Innovation Fashion Forum

DOCUMENTO RESUMEN

Moda 4.0: Tecnologías para transformar la industria

2019

3 de julio de 2019
Feria de Madrid

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

Horario

8.45 – 9.15 h
Apertura de puertas y acreditaciones

9.15 – 9.30 h
Bienvenida
MODAES.ES
FERIA DE MADRID

9.30 – 10.00 h
Ponencia de apertura
GENÍS ROCA
ROCA SALVATELLA

10.00 – 10.30 h
***Start up mindset:* casos prácticos para aprender**
MARIO TEIJEIRO
DELOITTE

10.30 – 11.00 h
When data drives fashion
SYLVAIN QUERNE
FACEBOOK

11.00 – 11.45 h
Café networking

12.00 – 12.30 h
Personalización: tecnología en busca del stock cero
ANDRÉS LÓPEZ
PEPE JEANS

12.30 – 13.00 h
(ENG)
***Speed Factory*: acercar la producción a la toma de decisiones**
GABRIEL FARÍAS
EXPERTO EN APROVISIONAMIENTO

13.00 – 14.00 h
Tecnología para llegar al cliente
GUILLERMO COROMINAS
MANGO
MARÍA SAÑUDO
TENDAM
ANAÏS DURAND
TOUS
CHARO IZQUIERDO
IFEMA
PALOMA DÍAZ-SOLOAGA
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

14.00 – 15.15 h
Almuerzo networking

15.30 – 16.00 h
Más allá del *just in time*: logística para el aquí y ahora
EZEQUIEL SÁNCHEZ
BINOMIO VENTURES

16.00 – 17.00 h
La tienda del futuro: tecnologías que sí y tecnologías que no
JAIME GARRASTAZU
POMPEII
MARÍA COMYN
POÈTE
JAVIER LAPEÑA
DOLORES PROMESAS
AUGUSTO LOBO
JLL

17.00 – 17.30 h
Diez mandamientos que hay que romper para crecer
JAVIER VELLO
EY

CRÈDITOS

Patrocinan
Fashionalia
Lectra

Impulsan
IFEMA Feria de Madrid
MOMAD Eventos de moda en Madrid
ShoesRoom by Momad
Mercedes Benz Fashion Week Madrid

Organiza
Modaes.es

Apoya
Adigital

© Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la distribución de ejemplares del presente documento mediante alquiler o préstamo públicos.

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

Innovation Fashion Forum

Innovation Fashion Forum 2019 celebró el pasado julio su tercera edición reafirmándose como uno de los principales encuentros profesionales centrados en el negocio de la moda y la tecnología en España. El evento, celebrado bajo el título 'Moda 4.0: Tecnología para transformar la industria', abordó los nuevos retos de la transformación digital a los que se enfrenta el sector en la actualidad, así como los cambios en cómo relacionarse con el cliente e innovaciones que han de integrar las empresas para no temer al nuevo escenario del futuro. A través de diversas ponencias y mesas redondas en las que participaron directivos y expertos de alto nivel de empresas del sector, la jornada permitió poner el foco en el papel de la tecnología y la innovación en la industria. Aspectos como la digitalización, la experiencia, la personalización, la sostenibilidad, la disrupción o la mentalidad 'start up' fueron los ejes del foro, que reunió en su tercera edición a 300 empresarios y expertos de la moda en España. Innovation Fashion Forum 2019 contó con el patrocinio de Fashionalia y Lectra y el impulso de Ifema, Momad, ShoesRoom by Momad y Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, además de la colaboración de la asociación Adigital. Modaes.es actuó como organizador del encuentro.

PARTNERS

Patrocinan
fashionalia HOUSE OF BRANDS
LECTRA

Impulsan
IFEMA Feria de Madrid
MOMAD
SHOES ROOM
Mercedes-Benz Fashion Week MADRID

Organiza
modaes.es

Apoya
adigital

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

Innovation Fashion Forum

8.45 – 9.15 h

Apertura de puertas y acreditaciones

La tercera edición de Innovation Fashion Forum volvió a tener lugar en el Auditorio Sur de Ifema, en Madrid.

9.30 – 10.00 h

Ponencia de apertura

Genís Roca, fundador y presidente de la consultora Roca Salvatella, dio el pistoletazo de salida a Innovation Fashion Forum 2019 abordando cómo aterrizar la transformación digital en el día a día de una compañía.

"De los datos interesan las buenas preguntas y la orientación al 'fast data'"

GENÍS ROCA ROCA SALVATELLA

"Transformación digital no significa nada porque quiere decir demasiadas cosas"

En una primera intervención como es esta, es útil una herramienta traductora de las palabras que irán apareciendo a lo largo de la jornada. En primer lugar: transformación digital, que según la RAE es una palabra que no existe. Si seguimos repasando lo que dice la RAE, sugiere otras cosas, como transformación maligna.Y para acabar de redondear el tema, la palabra del día de hoy siginifica *sin vergüenza*. Esto de la transformación digital puede que sea una cosa que no exista, que es maligna y que está lleno de *sin vergüenzas*.

Transformación digital es un concepto que probablemente no significa nada porque quiere decir demasiadas cosas. Cuando alguien habla de transformación digital, hay que intentar decodificar de qué narices está hablando. ¿Por qué ahora todo el mundo habla de transformación digital? ¿Qué es lo que había hasta ahora? Cuando cambian el nombre de las cosas es porque notas que la esencia ha cambiado, y que para describirlo hace falta otro término. Cambiamos el término porque cambia la naturaleza del asunto del que estamos hablando.

A Internet le llamábamos Internet en la primera etapa, después Web 2.0 y ahora transformación digital. El departamento que tuvo que asumir ese reto era el de sistemas, el de tecnología. En los noventa hacer una web era cosa de informáticos. Cuando apareció la web 2.0, y esa oportunidad de tener conversaciones reales con los clientes, derivó al departamento de comunicación y márketing. Pero ahora le llamamos transformación digital porque el reto que tenemos delante no es un reto que vayamos a encargar al departamento de márketing o al de sistemas, sino de dirección general. Estamos hablando de modelos de negocio. Necesitamos explicar que el encargo es otro y por eso le llamamos transformación digital.

Cada dirección general entiende una cosa distinta por transformación digital. Si alguno de nosotros es responsable de transformación digital en su compañía y encuentra a otro con el mismo cargo, se dará cuenta que cada uno tiene diferentes cosas. Bajo el epígrafe de transformación digital se hacen distintas cosas. Hay gente que habla de estrategias, otras de procesos, otros de equipo, cambio cultural, de nuevas KIP's, de tecnología y otra gente que habla de un plan de sistema, otros de un plan comercial distinto o el desarrollo de nuevos productos o, mejor todavía, la transición de productos a servicio, o la estrategia de datos para la personalización. ¿Todo eso es transformación digital? Es la excusa que utilizan los directivos para introducir cambios en su organización. Lo más difícil para una persona con responsabilidades ejecutivas es convencer al resto en esa toma de prioridades, de decisiones, y el argumento de ahora lo hacemos por la transformación digital. Estés en el cargo que estés, a la hora de argumentar es bueno decir: es por la transformación digital.

Hace un par de años, Francisco González, presidente de BBVA, reemplazó al director general, e hizo unas declaraciones asociando este despido a la adaptación de la compañía a la transformación digital. Con este nuevo término se puede justificar un despido, un cambio de organigrama o sea cual sea la decisión. Por eso no hay creer que el reto de una empresa es ese, sino vender más, bajar costes, expender mercados o empujar al equipo hacia otra actitud. Cuando se quiera desarrollar siempre va a funcionar decir que se hace por la transformación digital. Pero, en la práctica todos los planes de transformación digital decodificados hablan siempre de negocio.

Genís Roca es fundador y presidente de RocaSalvatella, la consultora que puso en marcha en 2008. Licenciado en Historia por la Universitat Autònoma de Barcelona y MBA por Esade, el ejecutivo preside la asociación Confluencia.cat, y es miembro de la junta directiva del Racc. Además, Roca forma parte de los consejos asesores de la Generalitat de Cataluña, Ayuntamiento de Barcelona, Mobile World Capital, Asepeyo, GVCGaesco, Fundación Factor Humano y las universidades de Girona, Mondragón y Abierta de Cataluña.

"Equivocarse es tan caro que hay que hacerlo muy deprisa"

Segunda palabra que saldrá durante la jornada y vamos a traducir: Datos. Bueno, *Big datos*. Os hablarán mucho de datos, pero es casi ofensivo decir que el reto está en trabajar con muchos datos. Es la arrogancia de los digitales. Hay muchas empresas y muchos sectores que trabajan desde hace mucho tiempo con muchos datos.

¿Qué quiere decir *big data?* La verdadera novedad del contexto real no es esa palabra, sino *fast data*. Qué seremos capaces de hacer con datos en tiempo real. Datos ha habido siempre, la diferencia es cuánto vas a tardar en reaccionar cuando te llega un dato. Cuando te orientas a *fast* en lugar de *big*, acostumbras a trabajar con pocos datos. Lo relevante en el mundo real de datos es la reingeniería de procesos salvaje por culpa del dato. En el sector sociosanitario, lo relevante es el tiempo que se tarda cuando llega un dato y se dispara el servicio. Hasta ahora era "no me encuentro bien, llamo al médico" y dentro de poco será "me ha llamado el médico, no me encuentro bien" ¿Qué va a pasar en vuestro caso? ¿qué cosas podemos hacer diferente cuándo nos orientemos en la reacción a la llegada de un dato?

Todas las palabras que se utilizan: Internet for Things, 5G, *blockchain*… todos hablan de lo mismo: qué es lo que te va a generar el dato, a qué velocidad lo vas a transmitir y qué garantía tiene de que el dato no ha sido alterado o modificado, respectivamente. Todo gira en torno a qué eres capaz de hacer con datos. Donald Trump en su momento dijo que prohibía Huawei en EEUU, una empresa que actualmente tiene más desarrollo de tecnología entorno a 5G que su competencia. Mejor tecnología, mejor precio. Los operadores iban a desplegar 5G en EEUU con Huawei, y Donald Trump ha dicho que el caudal de datos va a ser crítico y estratégico para todas las industrias de su país. "No voy a permitir que el transporte del dato esté en manos del enemigo, porque la tecnología es bélica. Es tan estratégico, que tiene que ser en infraestructuras nacionales. Si yo corto el transporte del dato, corto todo el futuro de los negocios, porque todos van a depender de esto".

En arqueología, durante una etapa en la que trabajé en el yacimiento de Atapuerca, analizamos la evolución de las especies a través de los restos encontrados allí. Analizamos la actividad humana. Atapuerca es un yacimiento importante en parámetros de evolución humana y de las especies. Al encontrar el cráneo más antiguo de un homínido en Europa, hacíamos una memoria de cada cráneo, de todos los ángulos posibles y se medía todo lo que se podía medir. Tres cráneos después, nos dimos cuenta de que el método de recopilación de datos sin ton ni son no sirve. El único método posible, visto el resultado, es hacer las preguntas correctas. La pregunta es: ¿herbívoro o carnívoro? La cual se respondía con dos datos: una es el grosor de un hueso y el desgaste del molar, porque con una dieta arrastras más musculatura que con otra y con una desgarra y con otra machaca, el ángulo cambia. Dos datos se contestan con dos minutos de observación. El truco es orientarse a las preguntas, no al dato. Un tomo de mediciones sin contestar preguntas, dos minutos de observación, dos datos, y contestas las preguntas. Sin pregunta no hay dato. El truco es tener un experto en el negocio que sepa hacer las preguntas adecuadas.

En datos interesan las buenas preguntas y la orientación al *fast data*. Orientación al tiempo de respuesta. Pensar en *fast data* es pensar en servicios, pensar en *big data* es pensar en tesis temporales.

Tercer término: experiencia. Experiencia entendida como cualquier cosa que pase alrededor de la marca en nuestros establecimientos. Todo el tema de experiencia tiene que ver con lo mismo siempre: las experiencias tienen que ser personalizadas. Y la única forma de hacerlo es porque tienes un buen conocimiento del usuario. El truco de ofrecer una buena experiencia es tu capacidad de conocer con datos al individuo de una manera muy segmentada. La experiencia puede ser escénica, de la tienda, pero al final la verdadera experiencia es sentirse tratado de una manera diferente. Para ello, hace falta una estrategia de personalización de datos. Eso nos lleva a la decisión de si vamos a ser digitales o artesanos.

Si apuestas por lo digital, las experiencias en digital piden: tamaño, volumen y confianza. Un algoritmo es eficiente si lo vas a utilizar muchas veces, y el algoritmo pide volumen. De ese volumen, necesitas la máxima información posible. Una cosa es que tengas conocimiento del nivel de glucosa en sangre de muchos pacientes, pero si además sabes la edad, antecedentes familiares, si hace ejercicio o no, mi algoritmo podrá trabajar mejor porque con más datos voy a poder hacer más cosas. Para tener mucha información de un alto volumen de público, el requisito básico es la nueva ventaja competitiva: la confianza. Sólo tendré muchos datos de mucha gente si confían en mí. Algo que está actualmente en riesgo.

La próxima ventaja competitiva va a ser la confianza, sin duda. Es crítico para los negocios basados en datos, para los negocios digitales: sin confianza no hay datos y sin datos se rompe el castillo de naipes de una escalera personalizada. Con lo cual, si tienes tantos datos espero que me trates de tú. No hablamos de segmentación, sino de personalización. Es extremo.

Si estás en personalización estás en servicios, no estás en producto. Estás en acompañamiento, en detección de necesidades, en ofrecer cosas. La experiencia digital pide volumen, información, confianza, personalización, servicio y escalabilidad. El digital sólo funciona con escalabilidad y no soporta la artesanía.

El sistema tiene que estar dispuesto a aceptar cambios radicales. A partir de ahora esto lo haremos diferente: el digital es enemigo de la mejora continua, por lo que la artesanía continúa siendo una buena alternativa. En lugar de hacer una experiencia digital para diabéticos, puedes hacer una experiencia artesana para diabéticos y montar talleres de cocina los martes. Pero lo digital, para contrarrestar esa frialdad de volumen y escalabilidad, tiene que trabajar con extrema vocación y personalización del servicio. Al final, el reto de lo digital sería: ¿eres capaz de ofrecer servicios masivos radicalmente personalizados a tiempo real?

Cuarto término: el punto de venta. Hasta ahora las marcas hacían publicidad, esto empujaba tráfico al canal y el canal cerraba la venta. Los puntos de venta rápidamente entienden que tienen que capturar datos de cliente y la empiezan a hacer en posventa (tarjeta cliente, código postal, etc.). En cualquier caso, los puntos de venta entendieron que la captura de datos era mejor antes de cerrar la venta porque esto generaba un *lead*. Pero llegó Internet, con lo cual la captura de datos la hace el fabricante. Y ahora estamos en un punto en el que el fabricante captura datos, cierra ventas y hace la gestión personalizada al cliente. Pero el punto de venta tiene un problema: las marcas quieren liderar la relación.

Las marcas no soportan el multimarca en canal. El dato es la estrategia para liderar al cliente final e intentar fidelizarlo, desarrollarlo y llevarlo a categoría de servicios. En cualquier caso, la marca continúa haciendo un plan de comunicación y un plan comercial, pero la marca tendrá el reto de cómo capturar los datos, cómo sensorizar y gestionar públicos de forma segmentada, y para cerrar ventas directamente la marca debe pasar de ser un B2B a un B2C y esto es muy duro. No es fácil tratar al cliente final.

La última: innovación. Hasta ahora, Airbnb trabajaba con dos horizontes de innovación. La mejora que voy a hacer espero que tenga un resultado dentro de los doce primeros meses, eso sería mejora continua, y otro escenario de innovación en que se va al ROI esperado a 36/70 meses, el típico escenario de un proyecto europeo. Airbnb apostó a que el esfuerzo de innovación en un nuevo horizonte, que ellos llaman ROI de innovación, lo esperan para el curso que viene. Esto es determinante porque obliga a trabajar con tecnologías disponibles e incomoda mucho a la organización. Para poder trabajar con resultados del año que viene, hay que molestar a producción, comercial y tesorería. La innovación, si no molesta, no es innovación. Con lo cual, para poder hacer ROIs al año que viene, hay que estar el año en curso probando cosas y la importancia está en qué rápido se es probando cosas. Estábamos orientados al *time to market* y hay que estar orientados al *time to test*. Lo que quiero saber no es cuánto tardas en lanzarlo, sino cuánto tardas en probarlo. Sólo es una prueba, pruébalo rápido. Equivocarse es tan caro que hay que hacerlo muy deprisa.

Os he propuesto cinco términos que van a ocuparnos toda la jornada seguro y os he propuesto una herramienta de traducción para saber qué podrían querer decir en el fondo. Espero que os haya parecido interesante y que haya sido un buen inicio, gracias. **IFF**

10.00 – 10.30 h

Star tup minset: casos prácticos para aprender

¿Qué pueden las grandes empresas aprender de las *start ups* disruptivas? Mario Teijeiro, director de *financial advisory* en StartmeUp (Deloitte), repasa varios casos prácticos de *start ups* de las que sacar lecciones.

"Las empresas deben orientarse realmente al cliente"

MARIO TEIJEIRO DELOITTE

Estamos en un foro donde la innovación en moda siempre se había desarrollado más bien con el creativo, con la colección, con el diseñador, con el producto, y ahora mismo hablando de moda y de innovación parece que innovar está de moda.

"La capacidad de sorprender es importantísima"

El cliente es el centro absoluto de la cadena de valor de esta industria. Una industria que cada vez cambia más deprisa y de manera más aumentada. Steve Jobs ya nos decía hace tiempo que teníamos que estar realmente cerca de nuestros consumidores, tan cerca que incluso seamos capaces de decirles lo que necesitan antes de que nos lo digan a nosotros. Y, con esa premisa, tenemos que pensar primeramente en ese cliente, el cliente que anteriormente segmentamos y ahora mismo es muy diferente. Es un cliente conectado, digital y obsesionado con la experiencia. Esa experiencia tiene que ser diferencial y para bien o para mal él será el altavoz que comunique con el resto de las personas, con amigos, con conocidos, su experiencia y cómo se siente acerca de ella. Antes influenciábamos con el cliente y ahora él es el que influye. En base a sus hábitos de compra él tendrá ese poder de influencia sobre su entorno. A parte es un cliente impaciente, exigente y con gran preocupación por la sostenibilidad, porque está mucho más concienciado que hace años.

La tendencia es un término que, si nos enfocamos en su definición, es esa propensión que tenemos hacia determinados fines. Los expertos han coincidido en marcar determinadas tendencias que son las que se están consolidando. Una, que es fundamental, es ese cambio que está habiendo entre la propiedad y el uso. Actualmente es el momento en el que más estamos consumiendo, pero menos estamos comprando como tal. Estamos disfrutando de experiencias.

Esta experiencia también va enganchada con sostenibilidad. La sostenibilidad puede ser por un tema medioambiental, de ahorro, de concienciación de economía circular, o de transparencia por saber de dónde vienen las cosas. La experiencia va a generar esa vinculación con la marca, con el producto y debemos tener en cuenta que tenemos un escenario raro. Ahora las tiendas son virtuales. Hemos virtualizado un mundo en el que las marcas tienen que replicar sus valores para que la gente viva esa misma experiencia que antes tenían en un punto de venta.

Por otro lado, la personalización es exponencial: va al producto, va al servicio, y a determinadas características de ese producto y servicio. La logística tiene que ser rápida, inmediata, prácticamente embebida en todos esos procesos de esa experiencia. Ese mundo virtual va a permitir una serie de magia como es la cocreación: hacer algo conjunto diferencial desde distintas partes. Las plataformas o *cloud* han conseguido que confluyan la oferta y la demanda en una plataforma que agiliza todo. Eso lo sumamos a la globalización y descentralización de los pagos y todo avanza realmente deprisa.

La tecnología está en todas partes. Antes, dicha palabra podría ir de cómo funcionaba un armamento de un ejército, a la maquinaria de una industria, a ordenadores o dispositivos, etc. Si nos vamos al origen, la tecnología significa: las técnicas que nos permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Mario Teijeiro es director financial advisory en StartmeUp, centro de soluciones de Deloitte orientado a innovadores del sistema tecnológico y digital. Con más de 20 años de experiencia como consultor financiero, Teijeiro ha trabajado en el departamento de productos de L´Oréal y ha sido director de márketing y ventas de Qüero Handmade Shoes y director general de Mutua de Seguros de Armadores de Buques de Pesca en España. Con un MBA en la Universidad de Navarra, el experto también es socio fundador de Club Matador y MirayVuela.com.

Los datos siempre han estado. Pero con la tecnología de procesamiento de esos datos, tenemos tal cantidad que acaban perdiéndose. No se sabe qué datos se deben procesar ni cómo procesarlos. ¿Para qué me pueden servir? Ahora mismo tenemos dispositivos que nos permiten extraer muchos datos, ¿cómo las obtenemos?: el IoT o el Internet de las cosas, los nuevos dispositivos que llevamos puestos, la nube, donde normalmente los almacenamos, y luego tenemos mecanismos más sofisticados de inteligencia artificial que van elaborando todo tipo de magias como modelos predictivos. Las automatizaciones que nos van a permitir los robots, tenemos que saber dirigirlas hacia nuestro negocio y, sobre todo, mejorar en la medida de lo posible nuestro planeta con nuevos materiales que vayan más allá de la venta de un producto o servicio.

“La mentalidad de ‘start up’ te dice que tengo mucho que ganar y poco que perder, pensar que todo es posible”

En Deloitte lo que hemos hecho es aprovechar la tecnología para procesar los datos. Hemos agregado distintas fuentes de información: redes sociales, medios editoriales, transacciones financieras, hábitos de consumo, y hemos creado unos *clusters* compuestos. Esos *clusters* se han ido ponderando y nos ha sorprendido que el primero era la sostenibilidad, seguido del foco en contenido, en editorial, en ese tipo de lecturas que hacemos dónde la publicidad está totalmente integrada, y la calidad. En otros años la tendencia en moda era: bolsos, faldas, etc. ¿Realmente algo ha cambiado?

Luego aparecen términos de compras y el término de *marketplace*, y un cuarto clúster que es la salud y la restauración. Están realmente implicados e integrados. Es un vector que define el futuro. A partir del quinto aparece el software, la analítica, la inteligencia artificial. Después ya estaría la moda en edición limitada o lo que vendría siendo el producto artesanal.

Nike en un momento dado puso un equipo de tecnólogos y consiguieron medir el ejercicio de todas las personas en pulseras que al final resultaron ser un fracaso. Abandonaron porque fue demasiado precoz en su lanzamiento o porque los sensores que utilizaban no eran lo suficientemente precisos. Pero el producto no murió. Se quedó en *stand by*, y aliándose con el líder en tecnología, Apple, nació el Apple Watch. Apple había comprado una *start up* que tenía un sensor con una precisión total a la hora de medir las pulsaciones cardíacas, y si a eso lo agregaba toda la información que durante años Nike había ido procesando y analizando, conseguía esto: un diseño sencillo con una telemetría de funciones corporales que podías llevar desde en modo deportivo a ir de etiqueta.

Otra de las grandes corporaciones que surgió de la unión entre compañías para mejorar la experiencia de usuario de los clientes es la de Zara con la *start up* Holu, en la que crearon una sección en la *app* dónde se podía escanear el código QR y de repente aparecía un holograma de una modelo con el vestido que en ese momento se está escaneando. ¿Qué se ahorró? Hacerlo ella sola, los errores y la frustración. Para ello, tuvo que cambiar de mentalidad.

Las empresas deben orientarse realmente al cliente. Preguntarle, saber lo que quieren. Hemos oído hablar de metodologías ágiles, pero lo que básicamente hacen es resolver un problema o una necesidad o incluso crearle una necesidad que antes no tenían como nos pasa con los *smartphone*. La capacidad de sorprender es importantísima. Pero al principio tiene que ir enfocado en la acción con esa fase de iterar a prueba error. Realmente esa mentalidad de *start up* te dice: tengo mucho que ganar y poco que perder. Entonces ¿qué necesita una corporación para tener una mentalidad de *start up*? Pensar que todo es posible.

Otro ejemplo es Ecoalf, cuesta denominarlo *start up*. Es una empresa que irrumpió en un sector maduro, con múltiples competidores y en un segmento realmente saturado,

Mercedes-Benz Fashion Week

MADRID

PATROCINADORES PRINCIPALES

L'ORÉAL PARIS · INDITEX

PATROCINADORES

SAMSUNG · dyson · ROYAL BLISS · IBERIA · Font Vella · mó · GREY GOOSE

COLABORADORES

OnlyYOU HOTELS · ESNE · SFA Spanish Fur Association · DISTRITO 41 BARRIO DE SALAMANCA · SUSHITA CAFE · GPS RADAR

ORGANIZA

IFEMA Feria de Madrid · Comunidad de Madrid · MADRID · Cámara Madrid · fundación montemadrid

Con la Colaboración de acme

tv internacional fashiontv

#mbfwmadrid
@mbfwmadrid
mbfwmadrid.ifema.es

*Día 5 de julio los desfiles se realizarán fuera de IFEMA, por invitacion directa del diseñador.

pero lo hizo con una propuesta de valor completamente disruptiva en el tiempo que la propuso. Ha conseguido que, a parte de obtener ropa realmente buena, que el cliente que la compra se sienta orgulloso por los valores que representa. Otro caso es Piñatex, una empresa que ha elaborado un tejido a base de fibras de piña. Ya desfila en grandes pasarelas porque nos preocupa que las fibras de las telas de las prendas que nos ponemos tengan un origen vegetal.

La mayoría de los diseñadores no hacían cremalleras ni botones, iban a ver los muestrarios y lo acoplaban. ¿Qué ha permitido una *start up* catalana? Poner al alcance de toda la tecnología de impresión en 3D, no solamente para la creación de las piezas en monobloque, sino para determinados accesorios que se pueden integrar. Una de las primeras aceleradoras que surgió fue Atelier, que permitía poner en contacto a *start ups* españolas con grandes grupos de retail españoles también como El Corte Inglés, El Ganso, Camper, etc. Uno de los primeros ejemplos fue Naiz Fit, que usa la realidad aumentada para renderizar nuestro cuerpo y nos permite identificar las tallas exactas que tenemos. ¿Qué elimina eso? Las típicas barreras de comprar online y no saber si te queda bien. Esta solución se integra en los ecommerce de los retailers y permite que acertemos con un ratio muchísimo más alto.

Nextail es una acelerada que permite crear algoritmos prescriptivos. La gestión del punto de venta, del inventario, de lo que se vende en un sitio y lo que se vende en el otro. Tienen los vendedores en sus dispositivos móviles la aplicación para que puedan decir a un cliente lo que puedan llevarse, el control absoluto de las tallas, de los colores, de la ubicación en la tienda, y permite toda la analítica posterior de cuánto han vendido y a quién. Hay otras empresas que no han recurrido a una aceleración, pero sí a fuentes complementarias de financiación como el *crowdfunding*.

Closca fue una de las primer *start ups* española que batió todos los récords. ¿Como lo hizo? A través de un mensaje de "acabemos con las botellas de plástico", ofreciendo un diseño de botella de cristal que mola. Y además tiene una solapa que permite una serie de cosas que la hacen práctica. Luego siguió creciendo y se unió a Moleskine para sacar una colección en negro, luego creó un casco plegable y ahora lo último es una aplicación que te motiva a beber más agua.

Para los fanáticos de Instagram, 21Buttons ha conseguido que tageando los outfits en marca y modelo, la gente puede comprar esa venta y la marca te paga por el hecho de haber llevado esa prenda. Otro ejemplo es La Más Mona. Permite alquilar vestidos de una gran firma para una única ocasión, y además te permiten subir tu armario y ellos te lo generan y se ocupan de la logística, tintorería, etc.

Chicfy mediante su plataforma, permite subir los productos que queremos vender. Jogoo Tech permite mediante un espejo escanear la etiqueta, y además de sugerir complementos para el *look*, te dice si te queda mejor una u otra talla. Eso automáticamente le llega al vendedor y te lo trae directamente al probador.

Twenty Corner, va un paso más allá. Ha creado Passport, tiene un código NFC, que se escanea con el teléfono móvil y permite la trazabilidad de la prenda. Así, sabes toda la cadena de producción de esa venta, la marca, la colección, el tejido, los fabricantes, etc. Con Paack se ha conseguido envíos menores de dos horas. Se integran completamente en el retailer, en lo que sería el envío de última milla y optimizan ese tiempo medio. Returnly está integrada en la plataforma del vendedor y cuando llega a casa del cliente un pedido, si no le gusta, permite cambiarlas de manera inmediata, e incluso te devuelven el dinero. Solo pagas por lo que te vayas a quedar y el resto lo recogen a través de medios de transportes como Fedex o incluso Uber.

El mundo de la publicidad también ha cambiado. Adsmurai integra en una plataforma tres soluciones: la primera es la posibilidad, sin necesidad de una agencia de medios, de crear tu propia campaña, subiendo creatividades, estableciendo presupuestos y esa segmentación para un posterior análisis. La segunda se integra con los catálogos de todas las marcas y cogiendo de su web las fotos, el *copy* de la foto, la modelo, el precio, etc., hace composiciones que automáticamente puedes subir a Instagram o Facebook. Carto, a parte de todas sus soluciones, permite a los retailers agregar datos de distintas fuentes con variables como el gasto medio con tarjeta de crédito, las veces que hablan por teléfono móvil, el segmento de población, donde estudia la gente en ese momento. Permite optimizar ese punto exacto dónde tendrías que ir para enfocarte para una determinada audiencia.

¿Superando el miedo a trabajar con *start ups*? Nos queda superar los miedos de hoy en día, que son muy diferentes a los que teníamos antes. **IFF**

10.30 – 11.00 h

When data drives fashion

Los datos se han convertido en el petróleo de la nueva era de la moda, llegando a ser en ocasiones el punto de partida para nuevos modelos de negocio. Sylvain Querne, de Facebook, reflexiona sobre cómo utiliza el *big data* en el sector.

"En las tendencias de negocio, el móvil está en el centro"

SYLVAIN QUERNE FACEBOOK

Quería hablarles sobre datos, pero como hemos dicho ya anteriormente, no se trata sólo del dato por sí mismo. El dato en sí mismo no importa, sino qué se hace con él.

Hemos querido vincular eso con varias tendencias tecnológicas. Primero cubriré algunas tendencias de negocio para luego enfocarnos en tendencias innovadoras.

En primer lugar, las tendencias de negocio: el móvil en el centro. ¿Es esto nuevo para alguien, que el móvil debe estar en el centro? ¿No? De acuerdo, está bastante claro. El móvil está prácticamente en todas partes. La multicanalidad no es algo del futuro, no hay nada nuevo en ello, está pasando ya. Es casi ya algo del pasado. Si no tienes una estrategia omnicanal, multicanal, o como quieras llamarlo, probablemente tengas un serio problema.

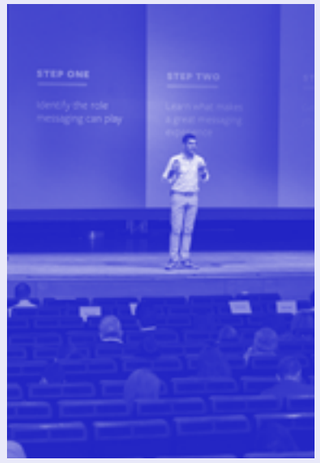
Las expectativas del consumidor son, de hecho, más altas que la experiencia que nosotros como marcas somos capaces de darles. La relación *one-to-one* o la personalización es otra de las tendencias que vemos. La gente espera experiencias personalizadas. Veamos ahora otras tendencias en innovación: AI (inteligencia artificial), XR (realidad extendida) y la mensajería, otra tendencia clave que creemos que está a punto de explotar. Ya está ahí, pero las experiencias que las marcas pueden crear con ella están a punto de ocurrir y van a ser enormes.

Empezaré con una declaración que es más bien una pregunta, algo que querría que tuvierais en cuenta durante los próximos minutos. Sólo hay una cosa que se mueva más rápido que la tecnología, y es todo lo que vamos a hablar hoy. Cuando decimos que la omnicanalidad es algo del pasado no significa que ya lo hayamos dejado atrás, sino que estamos justo en medio. Estamos en un contexto de *mobile-first commerce*, y eso no trata sobre la conversión. Si mides el márketing móvil o el móvil en general como una vía para convertir y piensas es sólo un 5% de mis ventas totales, no debería preocuparme por ello, lo estás haciendo mal. El móvil se trata de la experiencia del consumidor, de la gente. ¿Tienen un móvil con ustedes? Claro, es una pregunta estúpida. Cuando compran, ¿tienen un móvil con ustedes? Probablemente sí. ¿Lo usan? Probablemente sí. Nuestra investigación muestra que el 80% de la gente utiliza *smartphones* en la tienda, mientras compra y no necesariamente para hablar con sus amigos sobre los planes para esta noche, sino sobre su experiencia de compra en ese mismo instante. Puede que estén tomando fotos de lo que hacen, grabando vídeos o buscando información. Así que podemos utilizar el móvil para dar información a la gente.

Siguiendo con las tendencias, la inteligencia artificial creo que debería denominarse inteligencia aumentada, porque en realidad no hay nada de artificial en ella. Puede ser una palabra que dé miedo incluso. Lo más importante es que nos permite, como marcas, hacerlo mejor, dar una mejor experiencia y ganar eficiencia en lo que hacemos, y no hay nada que temer de eso. "La inteligencia artificial es sólo la ciencia de hacer que las máquinas hagan las cosas que consideraríamos inteligentes si las hicieran las personas", según la definió el MIT. Las máquinas pueden hacer cosas muy tontas, tenemos muchos ejemplos de malas experiencias con máquinas, pero cuando son capaces de hacer algo de lo que dirías "es muy bueno, ¿quién lo ha hecho?", eso es inteligencia artificial. Esto ya está ocurriendo, está a nuestro alrededor. ¿Usan Google Maps? Probablemente sí, y está impulsado por la inteligencia artificial. Cuando utilizan Facebook, ¿se fijan en las traducciones automáticas? No es magia, es inteligencia artificial. Ya hay muchas aplicaciones que le ayudan en su vida. Durante los últimos tres años también hemos estado ayudando a gente invidente a ver imágenes con inteligencia artificial. ¿Cómo? Leemos la imagen y se la describimos a viva voz. Cuando se trata de márketing, ¿de

Sylvain Querne es responsable de ecommerce márketing y retail de Facebook en Europa, Oriente Medio y África. El ejecutivo, formado en el Politecnico di Torino y en Bocconi, ha desarrollado toda su carrera en el área de márketing, pasando por grupos como Canon, eBay o Nokia. Antes de asumir su puesto actual, Querne fue durante un año director de márketing de Lenovo para Francia, Italia, España e Israel antes de dar el salto a Facebook en 2014 para asumir el mismo cargo en el sur de Europa.

"La inteligencia artificial va a añadir experiencia, no a eliminar puestos de trabajo"



qué manera ayuda? Ha habido tres grandes pasos en márketing recientemente y la inteligencia artificial es lo mejor que le ha pasado a la industria en los últimos años.

Clasificamos esta evolución como sencillo, *smart* y *smarter*. Y la buena noticia es que ya estamos en el área *smarter*. Por ejemplo, e-mail márketing, hace unos años, era sólo *spam*: he creado un correo electrónico y lo voy a enviar a millones de personas, exactamente el mismo. Cuando el márketing se volvió *smarter*, o más inteligente, se volvió personalizado según el público: voy a crear diferentes audiencias y para cada una tendré un mensaje ligeramente diferente, y crearé, manualmente, quizás cinco o diez newsletters cada mes. Eso es mucho esfuerzo.

Con la ayuda de la inteligencia artificial, si tomamos el mismo ejemplo del e-mail, ahora hay correos que están personalizados para ti: tienen tus productos, quizás tus anteriores compras, y eso se realiza a escala. Y esto es sólo un ejemplo. Está a punto de explotar. Estamos todavía en un estadio en el que el uso de todos estos datos tratados por máquinas está a punto de convertirse en algo enorme en términos de inversión. Estamos en las primeras etapas y va a explotar. Las empresas ya han declarado que van a invertir en inteligencia artificial. ¿Por qué? Para crear empleo. No es la primera cosa que pensarían sobre la inteligencia artificial; uno creería que, si las máquinas harán el trabajo de los humanos, ¿cómo pueden crear empleo? Y, aun así, eso es lo que las empresas quieren hacer. Porque la inteligencia artificial permite crecer, impulsar la innovación, la creatividad. Y el crecimiento y la creación de empleo están muy correlacionados. Permítanme que les enseñe algunos ejemplos de esto.

La inteligencia artificial puede cumplir esas expectativas. Preguntamos a las compañías que utilizan inteligencia artificial por qué lo hacen: para ahorrar costes, para ganar eficiencia y mejorar la facturación. Estamos en un punto que es principalmente interno y está a punto de volverse más externo. Por otro lado, también tiene obstáculos. Es complejo, y lo hemos escuchado antes, a veces asusta adaptar una nueva tecnología y cambiar, en general, las cosas. Los principales obstáculos no son solamente contar con un presupuesto limitado, sino cómo aplicar la inteligencia artificial a la cadena actual del trabajo. ¿Qué problema va a resolver?

Uno de los asuntos clave que se encuentran las empresas tiene que ver con las personas. No puedes llevar una empresa sin personas. Y son las personas las que tienen miedo. Lo que es interesante es que el 80% de las personas que utilizaron inteligencia artificial han mantenido a su equipo, simplemente ahora hacen diferentes trabajos. Al mismo tiempo, mucha gente está preocupada de que su empleo cambie o sea reemplazado por la inteligencia artificial. Pero cuando hablo de que AI en realidad debería llamarse inteligencia aumentada y no artificial, me refiero a que va a añadir experiencia, no a eliminar directamente puestos de trabajo.

Un ejemplo clave del uso de la inteligencia artificial cada día para hacer las cosas un poco más prácticas es Brava Fabrics. La empresa, con base en Barcelona, usó AI para optimizar su presupuesto. Podríamos pasarnos días hablando sobre las realidades extendidas, ya sea 360, aumentada, virtual, mixta… Quería empezar con un ejemplo de algo que hizo hace dos o tres años Under Armour en las tiendas. Fue un test. Aprendimos antes que es necesario empezar a probar ahora lo que va a venir el año que viene, y eso fue exactamente lo que hizo Under Armour.

El objetivo era repensar el *merchandising*, mostrar el producto de una forma diferente. *¿Insight*? Sabemos que el 80% de la gente utiliza el móvil en la tienda. ¿Acción? Probemos a dar una experiencia diferente, mostrar el producto en contexto y de una manera divertida con una *app* dedicada especialmente para esta acción. Otro ejemplo es Spark AR, que es un producto que permite crear experiencias orgánicas. Todos usan filtros de Instagram, Snapchat, Facebook… Eso es una mezcla de inteligencia artificial y realidad aumentada. Son muchas las tecnologías que se emplean, y se pueden añadir algunos elementos más de manera muy simple para conseguir más resultados. Lo que estamos haciendo es traer esa experiencia cada vez más cerca.

He incumplido una norma y es que he subido con mi móvil al escenario. El motivo para hacerlo es que voy a hacer una demo en directo que sé que va a fracasar para muchos de vosotros. Por favor, cojan sus móviles, abran la aplicación de la cámara y apunten al código QR. Si su teléfono le da un enlace, haga click en él. Se abrirá una página web que dice "quiero probar estos efectos", hagan click en "estoy de acuerdo" y luego abran la cámara. Si han llegado hasta ahí, le indica que busque el logo de Cannes Lion, y lo que necesitan hacer es *zoom*, mirar hacia la pantalla y tratar de mover el móvil, y deberían ver una experiencia: un texto, el logo en color… Esta experiencia muestra lo fácil que es hoy, aunque todavía con algunas barreras, traer realidad aumentada directamente a la experiencia de la tienda.

Lo que estamos haciendo con la realidad aumentada es llevarla también fuera de la tienda, directamente a los anuncios. Michael Kors permite probar sus gafas de sol incluso antes de ir a la tienda y ver cómo quedan. Si le gustan, puede comprar directamente o buscar la

tienda más cercana. Otro ejemplo de realidad virtual, algo más en remoto, no es algo que probablemente se pueda aplicar hoy, sino que está en fase de prueba y probablemente sea lo siguiente tras la realidad aumentada. Este ejemplo permite entrar en una casa virtual, visitar la casa y comprar los productos en su contexto simplemente mirándolos. Puede comprobar toda la información, comprar, ir a la tienda… De nuevo, esto es un test.

Vans es otra compañía que está intentado aplicar todas estas experiencias inmersivas. La clave de la experiencia inmersiva es cómo puedo estar más cerca, cómo puedo asegurarme de que los consumidores experimenten más mi marca. Vans creó un mundo virtual para mostrar su nueva colección de calzado. Esto puede parecer un poco extraño, pero es sólo una de las experiencias. Pueden utilizar su teléfono y, a medida que se mueven, visitar diferentes partes de este mundo. Y esto lo trasladaron a un *funnel* muy estrecho con el que querían que la gente comprara. Comenzando con la experiencia inmersiva, en 360, y después empezando con una imagen más sencilla, aunque también inmersiva, en la que se podían ver los productos en la tienda. Vans pasa de esa experiencia inmersiva a diferentes tipos de anuncios, repitiendo la experiencia. Así que cogen al consumidor, lo llevan a un mundo diferente a través de la experiencia inmersiva, y después les dicen: quédate en ese mundo, aquí hay más. Y de ahí pasan a la conversión: quieren vender productos. Así que pasamos de una experiencia muy compleja a, rápidamente hacia la zona de ventas. La innovación en este caso no se trata sólo de hacer algo por probar nuevas tecnologías, sino para vender.

Por último, la mensajería. WhatsApp, Messenger e Instagram. Anunciamos, más o menos sobre estas fechas el año pasado, que fusionaríamos todas nuestras aplicaciones de mensajería en una sola experiencia, aunque todavía no ha llegado. ¿Por qué la mensajería es importante? Porque es directa. No hay nada más directo que el Messenger. De la empresa a la gente, a escala. No hay un intermediario, *influencers*, reseñas en una web, una tercera persona que puede contar la experiencia por ti, sino que tienes una experiencia de primera mano con la gente.

Siete de cada diez empresas creen que sus consumidores están satisfechos con sus comunicaciones. ¿Creen que sus consumidores están satisfechos con la forma en la que se comunican con ellos? Cuando hicimos la misma pregunta a los clientes, sólo dos de cada diez dijeron que sí estaban contentos en la forma en la que se comunicaban con las marcas. Así que hay un gran salto aquí. Siete de cada diez empresas creen que lo hacen bien, pero la gente no está de acuerdo. Así que hay una enorme oportunidad perdida y se trata de dinero, de ingresos. Y esto sólo para el mercado estadounidense, por cierto.

La gente quiere comunicación personalizada. Hay 100.000 millones de mensajes cada día en Messenger. Hay 2,7 millones de personas cada día en la plataforma, pero 100.000 millones de mensajes. Esto es enorme.

Otras herramientas son las *stories*. Quinientos millones de personas utilizan *stories* cada día. Antes expliqué una tecnología que es ligeramente más difícil de implementar, incluso aunque ya está ahí. Hay cosas que están más remotas, como la realidad virtual, cuando se trata del Messenger, está mucho más cerca de convertirse en *mainstream* para los negocios. Ya lo es para los clientes, y hemos visto el salto: siete frente a dos.

Así que quería ser un poco más práctico. Tres pasos para crear su presencia en Messenger: identificar el rol, por qué, qué puede hacer Messenger para mi negocio. El segundo paso es aprender: cómo puedo crear una gran experiencia de ello. Y el tercero es, directamente, constrúyelo.

Como Facebook, hemos creado un *bot* para hablar con clientes por Messenger, hace sólo unas semanas, y se lanzará próximamente pensado para ofrecer *insights* sobre Navidad y fue duro para nosotros también. Atravesamos ese proceso, llevó más tiempo del que pensábamos. No creíamos que siete de cada diez clientes estén satisfechos con nuestra comunicación por Messenger, pero va a mejorar.

¿Cómo identificar el rol que puede tener Messenger? Simplemente, elija un caso de uso. ¿Quiere que la gente conozca su marca, comunicar de forma amplia? Si es así, hay muchas páginas web que permiten implantar un botón que diga "quiero recibir actualizaciones de su marca" y entonces le empiezan a enviar informaciones sobre sus productos. ¿Quiere emplearlo para logística? Para enviar mensajes como "su pedido está en camino". Simplemente decídelo. Un uso concreto. No intenten hacerlo todo, no hay forma de solucionar todos los problemas con un solo proyecto.

Segundo paso: aprender cómo crear una experiencia de Messenger excelente. Piense en el contexto. En nuestro caso, nosotros teníamos una página web que ofrece muchos datos útiles y queremos hacérselos llegar a nuestros clientes, pero somos conscientes de que es abrumador. Así que, en ese contexto, queríamos dar una experiencia mejor. Decidimos que el *bot*

"La gente quiere comunicación personalizada"

estaría en el medio, daría los *insights*, en el momento correcto. Así que no vamos a dar consejos sobre lo que debe hacerse en julio si estamos en septiembre. En segundo lugar, el contenido: hay que crear una conversación y crear el contenido de una forma diferente.

En este sentido, hay casos de éxito generando *leads*, por ejemplo, con un test, o invitando a hacer una reserva. El consejo es que no intenten esto en casa, probablemente deban ir a un tercero, a una compañía especializada en eso que puedan ayudarle a crear el tono correcto, que no es el mismo que el tono del e-mail ni el escrito en medios no digitales.

Un par de ejemplos: uno es Carrefour que creó un sistema muy sencillo en Brasil, un anuncio que decía "click aquí para WhatsApp", porque allí, igual que en España, WhatsApp es el canal dominante. Y una vez allí directamente ofrecían un catálogo digital. Otro ejemplo es Oui Sncf, que creó una conversación algo más compleja para vender billetes. Cuando hicimos el *case study* unos pocos meses después del lanzamiento del *bot*, habían vendido 2.000 billetes de tren directamente a través del *bot*. Así que cuando digo que la gente está dispuesta a comprar y convertir en aplicaciones de mensajería, este es claramente un ejemplo.

Dije al principio que sólo hay una cosa que se mueva más rápido que la tecnología, y creo que ha quedado claro, son las expectativas de la gente. Es que esas experiencias que ven, cada buena experiencia que tienen ya sea en Amazon con el envío rápido, ya sea en Netflix con el visionado en 4K de cualquier película, ya sea un tejido reciclado… Ese es su nuevo *benchmark*, incluso para diferentes industrias. Todo el mundo espera algo mejor y mejor todo el tiempo. Así que, sin asustarlos demasiado con tecnología difícil de implementar, quería centrarme en las expectativas del consumidor y en estas tres cosas que creo que todos nosotros podemos hacer, no sólo las empresas que interactúan con consumidores. El móvil es el pegamento de todo esto, hagan que lo sea también en su compañía. Los móviles están en todas partes y no son sólo un canal de conversión. Así que, en primer lugar, asegúrense de medir el móvil por lo que es y no como un canal de conversión, y de que la experiencia que dan en el móvil está complementando la experiencia offline.

"Sólo las expectativas de la gente se mueven más rápido que la tecnología"

En segundo lugar, asegúrense de que su organización esté obsesionada con los puntos de fricción. Un ejemplo: lo hice hace un momento en el escenario, ustedes cogieron su teléfono, abrieron la cámara, pero para algunas personas no funcionó. No quieren dar ese tipo de experiencia en una tienda. Otra fricción sería una página web que tarda mucho en cargar, o esperar por un taxi más de cinco minutos. Hagan un mapa de todas estas fricciones, ya saben cuál es su túnel de venta: la fase de la preventa, la venta y la posventa. En todas estas fases, es muy fácil identificar las fricciones.

Y la tercera es estar en el punto de inflexión. Cuando un hombre está en el escenario, les muestra una tecnología y no funciona. ¿Qué piensan? Es un fracaso, no está funcionando, no sabe de qué habla, es una mala experiencia. Pero también es cierto que, si no lo intenta ahora, cuando se vuelva *mainstream* probablemente dentro de dos semanas, un mes o seis, funcionará. La experiencia que les di hoy funcionará, y sólo es cuestión de tiempo que se convierta en algo sencillo para cualquiera. Así que desde la compleja aplicación de Under Armour, hasta algo que todo el mundo tiene en su bolsillo y que puede darle una experiencia solo utilizando su cámara, esto va a ocurrir. Piense en su móvil hace quince años. Trabajé en Nokia, así que sé bastante sobre teléfonos que están cambiando. Hace quince años no hacían ni un 1% de lo que hacen hoy con sus teléfonos. La tecnología avanza rápido, así que asegúrense de que lo prueban para que cuando se vuelva *mainstream*, ya estén ahí. Lo mismo ocurre, por ejemplo, para la entrega con drones. Puede que no sea el mejor momento para hacer entregas con drones a escala, pero sí el mejor para probarlo. Amazon o Walmart ya lo está haciendo en Estados Unidos.

Parecemos estúpidos con un casco de realidad virtual en la cabeza. No es una buena experiencia hoy. Pero piensen cómo solía ser, y cómo va a ser. En realidad virtual probablemente estemos en la fase 1.1 de la tecnología, en el día antes del lanzamiento del iPhone, si volvemos a la analogía de los móviles. Así que está a punto de ser una parte mucho mayor de nuestra vida.

¿Personalización es sólo poner tu nombre en una camiseta? Parece ser una tendencia de futuro en la industria de la moda. Tras más de 25 años de experiencia en retail y el sector automovilístico, ¿cómo veo el sector? ¿Por qué hacemos transformaciones dentro de la compañía? Estas transformaciones nos van a permitir avanzar y estar mucho más cerca del cliente. Hoy en día estamos en un mundo que está cambiando continuamente. Las empresas de moda estamos sufriendo tres cosas: una es la pérdida de tráfico en las tiendas, que nos viene sobre todo porque el cliente no va y hay un segmento de clientes que prefieren hacer otras cosas. El segundo tema, es la pérdida de margen, en la cual muchos estamos asumidos o inmersos en cuanto a reducción de precios, en cómo llegar y modificar nuestros precios. Intentar no llegar siempre con plataformas como Zalando o Amazon, que nos lleva a una guerra de descuentos y a una banalización de lo que es la moda. Cada vez somos menos los que nos podemos diferenciar. **IFF**

11.00h
– 11.45 h

Café networking

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

12.00 – 12.30 h

Personalización: tecnología en busca del stock cero.

Dar al consumidor exactamente lo que quiere y cuando lo quiere: este planteamiento es hoy posible gracias a la tecnología. Andrés López (Pepe Jeans) da las claves para imaginar un sector con cero stock.

"El servicio también es personalización"

ANDRÉS LÓPEZ PEPE JEANS

"La personalizacón genera cinco o seis efectos al mismo tiempo"

Hace unos años vivimos una transformación en el sector del automóvil. Llegaron al mercado nuevos proveedores, fabricantes, que trabajaban en distinta forma. Esto es algo que nos tenemos que meter en la cabeza continuamente. Las cosas que hacemos hoy en día ya no sirven, y las cosas que hagamos mañana servirán dentro de un tiempo. Pero las que hagamos dentro de dos años no nos servirán de mucho más allá de esos dos años. La transformación está siendo tan rápida, que quién no se adapte y no entienda quién es el cliente y qué es lo que quiere, va a ser muy difícil que pueda llegar a subsistir. Vivimos en un mercado donde hay muchas marcas. La diferenciación en producto es poca, con lo cual la personalización nos permitirá adaptarnos a esas necesidades y encontrar esa conexión emocional que estamos perdiendo debido principalmente a la llegada de los verticales y de los *low cost*.

Volviendo atrás a lo que era el sector del automóvil, se transformó en tres ejes importantes: uno fue inversión en tecnología; el segundo fue metodología de trabajo, y el tercero nuevos procesos como *just in time,* Canvas, que ahora nos parece más comunes pero a lo único que nos lleva es tener menos stocks o stocks cero. El *just in time* permitía servir los pedidos de clientes a corto plazo, y ese corto plazo lo que hacía era generar menos materia prima en intermedios. Esto es lo que estamos intentando hacer la mayoría de las marcas, entre ellas Pepe Jeans.

Pepe Jeans es una compañía media de entre el quinto y el sexto puesto a nivel de facturación, con unas 324 tiendas, tres marcas principales (Pepe Jeans, Hackett y Façonnable) y tenemos el mercado que tenemos totalmente distinto para cada una de ellas. Pepe Jeans es 60-70% multimarca, Hackett un 60-70% que son tiendas propias y, en cambio, las tiendas propias en Pepe Jeans generan un 30% con el online y en Hackett multimarca genera un 20-25%. Hemos incorporado Façonnable, enfocada a un segmento del mercado totalmente distinto y con la cual podemos hacer cosas nuevas. Hacer cosas nuevas a nivel de producto.

Volviendo a la personalización, esto nos permite dentro de un mercado cambiante no perder ventas, tampoco perder conversión, ni tráfico, e intentar que la gente esté interesada en nuestra marca, en ese envoltorio que todos queremos darle. La personalización nos permite adaptarnos y acercarnos al cliente. También nos permite una cosa importante que es no permitirnos que nos comparen, porque estamos haciendo algo diferente. El problema que tenemos las marcas es que es muy fácil comparar una prenda y cuando hacemos esto, los precios normalmente se mueven según la competencia. Mover precios, intentar darle más margen, intentar darle esa rotación al producto que hoy no tenemos, es lo que intentamos hacer con estos proyectos de personalización. Cuando hablamos de personalización hablamos de personalización de web, mensajes, newsletter, el producto. Pero el servicio también es personalización. Un servicio *omnichannel* es parte de la personalización que le da ese cliente porque al final le ofrecemos un servicio enfocado a él. Una personalización que puede ir desde el inicio de la cadena de valor, desde el diseño de producto, hasta la entrega o el cobro en tienda.

La transformación durante estos años pasa por la aparición de movimientos y, sobre todo, mucha tecnología que nos permite hacer una captura importante de transformación de cliente. Inteligencia artificial, captación de datos, algoritmos, etc. Todos estamos intentando

Andrés López es director general de operaciones en Pepe Jeans. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña, López cuenta con más de veinticinco años de experiencia vinculado al sector de la moda y automovilístico, habiendo trabajado en empresas como Camper o Johnson Controls Automotive. El directivo complementa su puesto en Pepe Jeans con su trabajo como docente, ejerciendo como profesor en el máster en Digital Business y en el máster de Dirección Comercial y Márketing en Esic.

recoger datos, estar más cerca del cliente y dentro de esta aproximación, llevarlo a nuestros productos. Pero la realidad es que esta transformación sólo la vamos a conseguir superar algunas marcas, y sólo si estamos en los cinco ejes importantes: centrar al cliente y tenerlo en el centro, como el *core* de la compañía; la segunda parte importante es ser una marca auténtica que de experiencia al consumidor dé manera honesta y dinámica, y otro punto importante es desarrollar un buen producto. Sin desarrollar un buen producto estando en el mercado que estamos va a ser muy difícil. Lo otro es invertir en tecnología. Si no invertimos en la tecnología que a día de hoy es mucho más fácil adquirir, va a ser muy difícil. 3D, realidad virtual, inteligencia artificial, etc., nos va a dar a día de hoy una potencialidad grande en cuanto a la llegada al cliente y en cuánto a qué productos tenemos que hacer.

Estos son los ejes sobre los que estamos trabajando. De ellos, nos estamos centrando sobre todo en marca: en lograr una marca que permita una experiencia de consumidor, dónde estemos sólidos y se nos reconozca. Pero de estos ingredientes, he venido a hablar sobre todo en temas de tecnología y eficiencia dentro de la cadena de valor. ¿Por qué es importante la eficiencia dentro de la cadena de valor? Porque nos va a permitir hacer cosas diferentes con el cliente, y estas cosas las vamos a poder meter dentro de nuestro catálogo y colección de productos, lo cual nos va a permitir darle más velocidad a la rotación de stocks y poder invertir en tecnología. ¿Qué estamos haciendo? Lo primero es pensar diferente, creando equipos pequeños para hacer transformaciones pequeñas. Muchos de los proyectos que tenemos pueden ser cambios de procesos o ahorros, y palancas de cambio que nos permiten generar cambios enfocados cien por cien al cliente. Lo otro que estamos haciendo es que nos lo creemos. Creemos en que vamos a sobrevivir. Para ello, estamos invirtiendo en talento y equipo. Hay funciones clave que estamos intentando adquirir y hay otras funciones que hay que reorganizar y transformar para llevar a que el consumidor sea el centro de nuestro negocio. Luego, pasión y actitud para intentar cambiar cosas. Al final, no nos encontramos con un problema de implementación de tecnología sino de implementación de procesos dentro de las personas y organizaciones, que al final están organizadas hacia el pasado y necesitamos llevarlas hacia un futuro diferente.

Dentro de estos siete ingredientes tenemos que mirarnos a nosotros mismos, en cuanto a cómo estamos trabajando y qué queremos hacer. Pero hay un proceso que no tenemos que olvidar nunca: ¿qué están haciendo nuestros competidores? Si damos una visión rápida de lo que están haciendo hacia la personalización, o a nivel de captura de información, de cómo llegar al cliente final a través de ese valor añadido, nos encontramos que existen múltiples microproyectos que están empezando a acercarnos al cliente, capturando tendencias en textura, colores, tallas, etc. Toda esa información es la que luego realimentamos en nuestros canales de diseño o de desarrollo de producto.

¿Por qué la personalización? La personalización genera cinco o seis efectos al mismo tiempo: uno, el cliente puede definir y diferenciar algo que él quiera tener en ese producto y que sea una parte suya. Esto nos permite estar un poco más cerca de él y girar el precio porque le estamos dando un valor añadido. Este quiere compartir sus decisiones, lo que hace diferente o lo que le hace sentir diferente. Le gusta ser co-creativo, quiere participar en el proceso y estar cerca de la marca. Al final, nos hemos encontrado con los *millennials*, que quieren tener una oferta diferente, en un momento diferente y con unos precios diferentes. Eso es lo que intentamos hacer: regenerar esa relación dual a algo que les permita ser más protagonistas. Para ello, tenemos que ofrecerles herramientas que sólo nos va a poder venir a través de tecnología.

Luego buscamos diferenciación, pero si dentro de la marca podemos encontrar cosas distintas que nos permitirán tener esa diferenciación, es lo que nos va a permitir englobar al cliente dentro de lo que es oferta, nuevo producto, nuevos precios y darle esa velocidad de cambio a nuestros canales de distribución. Impacta que en 48h podamos hacer más que en una temporada que va en seis meses. Unas de las pequeñas acciones que hemos hecho y que nos ha permitido volver a estar en el escenario real de competencia, con un segmento de mercado que estábamos perdiendo, así como nos ha permitido también dentro del Customer Studio llegar a poder ofrecer diferentes soluciones dentro de ello: desde bordados, a láser, etc. Puede llegar un cliente con un dibujo cualquiera y lo podemos transportar a la prenda. Esto nos permite crear un nuevo valor la cliente. Creamos una conexión emocional, sobre todo porque quieren venir a transportar sus ideas. Estamos creando menos stocks generando bases de tejidos. Menos stocks significa menos inversión en rotación y podemos invertir más en tecnología. Y tráfico y conversión: al final nos interesa que, si entran diez personas, podamos convertir nueve y no cuatro. Entonces, para ello, necesitamos tener cosas nuevas que nos permita dar esa velocidad. También hay una cosa importante dentro de la personalización que no vemos: las devoluciones. Cuando un producto se customiza o personaliza, las devoluciones no existen porque al final se lo has hecho para ellos, no tiene sentido. Eso genera menos coste para las compañías.

El proceso de compra y el proceso de experiencia de consumidor puede ir a nivel de servicio, de gestión, de logística o de gestión del cliente en el punto de venta. Precisamente en el punto de venta estamos trabajando en cinco mini proyectos que ya muchos de ellos están de marcha como: *set the self*, ordenar stocks, *click&collect*... lo que intentamos es dar una experiencia especializada sólo para ellos. Entonces toda esa sincronización entre los distintos canales es lo que hoy en día lo está haciendo más difícil. Lo que estamos consiguiendo es trabajar con los canales de venta tirando de ese stock común, un stock que al final tiene reglas de adjudicación, y lo que estamos cambiando es la manera de aproximarnos al cliente. Lo que hacemos es que desde cualquier momento y desde cualquier sitio, damos un servicio personalizado que antes no se podía dar.

El otro tema es la inversión en tecnología sobre todo para dar una visión de único stock y, sobre todo, de cómo realizar la gestión de contenidos e información del cliente. Hemos lanzado unos proyectos de fidelización del cliente que nos permite aglutinar información y decidir cambios en la colección, así como nos permite hacer cambios en lo que reponemos en las tiendas y en cómo lo reponemos. Y esto es un poco el macrosistema que al final tenemos que gestionar. **IFF**

"La sincronización entre distintos canales es lo que hoy en día lo está haciendo más difícil"

12.30 – 13.00 h

Speed Factory: acercar la producción a la toma de decisiones

En la nueva industria de la moda, el tiempo es el rey. Gabriel Farías, experto en aprovisionamiento, explica cómo estos nuevos ritmos están ya transformando las redes de suministro.

"La clave para transformar la industria es la digitalización"

GABRIEL FARÍAS EXPERTO EN APROVISIONAMIENTO

"La neorelocalización cambia el paradigma del aprovisionamiento"

En realidad, estas *slides* (Abre tus ojos, observa y analiza, y ¡Moda start up!) normalmente van al final de las presentaciones. Pero he preferido ponerlas al principio fundamentalmente porque es el llamado que hago a los equipos, considerando que estamos trabajando a distancia del office. Es un llamado para que abramos los ojos, a que analicemos qué está pasando. Evidentemente hay cambios muy profundos y si estamos atentos podemos aprovechar las grandes oportunidades y si unimos nuestra creatividad, nuestra profesionalidad, vamos a lograr lo que necesitamos o lo que necesitan nuestras marcas para ser competitivas en el mercado y generar una ventaja futura. Y también para nosotros mismos como profesionales.

La segunda *slide* tiene exactamente el mismo sentido y está relacionado con la primera. Me encanta el término *start up* porque en definitiva, lo que tenemos que hacer es pensar como *start up.* Pero pensar no alcanza. Muchos piensan así, pero luego no actúan como tal. Actuar como una *start up* muchas veces significa desafiar el ADN de la compañía, el ADN que nos ha traído a este punto donde ahora estamos, que pudo haber sido partícipe o artífice de nuestro éxito, pero que en algún momento tenemos que desafiarlo, porque puede ser un gran lastre y nos puede estar comiendo la innovación.

Es importante desde el aprovisionamiento aprovisionar las necesidades de la compañía, pero considero que es importante trasladar a las empresas las oportunidades que nosotros estamos viendo día a día en origen, en nuestra visita a las fábricas, por ejemplo. Quería empezar por estos temas para darle la importancia que tienen.

Para entender el presente y para entender el futuro, tenemos que entender el pasado. No está de más para los jóvenes ir un poco hacia atrás, hacia los años 70 cuando el Gran Dragón despertó y nos fuimos a China para aprovisionarnos. Y lo vamos a hacer con cuatro experiencias que son profesionales, que son personales realmente:

Una de las experiencias, obviamente no es personal, pero me la comentaba un referente del sector a quien admiro muchísimo y quién en ese momento estaba en la escuela. Me comentaba que estaba aprendiendo inglés y su padre, industrial que vendía la marca que fabricaba, dijo "en estas vacaciones me vas a acompañar a China". Llegaron de viaje y luego en las dos horas que estuvieron hablando con el industrial chino, estaba entre enfadado y decepcionado. Sólo habían logrado 20 céntimos de diferencia entre la camisa que él fabricaba en origen y la que estaba comprando en China. No tenía sentido. Cuando, de repente, el industrial chino le dice: ¿cómo te empacamos la docena? Entonces, evidentemente, mientras se habían focalizado en el precio unitario, el industrial le hablaba de una docena. Cuando llegó cerró su fábrica, la reestructuró y se comenzó a aprovisionar en China. Ese es el viejo aprovisionamiento de la moda, básicamente centrado en el precio unitario que requería como máximo capacidad de producción y cumplimiento de parte del proveedor, es decir, que embarque a tiempo y con la calidad requerida.

Ya en China, los costos aumentaron y era una tendencia que no iba a ir hacia atrás. Propusimos entonces aprovisionarnos en el sudeste asiático. El motor era el mismo: *low cost*. Como segunda experiencia, estando en una fábrica del sudeste asiático, sostenible, la más sostenible de Ho Chi Minh City, produciendo denim para Europa y Estados Unidos, me dice el dueño, de origen indio: "acompáñame, te mostraré la primera producción para Amazon". Entonces me di cuenta de que, aunque mi empresa me estaba pidiendo una cosa y yo estaba proponiendo otra, en el mundo ya estaba pasando otra. Me lo confirmó este industrial cuando me dice que le encantan sus relaciones estratégicas con sus clientes actuales, pero que le encantaría producir sólo para Amazon. "¿Por qué?", pregunté. "Porque no me discuten el precio, me pagan dos dólares más y sólo quieren dos condiciones: que se lo hagan sostenible y rápido", me dijo.

El foco continuaba siendo el mismo: precio unitario. Habíamos incluido la Responsabilidad Social Corporativa. Pero luego seguíamos con el mismo instinto, y si había que ir a buscar precio, había que ir a África. Fuimos a Etiopía. Exactamente las mismas claves, pero con una diferencia: en Etiopía, en la fábrica con 700.000 metros cuadrados, sólo utilizaba el 25% o 30% de la capacidad instalada. Sorprendido, le consulté al dueño (de origen indio con fábricas en Egipto) el por qué una máquina tan automatizada en Etiopía. A lo que me respondio: Mano de obra abundante, joven, con promedio de edad muy bajo y con facilidades del gobierno etíope. Me dijo que básicamente era la versatilidad y la agilidad lo que permitía trabajar de aquí a cinco o diez años con la moda personalizada, con la posibilidad de escalar y probar, y quería dar las órdenes de 500.000 unidades o 6000.000 unidades, pero también quería producir las de 1.500 unidades o 3.000 unidades. Evidentemente, había ido a Etiopía con una idea, pero también había algo que se estaba cociendo y de lo que estar atento. Algo estaba cambiando. Versatilidad, agilidad, rapidez y automatización, la clave del *sourcing* que había que agregar a sostenibilidad.

Gabriel Farías es experto en aprovisionamiento, el área en la que ha desarrollado el grueso de su carrera. El ejecutivo se licenció en Administración de Empresas y comenzó su andadura profesional en grupos como Textil Line o Latin Design-Ossira. En 2006, Farías fichó por la cadena madrileña Blanco, donde pilotó el aprovisionamiento en el Sudeste Asiático. Desde 2016, el ejecutivo está basado en Hong Kong y pilota el aprovisionamiento del grupo chileno de grandes almacenes Ripley.

La última experiencia es que, volviendo de mis últimos viajes de India, volviendo de Bangalore, se nos acercó un español y comenzamos a hablar con él. Me manifiesta que era el menor de cuatro hermanos de una familia de producción textil y sus hermanos se habían desentendido del negocio principalmente por la descentralización del sector. Me comentó que estaba tratando de automatizar la fábrica de su abuelo y que allí desarrollan un software que le había interesado. Él sí creía en la relocalización, y además me dijo que iba a Shenzhen porque están desarrollando otro *software* y lo quería comparar. Básicamente, del viejo paradigma del aprovisionamiento no quedaba nada. Este es un nuevo paradigma, un paradigma que no está centralizado en el precio unitario. Hay nuevas claves que como ya me traía de Etiopía es la velocidad, agilidad, sostenibilidad, la automatización y la personalización. En sostenibilidad diría y me adelanto, hacer una moda circular, ese sería el objetivo.

“Nos puede pasar que nos quedamos atrapados en el viejo ‘sourcing’ porque los profesionales no vemos lo que pasa en las fábricas”

Cuando hablamos de neorelocalización, surgen muchas preguntas: ¿vuelve a ser local o en cercanía la producción? Hay una diferencia entre local, cercanía y proximidad. La otra pregunta es: ¿cuáles han sido los cambios que han generado estos procesos, cuán disruptivos deberían ser y qué viabilidad económica y financiera tienen? Si existe esa viabilidad y por qué, ¿qué la genera?

Neorelocalización es producción local o en cercanía para generar una cadena de valor de la moda, pero básicamente enfocada en un modelo de demanda y en la rentabilidad total del producto.Ya no nos sirve el modelo de oferta. Dejamos el coste unitario como motor de acción y pasamos a un costo y a una rentabilidad total del producto. ¿Cuáles son sus pilares fundamentales? La sostenibilidad y la industria 4.0, porque cuando metemos en los cálculos y el análisis de si es viable producir en Asia o en cercanía, proximidad, o inclusive local, la automatización juega un papel fundamental en ahorro de tiempo.Y ahorro de tiempo significa ahorro de costos.

Neo nos sirve para diferenciarlo de procesos anteriores. Es muy diferente a los anteriores, y se diferencia en una fábrica totalmente automatizada, en una industria 4.0 que va a dar servicio a una moda 4.0. Es sostenible, ética y responsable, y en proximidad. Pero no necesariamente es una fábrica local porque si no, no tendría viabilidad económica/financiera. Puede ser total o parcial atendiendo a la personalización. Evidentemente, sería total en el caso de hacer toda la producción 100% en cercanía, desde el corte al acabado. O, por el contrario, podría ser parcial: producirlo en Asia, ponerlo en mi centro de distribución, y de acuerdo con el análisis data, podría ir cambiándolo a medida que lo voy vendiendo o, inclusive, personalizando en tienda con un acabado láser.

Dos puntos que me interesan focalizar: romper el modelo de oferta y pasar con el modelo de demanda y romper el paradigma con el valor de coste unitario. Hablamos del valor total del producto.

El porqué del *mix* de la tormenta perfecta: el nacimiento de Internet permitió la aparición de un cliente global y digital, aparecen las plataformas online y *pure players*, el *full price*, aparecen los *outsiders*, las *start ups*…para darle una respuesta a esas nuevas necesidades: la omnicanalidad. ¿Y cómo la dan? Siendo más ágiles, más versátiles, pasando del diseño prospectivo al diseño predictivo, con análisis de datos. ¿Y qué hacen los demás jugadores? Apostar por los descuentos y liquidaciones: *apocalipsis retail*. Ahora tenemos que salir de esa encrucijada, tenemos que ser más ágiles, más versátiles, llegar al mercado antes con posibilidades de personalizar y vender más. Pero vender más a precio completo. La solución a todo esto estimo que es la neorelocalización.

Las claves para transformar la industria, a parte de la mejora de procesos, es la digitalización. Ya no podemos seguir trabajando si no tenemos los procesos digitalizados. Cuando hablábamos de la irrupción de Internet y del cliente digital, sabemos que ese cliente tiene la moda a un *click*, y tiene la capacidad de comparar. Es muy esquivo, y cuando decide, lo quiere inmediatamente. La respuesta vino exclusivamente de los *pure players* y de los *ultra fast fashion*. Obviamente, hubo un cambio de tendencias: el cliente no seguía las tendencias de los departamentos de márketing o de las propias marcas, sino que seguía las tendencias de las personas que les parecen importantes (*celebrities* e *influencers*).

“La automatización es personalización; si producimos cerca de nuestros centros de venta podemos personalizar”

Nos metimos en la batalla de los descuentos y las liquidaciones y lo que pudimos ver es que no solamente necesitamos hacer una excelente gestión de inventarios para recuperar la venta a precio completo, sino que también lo deberíamos hacer por una cuestión de sostenibilidad. No podemos estar produciendo para vender, sino que deberíamos producir lo que se va a vender o lo que la gente está buscando. El romper con el modelo de oferta e iniciar el de demanda fue la respuesta a todas estas necesidades de parte del cliente digital. Por tanto, en el actual sistema de aprovisionamiento, encontramos dos escenarios: Asia y los orígenes *low cost* y, por otro lado, con el viejo aprovisionamiento centrado en el coste unitario, la estrategia de aprovisionamiento de valor total de cercanía más automatización. Todas nuestras estrategias giran a tener justamente este aprovisionamiento multimodal. También denominado *smart sourcing*. La solución es calcular y hacer el análisis exactamente de cuáles son las ventajas y situarnos en un origen o en el otro.

Otras de las incidencias importantes fueron la diferencia o el crecimiento del mercado oriental con respecto al mercado occidental, con sociedades y clases medias creciendo a doble dígito. Los mercados orientales y muchas fábricas de los propios países fueron absorbiendo esa capacidad productiva. Nosotros nos hemos quedado en parte sin esa capacidad productiva que ahora produce para los mercados domésticos, casos como Vietnam, China o India.

La neorelocalización cambia el paradigma del aprovisionamiento. Ahora estamos centrados en la venta a precio completo y poder dar forma a la solución ante la pérdida de margen. ¿Qué es lo que le va a dar viabilidad a la neorelocalización? ¿Cuáles son los cálculos o el análisis que estamos haciendo? En definitiva, tiene que ver con dos variables fundamentales: el costo de producción vs. el mayor valor comercial añadido que puede adicionar si produzco en cercanía. Debería de alguna forma enfrentar el costo de neorelocalizar con el valor comercial añadido, e incluir en el *mix* la automatización, porque es la que le da la viabilidad final, la que reduce los tiempos y los costos de producción. El segundo cálculo es que puedo tener un mayor costo al neorelocalizar, pero tengo que tener en cuenta el aumento de las ventas y el aumento de las ventas a precio completo, por eso es tan importante la perspectiva de la automatización y la robotización. Tengamos en cuenta que hemos llegado a un momento en el que las empresas de moda están como máximo semiautomatizadas, cuatro veces menos que la electrónica y siete veces menos que la industria del automóvil. Es por eso por lo que la incidencia de la automatización en los costes de producción es relevante. Recordemos que la automatización y robotización es neorelocalización 4.0. Tenemos que evaluar y calcular nuestros costos en función de estas variables.

Nos puede pasar que nos quedamos atrapados en este viejo *sourcing*. Posiblemente porque los profesionales no vemos lo que está pasando en las fábricas. Los desafíos son justamente el primer escollo que nos encontramos: el volver a encontrar una industria vertical en cercanía que hemos desmantelado y tener que crear asociaciones estratégicas que unan a las marcas y proveedores para poder darle un horizonte de inversión. La inversión en tecnología es el camino. También hay que aumentar la capacidad productiva. Para eso la tecnología y la industria 4.0 evidentemente están uniendo a ambos extremos de la cadena. Ya no es suficiente asociarse con el proveedor de prenda determinada, sino que es muy necesario asociarse con el proveedor de algodón orgánico o con el proveedor de la máquina que hace mis prendas porque, en definitiva, esa máquina me va a dar muchísima información. Lo que interesa no sólo es la producción, sino los datos que nos va a arrojar.

¿Cuáles son las tecnologías claves para lograr que esta automatización genere la viabilidad de la neorelocalización? La costura en tejidos blandos ha sido siempre la piedra de tope porque teníamos mano de obra barata. ¿A quién se le ocurría invertir en tecnología para coser tejidos blandos? No era necesario, teníamos mano de obra. Ahora es el proceso que lleva más tiempo en la producción y podemos reducirlo hasta en un 80% con la automatización y eso va a significar que el 90% de las prendas sencillas estén automatizadas de aquí a unos cinco años. Intralogística y almacenamiento también es importante en el proceso de producción. No solamente porque acorta los tiempos y precios, sino porque elimina la posibilidad de error. El adhesivo y encolado que partió en la indumentaria deportiva ofreciendo soluciones de funcionalidad ha pasado al resto de las industrias y al resto del sector. Tiene la capacidad conjuntamente con la robotización de reducir el tiempo de producción aún mucho

más cuando reemplaza a la costura. Los tejidos de punto ahora son los más versátiles y cuándo un producto lo permite, también con la parte del proceso tridimensional y computarizado muchos productos pasan de los tejidos planos a los tejidos de punto porque además son muy versátiles, permiten otros ajustes y permiten la personalización incluida en tienda y la fabricación en tienda (como en Adidas). En acabado, como vimos con Andrés López, no solamente hemos disminuido un acabado manual, sino que hemos conseguido llevarlo totalmente a lo sostenible y es en el aspecto de la producción en el que más hemos avanzado.

En calidad y en sostenibilidad, la trazabilidad y la transparencia de nuestra cadena de aprovisionamiento nos ponía en dificultades anteriormente. Hoy por hoy, tenemos empresas de control de calidad con geolocalización, inteligencia artificial y *machine learning*. No solamente estamos recogiendo datos, sino que estamos dando soluciones a problemas que antes en la fábrica eran repetitivos. En realidad, toda la cadena de producción es totalmente trazable y transparente a partir de las nuevas tecnologías y es un hecho que está en el mercado.

Viabilidad económica de la automatización, ¿cuál es la posibilidad de que sea económica y financieramente posible? ¿En qué medida una tecnología como la automatización genera estos ahorros y reduce el tiempo de elaboración entre un 40% y un 70%? Pero no solo es eso, si además lo que hacemos es aplicar la automatización teniendo los costes actuales de los orígenes de producción, vemos que tenemos un ahorro en un pantalón vaquero de 0,20 dólares en Bangladesh y de 1,30 dólares a 2 dólares en Turquía, de 0,60 dólares a 0,90 dólares en México y de 9 dólares en Alemania. Pero, no obstante eso, aunque en Alemania suena espectacular, no es factible la neorelocalización. Por eso es la diferencia entre producir en local, producir en proximidad y producir en cercanía. ¿Con qué rapidez puede hacerse en realidad? Con la misma rapidez que la automatización avance. Se supone que de aquí al 2025 el 80% de las prendas simples estarán totalmente automatizadas y en 5 a 10 años, un importante grado de automatización en aquellas prendas complejas cuándo la tecnología sea un hecho. Saber a dónde se quiere ir y cómo queremos llegar es parte de lo que es el aprovisionamiento, y para hacer esos cálculo y análisis tenemos que generar un modelo financiero. Este modelo financiero tiene tres columnas fundamentales: la llegada al mercado (rapidez) para tener una mejor gestión de inventarios, el equilibrio entre neorelocalizar y los orígenes asiáticos, dada porque a partir del resultado del cálculo debemos tener en cuenta y aplicar el aprovisionamiento multimodal. Pero no sólo el cálculo, el análisis y el costo de producción nos va a dar la posibilidad de fabricar en Asia o la neorelocalización, sino también la tipología de producto. En este sentido, es importante que integremos ese proceso al departamento de diseño y que, desde la creación y concepción de producto, podamos darle una locación a la orden. El tercero era el valor del tiempo: tanto el tiempo como la automatización tienen que estar cuantificados y el valor del tiempo es justamente el valor adicional que nos va a permitir entender cuál es la ventaja competitiva de llegar antes al mercado y dónde producir.

"Actualmente la cadena de producción es totalmente trazable y transparente a partir de las nuevas tecnologías"

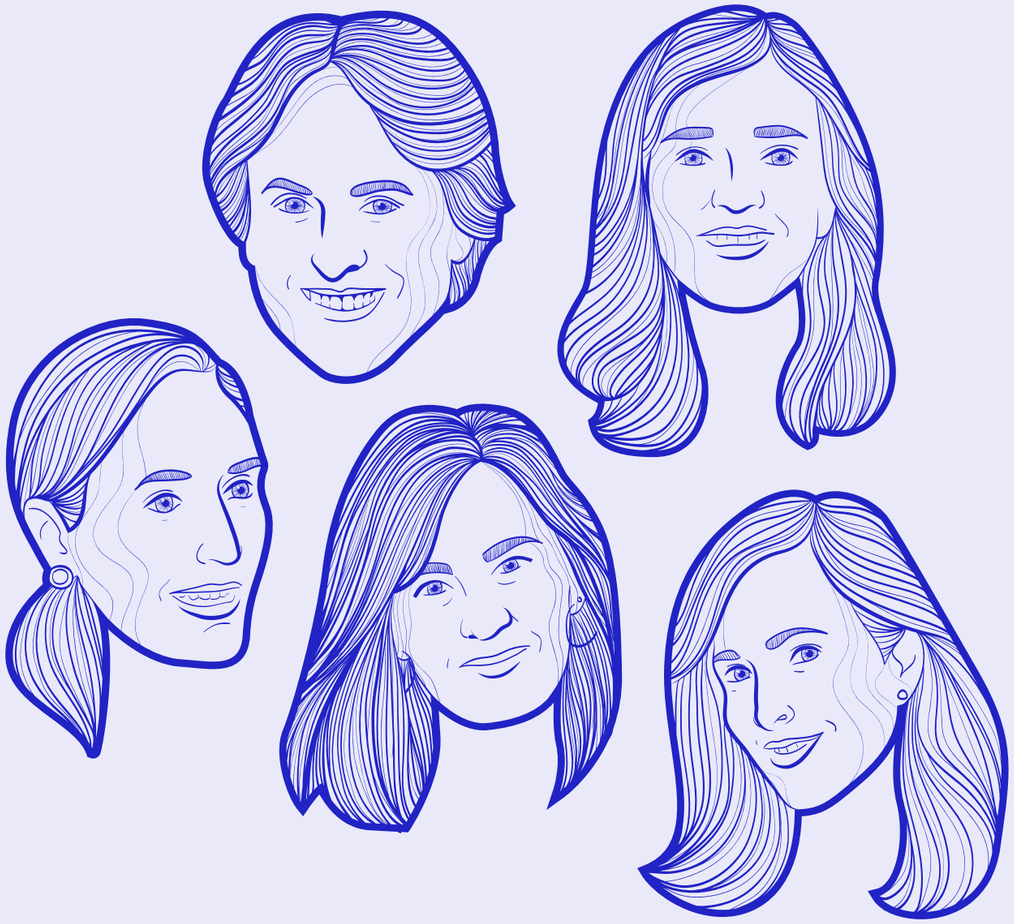
La tipología de producto define el origen, pero lo más importante es concebirlo desde diseño para poder alocar el modelo. La automatización es personalización. Si producimos cerca de nuestros centros de comercialización, tenemos la posibilidad de personalizar, posibilidad que casi es inviable si producimos en Oriente.

En definitiva, uno de los objetivos es que a parte de la personalización lleguemos al hito de la moda circular. El sector lo puede lograr y a partir de la industria 4.0 tenemos la posibilidad de generar esa flexibilidad dentro de la producción y de agregar ese valor añadido que el producto ahora mismo necesita para comprometernos, y llegar al objetivo de la moda circular. Desde el punto de vista tecnológico, cuando comience a funcionar el 5G, va a suponer uno de los avances tecnológicos o el paso más importante que nos van a permitir, en cierta forma, ir definitivamente hacia la industria 4.0. **IFF**

13.00 – 14.00 h

Tecnología para llegar al cliente

El cliente, los canales y los medios de comunicación de la moda han cambiado, como también lo ha hecho la forma en que el sector se relaciona con sus consumidores. La primera mesa redonda de la jornada se centró en cómo la tecnología está transformando la forma de llegar al cliente.



GUILLERMO COROMINAS	MANGO
MARÍA SAÑUDO	TENDAM
ANAÏS DURAND	TOUS
CHARO IZQUIERDO	IFEMA
PALOMA DÍAZ-SOLOAGA	UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

Utilizamos la tecnología para muchísimas cosas y seguramente una de las más importantes es para entrar en contacto con el consumidor. Como veis, todos los ponentes de esta mesa son profesionales vinculados al área de comunicación/márketing y relación con el cliente. Intentaremos hablar de la tecnología de cómo se puede innovar en la relación con el cliente.

¿Cómo diríais que ha cambiado la relación de las marcas con el cliente por la tecnología? Un titular, ideas o fuerzas.

ANAÏS DURAND

Más que un titular, me gustaría compartir una imagen. Estaba hace poco en una charla de retail en Inglaterra, donde un sociólogo nos puso esta imagen perfecta. Ha cambiado la relación de marca a consumidor de la misma manera que han cambiado las relaciones amorosas. Pasamos de una relación de marca tipo a un matrimonio a un Tinder. Dónde básicamente estamos en un entorno en el que las marcas necesitamos realmente intentar conectar.

CHARO IZQUIERDO

Un título y una imagen. Realmente las marcas le han dado todo el poder al consumidor, y este ha tomado el liderazgo. El consumidor es el rey ahora mismo.

GUILLERMO COROMINAS

Radicalmente el consumidor ha pasado a tener gran parte del control y de ahí que la mayoría de las organizaciones hayan empezado a crear estructuras y posiciones nuevas. Es quién está en el centro y sin duda esto se debe a la irrupción de tecnologías.

MARÍA SAÑUDO

Hemos entendido que el cliente está en el centro y nosotros como marca también hemos aprendido mucho. Tener la información del cliente nos permite predecir su comportamiento. En Tendam, tener cuatro décadas de club, tener al cliente y saber cómo se comporta, nos está ayudando ahora con tecnología a saber antes casi de que lo sepa él, cómo se va a comportar y así activar la comunicación. Eso es clave gracias a la tecnología.

PALOMA DÍAZ-SOLOAGA

Pienso en titulares. Quizá me recuerda a esa película que se llama *Tan lejos, tan cerca*. El cliente se está alejado físicamente y, sin embargo, al mismo tiempo se está acercando a las marcas. Nos está dando información suya personal, abriendo su intimidad y nos llena de datos que nos permiten conocerle. Además, él lo hace a disposición. A veces le *robamos* la información, pero otras muchas él lo da cómodamente porque no tiene el mismo sentido de la intimidad o de la propiedad que tenía antes. Esto facilita mucho más que lo conozcamos.

GUILLERMO COROMINAS

En realidad, decir que está en el centro vendría a decir que no lo estaba antes. Pero obviamente no ha habido en la historia ningún negocio que haya prosperado sin haber pensado en el cliente. No obstante cuándo decimos esto, nos referimos a que las organizaciones nos damos cuenta de que tenemos a nuestro alcance tecnologías, informaciones y datos para tomar decisiones, en su mayoría incluso a tiempo real, que permitan entender mejor las necesidades de los consumidores y adaptarnos. También el cliente quiere ser cada vez más protagonista. El producto continúa siendo la pieza clave, pero cuando decimos esto es porque las organizaciones tienen más opciones de entender mejor el comportamiento del cliente.

MARÍA SAÑUDO

Siempre ha estado en el centro, pero no teníamos la capacidad de escucharlos. Había *feedback* y teníamos información, pero ahora llega diariamente. Hemos aprendido a trabajar con ella, a utilizarla y a perder el miedo. Utilizamos la pregunta, y aunque es una obviedad, antes no lo hacíamos tanto. Podemos crear productos gracias a ese *feedback*. Hemos puesto el foco sabiendo utilizar esa información que nos está dando. Antes no éramos tan hábiles. Directamente las empresas le han dado la sartén al consumidor, mucho más de lo que lo tenían hace años. El producto continúa siendo el centro, pero una de las grandes revoluciones digitales ha sido este: tener al consumidor como verdadero centro, el poner el interés del consumidor como primordial.

PALOMA DÍAZ-SOLOAGA

Efectivamente, antes no existía la tecnología como tal. Los datos se pueden obtener al segundo y aunque el cliente siempre ha estado en el centro, hoy en día el cliente incluso es capaz de potenciar o desprestigiar una marca. Tanto en moda como en otros sectores.

El hecho de que la tecnología facilite la llegada al cliente, al consumidor, hace que también las marcas nos saturéis un poco ¿o no?

Anïs Durand está al frente del área de márketing y comunicación de Tous a escala global. La ejecutiva comenzó su carrera en París, ocupando puestos de responsabilidad en los departamentos de márketing de Lancel y Alfred Dunhill, propiedad del gigante Richemont. Antes de incorporarse a Tous, la ejecutiva lideró las operaciones de márketing en el sur de Europa de Swarovski, con base en Barcelona y fue responsable global de márketing de Pronovias.

A. DURAND

Este es el equilibrio que tenemos que encontrar. Es verdad que nunca hemos tenido esta relación tan cercana con nuestros consumidores, pero también hay una dilución del mensaje que nos viene por la saturación de marca. Aquí el tema de la relevancia es lo que al final verdaderamente importa. Nuestra última reunión con Facebook nos daba un dato: hace cinco años la asimilación del contenido tomaba tres segundos, ahora estamos, según las últimas encuestas, a 0,13 segundos para captar la atención. Entonces, como marca es momento de tener este mensaje relevante, segmentado y personalizado, para realmente hacer una diferencia en ese corto periodo de tiempo.

G. COROMINAS

Hay saturación. Las marcas estamos haciendo un cambio de *main chip*: no siempre más es mejor. Con el tiempo que llevamos de recorrido, hemos visto algunas mejoras en áreas de *email marketing*, haciendo mejores segmentaciones, lanzando los emails en función de la demanda, de la hora de apertura, etc., conseguimos mejores retornos. Nosotros hemos conseguido mandar menos correos y conseguir por ejemplo muchísima más facturación. Las marcas no lo hemos hecho bien. Hemos visto con las nuevas tecnologías una forma de llegar indistintamente de forma masiva a todo el mundo, y ahora en base a una mejor orientación al cliente estamos empezando a entender distintas formas de maximizar ese *engagement*, sin estar todo el día machacando. En general, si sumamos lo que hacemos todos, por bien que lo hagamos, estamos saturando a un cliente que al final puede acabar quitándonos la atención. Pienso que el exceso de información se irá normalizando con el tiempo.

María Sañudo es directora de márketing y comunicación de Cortefiel y Pedro del Hierro. La directiva, licenciada en Márketing por Cesma Business School, inició su carrera en el negocio de la moda en Trucco, donde fue directora de márketing y comunicación entre 2006 y 2011. Un año después, Sañudo fichó por Vente Privee como responsable de márketing para España, cargo que ocupó hasta su salto a Tendam en 2016.

M. SAÑUDO

Que hay saturación es evidente. Pero hay una parte en la que los clientes, y por supuesto hablo en nuestro caso, tienen la potestad de desuscribirse cuando se saturen. La realidad es que sabemos todos que cuando los emails son más rentables o menos, ya conocemos los gustos, sabemos qué tipo de prenda comunicar porque sabes qué tipo de compra hace ese cliente. Pero la realidad es que estamos muy tentados a que hay una acción y lo primero que queremos es lanzar a toda nuestra base de datos esa novedad. Perderle a veces el miedo, por otro lado, es una fuente muy interesante de facturación, con lo cual por poco que venda esa newsletter que lances, ya estás vendiendo.

C. IZQUIERDO

La segmentación es interesante usarla para llegar a dónde quieres llegar. Hay que buscar, porque es verdad que, como cliente, nos sentimos un poco saturados.

M. SAÑUDO

Hay que testar. Un ejemplo es el de Ifema, donde participamos en Mercedes-Benz Fashion Week Madrid con Pedro del Hierro, con una newsletter muy gráfica. El tema es: no es una newsletter comercial, pero me cuesta segmentar porque los criterios son más complicados que cuándo son compradores. Es más, tengo clientas de Women´secret, a las que también les comunico porque pueden ser público de ver un desfile de Pedro del Hierro. A riesgo de saturar, es bueno para la marca un nivel de imagen. Hablamos mucho de automatización, de marca, de inteligencia artificial, pero gracias a Dios estamos las personas detrás para tomar decisiones a veces a riesgo de saturar, con la intención del posicionamiento de una marca, esa parte de la comunicación.

MARÍA SAÑUDO (TENDAM)

"Antes había 'feedback' y teníamos información del cliente, pero ahora llega diariamente"

GUILLERMO COROMINAS (TOUS)

"Las organizaciones tienen hoy más opciones de entender mejor el comportamiento del clieinte"

Habéis mencionado los emails, pero ¿qué otras tecnologías han cambiado con esa relación con el cliente? ¿Qué se está viendo ahora, qué innovaciones se están introduciendo en las empresas o qué se está abriendo a nivel internacional?

Guillermo Corominas es director de cliente de Mango, cargo que compagina con las funciones de relaciones institucionales y la portavocía de la empresa. Formado en Derecho y Económicas por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, Corominas fichó por Mango en 2008 como responsable de publicidad internacional. Anteriormente, el directivo trabajó en Sundisa y Bassat Ogilvy.

G. COROMINAS

Hay tecnologías relacionadas con la voz que probablemente tenga un potencial de crecimiento muy fuerte, así como de reconocimiento de imagen. Nosotros hemos combinado la iniciativa en Mango a través de la aplicación, que combina ambas. Entendemos la tecnología como un medio para solucionar algún tipo de problema, o para empoderar el stock de tienda. Hay muchas personas que vienen pidiendo una prenda parecida a la que lleva un *influencer*, etc. Entonces nosotros hacemos un reconocimiento de imagen o a través de voz, la posibilidad de encontrar si es de Mango, dónde está disponible, o si no lo es, cuál es el más similar. Esta tecnología tiene mucho que aportar. La clave es saber cuál es la tecnología que mejor aplica a cada uno de los canales. Las tecnologías van a seguir apareciendo. Esto no ha hecho más que empezar. Por ahí veo un camino tremendo por recorrer, siempre que aporte valor al cliente que de alguna forma ayude a reducir costes a las compañías.

A. DURAND

Relamente, y esa es una oportunidad fantástica, en tecnología no paramos de ver cosas. Coincido en que la voz es un caso de *engagement*, en el caso de la joyería hay también todavía el tema de la realidad aumentada que puede ser un *engagement* sobre todo en la parte del ecommerce y el retail. Pero, en general, lo más importante es entender a nivel estratégico, cuáles son las tecnologías que realmente ponen huellas tanto a nivel de negocio como a nivel de experiencia del cliente.

Charo Izquierdo es directora de las ferias de moda de Ifema y de Mercedes-Benz Fashion Week Madrid. Licenciada en Ciencias de la Información, Izquierdo impulsó publicaciones como Yo Dona o Grazia. Después de tres décadas en el sector editorial, Izquierdo tomó las riendas en 2016 de la pasarela madrileña, antigua Cibeles, antes de ponerse al frente de todos los eventos de moda del organizador ferial.

C. IZQUIERDO

Al final todo aquello que te haga sentir único o diferente, funciona. Pero también la voz que estamos hablando ahora me lleva a pensar en las llamadas de teléfonos. Estamos buscando con tecnologías, con la voz, aquel contacto que había con la persona que te cogía el teléfono y te respondía. Buscamos un aspecto humano de la tecnología y todo lo que aúna las dos cosas, creo que va a ser lo que gane.

P. DÍAZ-SOLOAGA

A nivel comunicación y márketing hay cosas importantes. En Asia, por ejemplo, hay centros comerciales pequeños que nada más llegar con tu coche puedes ver por fuera la iluminación roja o verde en función del grado de contaminación medioambiental. Esto genera un vínculo cívico/social con el cliente que se acerca al centro comercial, percibiendo externamente una preocupación por la RSC por parte del centro comercial. Pero a mí me parecen que quizás las más interesantes son las tecnologías funcionales. El autopago, que por ejemplo tiene Inditex, aplicado al punto de venta aporta mucho al consumidor. Facilita mucho también los probadores donde puedes elegir las prendas en los espejos, con funcionalidades que en un lugar físico de toma de decisión es muy importante. Ese espacio tan pequeño y reducido de intimidad tiene mucho recorrido y mucha probabilidad de crecer.

M. SAÑUDO

Se está haciendo tesis en el punto de venta en marcas con público más joven como Springfield y Women'secret. Vamos a utilizar la tecnología para innovar y facilitar la compra del cliente. Por poner un ejemplo, que alguien que compre online desde una localidad donde no hay tienda Cortefiel pero sí una Springfield, pueda ir a recoger su paquete en ese punto de venta. Mejorar la señalética en las tiendas también es importante.

ANAÏS DURAND (TOUS)

"La relación entre marca y consumidor ha cambiado de la misma manera que las relaciones amorosas, del matrimonio a Tinder"

Mango acaba de lanzar su club de fidelización. ¿Gracias a la tecnología es más fácil gestionar los datos de esos clientes? Además, funciona con carta, ¿cómo la tecnología ha cambiado este concepto que ha funcionado durante mucho tiempo?

G. COROMINAS — En el club de fidelización hemos llegado más tarde, pero la respuesta a el por qué ahora tiene que ver con la orientación desde un punto de vista tecnológico. Queríamos un club dónde no usar plástico, de momento no tenemos papel, lo hemos podido hacer muy *user friendly*, con dar email y móvil ya estás identificado de manera omnicanal, y a tiempo real. Lo hemos lanzado con un valor añadido y unos contenidos diferenciales. Precisamente es en este momento en el que la tecnología nos ha permitido lanzarlo como queríamos hacerlo.

M. SAÑUDO — La gestión de la base de datos ha cambiado y no ha cambiado. En septiembre hacemos 40 años de la tarjeta de club Cortefiel y no ha cambiado porque hay clientes que siguen comprando a través de tarjeta. Es uno de los medios de márketing convencionales, en desuso, pero tener esta capacidad de llegar al buzón es una satisfacción. Además, es el cliente más rentable, una forma de fidelizar al cliente y quién más tiempo se queda con nosotros.

A. DURAND — El márketing directo ha cambiado muchísimo. Incluso se puede ver el futuro del márketing, tanto por el conocimiento del cliente que te permite y el acercamiento en aforo y el contenido relevante para el consumidor que realmente hay que ver cómo evoluciona. Nosotros no tenemos tarjeta, juntamos termómetros de relación con el cliente con joyas y tenemos la suerte de tener una comunidad de fans increíble. Esta comunidad permite realmente agradecerles este amor por la marca que tienen.

G. COROMINAS — La tecnología no es para nada incompatible con lo convencional. Pero sí que ha desplazado significativamente este tipo de comunicación. Precisamente el contacto físico en un futuro venga entre tanto abuso de tecnología y posiblemente sea algo que diferencie. La tecnología no quiere decir no a prácticas convencionales que también siguen funcionando.

Imaginaos que soy el CEO de una empresa con 60 o 70 años de trayectoria, y me tenéis que explicar que mi empresa y mi marca tiene que estar en Instagram, y qué voy a conseguir estando ahí. ¿Es obligatorio? ¿Qué retorno tiene para la marca?

C. IZQUIERDO — Estar en el mundo. Te va a permitir estar en un mundo que no tiene ninguna equivalencia con el mundo que tienes hasta ahora.

G. COROMINAS — Instagram es un Paseo de Gracia gratis. Al final las marcas tienen que estar donde está la gente y estar en una plataforma donde ahora está todo el mundo sin tener que llegar a un acuerdo con un *landlord*, y sin necesidad de pagar cada mes miles de euros, probablemente te dirían que sí. No creo que haya empresa de nuestro sector, donde vendemos aspiracionalidad, que no quieran estar en una plataforma como esta. Es un hecho diferencial el uso que haga cada marca. Es una opción no estar en una plataforma de este estilo. Una pésima opción.

P. DÍAZ-SOLOAGA — A veces en términos de venta, directamente, tiene muchísimo retorno. Desde hace meses la plataforma permite vender directamente e incluso ha permitido sustituir otros canales de comunicación generando marca, pudiendo dotarla de muchísimo contenido. Es un cauce para comunicar todo con un mundo estético coherente con la línea de la marca, que desarrolla un universo que va desde la co-creación. El usuario nos alimenta con sus propios cambios, con sus *looks*, con sus *stories*. El fenómeno fan se ha disparado en Instagram y surgen cuentas no oficiales de fans enloquecidos por la marca. No estar es un error. Otra cosa es cómo se está, pero al menos ser visible.

Paloma Díaz-Soloaga es profesora titular de intangibles y moda en la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Visiting scholar en Harvard, University of Ilinois, Fashion Institute of Technology y University of California San Diego, la experta es autora del libro Comunicación y Gestión de Marcas de Moda y de múltiples artículos académicos sobre moda. Además, Díaz-Soloaga es directora honorífica de los estudios de Moda del Centro Universitario Villanueva, adscrito a la UCM.

A. DURAND — Primero de todo, no estaría obligado por política interna. Pero sería una pésima decisión por el retorno y medición. Precisamente, es uno de los medios en los que primeramente el retorno se puede medir de manera increíble. Tanto a nivel de *reach*, como de *engagement*, y por todos estos elementos sería una pena no disfrutar de esta plataforma.

G. COROMINAS — Es una forma de desautorizar lo que precisamente veníamos comentando antes. Cualquier persona que reciba dos o tres emails de una marca en un día, da la sensación de saturación, pero no creo que haya ningún problema de si en Instagram se suben dos o tres posts al día. La gente es mucho más abierta a recibir información. Es un canal de comunicación ideal para una marca como las que defendemos los que estamos aquí.

¿Cómo se gestiona la privacidad? ¿Empieza a haber un sentimiento de protección más después de muchos años de exposición? ¿Cómo se gestiona la información que nos dan los consumidores?

A. DURAND — Tenemos una visión geocéntrica. En Europa estamos en esta privacidad, no es cierto en todos los ámbitos. Aun así, es cierto que por la parte de gestión de datos en Tous valoramos muchísimo un tema tan sensible que nos ha obligado a trabajar de manera pluridisciplinar, con rigor y estructura. Fue agradable trabajarlo como reto estructural.

G. COROMINAS — La política de privacidad se regula según la ley, por lo que la gente tiene que estar tranquila. En general, tenemos una práctica en comunicación por contenidos y newsletter bien trabajados, poco invasivos y trabajamos información poco sensible. Son comunicaciones que para invadir la privacidad tienen que utilizar un dato que no se les ha pedido. El hecho de que ellos nos den los datos que les estamos pidiendo es para poder evitar malas prácticas que probablemente antes sí hacíamos mal. En el sentido de que podemos conocerlos mejor, saber qué les interesa, y probablemente lo que a uno le puede dar miedo puede tener el efecto contrario. Por el hecho de conocerle mejor, voy a utilizar la información mejor, voy a considerar lo que es más relevante para él, mandar el mensaje oportuno en el momento oportuno. Con lo cual, se ha visto como una forma de las marcas para invadir; puede conseguir el efecto contrario, que es precisamente que las marcas dejen de invadir para hacer un mejor uso en base a tus preferencias, hábitos, etc.

M. SAÑUDO — Les decimos que nos den sus datos a cambio de que van a recibir descuentos, promociones, información, asistencia a eventos exclusivos, etc. Es un intercambio. Ellos lo ceden porque saben que van a recibir algo a cambio. Hay muchas marcas que ofrecen precios distintos si eres del club.

C. IZQUIERDO — Más que intercambio, hablaría de interacción. Estás entregando algo de información sobre ti, pero la marca también te está entregando. Ahí se produce una especie de círculo en el que das, recibes, etc., pero no tiene por qué ser un descuento gratis o tal, realmente la propia información ya tiene un valor.

M. SAÑUDO — Toda la conciencia en dar datos es un hecho, pero todo este tema de asegurar que hay alguien que a nivel administración o estatal, que va a proteger al ciudadano contra las grandes corporaciones, aquieta un poco nuestra conciencia para seguir dando nuestros datos. Pero habrá que buscar maneras en la que protejamos al consumidor y de que todos a su vez respetemos esa normativa.

C. IZQUIERDO — Mientras sigas comprando una cuna y un cochecito de bebé y a los tres minutos lleguen anuncios de pañales, no hay protección alguna. Pero eso tiene sus cosas buenas y sus cosas malas.

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

Innovation
Fashion
Forum

¿Qué tal está funcionando el reconocimiento de imágenes en la 'app' de Mango? ¿Las imágenes que suben los clientes se utilizan para el diseño de alguna prenda?

G. COROMINAS

Técnicamente está funcionando muy bien. El uso no es muy masivo, pero la gente que lo descubre ya empieza a utilizarla. Desde tienda ya nos dicen que empiezan a tener tráfico de gente consultando sobre una prenda y que acaba pudiéndose vender. Aumentar la conversión en el punto de venta es uno de los objetivos fundamentales. Sobre el segundo punto todavía no, no tenemos masa suficiente ni hemos aumentado el sistema para poder automatizar esto, pero no es la única fuente de información sobre la cual vemos el *feedback* del cliente con respecto a la colección, hay muchísimas otras fuentes más que generan mucho volumen y lo que queremos es concentrarlo todo para poder dar respuesta a los equipos de diseño. En moda estamos haciendo un producto cada vez más caduco, por lo que la agilidad y la rapidez con la que tenemos que ir es tal, que puede que llegue el momento en el que probablemente puede no tener sentido, en tanto que sea una tendencia muy puntual. Pero la idea no es sólo facilitar la encontrabilidad de prendas y la conversión en el punto de venta, sino que toda esta información la podamos transmitir a la compañía y por ahí tenemos que ir. Estamos compartiendo, pero no hasta el punto de crear una colección en base al *feedback* del cliente.

¿Qué papel juega la tecnología Rfid?

G. COROMINAS

Nosotros estamos haciendo pruebas, y va a ser clave dentro de una estrategia basada en el cliente. Será clave en tanto que vamos a poder poner el stock a disposición del cliente y evitar que el stock esté a disposición de la tienda o de un canal. Al final un cliente que quiera una prenda y no esté en la tienda X, ponerlo a su disposición de una forma más fácil va a ser clave. Estamos en proceso de definición, pero sin ninguna duda va a ser el futuro para las marcas.

¿Esta velocidad que tiene cada vez más la moda, como casa con la comunicación?

A. DURAND

Hay un tema de oportunidad absolutamente fantástico. En joyería no vamos con el ciclo de producto tan corto como puede tener la moda, pero sí el contenido. Todo el contenido de marca, todo lo que creamos, vemos que lo podemos subir de manera diaria o incluso más de dos veces al día. Es verdad que hay un reto, pero también una oportunidad fantástica. Nunca la creatividad ha sido tan clave y prolífica como en los momentos que estamos viviendo. Esto nos da mucho juego a nivel de comunicación para testear cosas, llegar a otros datos y otros elementos de creación.

C. IZQUIERDO

Cada vez hay más *ultra fast fashion*. Pero cada vez hay más fan del *slow fashion*. Yo creo que eso también tiene que ir acompañado en el mismo movimiento que en comunicación. Efectivamente te obliga a los medios a cambiar muchísimo, y a generar el cambio entre todos, pero esa pasión por la sostenibilidad, la artesanía, por otro tipo de moda, también va a ir acompañado de otro tipo de comunicación que tampoco es contradictorio con que el *slow fashion* se comunique de manera rápida. Pero hay un movimiento bastante curioso que tenemos que seguir.

¿Cuál tiene que ser la referencia o el camino para seguir: la conveniencia de Amazon o la aspiracionalidad del lujo?

C. IZQUIERDO

Si te vas a comprar una aspiradora es que no veo la necesidad de ir a un sitio. Entras en Amazon y por la tarde la tienes en casa. Pero si quieres algo más personalizado, una joya o algo más a tu medida, no lo vas a pedir por Amazon. Es justamente ese sentir.

P. DÍAZ-SOLOAGA

Amazon no es un operador de moda. Una persona que esté buscando moda no puede ir a Amazon, pude ir a otro *player,* pero pienso que el retail físico sigue llevándose la palma en cuanto a aspiracionalidad, a diferenciación, en cuanto a las funciones básicas aspiracionales de la moda. Ni siquiera hay que pensar en lujo, sino en diferenciación. Entonces creo que las marcas de ese segmento intermedio tienen mucho recorrido no sólo en nuestro país sino internacionalmente.

M. SAÑUDO

El punto de venta es clave, pero cuando vamos al punto de venta queremos una experiencia y hay que tener cuidado. Tenemos que cuidarlo sino vamos a perder

CHARO IZQUIERDO (IFEMA)

"Al final, todo aquello que te haga sentir único o diferente, funciona"

una oportunidad, sobre todo quienes tenemos mucho punto de venta y mucha capilaridad de tiendas en el país. En mi caso tenemos dos marcas en un mismo punto de venta, con dos posicionamientos distintos y ambas conviven. El lujo asequible, Pedro del Hierro, y Cortefiel, *mass market*, y las dos conviven. De hecho, ha habido pruebas en las que se han separado y ha funcionado, pero funcionan mejor juntas. Estamos viviendo sinergias entre las dos. A nivel de comunicación hay territorios distintos, palancas que trabajas distintas, pero cuando el consumidor entra en nuestra tienda, hay dos marcas y su cesta puede cambiar. Encuentran en cada una cosas distintas.

A. DURAND

El mundo del lujo sobre todo no se puede conseguir sin aspiracionalidad. De eso viene del *slow fashion*: que la gente pueda entender que no tengan la conveniencia que necesitan porque este producto requiere tiempo. Pero tambiénenemos que afrontar una realidad distinta, dónde el consumidor puede tener su producto en incluso dos horas. Depende de lo que quiere, cuando lo quiere e intentar bajar todas las fricciones al máximo.

Cualquier innovación que planteemos, al final si eso tiene que llegar a una tienda, equilibrar el área de logística, el área de producción, la innovación que permita que en ese proceso no haya piezas desconectadas. ¿Hay un área de dirección específica para implantar esta tecnología?

M. SAÑUDO

En las grandes compañías estamos todos en ese momento de proyectos transversales. Estamos en un comité de dirección en el que se toma una serie de decisiones y luego se crean proyectos en los que cada departamento se va involucrando, dependiendo del nivel se acude a externos.

A. DURAND

Tenemos un comité de transformación digital', pero desde el año pasado tenemos un departamento multidisciplinar que permite flexibilizar los procesos. Haciendo uno la capa de ecommerce, la parte de activación del cliente y la parte de tecnología, y acercando estas tres patas y teniendo un *driver* especial, con un *lead* especial, ha tenido frutos.

G. COROMINAS

Lo que es más difícil hacer es una buena definición funcional, qué es lo que se quiere, cómo tiene que funcionar, etc. Entonces bajar eso es técnicamente más fácil. Necesariamente todos tienen que pasar por equipos multidisciplinares que dependen de la organización de cada compañía, e integrar la colaboración entre los equipos y el área de negocio. Luego es un tema de entender qué cantidad de sistemas tocan para la gente que es responsable de las diferentes piezas, se sienten y trabajen. El equipo de Mango está teniendo muchos cambios, hacemos muchos proyectos y prototipos de omnicanalidad y de cliente ecommerce. Muchas de las compañías buscamos la captación de talento, si bien mucho del talento lo buscamos fuera porque bien son proyectos muy concretos de poca duración y puede tener sentido subcontratar parte del desarrollo, pero también porque muchas veces no somos capaces de incorporar el talento. Son retos que tenemos: el legado, las nuevas formas de trabajar, atraer talento, y sobre todo la organización que necesariamente tiene que ser otra.

A la hora de trabajar con 'influencers' ¿utilizáis alguna herramienta que os permita saber qué 'influencer' os va a funcionar mejor?

A. DURAND

Para la parte de *influencers* ahora hay muchas herramientas que te permitan trabajar la influenciación. Nosotros no hemos entrado, pero sí lo estamos evaluando.

G. COROMINAS

Nosotros sabemos que una determinada *influencer* puede funcionar mejor para una determinada campaña. No obstante, hemos optado por una política de elección de influencer más vinculados a la imagen y territorios de la marca. Durante mucho tiempo hemos trabajado con aquellas que tuvieran más seguidores, a muchísimas las vimos crecer, pero nos hemos ido orientando a aquellas chicas que bajo el hashtag #MangoGirls, nos ha gustado su estilo, su forma de ser, más allá de si es o no *influencers*, es si encaja mejor con la marca. Creemos que es lo que diferencia nuestra estrategia de una estrategia un poco más *mainstream*.

M. SAÑUDO

Todos empezamos con los grandes, con quiénes más seguidores tuvieran. Pero erramos en esa parte. La realidad es que lo que más importa es que casen con el estilo de la marca.

¿Dentro de las redes publicitarias que existen, cuál es para vosotros la que mejor funciona o más tasa de retorno de inversión tiene?

M. SAÑUDO

Digital. Es el área en la que mejor retorno obtenemos porque además es el que controlamos mejor. Pero es inevitable decir que cuando hacemos campaña de televisión, funciona muy bien el tráfico. O cuando una *celebrities* viste un producto de Cortefiel, es el que más se vende. Vamos a hacer la cuarta campaña con *celebrities* y nos está funcionando de maravilla. Sin olvidar el punto de venta, que es la mayor exposición de la marca. Tener todos los escaparates es lo que hace que te vean muchos millones de personas. Es básico que esa campaña esté reflejada en los escaparates y también se nota.

A. DURAND

No hay receta. Realmente dependiendo de lo que quieres mejorar pasa por la optimización, entonces es cierto que si lo miras en términos de unilateralidad o con el retorno que puedes tener de una campaña digital social media, se ve interesante. Pero cuando no lo vinculas a otras capas como la televisión, el medio en papel y la propia tienda, así como el *on media*, el uno no se puede concebir sin el otro. **IFF**

PALOMA DÍAZ-SOLOAGA (UNIVERSIDAD COMPLUTENSE)

"El cliente no tiene el mismo sentido de la intimidad o de la propiedad que tenía antes"

14.15 h
– 15.15 h

Almuerzo networking

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

15.30 – 16.00 h

Más allá del *just in time*: logística para el aquí y ahora

El avance del comercio electrónico, la omnicanalidad y los nuevos tiempos de la moda han sacudido la logística del sector. Ezequiel Sánchez explica cuáles son las reglas de juego más allá del *just in time*.

"La innovación es la respuesta a todos los niveles dentro de la industria"

EZEQUIEL SÁNCHEZ BINOMIO VENTURES

"Estamos reformando donde relativamente nos resulta cómodo"

La innovación es la respuesta a todos los niveles dentro de la industria, en distintos sabores. Si tenemos que clasificarlos, si hablamos de las tecnologías emergentes, es cierto que vemos una ventana de explotación. Una ventana de tiempo en la que vemos que ese desarrollo efectivamente tenemos que ir explorando por dónde pueden estar esas tecnologías y ese entorno en el corto plazo, de 3 a 5 años, dónde van a ser muy relevantes esas tecnologías que tenemos que explotar. A veces nos vamos muy al futuro y nos olvidamos de lo que en el presente es una *commodity*.

Nos enfrentamos a decisiones constantes, por lo que algunas tecnologías entiendo que son las respuestas que estamos teniendo y cómo están afectando a las operaciones. Me permito valorar cómo estarían estas tecnologías de un proceso de compra: en verde *Mirror-me*, una tendencia para tratar de aportar información sobre la cadena de aprovisionamiento que nos permita convencer en ese punto de interacción final, en el momento de la verdad bien sea en el terminal o en el punto de venta; *Omnichannel, Stress-Free + Ultimate Convenience Shopping + Omnichannel,* también en verde, son unos de los procesos de compra en los que toda la industria ha puesto muchos esfuerzos. Los *personal coach*, y todo lo que digamos esas recomendaciones sobre estilos, que es al final de lo que está tratando la moda, los veo más orientados a la comercialidad y no tanto en operaciones. Luego, otro tipo de innovaciones como respuesta también, o cómo tratar de conectar de una manera distinta con consumidores: los *Full Body Scan*, temas de tallas y de encajes de las colecciones y toda la parte de personalización, en rojo, tienen poca comercialidad y mucha complejidad. En parte son respuestas que estamos viendo dentro de la industria. Otra parte es *On Demand /Buy now fashion online*, que es dónde se está moviendo algo. La capacidad de influencia por parte de los consumidores en esas preferencias y lo insaciable que es la demanda cuando algo verdaderamente está funcionando. No tenemos capacidad de mover esa cadena de aprovisionamiento para poder dar servicio con la velocidad, con la tendencia verdaderamente se consume, y que afecta.

Algunos ejemplos tratan de complementar con realidad aumentada, con visiones, lo que podemos tener, dar información que complemente y que pueda mejorar, *servitizar*, esa parte de producto. La experiencia de quitar se ha convertido en una *commodity*, los escaneados. Se intenta adaptar el encaje perfecto de las prendas sobre el consumidor, una demanda que cuesta de encajar en operaciones. Algunas iniciativas, como el Mport, en Australia, que han equipado en centros comerciales para tratar de captar esa información y poder distribuirla, toda la parte de personalización que diríamos que es la parte tradicional. Y un poco más de centrarnos en nuevos entrantes centrados en reaccionar de una manera muy rápida a lo que está ocurriendo en el mercado. No pensar en lo que va a cambiar en los próximos diez años, sino ¿qué es lo que no va a cambiar? Cuáles serán los aspectos relevantes dónde nos deberíamos concentrar. Estamos reformando donde nos resulta relativamente cómodo, y donde están algunos elementos nucleares que nos pueden significar cambios en estructuras, organizaciones, procesos, proveedores, pues nos cuestan más.

Bonobos, Warby Parker y Everlane podríamos considerarlos como los tres tenores del éxito cuándo tenemos que hablar de nuevos entrantes centrados en experiencia de cliente. Cómo centrándonos en calidad de servicio con experiencia, o centrando muy bien la estructura

Ezquiel Sánchez es socio director de Binomio Ventures, donde desarrolla una doble línea de actividad en servicios de consultoría estratégica y desarrollo de negocio. Sánchez cuenta con más de veinte años de experiencia en planificación estratégica en Telecinco y Arthur D. Little y fue director general de Tempe. Licenciado en Marketing por Esic y Master en ESCP-EAP en su filial de Oxford-Madrid-París.

de colección y los stocks donde los debemos tener, como Everlane, pero con ese precio transparente y esa capacidad de organizar con un servicio y una realidad que enganche de manera distinta con ciertos tipos de consumidores. Cuando estamos hablando de este tipo de formato, creo que hay por la parte de atrás una necesidad importante no tanto de centrarse en la parte visible, sino en la parte que no vemos tanto. En las operaciones que sean excelentes, pero además flexibles. Llevamos mucho tiempo trabajando y tener una cadena de aprovisionamiento rápida era menos diferencial hace diez años. Se ha vuelto algo bastante común comprar en Asia, tener unos márgenes y tiempos de servicios relativamente similares y unas capacidades de poder mostrar calidad y desarrollar colecciones relativamente similares. Las diferencias en eso van a seguir siendo importantes, lo que no estoy convencido es que el nivel de flexibilidad tengamos voluntad de transformarlo y cambiarlo a la velocidad que requiere.

"No hay que pensar en lo que va a cambiar, si no en lo que no va a hacerlo"

¿Cuáles son los pilares del negocio que no suelen entrar dentro del tipo de innovaciones, que a lo mejor no son tan visibles, pero que son muy relevantes? Vamos a hacer un recorrido por la historia de hace 60 años. Los tamaños de lote han tenido una reducción vertiginosa en número de unidades que estamos produciendo y vendiendo, independientemente de la globalización. Han cambiado los inventarios con unos niveles que son altos, ha cambiado el número de variantes, con un crecimiento de colecciones cortas a colecciones inmensas. La evolución en el consumidor los últimos veinte años con esta perspectiva ha sido notoria como consecuencia del lanzamiento de otros canales como la venta online. Con esta perspectiva, creo que hemos sido más capaces en esta parte de tratar de asumir ese tipo de contactos en la parte *front* y la parte *back* se nos ha complicado, teniendo unos flujos de mercancía que son cada vez más complejos. Hemos pasado de un entorno donde comprabamos en sitios baratos y vendíamos en sitio caros, para movernos en entornos dónde tenemos que comprar y vender en muchos sitios. Esta complejidad viene ocurriendo desde hace muchos años. Todo este tiempo hemos actuado parcialmente, y como consecuencia de eso, de que tenemos que comprar/almacenar/vender mercancía en cada vez más sitios, los inventarios lastran la industria. Tiene una serie de consecuencias que están hundiendo el rendimiento.

El problema de los stocks

Si vemos cuál es esta parte inspiracional, lo pasamos a números y vemos cuánto ganan las empresas y cuál es su nivel de inventario sobre esos resultados, comparando los *stickers*, vemos que el tamaño en general que están teniendo todas las marcas es similar. Si vemos lo que son los stocks con los resultados y con el crecimiento que existe con un tamaño similar, algunas están ganando un poco más que otras y otras tienen un poco más de stocks. En definitiva, tienen distintos niveles de crecimiento. Lo que parece más interesante es cuando añadimos otro tipo de formas que nos escarifican en esa proyección de hace 60 años el tipo de proyección con el que tenemos que tratar. Los modelos en general ligeros de stocks permiten tener un centro de gravedad más bajo, permiten correr más cuando tienes poco inventario. El exceso de inventario nos está afectando en dos áreas muy críticas: sobre el producto y sobre los márgenes. Vendemos el 100% del producto en un permanente descuento. Cualquier sitio antes de entrar te ofrecen descuentos, nos hemos acostumbrado a darlo todo antes de empezar el partido, reduciendo así un 25% la probabilidad de compra cuando no se ofrecen este tipo de descuentos. Así, uno de los problemas que estamos teniendo es cuando vemos los márgenes. Dentro de los costes globales entre costes de producción, márketing, etc, a los grandes operadores se les están estrechando los márgenes. Están teniendo un problema como consecuencia de que tienen que dar un soporte en distintas industrias y tienen una serie de procesos que se están haciendo muy pesados.

La guerra comercial

Con esta complejidad, si habíamos pasado miedo, del mismo productor nos viene la guerra comercial. Hemos tardado 20 años en irnos a China o Asia en general, y hemos establecido unos sistemas de operaciones en el que dábamos por descontado un momento de la globalización, pero ha habido una especie de cierre en falso, que muy probablemente continúe. Empiezan a aparecer aranceles entre distintas zonas en ese flujo comercial y a nivel logístico, de operaciones y gestión, es un riesgo importante que nos hace reflexionar en qué modelo vamos a trabajar. Un margen del 50% para la distribución deja un escaso 10% del margen al fabricante del producto. Estos son los aranceles medios que estamos teniendo en la actualidad, y si llevásemos a precio de coste cuando incorporamos sobre el *landed cost* ese *additional duty* de un 25%, entenderíamos el pasar en retail un producto de 48 dólares que se estaría moviendo rondando los 60 dólares. Que entendemos que, en un momento puntual en ciertos mercados y para ciertos productos, el consumidor estaría dispuesto a asumirlo. Pero va a tener otras alternativas donde tendremos que derivar y un tiempo de adaptación que puede ser un área costosa que puede abordar.

Tenemos una tecnología en la que, ubicando un determinado producto dentro de una estructura sencilla, permite colocar un determinado tipo de producto y poder fabricar quitando la mano de obra, reduciendo así los costes laborales y la cantidad de materia prima y los costes de energía que se emplean. Podemos encontrar lo que eran costes que podemos estar encontrando en torno a 20 dólares, que se podrían replicar a nivel productivo, con un ciclo corto y una tecnología distinta entorno de los 15 dólares, sin incluir transporte. En este entorno, la parte esencial de cómo estamos produciendo es uno de los pilares. Hemos tomado decisiones que son complejas de ejecutar y que son una amenaza muy importante respecto a la forma que están tomando los mercados y la necesidad que estamos teniendo de reducción ese nivel de inventario. Si no somos capaces de producir de otra manera, y estamos asumiendo que la mercancía puede estar cinco semanas en tránsito, más los plazos de desarrollo, más los tiempos de servicios, etc., la industria está yendo en una dirección que requiere de otro tipo de ajustes en las operaciones y aprovisionamiento. Ajustes que a muchos cuestan tomar por las decisiones de margen.

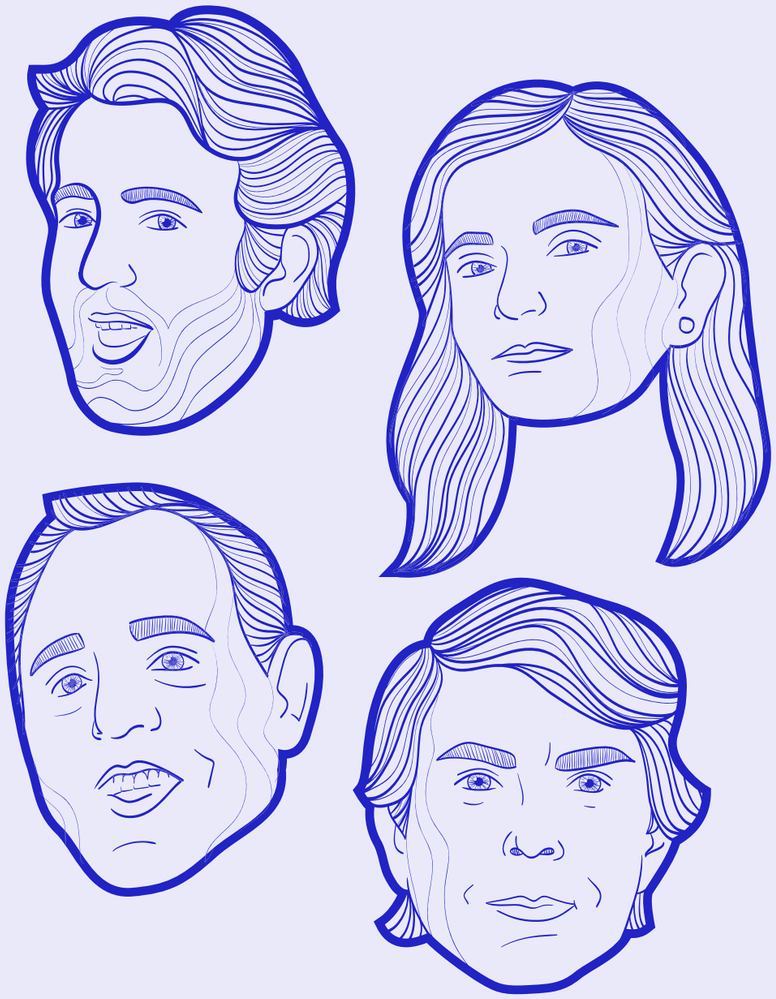
Si nos encontramos desde el lado del retailer con una serie de problemas como consecuencia de los inventarios, nos estamos encontrando un estrechamiento de márgenes también desde los operadores por otros. Mi gran apuesta es entender que esa tendencia de *local for local* no ha sido algo que esté ocurriendo, ocurrió hace 60 años. Hemos tenido un momento de globalización que está en máximo y que va a continuar en algunas áreas, pero no con la misma amplitud con la que lo hemos estado viendo. Es un cisne negro que debemos anticipar y que tiene un periodo de adaptación bastante importante a nivel de operaciones, contribuyendo desde la parte de dónde está el producto y cómo lo vamos a vender a cómo tiene que ser la logística. Entre los retos que nos estamos encontrando como industria están los incrementos de los costes laborales, las experiencias de trabajadores y la reindustrialización que pueda ocurrir en distintas zonas donde pueda tener sentido. Hay zonas que se han desindustrializado a nivel industrial y va a ser complejo volver a desarrollar, a nivel de fábricas, el tratar de reorientar ese diseño para poder hacer una fabricación verdaderamente efectiva y con conexión con el consumidor. Va a ser muy relevante, con lotes productivos más pequeños, utilizando más cercanía y trabajando con unos niveles de calidad-producto. Es algo contra cíclico, pero el ciclo en el que estamos está en un momento de máximos, donde los que están haciéndolo bien van a seguir así, pero muchos de los imitadores no van a poder mantener ese nivel de competitividad que exige el sector.

A modo de conclusión, por la parte comercial, la experiencia retail es cada vez más relevante y costosa de mantener, seguir a niveles de 25-30% de ventas online muy concentradas no es ninguna locura; la logística-consumidor va a ser muy relevante. Habrá muchos emplazamientos en sitios dónde aprovisionar en plantas y dónde tener la mercancía en el centro de la ciudad, para llegar más rápido al consumidor, va a ser una de las claves. En la parte de inventario, el *time to market*, reducir el inventario, cambiar la forma en la que estamos comprando, estar alerta a los crecimientos de aranceles en distintas regiones. También el empleo va a ser una moneda muy cara: la gente va a valorar las comunidades dónde se están haciendo las cosas, más de lo que se está haciendo ahora. La digitalización de producto va a tener un efecto muy importante, todas las partes de nuevos productos vinculados con servicios y digitalización. Un escenario en el que los hubs de producción descentralizados con sistemas flexibles van a ser relevantes. Por tanto, toda la parte de integración: diseño-producto, virtualización, mejora de calidad, menos cantidad, más calidad, menos significación en lo que estamos aportando a nivel tecnológico y de producto, el estar en el centro y la reestructuración de algunas de las operaciones, serán primordiales. Vienen cambios radicales por el tamaño, por la complejidad y por las necesidades de los consumidores. Cambios en entornos fabriles y de producción que serán rápidos, radicales y disruptivos. **IFF**

16.00 – 17.00 h

La tienda del futuro: tecnologías que sí y tecnologías que no

Beacons, Rfid, probadores virtuales... Las tiendas se han convertido en un escaparate de nuevas tecnologías. Pero, ¿cómo elegir las adecuadas? ¿Hay que invertir en el *front* o en el *back*? ¿Cómo se mide si una pantalla está mejorando el punto de venta?



JAIME GARRASTAZU	POMPEII
MARÍA COMYN	POÈTE
JAVIER LAPEÑA	DOLORES PROMESAS
AUGUSTO LOBO	JLL

¿Tanto ha cambiado una tienda que nos estamos volviendo locos con la tienda del futuro?

JAVIER LAPEÑA

Es verdad que hablamos mucho de experiencia, y quizás no acabamos de dar con ella. El cambio fundamental y lo que más nos está costando visualizar es que la consumidora viene de una manera muy distinta. Antes venían a descubrir, no sabían nada, y ahora lo saben todo. Es dónde tenemos que trabajar con tecnología y con recursos humanos para que la experiencia sea positiva, real, social y les divierta. Y por supuesto les haga volver a la tienda.

MARÍA COMYN

Al final en estos años no ha cambiado en general absolutamente nada. Al menos en las tiendas más tradicionales, de las grandes cadenas, no ha cambiado. Sí ha cambiado en cuanto a cuestión de cambios de consumo, pero la parte física de la experiencia no ha cambiado tanto. Hay mucha leyenda de la que hablamos mucho, pero que realmente no está ocurriendo tanto.

JAIME GARRASTAZU

Desde el sector digital hay muchas veces en las que todo este *mindset* donde ha cambiado un montón las reglas del juego, es algo que cada x años es bueno que el sector transmita. Pero es verdad que cuando nosotros abrimos la primera tienda, en diciembre del año pasado, lo primero que pensamos fue ¿por qué abrimos la tienda? La abrimos porque la gente quiere venir a conocer la marca y a probar nuestros productos. En el momento en el que las necesidades son las mismas que hace treinta años, esa parte de probar y esa parte de conocer la marca, no debe cambiar porque nosotros como usuarios todavía lo demandamos. Creo que ha cambiado el que no necesitas tantas tiendas, porque hay mucha gente que está dispuesta a comprar online, y que la información que la gente tiene respecto a tu tienda es muy distinta respecto a hace años. Con la tienda hemos crecido un 50% y la gran enseñanza es que la gente quiere probar cosas, hacer colas y consumir de la misma forma que hace años, con matices, pero partimos de una incertidumbre e ignorancia y el gran aprendizaje es que la lección de consumir de esa manera no es nuestra, es que la gente quiere venir a nuestra tienda a comprar. Pueden hacerlo por Internet en 24 horas y con gastos de envío gratuitos, pero prefieren no hacerlo.

AUGUSTO LOBO

En primer lugar, la tienda del futuro o ¿hay futuro en la tienda? Claramente hay. Aporta mucho porque lo que está pasando es que el papel de la tienda está cambiando mucho. La tienda no sirve sólo para vender, sino como punto de logística, a parte de ser una cadena logística enorme, es un punto de atención al cliente. Sirve también como escaparate de un producto que quizás te lo compres en Internet. El debate que hay hoy en día es saber cuál es el valor efectivo de cada tienda, lo cual es muy difícil medir. ¿Qué te aporta a nivel de venta online? ¿Qué es lo que el online te genera después en *app sales* o en la tienda? Hay cambios en el rol. Eso lleva a cambios en metros, ubicaciones y distribución del espacio.

¿Qué es una tienda experiencial?

MARÍA COMYN

Nadie ha sabido definir lo de la experiencia en la tienda. Se oye continuamente y no se sabe si es un tema de la decoración, del contacto, etc. Las tiendas continúan siendo tiendas y la experiencia es de mejor o peor atención al cliente. La definición real de experiencia dentro de la tienda no existe como tal. No he visto en ningún sitio "voy a esta tienda porque me hace sentir diferente". Hay mucha leyenda en torno a ello. La diferencia de comprar, a parte de la de probarse quizás sí es más difícil de definir para quienes venimos de tiendas físicas.

JAIME GARRASTAZU

Cuándo empezamos a hacer el planteamiento de qué tienda queremos hacer, nos volvimos locos. Al final fuimos rechazando cosas porque la pregunta que más nos ayudó a entender qué tienda queríamos hacer fue qué tipo de experiencia esperan de nosotros cuándo vienen a comprar zapatillas. Entonces cuándo tienes que resolver eso en un espacio de 90 metros cuadrados como es nuestra tienda, no te puedes aislar a que ellos vienen a comprar zapatillas. Entonces, no puedes darles comida porque lo que buscan son zapatillas. Bajo ese planteamiento, nosotros tratamos de exponer la presencia de que venimos de online y sea alta. *Click&collect*, envío desde tienda, el almacén se utiliza desde tienda... tratamos de tener todos los *musts* lo mejor desarrollado posible. Es principal tener un diseño de espacio que represente a la marca y que el producto y la atención sea lo mejor posible. Esa es nuestra experiencia. De las tiendas que vamos a abrir ahora, estamos tratando de mejorar cosas que no pasan ahora. En Valencia vamos a abrir una zona en la que te enseñamos a limpiar unas zapatillas, o te enseñamos a cómo cuidarlas.

JAVIER LAPEÑA

Hemos hablado mucho más de lo que hemos hecho. Al final nos hemos centrado en pensar más en tecnología, procesos y logística, y nos hemos olvidado un poco del cliente. ¿Por qué va a la tienda? Porque le gusta conocernos, que

un *pure player* es real, que un offline tradicional puede ser online, o al revés. Tenemos que integrar todo y ser exactamente lo mismo: ofrecer una experiencia. ¿Qué espera nuestra clienta? ¿Por qué dejan de venir? ¿Qué estamos perdiendo de aspiracionalidad? ¿Cómo hacemos que inviertan su tiempo en salir de compras? Esas son las preguntas que hay que responder.

Jaime Garrastazu es uno de los cuatro fundadores de la firma de calzado Pompeii, una de las *start ups* españolas de moda de mayor crecimiento. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por Cunef, Garrastazu puso en marcha la compañía junto a cuatro amigos después de trabajar durante unos meses en la consultora PwC.

J. GARRASTAZU

El hecho de tener tantas tiendas dentro de un mismo distrito no tiene sentido, porque no está aportando tanto al cliente. Toda la capilaridad que antes tenía la tienda física y que se necesitaba antes, ahora lo tiene el online. Eso no quiere decir que no tenga sentido. Pero concentrar tres tiendas de una misma marca en una calle, pues no lo tiene.

J. LAPEÑA

Los que no tenemos ese exceso de oferta también sufrimos el descenso de tráfico. Nosotros tenemos 40 puntos de ventas en España y no saturamos, pero la final la caída de tráfico se nota. Estoy de acuerdo que va a existir, pero hay que darle un giro importante. Al final también hay una buena noticia: mientras no vayamos desnudos por las calles, siempre tenemos mercado. Es cuestión de hacer que la gente quiera ir a las tiendas de nuevo.

A. LOBO

La clave está en dar al cliente lo que de verdad busca. No invertir en pantallas leds, probadores fantásticos o espejos. Lo que quiere es rapidez y complicamos el camino del cliente y su experiencia dándole algo que no busca. He visto ejemplos de gente que monta tiendas de un punto de vista de imagen y producto espectaculares, pero fallan al tener solo una caja y se forma una cola enorme para pagar. No han entendido que uno de los aspectos primordiales es ser rápidos en el *check out*. Va un poco de entender nuestro producto, entender nuestro *target*. Muchas veces miramos lo que es la tecnología, pero no miramos cómo se comporta en el espacio de retail. La experiencia muchas veces es que sea fácil devolver una prenda que has comprado online y devolverla en la tienda.

M. COMYN

El espacio también influye muchísimo. No es lo mismo una tienda de 60 metros cuadrados que una de 500 metros cuadrados. Son modelos diferentes y unos pueden luchar por ser distintos, por tener zonas de córner, con café u otros entretiempos, y otras lo que aspiran es a optimizar el metro cuadrado, donde es complicado conseguir esa experiencia distinta para el cliente.

¿En qué tecnologías invertirías o habéis invertido? ¿Cómo ha sido la experiencia?

J. LAPEÑA

Nosotros empezamos en RFID y poco a poco. La tecnología tiene peligro, porque hay tal cantidad de oferta que, para controlarlos con predicciones de compras, es difícil llevarlo a cabo. Empezamos la campaña y lo que tenemos como piloto y queremos implantar es la venta online en tienda. Ayudar a la gente a que pueda comprar online en la tienda y lograr ese pasillo infinito de que se venda esté donde esté.

JAIME GARRASTAZU (POMPEII)

"Online tienes mucha información cuantitativa, pero se echa de menos la cualitativa"

MARÍA COMYN (POÈTE)

"Al final en estos años no ha cambiado en general absolutamente nada"

El problema que tenemos los más pequeños es de costes y de dónde los ponemos. El poder invertir en ERP, en plataformas B2B multimarca, es fundamental porque, aunque seas pequeño, la única forma de poder crecer tanto en tienda como en otras líneas de negocio es a través de tecnología, hay cosas que no funcionan. Los *showrooms* para multimarca cada vez son más complicados, y es en tecnología a la hora de expansión en lo que estamos invirtiendo. Una de las cosas, que no es tecnología, pero que tiene pequeños costes y ayuda mucho, es todo el tema de continuidad de la tienda: contadores, tráfico exterior, etc. porque eso es lo primero en lo que tendremos retorno inmediato. Es el primer paso y a partir de allí, aunque seas pequeña, cuánto más pequeña eres, más efecto tiene esta tecnología. Es multiplicador. Pequeñas tecnologías, en *start ups*, o en empresas dónde tenemos pocos puntos de venta, es fundamental. Nuestras mayores apuestas son nutrir a todo el que nos ayude en la toma de decisiones.

María Comyn es directora general de Poète desde 2018, cuando el fondo Eneas tomó el control de la compañía. Con anterioridad, Comyn trabajó para C&A y ha sido responsable del área de planificación de ventas en marcas como El Corte Inglés, Neck&Neck y Tendam (entonces Grupo Cortefiel) y fue directora general de Trasluz. Actualmente es socia de la firma Trasluz Casual Wear.

M.COMYN

Lo que nos ha ayudado mucho es aplicar el mismo *mindset* que el canal online nos obligó a tener. El hecho de saber cuánta gente entra, cuánta gente sale, cuánta te convierte, por qué se van, etc. Toda la tecnología de medidores y de conversión la tenemos implementada y el mismo servicio que estábamos dando online, darlo en la tienda e integrar muy bien la tienda con nuestro canal online. Hemos implantado el *click&collect* y el poder utilizar los almacenes como tienda. Pero nos queda un recorrido enorme. Que los probadores sean online es innecesario, lo que la gente quiere es un buen espejo y una buena luz.

J. GARRASTAZU

Lo que veo cada vez más crítico es poder nutrirse de las métricas que tienes en online. La gente compra online y puedes identificar cómo ha recurrido a tu sitio web, de dónde viene, qué palabras ha utilizado y su perfil. En tienda se echa de menos esa información y la inversión en tecnología que permita seguir al cliente y entender quién es, es la clave para ser mucho más eficaz en generar más conversión y en adaptar mejor el producto en cada tienda al tipo de cliente. Otra inversión crítica es todo el tema de procesos e infraestructuras a nivel logístico. Son dos de los caminos. Entender al cliente de la misma forma que lo entiendes online, y tener la capacidad de saber que una tienda es parte de una cadena logística que integra varios componentes es la clave.

A. LOBO

Viniendo desde online tienes mucha información cuantitativa, pero cualitativa echas de menos. La tienda en seis meses nos ha dado más información cualitativa que nuestro canal online en tres años. La información que te da la gente que está trabajando en la tienda es poco comparable que la que te da el online usuario a usuario.

J. GARRASTAZU

¿Creéis que se explota lo suficiente la información, el dato, que da la tienda?

El dato de la clienta, no. El KPI, el que buscamos de atraer a esa parte online, sí. El dato de la clienta estamos a años luz. Estamos yendo a grandes cosas, al *big data*, cuando el pequeño no lo estamos usando bien del todo.

J. LAPEÑA

AUGUSTO LOBO (JLL)

"La tienda no sirve sólo para vender, si no también como punto de logística"

M. COMYN

Hay metodologías clásicas antes que el de *big data,* que al final esa parte cualitativa seguimos necesitando vivir de ella. Encuestas o *focus group* con clientes, por ejemplo, que no son tan tecnológicas, pero es pura información que con tecnología no es tan sencilla de conseguir. Es importante seguir desarrollándose, porque a veces se nos va un poco la cabeza con los datos. Recibimos mucha información, pero el problema al final es un tema de recursos, de poder tratar esa información y tomar acciones con ellos. Hay que buscar un balance de lo que somos capaces según cada empresa y no volverse loco. La moda va hacia un tipo y un perfil de cliente. Entonces una cosa que queremos hacer es poder entender al cliente que entra y no nos compra, y también al cliente que entra y nos compra, y ver ese cruce de datos. Para mí es tecnología, pero manual. Son técnicas que por mucha tecnología que tengamos, nos las vamos a perder si no seguimos con cierta parte tradicional.

J. GARRASTAZU

En la tienda no estamos siendo capaces de medir cuánta gente de la tienda es un cliente recurrente. Estamos en ello. Luego, a parte de las métricas clásicas de conversión, para nosotros era muy importante entender ya no sólo si el cliente es nuevo o era recurrente, si no qué tipo de cliente era. Siempre que compren, cualquier cliente que compre siempre nos responde a tres preguntas, y eso nos da una información que el cliente online no nos daba: eres nuevo o no, si nos conocía de antes, y luego si conocía a alguien que había comprado en nuestra marca. Así, a nosotros nos indica qué tipo de cliente es y la persona en tienda anota el perfil de la persona que acaba de contestar.

¿Cómo hay que medir hoy en día el rendimiento de una tienda?

Augusto Lobo es director del área de retail de JLL en España. Licenciado en Económicas, el portugués fue director general de Induyco (El Corte Inglés) en Portugal antes de dar el salto al sector inmobiliario. Su trayectoria en el sector comenzó en Klepierre, donde estuvo durante seis años y ocupó varios puestos de responsabilidad, llegando a ser responsable del mercado portugués.

A. LOBO

Además de los factores más cualitativos, lo que cuenta es el factor humano: quién está, cómo atiende y cómo ve al cliente. Lo que podemos sacar más interesante es quiénes y cuántos son nuestros clientes, porque una de las cosas que hemos visto en los centros comerciales es que hay mucha gente, pero en realidad el número de nuestros clientes es reducido. Es bueno con temas de móviles, de identificar móviles y entender cuál es el recorrido del cliente en la tienda. Por otro lado, es interesante de cara al futuro aplicar todas esas métricas al mercado de calle. Porque mientras que en centros comerciales es una información más controlada, en la calle sí continúa siendo un desconocido. Integrar esa información externa con esa información interna en la tienda es algo que tiene camino a desarrollar y que puede aportar muchísima información de calidad a los retailers.

¿Tenéis referentes en cuanto a tienda que os gusten, que apliquen bien la tecnología o que no la apliquen?

M.COMYN

Al final si te fijas, muchos hacen pruebas o test que no se desarrollan. Referentes como tal no tengo ninguno.

J. GARRASTAZU

Para esto trato no fijarme mucho en moda. Alguien que lo hizo increíble fue McDonald's solucionando las colas. Es un ejercicio brillante el poner en un mismo espacio seis pantallas reduciendo así colas y pudiendo permitir que quepan 30 personas más. Luego Apple hizo una cosa brillante que es cobrarte en el momento. Esos dos ejemplos de X maneras lo podemos llevar en nuestro negocio. Ambos están pensados en la gente. Todo el mundo busca que le cobren lo más rápido posible y hacer la menor cola posible. ¿Cómo se lleva esto en moda? Cada uno se lo lleva de la mejor manera que pueden, pero son dos ejemplos de retail.

J. LAPEÑA

Como referente, también Apple es una aspiración de punto de venta en el que la gente va a pasar tiempo, y no les importa estar el tiempo que están y además facilitan cosas, como el cobro. Amazon Go en este momento lo hace en un entorno que no es moda, pero también es aplicable. Como no tan positivos son ciertos elementos que empezaron como experimentos y que posteriormente no han funcionado todavía. Los espejos, excesivamente caros, no acaban de cuajar y no es una tecnología que aporte tanto como quizás de primeras se puede pensar.

Javier Lapeña es cofundador de Dolores Promesas. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Lapeña cuenta con una amplia trayectoria en el negocio de la moda, llegando a ser director de márketing de la histórica Lee. En el año 2000 las fundadoras de la agencia Gallery Room le propusieron llevar la comunicación de sus marcas, siendo el inicio de un proyecto que en 2006 saldría a la luz con su primera colección.

A. LOBO

Hay un ejemplo que me gusta particularmente, que es el de los bancos. Ellos han decidido que es más barato una aplicación que tener a gente en sus oficinas. Y, de repente, se han dado cuenta de que la gente se ha acostumbrado a ellas y como tal, tenerla de Santander, BBVA u otro es lo mismo. Por tanto, empiezan a abandonar la relación tradicional. Lo que vemos es la transformación de *coworking*, de relación, de crear espacios totalmente distintos. También es interesante a nivel de la mezcla de actividades de algunos operadores de moda, que introducen restauración dentro de sus espacios. Me gusta Inditex, de la forma en que gestionen la omnicanalidad y también Tienda Animal. Es un operador que ha empezado puro online, que ha abierto tiendas y que hoy en día tienen una capacidad a nivel de productividad en tienda impresionante.

¿Vosotros veis la innovación para aprovechar todavía en las pequeñas tiendas?

M. COMYN

Todo pasa por recursos, pero cualquier cosa en estas empresas pequeñas en cuanto a tamaño de la empresa y con tiendas pequeñas. El retorno que se tiene cuando se tienen partes más tecnológicas de análisis es inmediato, y es un multiplicador mucho más inmediato que el resto de las cadenas grandes, porque partes de una base más baja.

Para empresas de tamaño pequeño/medio, que al final son el grueso de empresas de moda en nuestro país, ¿lo que recomendáis es ir a tecnologías de 'back office' y clásicas?

M. COMYN

Al principio sí. No es un tema de coste, sino que el punto de partida tiene que estar orientado a obtener impacto inmediato. Una forma es cómo es esa tecnología, y al final puedes tener distintas tecnologías más avanzadas. Pero el objetivo es el mismo, el conocimiento de qué está pasando, si es por el tema del escaparate, la atención al cliente o el producto. Crear las bases de ese inicio de ser más tecnológicos e ir creciendo en base a eso. Pero hay que tener recursos para poderlos utilizar y no desperdiciarlos. Si tuviéramos recursos, lo primero de todo es el tema del RFID y una de las cosas más importantes es el control de los stocks. Es el siguiente proyecto que tenemos para primavera-verano 2020. Además, va a tener un retorno inmediato en cuanto a control interno de la empresa y optimización. Pero para eso hay que sentar las bases, y poder empezar con esa nueva fase de la parte técnica.

J. LAPEÑA

En las empresas pequeñas lo más importante es el *back*. Empezar por lo básico y al final si no tienes el *back*, empezar por el *front* es suicidarse. El RFID nace como *back*, como control de stocks y mercancías e incluso el control de origen y ya se ha llevado a la trazabilidad de producto. Ahora ya vamos a tener claro que adquirir *back* para luego llevarla a *front* y nuestro gran reto es RFID y pasillo infinito.

¿Qué soluciones os han propuesto proveedores para aplicarlas en tienda? ¿Hay algunas que os hayaan gustado realmente?

J. GARRASTAZU

Las mejores tecnologías no han venido a nosotros. Pero si pudiera escribir una carta a los Reyes Magos, lo que me encantaría es saber más de la gente que no me compra en tienda. Realmente me gustaría saber quiénes son, y si pudiera grabar las conversaciones en tienda, lo haría. Es un ejemplo que creo que ese tipo de tecnología el online sí te lo da, pero en tienda no pasa. Entonces no lo tienes tan claro. Nos daría lo que le está aportando a la gente, la razón por la que te están dejando de comprar.

¿Qué opináis de una marca que tiene tienda propia y además tienda online, pero no está integrada una con otra? En cuanto a experiencia de usuario.

J. LAPEÑA

Nosotros tecnológicamente estamos en ese punto. No nos ha sido posible integrarlo, por motivos sencillamente tecnológicos. Sí creemos en la integración absoluta, pero por el camino hay aspectos tecnológicos y administrativos, y confiamos en que en un futuro toda la cadena tiene que estar integrada, lo cual hoy por hoy es complicado. Vamos a ir paso a paso, empezaremos con las propias, seguiremos con franquicias, pero tecnológicamente no es fácil. Son muy pocos los que lo tienen integrados.

M. COMYN

Tenemos un hándicap con el tema de sistemas. Por eso una de las cosas que comentamos fue cambiar el ERP porque si no, no podríamos avanzar.

J. GARRASTAZU

Lo enfocamos mucho desde el principio. En el momento en el que el cliente no desintegra la parte online y la parte offline, no tiene sentido que la desintegres, porque él tiene entendido que es una misma marca. En el momento en el que dices que no, que lo tiene que devolver online, o en tienda, él en su proceso de compra no lo desintegró. Nosotros lo hacemos y es recomendable, porque te da menos razones para decirle nunca que no a un cliente.

¿Qué opinión tenéis sobre la reventa?

J. LAPEÑA

No creo en la economía colaborativa. Está muy de moda, pero no genera nada. Y lo que no genera nada no se sostiene. Al final las empresas tenemos un beneficio y el resto que se factura es para pagar nóminas, para generar riquezas, pagar alquileres, para pagar absolutamente todo lo que crea economía. En el momento que no exista, no sé cómo vamos a vivir. Mientras tanto, le queda mucho por desarrollar. En cuanto a concepto de sostenibilidad, las empresas tenemos que empezar a pensar muy seriamente porque no somos sostenibles. En la radio hemos oído hablar del número de prendas que se fabrican al año en el mundo. Hace cuatro años eran 50.000 millones de unidades, y ahora resulta que son 100.000 millones de unidades. Algo que no es sostenible y que tenemos que pensar.

J. GARRASTAZU

A mí personalmente me ha recordado que el mercado de zapatillas es de los mercados más grandes de *resales* del mundo. No por la parte ecológica, sino de coleccionista.

JAVIER LAPEÑA
(DOLORES PROMESAS)

"La economía colaborativa está muy de moda, pero no genera nada"

Dado que estamos todos ligados a la tecnología, ¿creéis que vosotros en vuestras marcas no poner algo de tecnología puede crear un efecto negativo?

JAIME

Puede ser que sí, pero también hay mucho complejo de las marcas. El hecho de que nosotros pongamos la página web escrita o el hecho de que haya muchas pantallas de LED, igual las marcas creemos que les estamos demostrando a la gente lo tecnológicos que somos, cuando igual la gente muchas veces no demanda eso en tu marca. Se pueden mezclar las cosas, y creo que muchas veces, si tu marca no es así, no es un *must* hacerlo.

JAVIER

No se le pueden poner puertas al campo. Estas tiendas de prohibido usar el teléfono, espacio libre de tal, hoy en día es innecesario. En lo demás comparto opinión con Jaime.

MARÍA

Hablamos mucho del *big data del* cliente. Pero hay una parte que es de las más importantes que es el *big data* del producto. Toda la analítica y todos los atributos que hay que ponerle a cada una de las prendas, relacionadas con el cliente, son las que tenemos que desarrollar más. Al final la mezcla de las dos cosas, en esa parte no se ha desarrollado mucho y es fundamental. No todo es dato de cliente, ahora vivimos en un mundo más global. Compro con 53 años en la misma tienda que mi sobrina de 18. Esa unión por las marcas es más global, es importante el *big data,* pero cualitativa, del producto. **IFF**

— Innovation
Fashion
Forum
2019
La tienda del futuro: tecnologías que sí y tecnologías que no
JAIME GARRASTAZU
POMPEII
MARÍA COMYN
POÈTE
JAVIER LAPEÑA
DOLORES PROMESAS
AUGUSTO LOBO
JLL
Partners
Patrocinan
fashionalia
HOUSE OF BRANDS
LECTRA
Impulsan
MO MAD
SHOES ROOM
Mercedes-Benz Fashion Week MADRID
Organiza
modaes.es
Apoya
adigital

17.00 – 17.30 h

Diez mandamientos que hay que romper para crecer

Romper las normas para avanzar. Con este planteamiento, muchas compañías han irrumpido en los últimos años en la industria de la moda. ¿Qué pueden otras empresas aprender de ellas?

"La dinámica de colecciones, descuentos y temporadas no nos deja salir de la caja"

JAVIER VELLO EY

"Recibimos mucha información, pero no hacemos uso de esos datos"

Cuando estaba preparando esta charla, recordé uno de los ejemplos sobre fracaso en la innovación más grande de la historia. Después de los años ochenta, la New Coke fue una innovación que surgió tras el reto de Pepsi. En Estados Unidos, Pepsi quiso demostrar que era una marca más *cool* que Coca-Cola y a parte de contratar *celebrities* como Michael Jackson, etc., lanzó el reto de Pepsi: demostrar que la Pepsi sabía mejor que la Coca-Cola. El problema para Coca-Cola es que, en sus estudios de mercado, se corroboró lo que decía Pepsi. Ante esto, lanzaron la Nueva Coke, cosa que no gustó a sus consumidores. No tuvieron en cuenta lo que era el valor de marca y la conexión emocional. De hecho, el presidente de la compañía, Donald Keough, recibió una llamada de una señora octogenaria decepcionada porque al cambiar la fórmula de la Coca-Cola le habían quitado su infancia y su juventud. Ante el descontento general, salió a pedir disculpas a los consumidores en una rueda de prensa. Tras esto, le ofrecieron dar conferencias de éxito en innovación. Pero él respondió que mejor podía dar charlas sobre fracaso e innovación y qué cosas no se deberían hacer. Lanzó *Diez mandamientos sobre el fracaso de los negocios*, e inspirándome en este libro, he intentado adaptar su mensaje al mundo de la moda.

1er mandamiento que tenemos que romper: evitar tomar riesgos. Estamos en una industria donde la coyuntura, los descuentos, el clima, la gente no yendo a las tiendas, etc., nos hace ser más conservadores. Cada vez se piensa más en fallar menos. El factor de evitar riesgos siempre está encima de la mesa. Pero invito a que los rompan. Os pongo un ejemplo: Stitch Fix. Una compañía que hoy factura 1.500 millones de dólares y nació en el 2011. La empresa, para saber cómo eran sus clientes y cuáles eran sus gustos, ha tenido que aplicar algoritmos y hacerles casi un test de unos diez minutos de duración. Les invito a que lo hagan para que vean el tiempo que hace falta cuando en teoría nos conocen perfectamente. O el caso de Everlane que expuso Ezequiel Sánchez. Estos ejemplos nacen desde fuera de la industria, y no somos capaces de aplicarlos para nosotros. Somos inflexibles.

2º mandamiento que tenemos que romper: flexibilidad. Otro mandamiento que os invito a romper. Es cierto que la coherencia es un valor capital de una compañía, pero la flexibilidad es otro. Por ejemplo, Mercadona cada cierto tiempo revisa su estrategia y los factores que le hacen estar a la cabeza del pelotón. En 2008, se dio cuenta que con la crisis tenía que volver a sus orígenes, focalizarse más en las marcas propias, lanzar mucho más el mundo de los interproveedores y sacar muchas marcas del lineal. Hace dos años esa misma estrategia la ha vuelto a revisar y ha dejado esa figura del interproveedor mucho más *light* de lo que era antes. En 1973, los que crearon la programación orientada a objetos, los que inventaron el ratón, eran unos desarrolladores de la empresa de Xerox. ¿Qué les dijo Xerox a estos señores? "Nosotros vendemos fotocopiadoras, ¿qué estáis haciendo que os estáis dedicando a esto?". Estos creadores fueron los que luego se incorporaron a Apple y a Microsoft, mientras que hoy Xerox pelea para seguir en el mercado. De estas compañías de moda que no se han movido, que el mercado se ha ido moviendo y ellos se quedan ahí, ¿cuántas pueblan hoy los cementerios de las marcas? ¿Cuántas marcas punteras hace diez o quince años, hoy no están con nosotros?

3er mandamiento que tenemos que romper: aislarse del resto. Le doy la enhorabuena a Pompeii porque en un sector eminentemente endogámico, salirse es lo importante. Tiene mérito venir del online, mirar a otras empresas de dentro y fuera del sector y atreverse a abrir tiendas físicas. Siempre pensamos que nosotros sabemos todo, que lo que pensamos es lo que hay que hacer. Así, muchos responsables de empresas familiares piensan que son quienes tienen que estar en todos lados del negocio y evitan rodearse de otros que pueden ayudar a la empresa. Copiamos poco de otras industrias, normalmente no se mira fuera. Otro mandamiento que les invito a romper es ese aislamiento.

4º mandamiento que tenemos que romper: creerse infalible. Lo sabemos todo sobre el mundo de la moda. Año 2008, con dos retailers de moda hablando sobre expansión, uno de ellos me dijo que era una tontería. Sin embargo, el otro retailer de moda, que ya no existe, y que llegó a facturar 300 millones, dijo "igual, no hablo inglés, pero si hay una oportunidad donde sea, allá voy". Cinco o seis años más tarde, estamos cerrando esas tiendas que se abrieron a tontas y alocas porque nos creíamos en posesión de la verdad. Sabemos de todo hasta que dejamos de saberlo y no entendemos por qué han pasado las cosas. Otra discusión parecida en 2008 es una conversación sobre el desembarco de Primark. Un alto cargo de una compañía me dijo "muchas gracias, pero esto no va a triunfar nunca". Creerse infalible tiene esas paradojas.

5º Mandamiento que tenemos que romper: jugar cerca del fuera de juego. Este es un sector que siempre ha estado bajo una lupa. Es complicado salirse de estos aspectos, porque desde siempre la sostenibilidad, trazabilidad de la cadena, han estado encima de todo. Es un mandamiento que rompemos todos sistemáticamente, no jugamos cerca del

Javier Vello es el socio responsable del área de consumo e industria retail de EY para España, Italia y Portugal desde julio de 2018. El directivo se incorporó a la compañía en julio de 2017. Anteriormente, Vello trabajó también como consultor para Puertos del Estado durante más de dos años y como manager en A.T. Kearney durante cuatro años. Licenciado en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid, el directivo cuenta con un PDD por Iese Business School y con otro de formación de ejecutivos por Esade, entre otros.

fuera de juego. Pero se incorporan dos factores: uno, que vuelve a ser un factor que está en la lupa de autoridades comunitarias internacionales porque es una industria que genera mucho desperdicio, y es una industria que, al generar ese desperdicio, se le va a castigar por ello. Otro factor es entender que alejarse de la línea es importante. Se ha hablado mucho del *big data,* e incluso en algún momento hablando del reconocimiento facial. Si dispusiéramos de la información biométrica de los clientes, sería uno de los temas de más protección e información. Tener cuidado en gestionar bien esto, de forma adecuada, es muy importante.

6º Mandamiento que tenemos que romper: no tomarse tiempo para pensar. Hay que tomarse tiempo para pensar. Estamos continuamente en una dinámica de colecciones, de temporadas, de descuentos, etc. Todo ello nos obliga a no poder salir nunca de la caja. A no tener gente que esté pensando, y es cierto que recibimos una gran cantidad de información, pero no hacemos uso de esos datos. No dejamos tiempo para pensar. ¿Qué diferencia hay entre Amazon vendiendo muebles e Ikea vendiendo muebles en su web? El mueble hay que montarlo y el mueble es muy parecido, entonces, estos señores han puesto a un equipo a pensar en qué hay que hacer para gestionar el futuro de Ikea cuándo ya han decidido que no le queda más remedio que vender muebles por Internet. ¿Cuánto tiempo están ustedes dedicando a pensar qué va a pasar más allá de la próxima temporada? ¿Qué va a pasar cuando irrumpa algún disruptor en el sector? No estamos todavía dedicando el tiempo que se necesita para pensar y para responder estas preguntas, así como para plantear nuevas, y responderlas.

"Todavía no ha aparecido nadie que cambie los fundamentales del negocio de la moda"

7º Mandamiento que tenemos que romper: poner toda tu fe en externos. Ni los consultores ni los externos resolvemos todos los problemas. Muchas veces si aplicamos recetas comunes a problemas particulares, estamos destrozando la compañía. ¿Cuántas compañías yendo por el camino de la expansión por que sí o de la diversificación por que sí, han destrozado su modelo de negocio y han perdido su identidad? Donald Keough tenía una frase muy buena que decía: "vienen con sus respuestas estupendas cocinadas en presentaciones de Power Point alucinantes, el problema es que dan respuestas a preguntas erróneas". ¿Para qué queremos utilizar a gente como nosotros? Estamos para acompañar, no para resolver. Si supiéramos cómo va a ir el futuro, estaríamos contando cómo montar la nueva empresa de éxito mundial. Los externos tienen sus intereses y no necesariamente son los mismos que los míos, ni coinciden en tiempo ni en forma. Pensar que alguien que viene de fuera va a darme las respuestas es complicado.

8º Mandamiento que tenemos que romper: amar la burocracia. Uno de los puntos es ¿qué ha hecho la tecnología del *back office* a estas compañías? Todas las compañías están sufriendo las inversiones hechas o no hechas en tecnología, o los desarrollos hechos o no hechos a medida. Todas las grandes compañías están inmersas en un cambio tecnológico. Todas están, como decía Andrés, invirtiendo en tecnología. Alguien ha mencionado empresas ágiles, yo les preguntaría: ¿son capaces de darme algún ejemplo de una organización ágil en el mundo de la moda? De una empresa que ponga encima de la mesa esa característica. Sin duda, hay que aprender mucho de la industria del automóvil. Pero ¿cuántos hemos hecho el ejercicio de simplificar a tope la compañía? Hay un ejercicio que recomendamos hacer que es: si identificamos a alguien que es súper eficiente, ¿qué pasaría si esta empresa viene y nos compra? ¿Qué medidas tomarías? ¿Qué harías en el primer año y qué cosas quitarías? ¿Podemos romper este mandamiento de amar a la burocracia?

9º Mandamiento que tenemos que romper: mandar mensajes confusos. La verdad es que oigo hablar a la gente de la industria y hay diferentes mensajes, con diferentes tonos de voz y con diferentes intenciones, y al final del día no sabemos si hay que invertir en tecnología o si merece la pena modernizar la tienda del futuro, o no. Merece la pena la omnicanalidad o no merece la pena. La misma compañía un día sale en prensa diciendo que se quiere vender y al otro día que se quiere internacionalizar. Entonces, eso al final genera indefinición tanto en la compañía como en los empleados y en los propios clientes. Por tanto, mandar mensajes confusos genera un estado de ánimo complicado de gestionar.

10º Mandamiento que tenemos que romper: no temer al futuro. Tomar tiempo para pensar en cómo te gustaría que sea el futuro, en cómo va a ser y en cómo tienes que adaptarte a él. ¿Cuál es el peor competidor que pudiera aparecer? ¿Qué pinta tendría? ¿Qué tengo yo de fortalezas para romperlo? Porque todavía no hemos tenido en este sector un disruptor, no hemos tenido Airbnb, Uber, Amazon (todavía), ni hemos tenido gente que los podemos denominar *killers* o grandes entrantes con mucha financiación. Alguien que realmente cambie los fundamentales del negocio de la moda todavía no ha aparecido ¿y si aparece? En el sector del mueble, ya se están pensando en entrar en un modelo de suscripción, ¿qué pasa si ya deciden que no invierten en muebles, sino que pagando una cuota mensual les permite cambiar los muebles cada cinco o seis años? Algo tan nuestro como comprar, lo pasamos a suscribir, a alquilar, a *renting*… ¿estaríamos preparados para llegar a eso?

Hay un profesor de Harvard que se dedica a la innovación, y ha hecho un modelo que por su simplicidad asusta: el modelo de las tres cajas. Se basa en coger en una caja y poner lo que vas a crear en el futuro, y ahí pones a una gente determinada a las que darles las posibilidades de que estén mirando las señales de lo que pasa en el mercado. Les das el poder de pensar, decidir y lanzar cosas. Después, le damos la oportunidad de desarrollar con menos riesgo, más rápido y barato. Lo que decían de *fail fast*, prueba y si tienes que fallar que sea muy rápido y a otra cosa. A esta caja, donde guardamos los recursos, el tiempo y el dinero que vamos a usar la llamamos caja del futuro. En una segunda caja, metes todo lo que tienes que abandonar: todas las cosas que en el futuro van a suponer un lastre. Todo lo que va a dejar de ser importante, lo que va a formar parte del pasado, lo metemos en la que llamamos la caja del pasado. En la tercera caja, lo que de verdad va a dar gasolina a la compañía y va a seguir funcionando. A esta última la llamamos la caja del presente. Si eres capaz de pensar en estas tres cajas, en identificar cada propuesta que recibamos en cada una en el orden de futuro, pasado y presente, simplificamos nuestra vida. Así, ya sabríamos lo que tengo que tenemos que invertir, lo que tenemos que mantener y lo que tenemos que eliminar.

Por último, quería exponer el caso de Airbnb. En su primera ronda de financiación decidió sacar en las primarias de las elecciones americanas cereales McCain's y cereales Obama's. Vendieron cajas de cereales a los representantes que estaban allí, así podrían tener un impulso extra de financiación. Contactaron con un proveedor, les sacó una tirada limitada y ellos mismos contaron que se vendieron todas las de Obama. Sacaron 30.000 dólares y con ese dinero fueron a ver a los fondos. Airbnb significa Air Bed and Breakfast, debido a su primera idea de poner colchones hinchables y dar de desayunar a los inquilinos. Con esto, financiaron para ir a contar a los fondos la idea. Fred Wilson fue el primer fondo al que fueron y el primer fondo que les dio un no por respuesta. Como mensaje, Fred Wilson guarda una caja de cereales para recordar que no hay que rechazar a las primeras de cambio a alguien con una idea como esta. Decía: "nos centramos mucho en la propuesta que nos dijeron de los colchones hinchables, y no vimos más allá de lo que podrían hacer, de lo que iban hacer y de lo que finalmente hicieron". ¿Cuántas cajas de cereales tenemos que poner para dejar pasar oportunidades que podrían haber nacido de nuestras propias ideas, de nuestra propia organización y de nuestra propia gente? Piensen en qué cosas harías si eres capaz de romper uno a uno estos mandamientos, o si eres capaz de romperlos todos. Hay algunos muy fáciles y otros que requieren arrojo, recursos y un poco de suerte. Nunca está todo escrito. Si fuera todo tan fácil, no estaríamos hoy aquí. **IFF**

adigital

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

DIG AGENCIAS DIGITALES · asociación cex · Jdigital · sharing españa · pat · smart mobility

Adigital es una organización de empresas innovadoras que trabajan por el desarrollo de la economía basada en Internet, el Medio Digital y las Nuevas Tecnologías

Más de 500 empresas asociadas, de diferentes sectores, emplean a Adigital como palanca y plataforma para el desarrollo de sus negocios en el ámbito digital

SERVICIOS

ASESORÍA Y CONSULTORÍA
REGULACIÓN Y DIGITAL POLICY
FORMACIÓN Y EVENTOS
INVESTIGACIÓN
INTERNACIONALIZACIÓN
CONFIANZA ONLINE
LISTA ROBINSON

ÁREAS

#ComercioElectrónico
#DigitalPolicy
#Cloud&Data
#EconomíaColaborativa&Plataformas
#Marketing&ComunicaciónDigital
#CompetenciasDigitales
#InteligenciaArtificial
#ContenidosDigitales

www.adigital.org
info@adigital.org
adigitalorg
adigital_org
company/adigital

Despedida

Forum
¡Gracias!
2019
Partners
fashionalia
LECTRA
IFF
2019

Nos vemos
en IFF2020
2019

Innovation
Fashion
Forum
2019
LECTRA

MÁS INFORMACIÓN

+ www.innovationfashionforum.com
#ifashionforum

PARTNERS

Patrocinan

fashionalia HOUSE OF BRANDS

LECTRA

Impulsan

IFEMA Feria de Madrid

MO MAD MODA EN MADRID MADRID IS FASHION

SHOES ROOM BY MOMAD

Mercedes-Benz Fashion Week MADRID

Organiza

modaes.es 10

Apoya

adigital