del sector, entre ellas Prada, Puma y Victoria's Secret, abrieron nuevos outlets a lo largo de 2017

el punto de mira mediante una alianza con la consultora de márketing Emarsys. A través de este acuerdo, firmado en septiembre de 2017, el grupo galo aspira a potenciar la personalización en su comunicación con el consumidor *millennial* y las audiencias más jóvenes en China.

# Y LOS 'PURE PLAYERS', ¿CÓMO DAN EL SALTO AL RETAIL?

Y los pure players, ¿cómo dan el salto a la Red? En la transformación de las redes de distribución, los pure players han sido vistos tradicionalmente como los ganadores naturales: son nativos digitales y no tienen el lastre del retail. Pero, ¿y si incluso Amazon necesita las tiendas? El gigante estadounidense dio un salto adelante en su apuesta offline en 2017 con la compra de la cadena de supermercados Whole Foods por 13.400 millones de dólares. Además, la compañía continuó impulsando su propia red de supermercados Amazon Go, en los que no hay dependientes y el proceso de compra se realiza de manera automatizada. La empresa planea abrir hasta 3.000 nuevos puntos de venta de este tipo sólo en Estados Unidos hasta 2021.

En China, los dos titanes del comercio electrónico han realizado apuestas por el brick. Alibaba compró en 2017 el grupo de centros comerciales Intime por 2.600 millones de dólares. Unos meses después, la compañía fue un paso más allá con la puesta en marcha de su primera tienda física propia, en la que incluyó la oferta de algunas de sus plataformas, como el marketplace Taobao. Como Amazon, Alibaba también se está apoyando en la distribución de la alimentación para testar su denominada estrategia de new retail. En concreto, el grupo se está apoyando en su cadena de supermercados Hema para testar nuevas herramientas omnicanales, como códigos escaneables que dan toda la información de los supermercados o la compra offline mediante el teléfono móvil.

Su principal rival, JD.com, también está apoyándose en el canal físico, principalmente para ofrecer servicios como una mejor entrega o atención postventa en las zonas rurales de China. Actualmente, el grupo ya ha puesto en marcha casi 2.000 establecimientos de este tipo. JD.com cuenta

también con su propia cadena de supermercados, que suma 500 puntos de venta en todo el país. En Europa, Zalando ha sido el único *pure player* que ha dado el salto offline. La compañía dio sus primeros pasos a pie de calle en 2015 y actualmente cuenta con cinco puntos de venta, todos ellos en Alemania. Desde Zalando han explicado que contemplan el comercio offline como un complemento útil a su plataforma online.

Además, la empresa ha sellado acuerdos para promover la omnicanalidad, y ya en 2016 selló una alianza con Adidas para llevar a la Red el stock de sus tiendas físicas, lo que agiliza notablemente los tiempos de entrega. En total, dos de cada diez retailers apostaron el año pasado por crecer de la mano de *marketplaces*.

#### LAS FRANQUICIAS, EN DESCENSO

Mientras los retailers cierran tiendas y experimentan nuevos formatos con sus establecimientos propios, ¿qué ocurre con el resto de formatos? El interés por las franquicias, por ejemplo, se ha desplomado en 2017, seduciendo a apenas un 24% de los operadores, frente a casi la mitad que desarrollaron tiendas con socios el año anterior. También ha descendido el número de operadores que han crecido de la mano de grandes almacenes: sólo un 22% de las empresas apostó por este formato, frente al 39% de 2016.

En cambio, crece la apuesta por las plataformas online multimarca como Amazon, Tmall, Asos o Zalando: un 26% de los grupos analizados crecieron de la mano de uno de estos operadores, frente a sólo el 13% de la anterior edición del estudio. Inditex y H&M, por ejemplo, se expandieron con sus cadenas en Asos, Zalando y Tmall, mientras que el lujo continuó apostando por operadores como ModaOperandi o Yoox Net-a-Porter. Esta última es a menudo el socio escogido por los titanes de la gama alta no sólo para vender online, sino también para el desarrollo de sus propias plataformas web, como fue el caso, el año pasado, de Valentino. Por último, los outlets, que se incorporan por primera vez al análisis de los Global Fashion Drivers, sedujeron a un 14% de las compañías del sector, especialmente las norteamericanas. •

#### Lluís Martínez-Ribes

Lluís Martínez-Ribes es profesor titular de neuromárketing en Esade.

# "LA COMPETENCIA DE ZARA NO ES C&A O H&M, ES PASAR MI TIEMPO LIBRE CON AMIGOS"



# Se habla de experiencia en tienda como si fuera algo que nunca hubiese existido. ¿Qué experiencia se debe ofrecer?

La experiencia existe desde la época jurásica. Cuando alguien dice que hay que dar experiencia al cliente, es que no se ha enterado de la fiesta. En las tiendas puedes experimentar desde hastío hasta alegría o lentitud. El establecimiento debe plantearse activamente qué tipo de experiencia quiere que vivan sus clientes, la clave está en que haga sentir el ADN de la marca. No debe ser lo mismo en Massimo Dutti que en H&M o Desigual. Y si la marca no tiene claro su ADN, el director de cliente se volverá loco. La experiencia de cliente debe ser el reflejo de la marca, pero si esta no sabe el rol que quiere jugar en la vida del cliente, sólo seguirá tendencias. Una empresa de moda debe tener su filosofía.

#### ¿Amazon ha ejercido presión para que los retailers tradicionales transformen sus tiendas?

Lo que está claro que ejerce presión es la omnicanalidad. La tienda como espacio donde cuelgan prendas etiquetadas en perchas no es más que un almacén sin polvo. En los establecimientos debe fomentarse la imaginación: Zara es capaz de despertar más la imaginación en su ecommerce que en sus tiendas físicas por las

imágenes de modelos con los que envuelve el proceso de compra. Por otro lado, no creo en la omnicanalidad, me parece una canción adecuada para hace once años.

# Dígame tres innovaciones tecnológicas prioritarias para implantar en tiendas físicas.

Si pone un probador digital en Zara, le digo que se lo ponga de sombrero, porque hay tanta cola para probarse algo en las horas clave que la mayoría de clientes van directamente a caja y se lo prueban en casa. Lo que interesa al cliente es que le quiten fastidios. La competencia de Zara no es C&A o H&M, es pasar mi tiempo libre con amigos. Más que innovaciones tecnológicas, lo prioritario para las tiendas es aceptar de una vez que la realidad ya es on-off, no distinguimos el estar en línea o no. Tiene que haber un cordón umbilical entre tienda física y el ecommerce. A través de fórmulas como los códigos QR, que tiendan puentes entre lo físico y el mundo digital. Comprar es descartar. Lo más cómodo es pedir online, recibir el paquete en casa, probárselo allí y luego decidir si se lo queda o lo devuelve.

A veces hay tiendas idénticas a las de hace quince años que funcionan y puntos de venta 'techie' "No creo en la omnicanalidad, me parece una canción adecuada para hace once años [...] lo prioritario para las tiendas es aceptar de una vez que la realidad ya es 'onoff', no distinguimos el estar en línea o no"

#### que no facturan. ¿A qué se debe?

Más allá de la tecnología, si a un cliente le cuentan la historia tras un zapato o una prenda y eso le emociona, automáticamente le gusta y lo compra. Si no está allí en mi talla pero se puede conseguir en la web, acudiré a buscarlo. A veces me preguntan responsables de área de marcas de moda por qué, en lugares con un tráfico peatonal idéntico, hay tiendas que les funcionan y otras no. Entonces les digo si se han parado a medir la velocidad de paso: si es una calle peatonal de lentos paseos o es lugar de tránsito para ir al trabajo. No sólo los factores cuantitativos determinan que el negocio marche bien.

# ¿La fórmula del retail on-off es aplicable a las franquicias?

La franquicia es un modelo de crecimiento donde en lugar de invertir usted, invierten los franquiciados. Si es un modelo de franquicia potente con *know how*, puede ser una fórmula muy buena de hacer crecer el negocio. Es una *win win situation*, aunque a un franquiciado siempre hay que convencerle de que su estrategia es la correcta. Franquicia no significa crear como un molde y que todas las tiendas sean igual.

#### ¿Las franquicias gestionadas por socios locales continúan siendo la mejor vía para abordar mercados lejanos como el asiático?

En principio sí, con una salvedad. La marca debe tener un ADN estable y ser interculturalmente válida y apetecible. Cuando se desembarca en un nuevo país, hay que adaptar el *look and feel* para que cuando abra una tienda en una ciudad donde no le conocen no le vean como un invasor.

Tras la irrupción del ecommerce y los 'pure players', ¿tiene sentido entrar en un nuevo mercado directamente con tiendas físicas? Cuando no sabes de otra cultura, hay que entrar de forma discreta a aprender. Si vendes a través de un tercero y no conoce el modo de actuar del consumidor local, le costará más avanzar posiciones en el territorio. El señor Amancio Ortega es un sabio y dice que la mejor forma de hacer marca es con tienda. Cuantos más sentidos activos tiene el consumidor, mayor es la capacidad de persuasión de la marca. Una vez ya ha aprendido lo esencial sobre esa cultura, entonces puede utilizar la Red o el acelerador de la franquicia y lo plantea como un retail *on-off*.

bajado para empresas como Punto Blanco, Prénatal, Sonae y Zara, entre otras. El académico ha focalizado su investigación en la estrategia de neuromárketing aplicada a la innovación en retail y márketing.

Martínez-Ribes ha tra-

### ¿Qué aspectos han cobrado importancia en el retail de moda?

Toma importancia lo que no se ve, la logística inversa. El cliente devuelve un paquete a Zara y ya se apañará la marca como pueda. Uno de los retos asociados a esto para el retailer es conseguir que este proceso cueste pocos euros. El proceso de compra necesita información: el tacto es un *input*, pero también lo son el olor de las prendas, el tacto del material y el precio. Si ya existe la forma de que el cliente mediante su móvil pueda escanear una etiqueta y obtener toda la información que desea, hay que implementarla. El planteamiento para los retailers de hoy es que el cliente compra con argumentos y quiere cuanto menos fastidios, mejor.

# Nike o Diesel simplificaron su distribución global reduciendo el número de clientes en multimarca, ¿Qué beneficios aporta esta medida?

Hay una cuestión importante: la complejidad genera gastos y simplificar ayuda a bajarlos. Si se fija en Apple, verá que tiene un surtido de productos cortísimo. Una compañía con un surtido enorme, si no está muy sistematizado, genera gastos por un tubo. Easyjet tiene un único modelo de aviones. El personal está entrenado sólo para esos aviones. La especialización mejora la rentabilidad. •



#8

Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

n trozo de pastel cada vez más pequeño y a repartir entre más operadores por el aumento de la competencia, la volatilidad en las preferencias de los consumidores y un negocio que cada vez requiere de mayores volúmenes y, en definitiva, tamaño para generar economías de escala. Estos factores, entre otros, provocaron que 2017 batiese récords en número de operaciones corporativas. En concreto, casi un tercio de las compañías del sector entró en el capital de otra empresa, frente al 13% de empresas que protagonizaron alguna operación corporativa en 2015. Del centenar de grupos analizados, el 3% cambió de dueño en 2017, mientras que otro 2% colgó el cartel de se vende. Moda, calzado, cosmética, lujo e industria: las principales operaciones corporativas de 2017 tocaron prácticamente todos los segmentos del negocio de la moda. Con todo, el contexto incierto y cambiante provocó que algunas compañías dieran marcha atrás en sus procesos de venta o salida a bolsa a la espera de que la situación de los mercados sea más óptima para dar el paso: en concreto, el 2% de los operadores cancelaron o pospusieron procesos de este tipo.



bia durante los últimos 46 años. La venta de la cadena por parte de la empresa estadounidense se enmarcó en un programa de desinversiones que también la llevó a desprenderse de Vips y Banco Walmart. Tras su compra, Liverpool controla su cadena homónima, Fábricas de Francia y Suburbia, así como veinticinco centros

Latinoamérica concentró gran parte de las operaciones corporativas en 2017, con protagonistas como Liverpool, Alpargatas y Natura

comerciales y una decena de tiendas duty free. El año pasado, Liverpool estuvo muy cerca de cerrar otra gran operación corporativa en el mercado latinoamericano. El grupo mantenía negociaciones con Ripley desde mediados de 2016 para lanzar una oferta pública de adquisición (opa) por la empresa chilena. Tras la extensión de la opa dos veces, finalmente ambas compañías decidieron dar marcha atrás en la operación por cambios "en el entorno geopolítico y económico de los países y mercados en que ambos operan".

Sin salir de México, otro de los grandes operadores del país también recibió un espaldarazo del capital. Se trata de Grupo Axo, distribuidor en el mercado azteca de marcas internacionales de moda como Abercrombie&Fitch, Victoria's Secret, Tommy Hilfiger o Brunello Cucinelli, entre otras.

La compañía dio entrada en su accionariado en mayo de 2017 al fondo General Atlantic, quien tomó una participación del 38% del capital. Tras la operación, los planes del grupo inversor pasaban por impulsar la cartera de veinte marcas de Grupo Axo y potenciar el desarrollo de su negocio de ecommerce y de outlets. General Atlantic también apostó por la moda en otoño de 2017, cuando se hizo con una participación minoritaria en la estadounidense Authentic Brands, propietaria de firmas como Aéropostale y Juicy Couture. Desde entonces, el grupo ha engordado su negocio a golpe de adquisición, tomando el control de Nautica y el negocio de calzado y bolsos de Nine West.

En el sector de la cosmética, el protagonista fue también un grupo lationamericano. Natura, que ya controlaba desde 2016 la australiana Aesop, agrandó su cartera mediante la adquisición del 100% de las acciones de The Body Shop por un importe de mil millones de euros. La cadena de cosmética natural, que operaba con 3.000 tiendas en 66 países del mundo, estaba en

Latinoamérica fue uno de los protagonistas de las operaciones corporativas en 2017, tanto con la compra de competidores internacionales como con la integración de rivales locales. Las adquisiciones de Suburbia, The Body Shop y Alpargatas fueron tres de las mayores operaciones por importe. Liverpool, el grupo mexicano de grandes almacenes que suma más de un centenar de tiendas en su país, completó en marzo de 2017 la adquisición de Suburbia, la cadena de moda hasta entonces propiedad de Walmart. La compañía, dirigida por Graciano Guichard Michel, desembolsó 15.700 millones de pesos mexicanos (833 millones de dólares) por el retailer, que operaba con 120 establecimientos en el momento en que se cerró la transacción.

Es la proporción

le compañías del

en el capital de otra

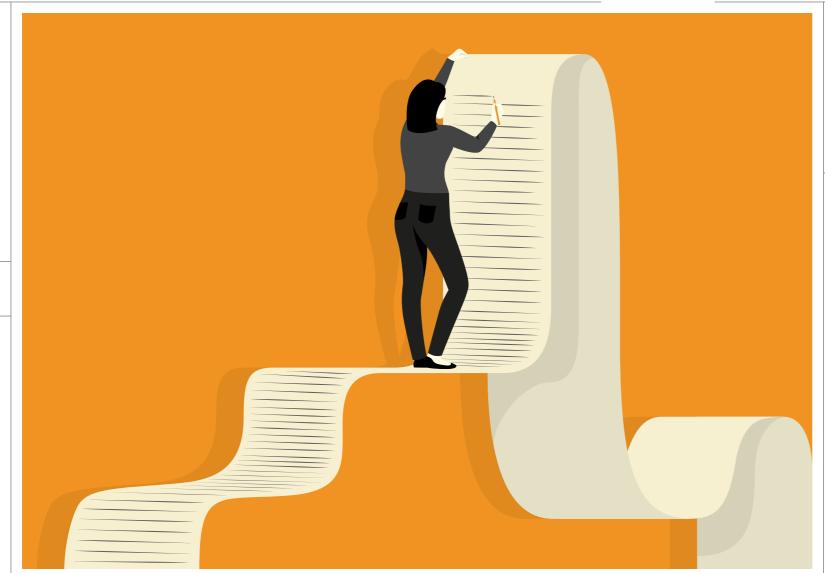
empresa en 2017.

ector que entró

Walmart había controlado el rumbo de Subur-

#8

#### Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande



manos de L'Oréal desde 2006.

En febrero de 2018, para reflejar su nueva naturaleza como hólding con varias cadenas, el grupo brasileño pasó a denominarse Natura&Co. No obstante, Aesop, Natura y The Body Shop continuaron operando de manera independiente, con sus propios consejeros delegados y autonomía de operación como hasta entonces.

La última gran operación corporativa en Latinoamérica también tuvo lugar en el mercado brasileño. El grupo J&F, dueño del gigante del calzado Alpargatas desde 2015, cerró la venta del negocio a las gestoras de fondos Cambuhy, ltaúsa y Brasil Warrant por un importe de 3.500 millones de reales. La operación se cerró en julio de 2017 y supuso el cambio de manos de marcas como Osklen, Topper y Havaianas, la más internacionalizada de Alpargatas.

#### **EL LUJO INTERNACIONAL SE CONCENTRA**

Uno de los segmentos más dinámicos en compraventas en 2017 fue el del lujo estadounidense. Aunque el ránking global de la alta gama continúa copado por los conglomerados europeos, las empresas del país norteamericano dieron sus primeros pasos para crear sus propios grupos a golpe de adquisición, con un posicionamiento entre el *premium* y el lujo accesible y un fuerte foco en los complementos.

En mayo de 2017, Coach volvió a agrandar su cartera apenas dos años después de tomar el control de Stuart Weitzman. La compañía estadounidense cerró la compra de Kate Spade, especializada en bolsos y complementos y con un público eminentemente *millennial*, por 2.400 millones de dólares.

Tras la compra de Kate Spade, Coach pasó a denominarse Tapestry para reflejar su nueva naturaleza como conglomerado. En marzo de 2018, el grupo nombró a Anna Bakst como nueva consejera delegada y presidenta de Kate Spade, tras la salida de su predecesor Craig Leavitt. La operación de Kate Spade no fue la única del año en el lujo estadounidense. En julio de 2017, Michael Kors se llevó el gato al agua y ganó la puja por la firma británica de calzado Jimmy Choo. El grupo desembolsó 1.350 millones de

El 3% de los grupos del sector cambió de dueño en 2017, mientras que un 2% inició la búsqueda de un comprador, como Abercrombie&Fitch, que terminó cancelado el proceso.

#### Los titanes del ladrillo se hicieron con operadores online para reforzar su estrategia omnicanal

dólares para hacerse con la compañía, controlada hasta entonces por el fondo Jab Luxury, quien compró el 67,66% de Jimmy Choo en 2011 por algo más de 500 millones de libras.

La de Jimmy Choo fue una de las operaciones más competidas en los últimos años, dado que numerosos operadores mostraron interés por la firma. En la puja participaron, entre otros, el fondo chino Fosun, Interparfums (licenciatario de la firma en perfumería) o Coach, que finalmente tomó el control de Kate Spade.

Otra empresa que también siguió su periplo de compras por el Viejo Continente fue Shandong Ruyi. El grupo textil chino, propietario desde 2016 de la francesa SMCP, tomó el control de la británica Aquascutum, especializada en gabardinas. La empresa pagó 117 millones de dólares por la enseña al hasta entonces dueño, el distribuidor asiático YGMTrading.

A finales de 2017, Shandong Ruyi cerró otras adquisiciones de mayor volumen. En concreto, la empresa china pagó 2.000 millones de dólares por la división *Apparel&Advanced Textiles* de Invista, que engloba marcas como Lycra, Coolmax o Thermolite, entre otras. La operación, cuyo cierre estaba previsto en 2018, contempla el traspaso de una plantilla de más de 3.000 trabajadores, la cartera de marcas y todos sus activos industriales.

Poco después de Invista, Shandong Ruyi se hizo con una participación del 51,38% enTrinity, una de las sociedades de Fung Holding que engloba marcas como Cerruti 1881 y Kent&Curwen.

El apetito de Shandong Ruyi no quedó del todo saciado. A finales de noviembre de 2017, el grupo textil cerró su última adquisición de ese año: la israelí Bagir Group, especializada en la fabricación de trajes. La compañía china desembolsó diecisiete millones de dólares por una participación del 51% en la empresa.

#### LOS GIGANTES DEL 'BRICK' APUESTAN POR EL 'CLICK'

En 2017, dos grandes retailers muy arraigados en el canal físico tomaron posiciones en ecommerce a golpe de talonario. Uno de ellos fue Walmart, que cerró en junio de 2017 la compra de Bonobos, un referente de la nueva generación de compañías de moda que nació como *pure player* especializado en pantalones chinos, por 310 millones de dólares. Tras la operación, Andy Dunn, fundador de Bonobos, pasó a formar parte del equipo digital de Walmart.

Anteriormente, el titán estadounidense del retail ya había tomado posiciones en ecommerce mediante otras adquisiciones, como la del *pure player* ShoeBuy por 70 millones de dólares; Moosejaw, por 51 millones de dólares; y ModCloth, una transacción cuyo importe no trascendió.

El movimiento fue diametralmente opuesto al realizado por Amazon, una de las principales amenazas a las que se enfrenta Walmart y que ha menguado su cuota de mercado en Estados Unidos en los últimos años. El gigante del ecommerce pilotado por Jeff Bezos adquirió en junio de 2017 la cadena de supermercados Whole Foods por 13.700 millones de dólares, materializando así su incursión en el comercio tradicional.

En Europa, Galeries Lafayette también cerró una importante compra: el estandarte francés de los grandes almacenes adquirió una participación del 51% en La Redoute, plataforma especializada en venta a distancia tanto por catálogo como a través de la Red. El objetivo de la empresa era elevar su peso en el capital hasta el 100% en el corto plazo.

Tras el anuncio de la operación en agosto de 2017, Nathalie Balla y Eric Courteille, copresidentes de La Redoute y anteriores accionistas mayoritarios, siguen al frente de la empresa. Galeries Lafayette se marcó entonces la meta de alcanzar los 5.500 millones de facturación para el conjunto del grupo en 2020, frente a los cerca de 4.500 millones que registraba entonces. La adquisición de La Redoute, la mayor realizada por Galeries Lafayette desde la década de los noventa, se sumó a la cartera de pure players del grupo de grandes almacenes, compuesta también por Instant Luxe, especializada en la venta de artículos de lujo de segunda mano, y Bazar Chic, también dedicada a la distribución online de productos de gama alta. •

#### Marcus Alexander

Marcus Alexander es profesor de estrategia y emprendiduría en la London Business School.

# "CREAR ALGO DE CERO SIEMPRE SUPONE MÁS RIESGOS QUE COMPRAR ALGO QUE YA FUNCIONA"

# ¿La moda es hoy un sector más atractivo para el capital que hace una década? ¿Por qué?

El capital está buscando de manera activa más operaciones, porque el dinero fluye en el mercado y la disrupción digital favorece la aparición de negocios con alto potencial de retorno. En paralelo, existen oportunidades en el mercado para adquirir empresas, mejorar su operativa y vender a mejor precio. En el pasado, generar economías de escala y crear sinergias en costes era uno de los mayores impulsores de operaciones corporativas, aunque en los últimos años la disrupción en el ámbito digital ha sido una de las características más atractivas para despertar el interés de los inversores.

#### ¿Cómo influye la elevada dependencia de la moda a los vaivenes del consumo a la hora de atraer al capital riesgo?

En general al capital riesgo no le gustan demasiado los negocios volátiles ni aquellos en que el modelo financiero implica mucho endeudamiento. Para los fondos es mucho más cómodo invertir en negocios aburridos con flujos decaja estables. Aunque siempre que se detecte una ganga ahí fuera con potencial de un gran retorno, lo anterior se deja a un lado.

¿Qué tipo de empresas del sector son más atractivas para el capital riesgo: Inditex, Gucci o Marks&Spencer?

Para el capital riesgo, a veces una marca en apariencia buena, pero a la que no se puede implementar ningún gran cambio, no resulta atractiva. En cambio, si puede adquirir un Marks&Spencer, donde tiene la oportunidad de sanear el negocio, mejorar la eficiencia operativa, impulsar la rentabilidad y disparar el valor de la acción, estos elementos ejercen como un driver de compra. Pero en el contexto de un negocio cíclico como es el de la moda, aunque sanees una compañía siempre se corre el riesgo de que el contexto y las condiciones de mercado sean malas para vender una vez ejecutado el plan. En cambio, los grupos industriales son un valor más estable.

#### ¿Qué debe tener en cuenta una empresa antes de ser vendida o dar entrada a un socio mayoritario en su accionariado?

El factor determinante es quién paga más. Algunos conglomerados asiáticos con mucha caja y ganas de comprar han perseguido adquisiciones de empresas europeas de moda sólo por el poder de su marca, lanzando mejores ofertas que el *private equity*. Desde la perspectiva del equipo directivo, siempre está la duda de si podrá mantener su puesto de trabajo, o si conservarán cierto poder de decisión tras el cambio de manos. Algunos dueños de marcas de moda están muy involucrados emocionalmente con sus proyectos, por lo que han pactado mantener parti-

\_\_\_\_

"Para vender, el momento óptimo

es cuando la empresa tiene un historial

sólido de crecimiento a sus espaldas

y buenas perspectivas de futuro"

#### ¿Hay algún momento óptimo para abrir el capital?

cipaciones minoritarias como requisito de venta.

Depende del tipo de socios que se busca involucrar y las razones para abrir el capital. Para vender el momento óptimo es cuando la empresa tiene un historial sólido de crecimiento a sus espaldas y buenas perspectivas de futuro. En el caso de start ups que buscan dar entrada a venture capital, la pregunta es si el modelo de negocio puede crecer a gran velocidad y ser disruptivo. Volviendo a las operaciones cerradas por grandes grupos de origen chino, a menudo adquieren marcas a punto de desfallecer financieramente, pero cuyo legado permite emprender un relanzamiento del negocio con ciertas garantías. Algunos empresarios abren su capital cuando se dan cuenta de que ya no pueden gestionar los recursos lo suficientemente bien para ganar más tamaño por sí solos, sin la ayuda de ningún grupo inversor.

# Si un fondo entra en una empresa de moda y justo entonces las ventas empiezan a caer, qué debe hacer: ¿salir del capital, inyectar más recursos para intentar revertir la situación o cambiar el equipo directivo?

Primero el fondo debe detectar el problema que desencadena la caída de la facturación. Si el conjunto del mercado en el que opera la compañía está de capa caída, un cambio del cuadro directivo o más inversión no tienen ningún sentido. Lo que hará el fondo es continuar las operaciones al menor coste posible y esperar que se abra una nueva fase expansiva. Sin embargo, en caso de que el problema sea que la alta dirección ha despilfarrado dinero y tomado decisiones que han fulminado el crecimiento, está claro quién debe pagar los platos rotos. Aunque antes de plantarse en un escenario tan malo seguramente los representantes del fondo en el consejo de administración habrían alertado ya del declive y tomado medidas con antelación.

¿Qué sectores dentro de la moda garantizan hoy una mayor rentabilidad?

En cualquier sector, sea gran distribución o lujo, puede haber buenas oportunidades de generar dinero. Depende de lo que se busque: si son negocios disruptivos, no adquirirá una aburrida marca ya establecida. Si lo que desea es una ganga, rastreará el mercado en busca de grandes compañías en apuros. A la hora de invertir en moda, conviene no obstante entender cómo funciona el sector, la importancia del valor de marca y el peligro que puede implicar para el negocio prescindir de un director creativo.

En las últimas tres décadas, Alexander ha trabajado como consultor con más de cincuenta compañías de sectores como el retail, la energía o los servicios financieros, entre otros. Antes de unirse a la London Business School, Alexander trabajó para The Boston Consulting Group.

#### ¿Qué entraña más riesgos para un gran grupo: desarrollar una nueva marca 'in house' o adquirir alguna ya existente en el mercado?

Si pienso en grupos que hayan introducido nuevas marcas desarrolladas *in house* en el mercado, la inmensa mayoría han fracasado y no han podido establecerse. Crear algo de la nada siempre entraña más riesgos que comprar algo ya existente en el mercado y que está funcionando bien.

#### ¿Cómo puede afectar al mercado de las operaciones corporativas en moda la guerra comercial entre EEUU y China o el 'Brexit'?

Estos fenómenos tienen un gran impacto. Si se cambian las tarifas arancelarias y se modifican los acuerdos sobre importaciones, el precio de los bienes procedentes de otros países se encarecerá enormemente. En particular, la gran distribución y el lujo son sectores con una cadena de aprovisionamiento muy global y en lejanía, por lo que serían los más afectados. Aunque un aumento de los precios al consumidor siempre afectará más al fast fashion, porque juega con unos márgenes mucho más estrechos que el lujo.

# ¿Si tuviese 100.000 libras, las invertiría en una empresa de moda?

No, simplemente porque salvo que estés muy apegado al sector y a sus reglas de juego, es un área muy peligrosa para invertir. Hay gente que entra porque está involucrada emocionalmente o por herencia familiar, no tanto por criterios objetivos. •



#9

Se buscan 'start ups', razón: innovación

a velocidad a la que se han sucedido los cambios en el sector desde la aparición de Internet y la eclosión de la digitalización y el ecommerce está obligando a los grandes grupos a alejarse del conformismo. El modelo de negocio que funciona 🕨 hoy puede dejar de hacerlo mañana. Bajo este nuevo axioma, los operadores internacionales están volcando sus esfuerzos en potenciar la innovación en el seno de sus equipos, así como en sumar *know how* externo mediante la adquisición de start ups disruptivas que ofrezcan soluciones innovadoras. En concreto, el 18% de las compañías ha creado hubs de innovación en 2017, mientras que el 12% ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con la innovación. Asimismo, tras años de indiferencia hacia la nueva generación de emprendedores surgida de la revolución digital, los grupos internacionales han apostado decididamente por atraer estos nuevos talentos, bien sea mediante el lanzamiento de aceleradoras e incubadoras (10%) o directamente comprando la start up en cuestión, algo que hicieron el 7% de las empresas en 2017. La cosmética y los *pure players* fueron los dos sectores más activos en la caza de start ups y la implementación de medidas vinculadas con la innovación, seguidos por el de los grandes almacenes.

Tras un 2016 intenso en operaciones corporativas, con compra de rivales y marcas emergentes, la cosmética volvió a protagonizar en 2017 numerosas operaciones corporativas pero, en esta ocasión, se centró en la adquisición de talento innovador. Uno de los grupos punteros en esta estrategia es L'Oréal. A principios de 2017, el titán galo de la cosmética creó una aceleradora de start ups de la mano de Founders Factory, una incubadora londinense en la que el grupo invirtió en la primavera de 2016 para convertirse en su socio exclusivo. El nuevo proyecto impulsado por ambos actores prevé acelerar cinco compañías cada seis meses, con L'Oréal aportando la experiencia de sus empleados en el segmento de la belleza y el márketing, así como abriendo las puertas al uso de sus laboratorios.

La alianza con Founders Factory se produjo poco después de que L'Oréal invirtiese en uno de los vehículos del fondo de capital riesgo Partech International con el objetivo de identificar compañías de reciente creación que desarrollen herramientas predictivas y de personalización y programas de inteligencia artificial, entre otras soluciones tecnológicas.

las start ups disruptivas una vía para favorecer su

Los gigantes de la cosmética entraron en masa en el capital de compañías emergentes para captar talento innovador y llegar a nuevos públicos

crecimiento y competir en mejores condiciones con el resto de operadores de cosmética. El grupo nipón selló en enero de 2017 la adquisición de MatchCo, una empresa de reciente creación cuyo negocio se basa en una app que permite averiguar cuál es el tono de maquillaje correcto para cada cliente. El movimiento de Shiseido vino precedido por la creación de un fondo denominado Shiseido Venture Partners y dotado con veinticinco millones de dólares para apoyar el desarrollo de proyectos empresariales incipientes.

La alemana Beiersdorf, por su parte, no optó por la compra de terceras empresas como fuente de nuevos impulsos. En su lugar, el dueño de Nivea y Eucerin inició las obras de su nueva sede central en Hamburgo, donde trabajarán unos 3.000 empleados y se instalará también un centro de innovación. Está previsto que las nuevas oficinas estén listas en 2021 y, un año antes, Beiersdorf procederá a ampliar su centro de investigación y desarrollo, que pasará de 37.252 metros cuadrados a 152.400 metros cuadrados de superficie.

Es el porcentaje de las

avores compañías

del negocio de la moda

que han creado *hubs* de

Avon también puso en marcha unas instalaciones de naturaleza similar a las que tiene previsto abrir Beiersdorf en Hamburgo. En concreto, la compañía estadounidense de cosmética escogió São Paulo (Brasil) para el estreno de un centro internacional de innovación y desarrollo de productos. Las instalaciones se sumaron a los complejos de características similares que Avon ya operaba en Estados Unidos y China. La elección de Brasil no fue casual: el país es su primer mercado a escala global, dado que concentra el 22% de su facturación total.

La familia propietaria del grupo Puig, matriz de firmas como Carolina Herrera, Jean Paul Gaultier o Paco Rabanne, entre otras, también vio en las start ups un valor estratégico para el negocio. Los Puig invirtieron en septiembre de 2017 en Vaultier7, un fondo especializado en empresas jóvenes de cosmética liderado por Montse Suárez y Anna Sweeting.

#### **ECOMMERCE: DUELO POR LA MEJOR EXPERIENCIA DE COMPRA**

Los pure players, la mayoría compañías aún relativamente jóvenes, fueron de los más favorables a apostar por empresas en fases iniciales de desarrollo.

Por otro lado, la japonesa Shiseido también vio en

#9

#### Se buscan 'start ups', razón: innovación



Zalando fue uno de los grupos de ecommerce más activos el año pasado. En mayo de 2017, la empresa se alió con la *start up* belga de reparto de pedidos mediante geolocalización Parcify para realizar una prueba piloto de tres meses con el objetivo de agilizar las entregas en la última milla en ciudades como Bruselas, Gante y Amberes.

Unos meses después, en septiembre de 2017, Zalando puso en marcha la plataforma Build con el objetivo de acelerar empresas orientadas a ofrecer soluciones y funciones para personalizar la experiencia de compra de los consumidores. La primera start up en sumarse al proyecto fue la israelí Bllush, que conecta imágenes de redes sociales con la tienda online de Zalando y fue testada primero en el segmento de moda deportiva. Tallaje, estilos y contenido aspiracional eran las áreas de mayor interés para Zalando y en las que Build focalizaba su rastreo del mercado.

Amazon también tuvo un ejercicio activo en materia de innovación. El gigante estadounidense de la Red puso en marcha en el verano de 2017 su Seller Suport Hub del sur de Europa en Barcelona. Se trata de un centro multilingüe para dar apoyo a

pequeñas y medianas empresas francesas, italianas y españolas que venden sus productos a través del programa Amazon Marketplace. Asimismo, el grupo liderado por Jeff Bezos patentó a finales del mismo año un espejo inteligente que combina realidad virtual con aumentada. La herramienta permite al cliente probarse ropa de forma virtual sin moverse del sitio.

JD.com, uno de los reyes del ecommerce en China junto con Alibaba, optó por lanzar una aceleradora de *start ups* para impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías vinculadas a la inteligencia artificial y el *blockchain*.

La apuesta de JD.com por la innovación también se materializó a través de una alianza con la división de retail de Fung Group, uno de los mayores grupos de producción y distribución textil de Asia. La alianza entre JD.com y Fung contempla el desarrollo de un sistema *end-to-end* para retailers en China y el resto del continente asiático que permite la gestión de productos, precios, almacenamiento, pedidos y pago.

Yoox Net-a-Porter también avanzó en materia tecnológica. En concreto, el ecommerce de lujo propiedad Una de cada diez grandes empresas lanzó una aceleradora o incubadora de start ups en 2017, mientras que el 7% optó por entrar en el capital de compañías emergentes.

#### Los gigantes del ecommerce han sido pioneros en el lanzamiento de programas de innovación

de Richemont abrió a mediados de 2017 un nuevo hubtecnológico en Londres, a poca distancia de sus oficinas centrales. Las instalaciones contaron con una inversión de 500 millones de euros. El centro tiene como objetivo el desarrollo de innovaciones en tecnología móvil, inteligencia artificial, big data y soluciones de reconocimiento de imagen.

#### EL LUJO, SEDIENTO DE NUEVOS IMPULSOS

El segmento del lujo, uno de los más reacios tradicionalmente a la introducción de cambios, también ha tenido que mover ficha para mantenerse en la mente del nuevo consumidor que viene. En el caso de Kering, el grupo francés reconoce que la innovación digital es uno de los pilares de Gucci, que se ha convertido gracias al impulso creativo de Alessandro Michele y la gestión de Marco Bizarri en la firma de mayor crecimiento para el conglomerado. En el marco de esta apuesta, Gucci relanzó su página web y desarrolló una nueva aproximación a la gestión de las redes sociales. Para adaptar sus nuevas inquietudes en la estructura interna del grupo, la firma de lujo simplificó sus departamentos, pasando a operar con cuatro nuevas áreas: merchandising y mercados globales, canales indirectos, outlet y travel retail, marca y customer management y, por último, negocio digital e innovación.

Tiffany, uno de los grupos de joyería más longevos del mundo, también está acelerando su transformación en el marco de la digitalización imperante también en su segmento. La compañía, pilotada por el ex Diesel Alessandro Bogliolo, puso en marcha en las inmediaciones de su sede central en Nueva York el Jewelry Design and Innovation Workshop, un centro dedicado a la investigación en nuevos productos y nuevas técnicas productivas en relojería. En el interior del taller trabajan diseñadores, joyeros, ingenieros y profesionales dedicados al control de calidad, entre otros perfiles, y está equipado con soldadoras láser e impresoras 3D. El objetivo principal del workshop es ganar velocidad, acelerando el ciclo de producción de los artículos y su posterior lanzamiento.

LVMH también subió un peldaño en su apuesta por el talento emergente. El conglomerado francés pilotado por Bernard Arnault entregó por primera vez el premio LVMH Innovation Award, al que se postularon 32 empresas de moda y belleza.

En abril de 2018, LVMH dio otro paso adelante en materia de innovación mediante la puesta en marcha de Le Maison des Startups, su primera aceleradora de *start ups*, ubicada en el campus tecnológico Station F de París. Las instalaciones servirán como centro de operaciones a cincuenta empresas de reciente creación cada año, unas veinticinco por semestre.

El proyecto fue impulsado por lan Rogers, director de tecnología de LVMH desde 2015. La mitad de las empresas que participan en la aceleradora del conglomerado fueron identificadas a través del premio LVMH Innovation Award. Las start ups que se buscan deberán ofrecer soluciones y servicios para el mercado del lujo, con negocios focalizados en áreas como inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, retail, ecommerce, blockchain, falsificaciones, materias primas y sostenibilidad.

#### NUEVOS PERFILES PARA AFRONTAR LA ERA DIGITAL

En paralelo a la búsqueda de negocios disruptivos para abrazar nuevas soluciones o tecnologías vinculadas al retail, las mayores compañías del sector a escala global también decidieron reforzar sus cúpulas integrando nuevos perfiles para pilotar áreas estratégicas en el futuro.

Under Armour reclutó en marzo de 2017 a Clay Dean, un veterano ejecutivo de diseño de General Motors, como nuevo director de innovación. Desde su cargo, de nueva creación, el directivo tiene la misión de coordinar los departamentos de diseño, márketing y producto bajo la misma visión. En paralelo, la compañía estadounidense de moda deportiva nombró a Mike Lee, fundador de la *app* My Fitness Pal, como nuevo director del área digital, tras la salida de la empresa de su predecesor en el puesto, RobinThurston.

A finales del año pasado, Macy's también decidió insuflar nuevos vientos a su negocio en la Red. El titán estadounidense de los grandes almacenes nombró a Jill Ramsey directora de producto y responsable de beneficios digitales. Anteriormente, la ejecutiva desarrolló gran parte de su carrera en Ebay, donde ocupaba el cargo de vicepresidenta y directora general de *vertical business*. •

#### Michaël Bikard

Michaël Bikard es profesor de estrategia y emprendimiento en la London Business School.

# "DEBE ACEPTAR QUE LA MAYORÍA DE BUENAS IDEAS NO TENDRÁN LUGAR EN SU ORGANIZACIÓN"

# Muchos grupos han lanzado aceleradoras de 'start ups' o se han aliado con incubadoras para captar negocios disruptivos. ¿Por qué?

Hasta hace unos años, muchas empresas pensaban que innovar era sólo lanzar nuevos productos al mercado. Cuando eres un gran grupo y te das cuenta de que has realizado grandes inversiones para poner en marcha *hubs* de innovación que no dan los resultados esperados, comienzas a apostar por buscar ese talento en el exterior. Las *start ups* son hoy las que mejor innovan, porque su estructura pequeña les da gran flexibilidad. En cambio, las compañías de gran envergadura tienen compromisos que cumplir con proveedores, accionistas y clientes que a veces juegan en su contra a la hora de romper las normas establecidas e innovar. La inercia es mala para ello.

# ¿De qué formas interactúan los grandes operadores con la comunidad de 'start ups'?

Algunas empresas organizan competiciones de start ups, otras realizan algún hackathon o tienen sus propias incubadoras, abiertas a recibir propuestas y dar entrada a jóvenes empresas con distintos grados de madurez. El problema de muchos grandes retailers es que la innovación no conlleva un rápido retorno de la inversión. Muchas necesitan saber con certeza a qué se dedica

su dinero, pero a la hora de inyectar recursos en *start ups* se debe ser paciente y confiar en que el equipo fundador tiene la energía necesaria para desarrollar una estrategia de negocio apropiada. Sin embargo, ocurre con frecuencia que muchos equipos pierden el foco una vez tienen el dinero en el bolsillo.

# El ecosistema 'start up' está muy saturado ahora mismo. ¿Cómo encontrar el caballo ganador?

Lo que buscan titanes como LVMH o L'Oréal son nuevas ideas y productos o tecnologías que funcionarán y generarán necesidades antes inexistentes. Es una razón que parece obvia, pero a veces las compañías se dejan llevar por promesas que nunca llegan y fallan en la selección. El segundo factor para identificar una buena inversión es que el modelo de negocio de la *start up* encaje bien con tu estructura, procesos, cultura de trabajo... Aunque puede identificar una empresa joven con una muy buena idea, puede llegar a matarla si la cultura corporativa no casa.

#### ¿Si una compañía adquiere una 'start up' debe procurar que el equipo fundador se mantenga al frente del negocio?

En general, los fundadores son las personas que tuvieron esa gran idea, de modo que al final in-

"Muchas empresas necesitan saber con certeza a qué se destina su dinero, pero a la hora de invertir en 'start ups' se debe ser paciente y confiar en el equipo fundador"

teresa que sigan ahí para dilucidar hacia donde se encamina el proyecto. Sin embargo, muchos fundadores no llevan muy bien el compartir la gestión de su *start up* con el equipo directivo de la empresa compradora. A medida que la empresa disruptiva crece, la forma de gestionar el equipo también debe cambiar: no es lo mismo gestionar una plantilla de cinco personas que una de cien.

#### ¿Qué es más efectivo para una gran empresa: comprar una 'start up' con potencial o invertir en crear un 'hub' de innovación?

Innovar requiere altas dosis de flexibilidad y tiempo para investigar, pero el tiempo cuesta dinero en los grandes grupos. Dado que la mayoría no puede seguir el ritmo de innovación y disrupción reinante en el mercado, deciden renunciar a impulsarla por sí mismos y prefieren comprar y ahorrarse el trabajo duro.

# ¿Por qué es tan difícil para los grandes impulsar la innovación desde dentro?

Los procesos. A veces, las compañías se acostumbran a trabajar de una manera específica y es muy difícil sacarlas de ahí. Sobre todo si el negocio va bien y no hay en apariencia razón para introducir algo nuevo que ponga en jaque a empleados o inversores. Un empleado de Kodak inventó en 1975 el primer prototipo de cámara digital, pero el proyecto no se implementó porque sus jefes estaban convencidos de que nadie nunca querría ver fotografías en una pantalla...

# Si pese a las dificultades una compañía implanta un'hub'de innovación. ¿Qué perfiles profesionales se requieren?

Los equipos de las empresas más innovadoras del mundo siempre tienen algo en común: lo forman personas con *backgrounds* muy distintos entre sí, desde un paleontólogo a un cirujano. Entonces les juntan y arrojan ideas sobre una gran cuestión de futuro y, a veces, tienen éxito y dan con una posible solución. En moda, por ejemplo, si

quiere repensar su modelo de tienda en base a una mejor experiencia de cliente, puede encerrar por unas horas a distintos empleados de tienda para detectar necesidades del consumidor y hallar posibles respuestas.

#### ¿Es la adquisición de 'start ups' la mejor forma para los grandes grupos de modernizarse y adaptarse al escenario actual del retail?

Como gran empresa, la mejor manera de adaptarse al contexto actual es aceptar sus limitaciones y el hecho que la mayoría de buenas ideas no tendrán lugar dentro de su organización. Dicho esto, si identificas una buena oportunidad de compra, tienes que cerrarla. En general, muchos grupos tienen equipos en su seno dedicados a detectar buenas ideas de otros competidores, pero esta no es la actitud: necesitan personas que generen dichas ideas e implementar sistemas internos que incentiven el pensamiento crítico. La innovación implica cometer muchos errores, algo que las start ups conocen bien, pero a los grandes les cuesta de entender.

# ¿Qué pueden aprender las grandes empresas de la estructura de las 'start ups'?

A crear una estructura que favorezca la experimentación. Muchas veces, las grandes innovaciones no empiezan como un experimento. Por ello se requiere una cultura de prueba-error que en ocasiones es imposible de replicar en grandes empresas.

# Varias empresas han incorporado directores de innovación. ¿Qué papel juegan?

La innovación no es algo que le puedes a pedir a una única persona. Estos puestos se crean porque el consejero delegado se da cuenta de que si no son innovadores corren el peligro de desaparecer y se intenta transmitir calma a los accionistas con este fichaje. Pero estos cargos no son muy prácticos, porque el poder para impulsar la innovación en una compañía no puede ocurrir a título individual. •

Michaël Bikard es doctorado por la MIT Sloan School of Management e investiga sobre la emergencia de nuevas ideas y su comercialización, así como la emprendiduría.



#10

De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda

ábricas totalmente robotizadas, transacciones rastreables hasta el origen y cadenas de suministro basadas en redes digitales. Este escenario, más propio de una película de ciencia ficción, empieza ya a ser una realidad en la industria de la moda. Tras adaptarse a la deslocalización industrial y sobrevivir a la última crisis financiera y de consumo, el textil encara ahora un cambio de paradigma productivo, que vuelve a poner en jaque su continuidad. Si la tercera revolución consistió en la automatización de los procesos para la producción en masa y en serie, la cuarta consiste en digitalizarlos y gestionar los datos para ganar eficiencia y rapidez, y mejorar la rentabilidad, con series cortas y personalizadas. En esta nueva era entran en juego nuevas herramientas como el blockchain, que aspira a transformar toda la cadena de suministro, desde la producción a la logística, gracias a su sistema descentralizado y transparente. Por ahora, los avances en esta dirección por parte de la industria de la moda son todavía escasos, aunque algunas empresas ya empiezan, tímidamente, a adoptar o, al menos, reconocer, esta nueva transformación.

El 6% de las empresas hace referencia al blockchain en sus informes anuales de 2017 o tomó alguna medida en esta dirección, mientras que sólo 3% hablan de industria 4.0. Si bien es cierto que las compañías analizadas están especializadas en distribución, su involucración es clave para que las cadenas de valor y la industria, en particular, se adapten a este nuevo escenario.

La industria 4.0 consiste en la digitalización de

En esta línea, ya hay operadores que están dando los primeros pasos. Las compañías de moda deportiva, especializadas en productos técnicos, han sido de nuevo pioneras en abrazar esta nueva forma de producir. Adidas puso en marcha en 2016

La digitalización de la fase productiva permite acercar la fábrica a los mercados de consumo v ganar eficiencia v velocidad

su primera speedfactory en la localidad alemana de Ansbach y en 2017 abrió la segunda en Atlanta (Estados Unidos), que comenzó a operar en 2018. El objetivo es que ambas factorías produzcan un millón de pares en 2020 y que, a medio plazo, el 50% del calzado del grupo esté producido con métodos más rápidos.

Nike, por su parte, ya se alió en 2016 con el fondo Apollo Global Management para crear estructura productiva en el mercado estadounidense. El movimiento se enmarca en la estrategia de triple doble: el doble de innovación, el doble de velocidad y el doble de conexiones directas con consumidores.

A finales de 2017, en el marco de una presentación a los analistas, Mark Parker, consejero delegado, aseguró que la compañía prevé reducir en más de la mitad los tiempos de su proceso de producción. "El doble de velocidad consiste en ofrecer el producto correcto en el momento correcto, el 100% del tiempo", apuntó el ejecutivo.

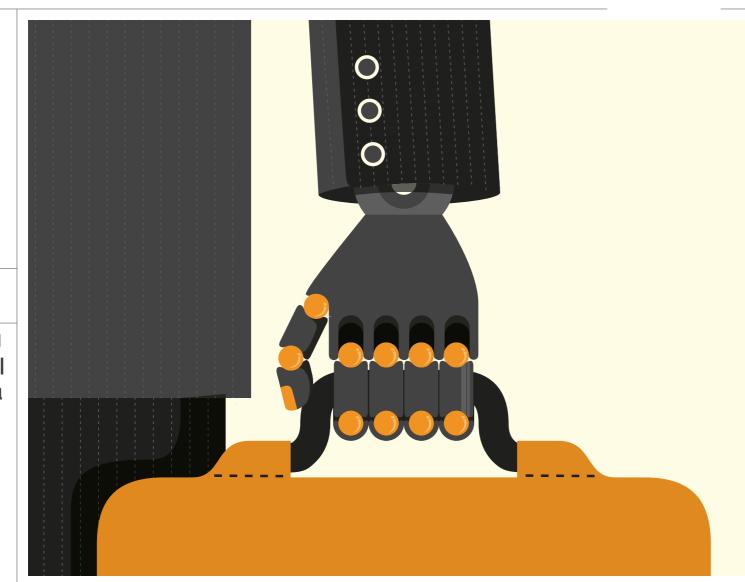
Este proceso permite también ofrecer artículos mucho más personalizados, aunque manteniendo un modelo de negocio por volumen y las economías de escala, gracias a la digitalización. Nike, por ejemplo, puede producir unas zapatillas Flyknit personalizadas en entre dos y diez días. El denim, otro sector muy vinculado a la fase industrial, también ha dado sus primeros pasos para digitalizar la cadena de valor. Levi Strauss, el número uno de este sector, ha sellado una alianza con la española Jeanologia para digitalizar todo el proceso de diseño y producción de los vaqueros, agilizando y flexibilizando su cadena de valor. Con este nuevo sistema productivo, Levi's dará una respuesta más rápida al mercado, a las tendencias e incluso podrá desarrollar productos exclusivos y personalizados. Con él, el grupo reemplaza técnicas manuales por otras automatizadas que aceleran el proceso. Se pasará de acabar un par de vaqueros en dos o tres horas a hacerlo en noventa segundos.

as empresas de retail que hacen referencia la industria 4.0 son odavía una minoría: penas tres de cada eien menciona esta ansformación.

las fábricas con el objetivo de ganar eficiencia y velocidad. La automatización de procesos hace tiempo que está implantada, la revolución ahora está en cómo gestionar el alud de datos que dan las máquinas. Esta transformación implica replantear de nuevo el modelo productivo de la industria textil y volver a redefinir las redes de aprovisionamiento, acercándolas de nuevo a los mercados de consumo y eliminando intermediarios para conectar casi directamente las demandas del cliente con la fábrica.



#### De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda



Junto con las compañías deportivas, quienes están liderando este salto hacia la industria 4.0 son los titanes del ecommerce, que tienen la digitalización en su ADN. Es el caso de Amazon, que en 2017 patentó el modelo de una factoría inteligente y totalmente automatizada, en la que no es necesaria la presencia humana, para producir bajo demanda. En la patente de este sistema, el gigante estadounidense argumentaba que acentuar la eficiencia en el sistema productivo termina por abaratar los costes de aprovisionamiento de los distribuidores.

Otro de los gigantes del comercio electrónico que está capitaneando esta transformación de la industria es Alibaba. La compañía tiene una infraestructura en la nube muy desarrollada, que técnicamente permite conectar las marcas que venden en la plataforma con los fulfillment centers del grupo e, incluso, con las fábricas donde se producen los artículos.

Ya cerrado el ejercicio, el grupo dio un paso más allá, sellando un acuerdo con Siemens para "apalancar los recursos industriales y tecnológicos de ambas compañías y crear una solución de Internet of Things para apoyar la industria 4.0", según explicó la empresa en un comunicado. El nuevo sistema operativo digital, que permitirá conectar todavía más la cadena de valor y compartir datos a lo largo de cada fase, se llamará MindSphere y estará disponible en 2019.

#### 'BLOCKCHAIN', LA PRÓXIMA BARRERA

La siguiente barrera, todavía menos avanzada en el negocio de la moda, es la tecnología *blockchain*, sobre la que se articulan criptomonedas como el bitcoin. El *blockchain* consiste en un libro de contabilidad digital en el que se registran todas las transacciones efectuadas. Sus dos puntos fuertes son la dificultad para hackearla y que no requiere intermediarios, como entidades financieras.

Aunque más compleja que la industria 4.0, el cómputo total de compañías del sector que lo han adoptado o lo consideran en sus informes es mayor. En parte, el dato se debe a que los titanes tecnológicos como Amazon o Alibaba han sido pioneros en adoptar esta herramienta.

Sin embargo, la adopción del blockchain es toda-

Las complejas cadenas de aprovisionamiento de la industria de la moda dificultan el salto hacia la industria 4.0

vía muy residual en el negocio de la moda, que cuenta con un tejido productivo extremadamente atomizado (cada empresa trabaja con cientos de proveedores). La implantación de este sistema requiere un cambio de cultura empresarial y la digitalización de toda la cadena de valor, desde el productor de materia prima a la distribución. Los inicios del *blockchain* se remontan a la década de los noventa, pero no fue hasta 2009 cuando Satoshi Nakamoto publicó su popular *white paper*, *Bitcoin: a peer-to-peer electronic cash system*, en el que desvelaba su hallazgo: una red interconectada como si de eslabones de una cadena se tratara.

Aunque start ups de moda como Provenance ya han realizado proyectos piloto, el blockchain todavía no ha llegado a los titanes de la moda, con cadenas de aprovisionamiento complejas y con numerosos actores. Entre los operadores que han comenzado a tantear esta herramienta se encuentran, de nuevo, grandes grupos de comercio electrónico que son, a su vez, proveedores de servicios tecnológicos. Alibaba es, junto con IBM, la entidad que más patentes relacionadas con blockchain ha presentado hasta la fecha, según iPR Daily.

Aunque se ha cerrado al uso de criptomonedas (que se basan en esta tecnología), el blockchain forma parte de la estrategia de adopción de nuevas tecnologías que el gigante chino hizo público en octubre. Este plan, llamado Basic, es el acrónimo en inglés de blockchain, inteligencia artificial, seguridad, Internet de las Cosas y computación en la nube. El grupo ha sido uno de los pioneros en dar el salto al blockchain, especialmente en materia de seguridad. La empresa tiene un acuerdo con PwC para rastrear los productos de alimentación que vende desde el productor al consumidor y, junto con el Gobierno chino, utilizó esta tecnología para crear un entorno seguro para compartir informes médicos.

Además, a través de su filial Lynx International, Alibaba ha integrado la tecnología *blockchain* para rastrear información en sus servicios logísticos, incluyendo la producción, el transporte, las tasas, la inspección y la verificación de terceros.

Uno de sus últimos proyectos en esta línea la

cerró mediante su plataforma Tmall, que copa gran parte de sus ventas de moda. Esta subsidiaria firmó un acuerdo con Cainiao para registrar con blockchain todos sus intercambios comerciales internacionales. Aunque, por ahora, los esfuerzos se han concentrado en otros sectores, el blockchain tiene un gran potencial en la venta online de moda, especialmente para el control de los productos vendidos para evitar falsificaciones. El homólogo estadounidense de Alibaba, Amazon, también ha recurrido a la firma de acuerdos estratégicos para introducir la tecnología blockchain. La filial de cloud computing de la empresa se ha aliado con la start up Kaleido para proveer un servicio de blockchain a sus clientes. El objetivo es que las empresas puedan adoptar la tecnología forma rápida y sencilla, ya que Amazon se encarga de la parte técnica y de la gestión.

Otro gigante del ecommerce avanzado en materia de blockchain es JD.com, que anunció en el lanzamiento de una plataforma que provee este servicio a sus clientes. La empresa ha desarrollado una aplicación móvil que rastrea digitalmente las facturas de una de las mayores aseguradoras que cotizan en la bolsa de China, Pacific Insurance. La app transfiere los datos de facturación de Pacific Insurance a una red distribuida en cada paso del ciclo de emisión, automatizando el proecso y haciéndolo visible a todos los participantes. Aunque todavía no ha comenzado a integrar esta tecnología, Adidas sí hace referencia al blockchain en su informe anual de 2017, subrayando que "los avances tecnológicos se están sucediendo a un ritmo sin precedentes, y eso tiene implicaciones profundas para las operaciones de la compañía". La empresa enumera tecnologías como la impresión 3D, la realidad aumentada, el blockchain o la inteligencia artificial que, asegura, "están cambiando la forma en la que los productos se producen, ofrecen, experimentan e intercambian". Para mitigar este riesgo, la empresa apunta que ha establecido un equipo de liderazgo digital que se dedica a identificar tendencias tecnológicas y coordinar su adopción. Además, Adidas está sellando acuerdos estratégicos con socios como Carbon, especializada en producción 3D, para acelerar su transformación digital. •

chinos JD.com y Alibaba están liderando la adopción de la tecnología blockchain.

Los titanes del

#### Javier San Martín

Javier San Martín es profesor del máster de supply chain de EAE Business School.

# "EL 'FAST FASHION' ES EL GRAN CATALIZADOR DE LA INDUSTRIA 4.0 EN LA MODA"



# Ya existen robots cosiendo prendas. ¿El futuro de la industria de la moda pasa por ahí?

En general, la robótica es una de las tecnologías que va a tener un impacto mayor en la producción, porque los robots del futuro serán capaces de trabajar perfectamente con las personas y colaborar con ellas. Para la moda, la ventaja es que estos robots serán más versátiles que las máquinas de coser que dan miles de puntadas por minuto y trabajan todo el día, porque estas trabajan con esquemas fijos. La robótica también irá a más porque el precio se reducirá. Si aún no está extendida es porque se requieren altos volúmenes de prendas para hacerlo rentable y que compense automatizar procesos.

# ¿Veremos fábricas textiles sin operarios a medio plazo?

Esto será posible, aunque siempre habrá operarios de mantenimiento y cuadros técnicos de programación. Pero será un porcentaje muy pequeño en la industria, restringido a entornos con algún tipo de característica especial: peligrosidad, procesos muy repetitivos y continuos... Además, los entornos muy robotizados generalmente exigen plazos de amortización largos y hay un elevado riesgo de inversión. A la gente le cuesta tomar esas decisiones de inversión porque queda mucha curva de mejora.

# ¿En qué fase de implantación está la industria 4.0 en el sector de la moda?

Salvo excepciones ligadas a los proveedores de las grandes empresas de distribución, no es un sector en el que esté especialmente implantada la industria 4.0. Los alumnos aventajados son el sector del automóvil, de largo el líder, junto con la industria de componentes electrónicos.

# ¿Cuándo cree que podría estar completamente implantada la industria 4.0 en moda?

En menos tiempo del que algunos creen. Aquí siempre hay una cuestión que se confunde y resulta interesante que suceda: tecnologías disruptivas de la digitalización y tecnologías de la industria 4.0. Muchas veces son las mismas, pero en otras ocasiones no. El *big data* es necesario para sacarle partido a la industria 4.0, aunque no sea una tecnología propia de esta revolución. Es especialmente relevante en la moda, un sector tan ligado al consumo rápido de tendencias y la velocidad.

¿Qué tecnologías asociadas a la industria 4.0 o la digitalización serán más relevantes para la moda? La analítica de datos, en concreto la que tiene una capa de analítica humana y otra de inteligencia artificial, sería la más importante y efectiva. La capa

"No habrá nada en la industria 4.0 que no utilice inteligencia artificial, la tecnología de mayor capacidad disruptiva porque es global y por los algoritmos de aprendizaje profundo y rápido que permite"

de interpretación de una persona con criterio en tendencias siempre hará que el dato tenga más calidad. La realidad aumentada también será un elemento importante, no tanto en las fábricas pero sí en las tiendas, con innovaciones como los probadores virtuales o las apps que permitan ver cómo te quedan las prendas sin necesidad de probártelas. Por otro lado, no habrá nada en la industria 4.0 que no utilice inteligencia artificial, la tecnología de mayor capacidad disruptiva porque es global. A cualquier producto le vendrá bien implementar los algoritmos de aprendizaje profundo y rápido que permite la inteligencia artificial. La tercera tecnología más relevante es la impresión 3D, que favorecerá la personalización y la producción en series cortas. Además, reducirá los desperdicios textiles y permitirá que las fábricas se sitúen cerca de los mercados de consumo.

# ¿Qué fases de la cadena de suministro serán las más beneficiadas por la industria 4.0?

Las tecnologías propias de la industria 4.0 solamente benefician a la producción. Aunque, si gracias la automatización de procesos industriales se pasa a tener el grueso de las fábricas en cercanía, automáticamente se abarata la distribución y esto a su vez impacta en los precios de venta al consumidor.

# ¿La implementación de la industria 4.0 estará restringida sólo a los grandes grupos?

Ahora mismo hay drones de juguete para niños por 30 euros que tienen una tecnología muy superior a los drones militares de hace veinte años. A medida que aumenta el trabajo colaborativo entre sector público y privado, la tecnología avanza más rápido que cuando la investigación estaba restringida a los grandes grupos y no ponían su I+D al servicio de toda la comunidad. La funcionalidad y el coste es donde se refleja mejor este cambio de paradigma de la economía colaborativa. Cualquier taller de confección se

podrá permitir tener implantadas tecnologías propias de la industria 4.0 en diez años.

#### ¿El 'fast fashion' y la alta rotación de producto que implica será un impulsor de la adopción de la industria 4.0?

El fast fashion es el impulsor y gran catalizador del uso de las tecnologías de la industria 4.0 en el sector de la moda. La industria textil ha trabajado durante muchas décadas bajo un modelo de dos colecciones al año, y la irrupción del fast fashion fue un disruptor que dio a las empresas un diseño y una logística más afinada una ventaja competitiva muy fuerte. Esto se está llevando a cabo gracias al apoyo de algunas de las tecnologías asociadas a la industria 4.0.

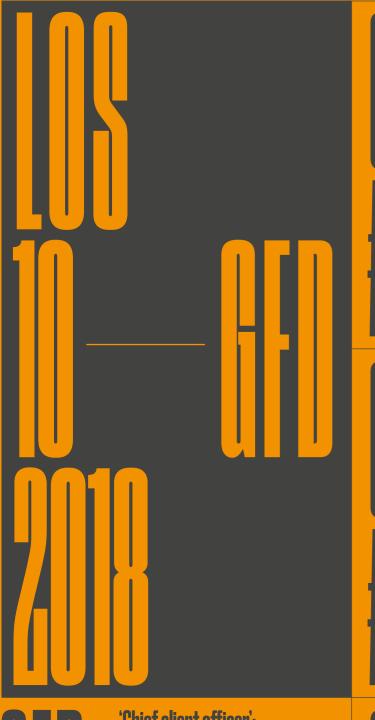
#### ¿La industria 4.0 destruirá parte del empleo?

Los operarios con tareas automatizables se reducirán de forma importante. Pero también se están creando muchas profesiones. El 65% de los oficios que se realizarán en 2050 aún no existen. Aquí se trata de ser optimista o pesimista y estar informado o desinformado: cada vez que ha habido una revolución industrial, la economía y el empleo han crecido y la calidad de vida ha mejorado. Eso sí, si los trabajadores no adquieren competencias digitales en el futuro, sus puestos sí correrán peligro.

#### ¿Cómo puede mejorar el 'blockchain' a la moda?

No es una tecnología madura, pero ya se vislumbra en qué puede ser relevante para la moda. Se trata de un mecanismo importante para mantener la confianza en trabajos colaborativos entre empresas, lo cual supone una mejora del gobierno corporativo de asociaciones en las que no hay relación jerárquica. Además, el blockchain mejora la trazabilidad de cualquier prenda, permitiendo saber si el diseño tiene patente, los empleados involucrados en su fabricación, su huella de carbono o el origen de las materias primas empleadas, entre otros aspectos. •

San Martín acumula treinta años de experiencia en la gestión de cadenas de suministro, diez de ellos en posiciones de dirección. Su línea de investigación es la aplicación de inteligencia artificial y blockchain a la cadena de valor.



# Logística: nuevos 'hubs' para ganar velocidad

18%

Es la proporción de empresas del sector que han reforzado su logística con nuevas plataformas en 2017.

**15%** 

Es el porcentaje de gigantes de la moda que apuestan ya por el aprovisionamiento en proximidad.

# Incertidumbre: el 'nuevo normal' de la moda

1/2

La mitad de los grandes grupos hacen referencia a la incertidumbre en sus informes anuales de 2017.



14%

Es el porcentaje de compañías de moda que han incorporado ya la figura del director de cliente.

1/2

Son los operadores del negocio de la moda que cuentan con algún club de fidelización.



La moda se refugia en los mercados maduros

8 de 10

Son las compañías que han apostado por los mercados maduros como Europa, Japón o Estados Unidos en 2017.

7%

Es el porcentaje de empresas que se replegó de algún mercado a lo largo del último ejercicio completo.



#### Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'

# 1de4

Es la proporción de operadores que ha dado los primeros pasos para adaptarse a la economía circular.

12%

Son las compañías que han comenzado a investigar en nuevos materiales, con el foco puesto en la sostenibilidad.

# Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

# 30%

Es la tasa de compañías que han entrado en el capital de otra empresa en 2017.

# 3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos



#### La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable

# 3 de 10

Es la relación de empresas del negocio de la moda que recortaron su beneficio en 2017.

19%

Es el porcentaje de compañías que redujeron sus ventas en el último ejercicio cerrado.

#### Se buscan 'start ups', razón: innovación

# 1 de 10

Son las empresas que han lanzado sus propias incubadoras de *start ups*.

7%

Es el porcentaje de grupos que han optado por comprar una empresa en desarrollo para reforzarse en innovación.



#### 'Mix' comercial a ritmo de experiencia y 'click'

# 6 de 10

Son los operadores que han puesto en marcha nuevas tiendas propias en 2017.

36%

Es el porcentaje de grupos que han reducido su red de distribución con cierres.



#### De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda

6º

Es la relación de operadores del negocio de la moda que han dado ya sus primeros pasos en *blockchain* o manifestaron intenciones de hacerlo en 2017.

3%

Es el porcentaje de compañías que hacen referencia a la industria 4.0 en sus memorias o que ha tomado alguna medida en esta dirección.

# Seísmo retail

# El 'tic tac' de la omnicanalidad

Son las empresas del sector que tomaron medidas para mejorar la omnicanalidad.

1 de 10

Es la proporción de operadores que incorporaron nuevos métodos de pago.

# 9 de 10

'Big data': el secreto está en el dato

Son las compañías del sector que reconocieron hacer uso habitual del big data y analytics.

Es la proporción de grupos que implantaron nuevas tecnologías en puntos de venta físicos.

# 3 de 10 Es la proporción de compañías de moda que racionalizaron su red de tiendas en 2016.

**73%** 

**El descuento** 

como fiesta

Es el ratio de grupos de moda que se sumaron a iniciativas como el Black Friday.

Es el porcentaje de operadores internacionales

que puso en marcha tiendas propias.

Es el porcentaje de empresas del sector que incrementaron su actividad promocional.



# Cambio de piel, a por nuevos horizontes

Son los operadores del sector que diversificaron a lo largo de 2016.

Es la proporción de compañías que reorganizaron su cartera de marcas.



# Cambio de guardia en un punto de inflexión

1 de 4

Son las compañías que ficharon talento de grupos de la competencia en 2016.

Son los grupos de moda que reorganizaron su equipo directivo en 2016.

# 'Athleisure': la moda entra en el juego

Es el porcentaje de compañías del negocio de la moda que apostaron por el athleisure.

Son las empresas del sector que reforzaron su apuesta por el hombre en 2016.



# Operaciones corporativas: cuando el tamaño sí importa

23%

Son los grupos que entraron en el capital de otra empresa en 2016.

3%

Es el porcentaje de compañías que abrió su capital a socios externos en 2016.



#### ¡Oue viva México!

Son los operadores que apostaron por el mercado mexicano en 2016.

3 de 10

Son las empresas de moda que desembarcaron en un nuevo mercado a lo largo de 2016.



# 'Close the loop': hacia un nuevo modelo de negocio

30%

Son las compañías del sector que tomaron medidas hacia la economía circular en 2016.

Es el porcentaje de empresas que pusieron en marcha iniciativas de reciclaje textil.

# La conquista de nuevos territorios

# 3 de 10

Es la proporción de compañías de moda que desembarcaron en un nuevo mercado en 2015.

10%

Son los operadores que se aliaron con un socio para entrar en un nuevo país.

#### Latinoamérica, mercado estratégico

34%

Es el porcentaje de grupos del sector que apostaron por Latinoamérica en 2015.

# México, Chile y Perú

Fueron algunos de los destinos preferidos por los operadores.

#### Comprar y vender para seguir creciendo

13%

Es la proporción de compañías del sector que protagonizaron alguna operación corporativa.

2%

Es la tasa de las empresas de moda que tantearon su salida a bolsa.

#### La moda 'transparente'

22%

Es el porcentaje de grupos de moda que se sumaron a algún organismo internacional en materia de sostenibilidad.

# **10 de 100**

Son las empresas que cuentan con alguna iniciativa de reciclaje.

#### El 'fashtech'

# 3 de 10

Son los operadores del negocio de la moda que han incorporado la tecnología Rfid.

23%

Son las empresas que cuentan con dispositivos móviles en sus tiendas.

#### La caza de nuevos talentos

12%

Es el porcentaje de empresas que reordenaron sus equipos directivos en 2015.

13%

Es la proporción de compañías que ficharon talento de la competencia.



#### La expansión a golpe de tienda

57%

Es el porcentaje de compañías que abrieron tiendas durante 2015.

9%

Es la proporción de grupos del sector que entraron en algún *marketplace* online.



#### La moda 'social'

68%

Son los grupos del sector que impulsaron campañas a través de redes sociales en 2015.

8

Son los millones de seguidores que tiene Burberry en Instagram.



#### La omnicanalidad

18%

Son los operadores que en 2015 impulsaron iniciativas en materia de omnicanalidad.

2

Son las horas de entrega a domicilio que ofrecen grupos como El Corte Inglés o Amazon.



# de precios

59%

Son las empresas que adoptaron el Black Friday en 2015.

6%

Son las compañías que han unificado sus precios fuera de su mercado local.

Datos



Como en cada edición, el informe ha tomado como punto de partida el análisis de la información pública de las cien compañías globales más representativas del negocio de la moda con el objetivo de determinar qué diez vectores han definido el sector en el último año. Al tratarse ya de la tercera edición, el sistema permite comparar los resultados con los de adiciones anteriores, en los casos en los que el driver ya figurara entre los Global Fashion Drivers 2016 o los Global Fashion Drivers 2017.

El primer paso para la elaboración del modelo de análisis es el establecimiento del universo del estudio y la selección de una muestra representativa de un número de empresas que facilite el estudio analítico de las acciones que ha llevado a cabo cada una de ellas durante el pasado año.

Con el objetivo de que las conclusiones puedan ser extrapoladas al complejo y variado tejido empresarial global de la industria de la moda, se seleccionan para su estudio cien compañías de distintos tamaños y actividades, pero todas ellas representativas de sus respectivos subsectores.

A la hora de elaborar la selección de empresas se escogen los sectores que tienen un mayor peso en el negocio mundial de la moda, tanto por facturación como por la relevancia de las marcas que operan en él y su relevancia en la actualidad del negocio de la moda. En este sentido, se entienden como los sectores principales del negocio de la moda la gran distribución, el lujo,

el deporte, el calzado, la perfumería, la moda infantil, los grandes almacenes y el comercio electrónico. En estos dos últimos casos, algunos de los operadores más relevantes no se dedican en exclusiva a la distribución de artículos de moda, por lo que se tiene en cuenta sólo aquellos en los que la moda entendida en su concepto más amplio (prendas de vestir, accesorios, calzado y joyería y bisutería) tiene un peso relevante en su cifra de negocio. En base a su notoriedad y volumen de negocio, el mayor peso es para las compañías de gran distribución, con veinticinco representantes en la muestra, seguidos de los grandes almacenes y el lujo, con catorce y quince compañías, respectivamente. Ligeramente por detrás se encuentra el

deporte (trece), el calzado (diez), el ecommerce (nueve), la perfumería (siete) y la moda infantil (siete).

Dentro de cada sector, las empresas se seleccionan atendiendo principalmente a datos públicos cuantitativos, especialmente su cifra de negocio. En algunos casos, sin embargo, el acceso a esta información es limitada al tratarse de empresas familiares que no revelan sus ventas públicamente. En este caso, los criterios imperantes han sido elementos cualitativos como la relevancia y el prestigio dentro de la industria, así como cuantitativos, como el de disponer de una red de tiendas con un tamaño similar al de los líderes del sector. En consecuencia, el objetivo no es establecer una lista de las cien mayores compañías del negocio de la

moda en el mundo sino una muestra representativa, con representación de los segmentos más importantes del sector. En esta ocasión, se ha modificado ligeramente la lista, eliminando operadores que han reducido su tamaño sensiblemente y priorizando los grupos que cotizan. En todos los casos se han reemplazado por grupos del mismo sector de actividad, para mantener la representatividad. En concreto, respecto a las dos ediciones anteriores, se ha sustituido Vivarte por Esprit y Ecco por Aldo.

El periodo tenido en cuenta es el año 2017, considerando únicamente las acciones realizadas durante ese ejercicio. A partir de aquí, la obtención de la información se realiza única y exclusivamente a partir de los datos de cada

empresa que se han hecho públicos, entendiendo como no realizada para el análisis una acción que no ha sido comunicada.

La obtención de todos los datos se realiza de forma individual punto por punto, teniendo como fuentes los informes anuales, memorias y cuentas de resultados de las empresas, la información hecha pública por medios de comunicación, siempre y cuando la información aparezca en más de un medio y sea contrastada, y las declaraciones del primer ejecutivo de la compañía o del máximo responsable del área en la que se enmarque el indicador reproducidas por la propia empresa o por terceros.

En el caso del comercio electrónico, el análisis de algunos de estos vectores se ha adaptado, teniendo en cuenta las particularidades del sector. Estas salvedades, detalladas a lo largo del informe, incluyen por ejemplo el desembarco en un nuevo mercado, para lo que en el caso del comercio electrónico se tiene en cuenta la creación de una plataforma específica para un nuevo país (y no la mera traducción de la plataforma matriz).

Partiendo del conocimiento del grupo editorial Modaes.es se seleccionan los grandes temas para analizar: internacionalización, operaciones corporativas, aprovisionamiento, sostenibilidad, fashtech, canales de distribución, equipo directivo, cliente, precios y reestructuración. De cada tema se establecen diversas preguntas sobre acciones concretas, que posteriormente se analizan una a una teniendo en cuenta la información pública detallada anteriormente. A partir de los indicadores que tienen más respuestas positivas se establecen los diez Global Fashion Drivers, que se presentan a lo largo del informe combinando la información cuantitativa con los detalles cualitativos que permiten conocer en profundidad qué vectores mueven el negocio de la moda. En algunos casos, como el blockchain, el driverse ha seleccionado por su creciente importancia en la agenda de las empresas analizadas, pese a no tener todavía un peso relevante en comparación con otros vectores. •

		Inditex	H&M	Fast Retailing	Gap	L Brands	VF	PVH	C&A	Primark	Bestseller	Next	Forever 21	Arcadia	Abercrombie &Fitch	Esprit	Levi Strauss	Urban Outfiters	Guess
Topic 1	Internacionalización ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017?	X	X	x		X	v	X			X					X			
	¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia? ¿Ha apostado por África?	X X X	X X	X		X	X	X	X		X		X	X		X	X		X
	¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón) ¿Ha abierto filial en algún nuevo país? En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales?	X	X X X	X	X	X	X	X X X	X	X	X		X				X	X	×
	¿Ha cerrado algún mercado? ¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?		×	X	X X		X X	X X	X	X		X X X		X	X X	X X	××	X	
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa?																		
	¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa?		X				x	X			X								
	¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?				X										X X				
Topic 3	Aprovisionamiento / Logística ¿Ha diversificado su aprovisionamiento?	X															×		
	¿Ha abierto un nuevo <i>hub</i> o fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad?	X X X		X			x	Х		×	X	x				x			
	¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria? ¿Ha comprado algún proveedor?	X						X		^	A								
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenible?	X	X	х		x		X	X	X	X	х				x			
	¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección?	X	X X	X X	X X	х	X X	X X	X	X	X	X X			X	X	,		Х
	¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?	X	X	X	X		X	X 	X		X	X				X	X		
Topic 5	Tecnología - Fasttech ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas? ¿Tiene implantada tecnología Rfid?	X	×	×	×		x	X X					×		X		×		
	¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)? ¿Ha implantado nuevos métodos de pago? ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?	X	X	x	X			X	×			X		×					
	¿Ha comprado alguna <i>start up</i> para reforzarse en innovación? ¿Ha lanzado una aceleradora?							X						^					
	¿Hace referencia a la industria 4.0? ¿Hace referencia al <i>blockchain</i> ?	X																	
Topic 6	Canales de distribución ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias?	X	X	X	X X		X X	X X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online? ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad ( <i>click&amp;collect</i> )?	X	×	X	×		X						X		×	X			×
	¿Ha abierto outlets? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias?	X	×		X		X	X X					X		X		X		
	¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias? ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?	x	X		x	x	^	^	x		X	x	^	x	x	x			X
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional?								J.						L,				
	¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año?	X X		X	×		x		X X X	×	X X	×		X X	X				×
	¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos? ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?	X X		X				X				×							
Topic 8	Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización?	X	X		X		X	X					X		X				X
	¿Tiene una figura de <i>chief client officer</i> ? ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado <i>hubs</i> de innovación?																		
	¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?	X			X			Х				X				X X	X		
Topic 9	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios?							х											
	¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional?	X	×	,				V				×						X	
Topic 10	¿La ha amenguado?  Reestructuración			^				X		X						X			
	¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes?		X						X			х			X	X X			X
	¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta? ¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)?				X			X		X		X			X	×			
	¿Le han caído las ventas? ¿Le ha caído el beneficio?	V	X			х	x					X		X		x	Х		
	¿Ha reducido el margen bruto?	^	^																

		ОТВ	Superdry	Mango	Benetton	Calzedonia	Authentic Brands	American Eagle	Macy's	Sears	Kohl's	El Corte Inglés	Nordstrom	Marks &Spencer	Falabella	JC Penney	Isetan	Hudson's Bay	J Front
Topic 1	Internacionalización ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017? ¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia? ¿Ha apostado por África? ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón)	×	X	x x x	x	X X	x	X X	X	×	×	×	×	x	×	×	X	X	X
	¿Ha abierto filial en algún nuevo país? En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales? ¿Ha cerrado algún mercado? ¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?		×				x x	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	×
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa? ¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa? ¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?				x		x		х	х		х			х				
Topic 3	Aprovisionamiento / Logística ¿Ha diversificado su aprovisionamiento? ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logisticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad? ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria? ¿Ha comprado algún proveedor?			×	х														
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenibile? ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección? ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?			×××					х			x		x					
Topic 5	Tecnología - Fashtech  ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas? ¿Tiene implantada tecnología Rfid? ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)? ¿Ha implantado nuevos métodos de pago? ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada? ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación? ¿Ha lanzado una aceleradora? ¿Hace referencia a la industria 4.0? ¿Hace referencia a la blockchain?	x	х	X X X X	х				×		x x	x x		х					
Topic 6	Canales de distribución ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias? ¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online? ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect)? ¿Ha abierto outlets? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias? ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias? ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?		x x	x x	x x x	X X	x x x	x	x x	x	x x	x x	x x x	x	x x	x	x		
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional? ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año? ¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos? ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?	X X X X			x x x			x	x		х	x x		х			х	х	
Topic 8	Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización? ¿Tiene una figura de <i>chief client officer?</i> ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado <i>hubs</i> de innovación? ¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?	x		×				Х	×	х	х	x		X	х	х	х	х	х
Topic 9	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios? ¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional? ¿La ha amenguado?											х							
Topic 10	Reestructuración ¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes? ¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta? ¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)? ¿Le han caído las ventas? ¿Le ha caido el beneficio? ¿Ha reducido el margen bruto?	x	X X	X X	x x			X X	x	x x x			X X	X X	х	x x	x x x		

		Takashimaya	Dillard's	El Puerto de Liverpool	LVMH	Kering	Richemont	ChowTai Fook	Ralph Lauren	Chanel	Hermès	Michael Kors	Tapestry	Tiffany	Burberry	Prada	Hugo Boss	Armani	Puig
Topic 1	Internacionalización ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017? ¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia? ¿Ha apostado por África? ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón) ¿Ha abierto filial en algún nuevo país?	x x			x x	×	x x	x x x	x x	×	x	x	x x	X X X X	x	x x	x x	X X X	X X
	En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales? ¿Ha cerrado algún mercado? ¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?		×		×	x	x	x	x		x	x	x	x	××	x		X	X
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa? ¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa? ¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?			х			x			×		x	х		х			х	×
Topic 3	Aprovisionamiento / Logistica ¿Ha diversificado su aprovisionamiento? ¿Ha abierto un nuevo hubo fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad? ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria? ¿Ha comprado algún proveedor?				x x x	x					x x				x				x
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenible? ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección? ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?					× × ×							×	x x	X		X X X	x x x	× × ×
Topic 5	Tecnología - Fashtech  ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas?  ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)?  ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  ¿Ha implantado realidad vírtual o aumentada?  ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?  ¿Ha lanzado una aceleradora?  ¿Hace referencia a la industria 4.0?  ¿Hace referencia al blockchain?	x		х	х	X X X	x x x						x x x		××	x	××	X X	x x x
Topic 6	Canales de distribución ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias? ¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online? ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect)? ¿Ha abierto outlets? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias? ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias? ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?	х		x x x	X X	X X	x x x	х	x	x x	x x	х		x x	x x x	X X	X X	x x x	X X X X X X
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional? ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año? ¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos? ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?				×	x	x x x		x x x				X X	x x x	X X X X	X X	x	X X	x
Topic 8	Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización? ¿Tiene una figura de <i>chief client officer</i> ? ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado <i>hubs</i> de innovación? ¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?	x	х	х	х	x x x	x x	×	x x	х	×	x	х	X X X	x	x x	x	х	×
Topic 9	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios? ¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional? ¿La ha amenguado?													х	x	x x	x		
Topic 10	Reestructuración ¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes? ¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta? ¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)? ¿Le han caido las ventas? ¿Le ha caido el beneficio? ¿Ha reducido el margen bruto?		X X	x x				x	х	x x				x	x	X X X		x	x

		Nike	Adidas	Intersport	Decathlon	Dick's	Lululemon	Under Armour	Puma	Li Ning	Sports Direct	New Balance	Asics	Anta	Deichmann	Belle	Skechers	Payless	Caleres
Topic 1	Internacionalización ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017? ¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia?	х	х	X X X		x	х	X X		х	х	х	х	х	х		х	х	
	¿Ha apostado por Africa? ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón) ¿Ha abierto filial en algún nuevo país? En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales? ¿Ha cerrado algún mercado?	X	X X X	X X	X	x	x	X X X	X	X	X	X X	X X	X	×		X	X	X
	¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?	X			X						X								
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa? ¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa? ¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?					x	×		×		x x			x	x	x x			x
Topic 3	Aprovisionamiento / Logística ¿Ha diversificado su aprovisionamiento? ¿Ha abierto un nuevo hubo fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad? ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria? ¿Ha comprado algún proveedor?	x x		x x x	х				x x			×				× ×			
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenible? ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección? ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?	x x x x		x				X X X	X X X				×						
Topic 5	Tecnología - Fashtech ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas? ¿Tiene implantada tecnología Rfid? ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)? ¿Ha implantado nuevos métodos de pago? ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada? ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación? ¿Ha lanzado una aceleradora? ¿Hace referencia a la industria 4.0? ¿Hace referencia al blockchain?	X X X	x x	x x	х	х	x	x x	x x x	x	х	x	x x	х	х	x			
Topic 6	Canales de distribución ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias? ¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online? ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect)? ¿Ha abierto outlets? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias? ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias? ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?	X X X X X X	x x x x x	x x x	x x x	x x x x	X X X X	х	X X X X	x x x x	x x	x x x	x x x	X X X X	x x x x	х		x	×
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional? ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año? ¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos? ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?	x			x x x	х	х	x x x			х		x						x
Topic 8	Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización? ¿Tiene una figura de <i>chief client officer</i> ? ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado <i>hub</i> s de innovación? ¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?	x x x		x x	x x x	х	x	X X X X	x x x	x	х	x x x	××	х	х		х		х
Topic 9	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios? ¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional? ¿La ha amenguado?				х			х											
Topic 10	Reestructuración ¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes? ¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta? ¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)? ¿Le han caído las ventas? ¿Le ha caído el beneficio? ¿Ha reducido el margen bruto?				x			x x x			x x x							x x x	

		Wolverine	Deckers	Clarks	Aldo	Steve Madden	L'Oréal	Estée Lauder	Shiseido	Beiersdorf	Amorepacific	Avon	Coty	Carter's	The Children's Mo	othercare Gy	ymboree	ld Kids	Orchestra
Topic 1	Internacionalización ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017? ¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia? ¿Ha apostado por Ártica?	х			х	х	x x	X X X	x	X X X	X X X	x	x	×	×				х
	¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón) ¿Ha abierto filial en algún nuevo país? En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales? ¿Ha cerrado algún mercado? ¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?				×	×	X	x x	×	×	X X X	×	X	x x x	x x x	X		X	X
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa? ¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa? ¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?		x		х	х	×	x	x				х	х	×	×			х
Topic 3	Aprovisionamiento / Logística ¿Ha diversificado su aprovisionamiento? ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad? ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria? ¿Ha comprado algún proveedor?			х			х			X X					x x				
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenible? ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección? ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?						x x x		x	x x x	X X X	х							
Topic 5	Tecnología - Fashtech  ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas?  ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)?  ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?  ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?  ¿Ha lanzado una aceleradora?  ¿Hace referencia a la industria 4.0?  ¿Hace referencia al blockchain?		x	x		x x	X X X X	x x	x x x	x	x x x		x x x						
Topic 6	Canales de distribución ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias? ¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online? ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect)? ¿Ha abierto outlets? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias? ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias? ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?	x x	x		X X	X X	x x x	X X X X	x x	x x	x x x	X X	x x	x x	x x x	x		x x	x x x
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional? ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año? ¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos? ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?		Х	х			x	x x	x	х		x x x	x x		x				
Topic 8	Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización? ¿Tiene una figura de <i>chief client officer?</i> ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado <i>hubs</i> de innovación? ¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?		х		х	х	x x x	x x x	X X X	x	××	x		x	x x	X		×	×
· 	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios? ¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional? ¿La ha amenguado?							x x						x x					
Topic 10	Reestructuración ¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes? ¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta? ¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)? ¿Le han caído las ventas? ¿Le ha caído el beneficio? ¿Ha reducido el margen bruto?	X X X		X X X				x x	X X	x	x x x	××	х		x x x x	X X			

		Kidiliz	Amazon	JD.com	Alibaba	Otto	Ebay	Zalando	Vente Privee	Ynap	Asos				
Topic 1	Internacionalización			+											
	¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2017? ¿Ha apostado por los BRIC? ¿Ha apostado por Australia? ¿Ha apostado por África?	x	X X X	X X	X X	x	x x			x	×				
	¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón) ¿Ha abierto filial en algún nuevo país? En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales? ¿Ha cerrado algún mercado?	×	X	X	X	×	x	Х	X	X	×				
	¿Hace referencia a la incertidumbre? ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?		X	X	X	×	X	X		X	X				
Topic 2	Operaciones corporativas ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa? ¿Ha dado entrada a socios en su capital? ¿Ha cambiado de manos en 2017? ¿Ha entrado en el capital de otra empresa? ¿Ha refinanciado la deuda? ¿Está en venta? ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?	x	×	x	x		×			x					
Topic 3	Aprovisionamiento / Logística ¿Ha diversificado su aprovisionamiento? ¿Ha abierto un nuevo hubo fábrica? ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas? ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad? ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria?		x	x	x	×		х	x	×	x x x				
	¿Ha comprado algún proveedor?			X											
Topic 4	Sostenibilidad ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con una colección de moda sostenible? ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad? Close the loop: ¿ha tomado alguna medida en esa dirección?		X			X		x x			X				
	¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles? ¿Está investigando en nuevos materiales?														
Topic 5	Tecnología - Fashtech ¿Ha introducido dispositivos móviles en sus tiendas? ¿Tiene implantada tecnología Rfid? ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes)? ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?		×	X X	X X X			X X							
	¿Ha implantado realidad virtual o aumentada? ¿Ha comprado alguna <i>start up</i> para reforzarse en innovación? ¿Ha lanzado una aceleradora? ¿Hace referencia a la industria 4.0? ¿Hace referencia al <i>blockchain</i> ?		X X	X	X	X X	X	x x	X		x				
Topic 6	Canales de distribución		-	^		^	^								
	¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes? ¿Ha impulsado su red de tiendas propias? ¿Ha impulsado su desarrollo con franquicias? ¿Ha entrado en multimarcas online?			x	X			X X							
	¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect)? ¿Ha abierto outletes? ¿Ha testado nuevos formatos comerciales? ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias? ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias?		x	X	X	×		X X		X	×				
	¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?														
Topic 7	Equipo directivo Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional? ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)? ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año? ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año? ¿Ha renovado su equipo creativo? ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos?				x			х		x	х				
Topic 8	¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?  Cliente ¿Tiene en marcha algún club de fidelización? ¿Tiene una figura de <i>chief client officer</i> ?		×	×	X	×	X	X							
	¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación? ¿Ha creado hubs de innovación? ¿Tiene en marcha herramientas de personalización? ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?		X	X	X X	x	^	X X		X					
Topic 9	Precios ¿Ha subido sus precios? ¿Ha bajado sus precios? ¿Ha reducido su presencia en outlets? ¿Ha incrementado la intensidad promocional? ¿La ha amenguado?		x												
Topic 10	Reestructuración ¿Ha entrado en concurso de acreedores? ¿Ha recortado significativamente su plantilla global? ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes? ¿Ha cerrado alguna de sus filiales? ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta?	х				x									
	¿Ha realizado cambios en su política salarial (bonus, recortar sueldos)? ¿Le han caído las ventas? ¿Le ha caído el beneficio? ¿Ha reducido el margen bruto?					×	X X	X X		х					

