

Global²⁰¹⁶ Fashion Drivers



Global ²⁰¹⁶ Fashion Drivers

Impulsan
KPMG
www.kpmg.es

Modaes.es
www.modaes.es

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

Índice de Contenidos

BIENVENIDA
MODAES.ES

4

BIENVENIDA
KPMG

6

LOS DIEZ
GLOBAL FASHION
DRIVERS

Entre el 'adiós' a la crisis
y el cambio de paradigma

9

ESCENARIO
INTERNACIONAL DE LA
INDUSTRIA DE LA MODA

Vectores de cambio
del negocio de la moda

18

GLOBAL
FASHION
DRIVERS

ENTREVISTAS

Liwe Española
Grupo Cortefiel
El Ganso
Intropia
Mtnng Experience

96

LOS DIEZ
GLOBAL FASHION
DRIVERS EN ESPAÑA

De la expansión en
Latinoamérica a las
operaciones corporativas

104

METODOLOGÍA

114

GLOBAL FASHION DRIVERS

#1 CRECIMIENTO
INTERNACIONAL:
LA CONQUISTA
DE NUEVOS MERCADOS

24

#2 LATINOAMÉRICA:
TERRITORIO ESTRATÉGICO
PARA LA MODA
INTERNACIONAL

30

#3 CONSOLIDACIÓN Y
CRECIMIENTO ORGÁNICO
EN EL SECTOR DE
LA MODA: EL ROL DE LA
INVERSIÓN PRIVADA

36

#4 LA MODA 'TRANSPARENTE':
SOSTENIBILIDAD
Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL ANTE EL
NUEVO CLIENTE

44

#5 'FASHTECH': NUEVAS
TECNOLOGÍAS QUE
TRANSFORMARÁN EL
SECTOR DE LA MODA,
DEL RFID AL 'BIG DATA'

52

#6 EL FUTURO DE LA
DISTRIBUCIÓN FÍSICA:
DE 'FLAGSHIPS'
A 'SHOWROOMS'

60

#7 MÁS ALLÁ DE LA
OMNISCANALIDAD:
LA FUSIÓN DE CANALES
EN UN ENTORNO CENTRADO
EN EL CONSUMIDOR

68

#8 FICHAJES Y NUEVOS
PERFILES DE TALENTO:
CLAVES PARA LA
TRANSFORMACIÓN

74

#9 MODA 'SOCIAL':
FACTORES ACELERADORES
Y CLAVES PARA
LLEGAR A LOS NUEVOS
TIPOS DEL CONSUMIDOR

82

#10 POLÍTICA DE PRECIOS:
CÓMO CAPTURAR
VALOR EN UN ENTORNO
DE PROMOCIONES
PERMANENTES

90

Transformarse o morir

Modaes.es

El dinamismo y la innovación son dos valores inherentes a la industria de la moda.

La moda es, por definición, un sector acelerado que compite a contrarreloj no sólo por continuar seduciendo con sus artículos cada temporada, sino también para cazar a un consumidor que está en constante cambio, por adaptarse a un escenario cada día más complejo y por hacer frente a una competencia que se multiplica.

A diferencia de otros sectores como la industria pesada o el gran consumo, la moda es un negocio altamente atomizado, donde cientos de miles de microempresas compiten con gigantes por un hueco en el armario del consumidor. En paralelo, el carácter efímero de las tendencias, los gustos y los hábitos hace del negocio de vender prendas de vestir uno de los más dinámicos, siempre en constante cambio y adaptación.

Su cercanía al consumidor, que con los años se ha colocado cada vez más en el centro de la estrategia de las compañías, convierte a los operadores de moda en un reflejo cada vez más

automático de las costumbres y los valores de sus clientes.

La sociedad cambia y el deber de la moda no es sólo cambiar con ella, sino ir incluso un paso por delante para continuar marcando tendencia y estar preparada cuando la transformación llegue. Por esta razón, Modaes.es y KPMG se han propuesto detectar con el informe *Global Fashion Drivers*, esos *drivers* que indican hacia donde vira el volante de las compañías del negocio de la moda y que, al final, no son más que una radiografía de la transformación de las tendencias globales no sólo de la distribución, sino también de los hábitos de vida.

El año tomado de referencia para el análisis, 2015, supuso también un punto de inflexión en el escenario mundial. Brasil, Rusia y China, los tres mercados que, junto con India, lideraron el crecimiento global en la última década, frenaron el ritmo y, en el caso de los dos primeros, se

El año tomado como referencia para el análisis, 2015, supuso también un punto de inflexión en el escenario mundial.

sumieron en una crisis a la que los gigantes del retail tuvieron que adaptarse a marchas forzadas tras apostar en bloque por los que prometían ser los nuevos *El Dorado* de la moda. Mientras, los mercados maduros comenzaron a emprender una nueva etapa dejando atrás la crisis que había ahogado el consumo desde 2007, aunque el nuevo escenario presenta unos ratios de crecimiento muy inferiores a los de antaño.

En paralelo, la moda se enfrenta a su propia revolución, con nuevas herramientas de comunicación, nuevos canales de distribución y, sobre todo, un nuevo consumidor al que se observa de cerca. En este contexto, los *Global Fashion Drivers* revelan de nuevo no sólo la constante adaptación del negocio de la moda, sino también su voluntad de emprender retos y asumir riesgos en terrenos inéditos hasta ahora. Según se desprende de la actividad de las cien compañías más relevantes del sector, los operadores del negocio de la moda han continuado apostando por desembarcar en nuevos mercados, con el foco puesto en Latinoamérica, y han seguido engrosando su red de distribución a golpe de *flashship store*. Pero las

tiendas, por sí solas, ya no son suficientes, y de ahí la pujanza de nuevos términos como la omnicanalidad o el *fashtech*. Para adaptarse a este nuevo escenario, las empresas han continuado, además, reforzando sus equipos directivos y recurriendo a compras o dando entrada a nuevo capital para impulsar su negocio. En el terreno del marketing, las redes sociales, con su universo de bloggers e *influencers*, se han convertido en un actor protagonista, al tiempo que la guerra de precios, presionados por los cambios de consumo y la pujanza del *low cost*, continuaba en la Red y en la calle. En plena transformación, el sector se enfrenta también a nuevos retos, como la moda transparente, que ha abandonado los planes de marketing para convertirse en una asignatura de primera importancia para el negocio.

Innovación, tecnología, competencia o transformación son algunos de los sustantivos a los que se podría asociar la edición de 2016 del informe *Global Fashion Drivers*, pero también son sustantivos que encajan a la perfección con el negocio de la moda, que se transforma, año tras año, al ritmo del mundo. •

Bienvenidos a la era de cambios (de nuevo)

Guillermo Padilla

Guillermo Padilla es socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

Desde KPMG Fashion ayudamos a las empresas del sector de la moda a impulsar sus estrategias de crecimiento y transformación, así como a identificar las grandes oportunidades a las que se enfrenta actualmente la industria. *Global Fashion Drivers*, cuya primera edición inauguramos en estas páginas, es fruto de la colaboración con Modaes.es, motivada por nuestro afán de trabajar en profundidad sobre las claves de crecimiento de una industria que se encuentra en un contexto de cambios disruptivos que están renovando los paradigmas empresariales. Nos hallamos en una época de transformación; los próximos años traerán consigo cambios sin precedentes y serán mucho más decisivos para la evolución de la economía de lo que han sido los últimos 50 ejercicios. Estamos, por ello, en un período crítico, marcado por grandes retos y oportunidades, además de la incertidumbre que lógicamente tiñe el ya complejo horizonte empresarial. El mayor desafío para las compañías en general y en particular para las empresas de moda, consiste en adaptarse a este nuevo entorno marcado por la aparición de tecnologías disruptivas, nuevos hábitos de consumo, mayor carga regulatoria y el surgimiento de nuevas amenazas. Ante esta coyuntura, ahora más que nunca, los directivos necesitan reflexionar sobre las claves de futuro para poder actuar con agilidad, inmediatez y acierto.

¿Cuáles son estos nuevos retos que encaran las empresas de moda? A grandes rasgos, podríamos hablar de cinco palancas fundamentales: estrategia, transformación, innovación, gestión de riesgos y capital

humano. Cada uno de estos cinco puntos encierra, a su vez, infinidad de cuestiones estratégicas que pueden convertirse (si son articuladas correctamente) en vectores de crecimiento o por el contrario (si no se les presta la atención que merecen) en pecados capitales capaces de condenar a las organizaciones al fracaso. En esta primera edición de *Global Fashion Drivers* hemos identificado hasta diez tendencias que las empresas del sector están empezando ya a materializar en acciones para adaptarse a la nueva normalidad empresarial.

Son tendencias que, convertidas en estrategias empresariales, ayudarán a las compañías del sector de la moda a abrir horizontes y a construir actitudes ganadoras. Estas tendencias, que cuentan siempre con una doble óptica, pues miran tanto desde dentro como desde fuera de las empresas, pretenden convertirse en una clara hoja de ruta de evaluación y crecimiento de las marcas de moda. Hablamos de *drivers* como la internacionalización y nuevos mercados, crecimiento orgánico, sostenibilidad y responsabilidad social, las nuevas fórmulas de distribución, el talento, la adopción de nuevas herramientas tecnológicas o la revolución del consumidor. En los últimos años, el sector de la moda español ha demostrado una enorme capacidad de adaptación a un entorno global y altamente competitivo, habiendo superado bien la crisis financiera e inmobiliaria en las economías española e internacional y recuperando una tendencia positiva. El sector es ahora más fuerte gracias a la mejora de su competitividad, basada en aspectos como la innovación, tanto en materiales como en procesos, el diseño, la calidad o el servicio. La industria española tiene también como valores diferenciales una gran flexibilidad y la cercanía con el mercado, con la capacidad de reaccionar rápidamente para adaptarse a los tiempos de la demanda. Ahora, con esta base, toca mirar el futuro desde una visión más estratégica aún y esperamos que el presente análisis ayude a los directivos a sentar los cimientos de la GRAN transformación que nos espera a la vuelta de la esquina. •

Afrontando cambios estratégicos

Carlos Peregrina

Carlos Peregrina es socio responsable del sector de Consumo en KPMG en España.

En un entorno global complejo, tanto desde el punto de vista geopolítico como económico, las empresas de la moda están afrontando en los últimos años no sólo cambios en los hábitos de los consumidores en cuanto a sus gustos, tendencias y prioridades sino que están abordando uno de los cambios más importantes de las últimas décadas desde el punto de vista empresarial, como es el nuevo entorno digital y su integración en modelos empresariales ya existentes.

La aparición de nuevos modelos de negocio basados en las nuevas tecnologías, con nuevos paradigmas en cuanto a la conexión con el cliente, ha supuesto un claro elemento dinamizador de la industria, obligando a empresas con amplias redes de distribución física a replantear sus estructuras, su logística e incluso los atributos de sus marcas para dar respuesta a un nuevo consumidor más conectado, más crítico y exigente, que ha hecho de la inmediatez y la socialización de sus gustos y opiniones, su nueva forma de relacionarse con las empresas.

En este sentido, no basta con cumplir con las

expectativas de los consumidores en cuanto a diseño, colecciones y disponibilidad, sino que ahora nuevos elementos como la sostenibilidad se han convertido en atributos clave que las marcas están integrando a sus valores de marca para dar respuesta a la demanda de sus clientes.

Y todo ello, en un entorno en el que se integran, además de distintos mercados, distintos canales, tanto de distribución como de comunicación con el cliente, y que deben ofrecer una experiencia de marca diferencial y consistente. No basta con almacenar ingentes cantidades de datos de los consumidores, sino que éstos deben inspirar la estrategia de la empresa para estar siempre a la altura de lo que el consumidor espera de la marca, del producto y de su experiencia comprando bajo una enseña determinada.

Se podría decir que, en este momento, los consumidores no siguen los patrones de la moda, sino que son las marcas y las empresas las que deben seguir los patrones sociales y del nuevo consumidor. Y ello es imposible sin una transformación radical. •

**LOS DIEZ
GLOBAL**

**FASHION
DRIVERS**

Entre el 'adiós' a la crisis y el cambio de paradigma

Del 'crack' de los BRIC al frenazo de la economía: la moda se adapta al nuevo orden mundial

La moda se ha transformado radicalmente en las últimas décadas para adaptarse a los cambios de la economía, de los hábitos del consumidor y de los canales de distribución.

Tiendas multimarca, dos temporadas, mercados maduros, comunicación unilateral. Del retrato robot de la industria de la moda hace apenas unas décadas queda poco más que su objetivo: vender ropa. Todo lo demás, de la distribución a la oferta, pasando por el organigrama de las empresas, ha cambiado radicalmente hasta definir el sector como es hoy en día. Los retos de antaño también han cambiado: integrar la distribución online y mejorar en materia de sostenibilidad han sustituido a los desafíos que amenazaban a la industria a finales del siglo pasado. Este punto de inflexión difícilmente podría producirse en un entorno más convulso. La economía mundial se enfrenta a un cambio de paradigma, con crecimientos más moderados a los de las últimas décadas, un entorno geopolítico incierto y una ralentización del comercio mundial.

El año pasado, la presidenta del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, calificó de "decepcionante" las previsiones del crecimiento global de cara a 2016. La economía mundial se está ralentizando, acercándose al temible estancamiento que se produce cuando el Producto Interior Bruto (PIB) crece durante varios trimestres por debajo del 3%. El pico de la última década se registró en 2006, cuando el PIB mundial se elevó un 4,38%, según datos del Banco Mundial. Al año siguiente, el comienzo de la crisis en Occidente rebajó el alza hasta el 4,31% y

un año después su "efecto dominó" a escala global redujo el crecimiento al 1,84%.

La economía mundial tocó fondo en 2009, con un retroceso del 1,68%. Tras la remontada de 2010 y 2011, el PIB ha vuelto a pisar el freno y encadena ya cuatro años creciendo por debajo del 3%.

En este entorno cambiante, también los ganadores y perdedores de la economía mundial se han reorganizado. En 2001, el analista de Goldman Sachs Jim O'Neil acuñó el término BRIC (con una grafía similar al término inglés para ladrillo), un acrónimo de Brasil, Rusia, India y China, que hacía referencia a los cuatro mercados líderes en el desarrollo económico local y global.

En la década anterior, estos cuatro mercados emergentes se colaron en el mapa de las empresas de moda, que acudieron en masa a instalarse seducidos por sus crecimientos galopantes y una clase media en expansión ávida de marcas occidentales. China, Rusia y Brasil se convirtieron, además, en el salvavidas ante la crisis que asolaba Estados Unidos, Europa y Japón, los tres primeros mercados para el sector. Pero, en 2015, un nuevo golpe de timón de la economía despertó a la moda del sueño de los BRIC. El mercado brasileño, que lideraba el crecimiento cuando se acuñó el término, fue también el primero donde reventó la burbuja.

La mayor economía latinoamericana, que en 2010

EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB) MUNDIAL. En porcentaje. Variación interanual. Fuente: Banco Mundial



crecía un 7,53%, entró en una profunda desaceleración que culminó en 2015 con una contracción del 3,85%, fruto de la tormenta perfecta causada por la caída del precio de las materias primas, la depreciación del real brasileño y las duras medidas de ajuste llevadas a cabo por el Gobierno, sumado a la inestabilidad política.

Rusia, por su parte, también ha sufrido la desaceleración de la economía, que en su caso se sumó el año pasado al desplome del rublo, la caída del precio del petróleo y las sanciones occidentales como consecuencia de la crisis con Ucrania.

El país, que crecía un 8,54% en 2007, frenó su expansión abruptamente, hasta tocar suelo en 2009 con un descenso del 7,82%. En 2015, el país volvió a replegarse después de cinco años al alza y retrocedió un 3,73%. Pero si hay un BRIC por el que la moda apostó en bloque y hoy preocupa a la economía mundial, ese es China. El gigante asiático, que llegó a coronarse como la primera potencia mundial hace dos años, encadenó cinco años de crecimiento a doble dígito, entre 2003 y 2007, y volvió a superar el alza del 10% en 2010.

Sin embargo, el PIB chino comenzó a frenar su ascenso hasta marcar en 2015 un alza del 6,9%, el menor porcentaje en los últimos 25 años. Estos datos se suman a otros problemas estructurales, como la falta de transparencia política, la corrupción o la desigualdad, con una renta per cápita de 12.900 dólares que sitúa a China por detrás de países como Argelia, Costa Rica, Libia o Irán. Además, el sector inmobiliario ha presenciado una burbuja de centros comerciales que amenaza con explotar y que ha motivado un reajuste de la expansión del retail en el país.

El único BRIC que continúa acelerando es India, si bien también es el menos explotado hasta el momento por las cadenas de distribución de moda. La

economía del país creció un 5,62% en 2012, un 6,64% en 2013, un 7,24% en 2014 y un 7,57% el año pasado. Si bien continúa lejos de los extraordinarios crecimientos por encima del 10% que marcaba en 2010, India es uno de los mercados en el punto de mira de la industria, con una población de cerca de 1.300 millones de personas y una clase media creciente. Además, en los últimos años el país ha reducido las restricciones a la inversión extranjera, que frenaban la entrada de grupos de retail, si bien todavía debe afrontar retos que dificultan el desarrollo del sector en el país.

La economía india continúa dependiendo de las inversiones extranjeras y carece de recursos energéticos suficientes, lo que frena su crecimiento. Además, presenta un déficit exterior elevado y un alto endeudamiento. Por otra parte, India adolece de otras deficiencias estructurales que han condicionado la entrada de los grandes operadores de la moda, que sin embargo sí se han expandido en los otros BRIC: las características socioeconómicas, las malas infraestructuras y el exceso de burocracia que, pese a la flexibilización de las normativas, continúa frenando la inversión, hacen del país un mercado todavía complejo para el retail.

EL COMERCIO TAMBIÉN FRENA

La ralentización de la economía ha supuesto también un frenazo en el crecimiento del comercio mundial. Hasta 2011, el comercio crecía el doble de rápido que el PIB mundial. Sin embargo, en los últimos cinco años, la tasa de crecimiento se ha moderado hasta igualarse al aumento registrado por la economía global.

Si bien un periodo tan largo e ininterrumpido de crecimiento lento pero positivo no tiene precedentes, la Organización Mundial del Comercio (OMC) insiste

Dejada atrás la crisis, la economía mundial se enfrenta a un nuevo paradigma con crecimientos más moderados.

Christine Lagarde, presidenta del Fondo Monetario Internacional (FMI), describió las perspectivas de crecimiento de la economía como “decepcionantes”

en que “su importancia no debe exagerarse”. En general, el crecimiento del comercio fue más débil entre 1980 y 1985, cuando se situó durante cinco años por debajo del 3% y dos de ellos registraron una contracción.

En 2015, el comercio mundial se elevó un 2,8% y, para 2016, la previsión de la OMC pasa por crecer al mismo ritmo. El director general del organismo, Roberto Azevêdo, calificó estas expectativas de “decepcionantes”, el mismo término que utilizó Christine Lagarde para referirse a las previsiones sobre el crecimiento de la economía.

En concreto, en el sector de prendas de vestir, el consumo encadena ya cuatro años consecutivos moderando su ascenso, según datos de Euromonitor. En 2010, el consumo de moda se situó en 890.219 millones de euros, un 5,06% más que el año anterior.

Un año después, el ascenso se moderó al 4,53%, para ralentizarse de nuevo hasta el 3,76% en 2012. En 2014, la tasa subió por debajo del 3% y se situó en el 2,93%, hasta superar el billón de euros.

Junto a la desaceleración del comercio y la economía, otros factores como el desplome de los precios de las materias primas, la volatilidad de las divisas y la incertidumbre introducen más presión en el sector de la moda.

El año pasado, los precios de las materias primas cayeron hasta su nivel más bajo en dieciséis años, lastrados por la desaceleración de la economía china y la fortaleza del dólar. En el caso del petróleo, el exceso de reservas llevó en 2015 los precios a su nivel más bajo desde los inicios de la crisis. A diez días de la Navidad, el barril de Brent bajó hasta 36,3 dólares, un nivel inédito desde la Nochebuena de 2008.

También las materias primas textiles se han situado a la baja. El precio de las fibras sintéticas cerró 2015 con un retroceso interanual del 30%. El poliéster, la fibra más utilizada en la industria de la moda, tocó mínimos a finales de 2015, hasta situarse en 52 centavos de dólar por libra, lastrado por la desaceleración de la economía china. Se calcula que las importaciones chinas de esta fibra sintética se contrajeron un 40% entre 2010 y 2015. Por su parte, el algodón también continúa a la baja presionado por el precio del poliéster y la liberalización de las reservas por parte de China. En 2015, el precio medio se situó en 70,41 centavos por libra, lejos de los 155,70 centavos de dólar que marcaba cuatro años atrás.

En paralelo, la guerra de divisas supone otro frente que impacta especialmente en un sector altamente internacionalizado como la moda. La devaluación del yuan por parte del Gobierno chino en agosto de 2015 provocó un terremoto en las bolsas internacionales y añadió presión sobre la Reserva Federal de Estados Unidos, que retrasó la subida de los tipos de interés hasta diciembre, contribuyendo así a la apreciación del dólar.

A este entorno convulso se suma además la incertidumbre geopolítica y la amenaza terrorista, que han impactado duramente en una de las primeras fuentes de ingresos del sector de la moda: el turismo de compras, que arrancó 2016 con caídas a doble dígito en Europa, Estados Unidos y Asia Pacífico, según un estudio elaborado por Global Blue y Barclays.

NUEVOS EMERGENTES

Mientras la economía mundial se ralentiza, los BRIC pierden fuerza y los viajeros ya no gastan tanto en el extranjero, nuevos países emergentes comienzan a tomar el relevo en las listas de los mercados que más crecen. India y China, dos miembros de los antiguos cuatro fantásticos del crecimiento, continúan liderando las subidas pero en la parte alta del ranking se cuelan también nuevos mercados como Bangladesh e Indonesia.

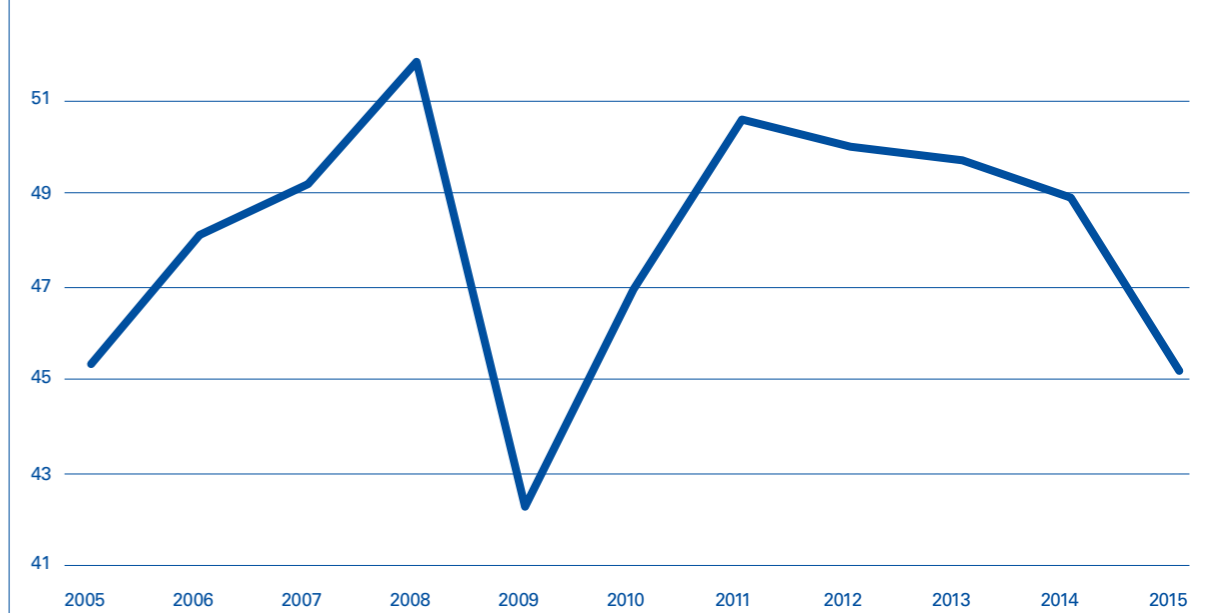
La economía bengalí lleva desde 2011 creciendo por encima del 6% y, en 2015, se incrementó un 6,55%. Según las previsiones del Banco Mundial, el PIB del país crecerá otro 6,5% en 2016, apoyado por la inversión pública y el aumento salarial en el funcionariado. El organismo también subraya el pulso exportador del país en prendas de vestir, aunque considera que existe un cuello de botella en la inversión: un pobre entramado empresarial, una infraestructura deficiente, problemas en el suministro energético, poca fiabilidad bancaria y manifestaciones ocasionales de los trabajadores.

Indonesia también tiene que abordar reformas estructurales para mejorar la productividad y aumentar la inversión privada, pero se encuentra entre los países más prometedores, según el Banco Mundial. Después de dos años de freno económico, se prevé que el país asiático recupere el ritmo de crecimiento de 2013 y marque en 2016 una subida del 5,1%, y del 5,3% y del 5,5% en 2017 y en 2018, respectivamente. En retail, también hay nuevos países emergentes que

Mientras los BRIC se tambalean, nuevos mercados emergentes como Indonesia o Kazajistán se cuelan en los rankings de crecimiento económico.

El comercio mundial también se ha ralentizado en los últimos años. Entre 2012 y 2014, el crecimiento medio del comercio se situó en el 2,4% anual, el ritmo más bajo registrado desde el inicio de la serie estadística de la OMC, en 1948.

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MUNDIAL
En porcentaje sobre el PIB. Fuente: OMC y Banco Mundial



comienzan a colarse en los rankings y compiten por convertirse en las nuevas mecas para el sector. Es el caso de Malasia, Kazajistán o Indonesia, teniendo en cuenta el tamaño del mercado, su facturación o el poder adquisitivo de la población.

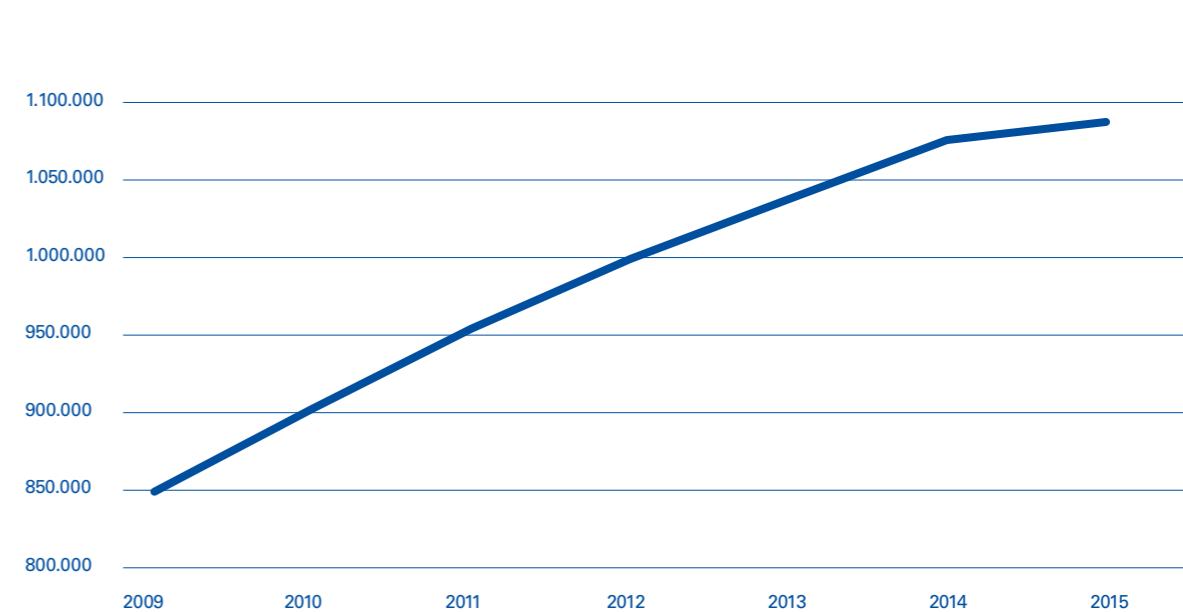
Mientras los países emergentes continúan ganando terreno, los mercados maduros siguen frenando su crecimiento y presentan escenarios complejos. Estados Unidos, la primera economía mundial y el mayor mercado de consumo de moda, se recuperó rápido de la crisis y es hoy un país muy atractivo para las compañías extranjeras de moda, que acuden seducidas por la fortaleza del dólar. Con todo, continúa siendo un mercado complejo por su superficie y su saturación, con fortísimos competidores locales e internacionales. Además, el país no ha logrado recu-

perar sus ritmos de crecimiento precrisis y encadena dos años con alzas de sólo el 2,43%.

Europa, por su parte, evoluciona de manera muy desigual. Mientras Francia o Alemania mantienen el impulso, economías periféricas como Grecia o Portugal todavía se lamen las heridas de la crisis. En paralelo, países del Este como Eslovaquia o Rumanía crecen a pasos agigantados, pero, con un tamaño mucho menor, un poder adquisitivo todavía bajo y una estructura débil, no pueden ser relevantes en el mapa de expansión de las empresas de moda.

El tercer mayor mercado de consumo para la moda, Japón, lleva dos décadas sumido en el estancamiento económico. En 2015, el PIB japonés se elevó un 0,47%, después de cerrar 2014 con un retroceso del 0,031%. Las medidas expansivas puestas en marcha por el

EVOLUCIÓN DEL GASTO EN PRENDAS DE VESTIR CONFECCIONADAS
En millones de euros. A tipos de cambio constantes. Fuente: Eurostat



Las ventas de prendas de vestir lograron mantener el impulso durante la crisis gracias al tirón de los mercados emergentes, pero en los últimos dos años ha frenado su crecimiento.



ministro Shinzo Abe no terminan de dar resultado, pero el efecto divisa continúa seduciendo a los turistas chinos, que impulsan las ventas de moda en el país.

EL RETAIL ES EL REY

Al tiempo que la economía mundial ha sufrido alteraciones, trastornando los destinos preferidos por la moda, también el sector ha vivido su propia revolución interna. En la distribución, el retail es el rey: las diez mayores empresas de distribución de moda concentran su negocio en el canal mono-marca, lo que ha trastocado no sólo la manera de vender las prendas, sino también la estructura de las compañías del sector, desde los presupuestos a los organigramas.

La deslocalización de parte de la producción a Asia ha permitido reducir los costes de la producción, que ya no copan el grueso de los presupuestos. En su lugar, las compañías se han volcado en controlar su red de distribución, lo que permite además recibir un *feedback* directo del consumidor, que se ha convertido en el centro del negocio.

El uso de nuevas tecnologías como el *big data* ha aumentado exponencialmente la información que las compañías reciben de sus clientes para, con una logística engrasada y un mix de producción en lejanía y proximidad, poder responder rápidamente a sus demandas.

En los últimos años, esta expansión, en ocasiones masiva, a través de tiendas también se ha moderado, y el peso del ladrillo se ha reducido concentrando la inversión en *flagship stores* y *macrotiendas* en las principales calles comerciales. A la hora de elegir estos enclaves, las ciudades se han erigido como las verdaderas mecas del retail, por encima de los países.

LOS RETOS DEL NUEVO ESCENARIO DIGITAL

Esta reorganización de la red de distribución, priori-

zando los enclaves más estratégicos y concentrando la expansión en *macrotiendas*, responde también al avance implacable del comercio electrónico, que permite llegar a consumidores de todo el mundo sin tener presencia física.

La ropa y los productos relacionados con la moda forman, según Statista, el sector más popular en Internet. A cierre de 2015, el 55% de los usuarios de Internet aseguraron haber comprado alguna vez un artículo de este tipo en la Red, frente al 50% que habían adquirido libros o música y el 49% que se hicieron con algún viaje o servicios relacionados.

Con estructuras logísticas todavía deficitarias en algunas regiones y una gran penetración de Internet, la Red se ha convertido en un canal clave en la internacionalización, especialmente en países como China. En 2015, el volumen de ventas a través de Internet se elevó un 37% en el país, hasta 3,8 billones de yuanes (535.000 millones de euros), impulsado por el mcommerce y el comercio de online a offline (O2O). En moda, el volumen asciende a 60.290,3 millones de dólares (53.456 millones de euros), superando con creces al primer mercado mundial para el sector, Estados Unidos. En el mercado estadounidense, las ventas online de prendas de vestir ascendieron en 2015 a 50.368,5 millones de dólares (44.658 millones de euros), según Statista. El ranking del e-commerce de moda lo completan los otros tres mayores mercados de consumo: Reino Unido, Japón y Alemania, con ventas online de 19.424 millones, 18.785 millones y 16.291 millones de dólares, respectivamente.

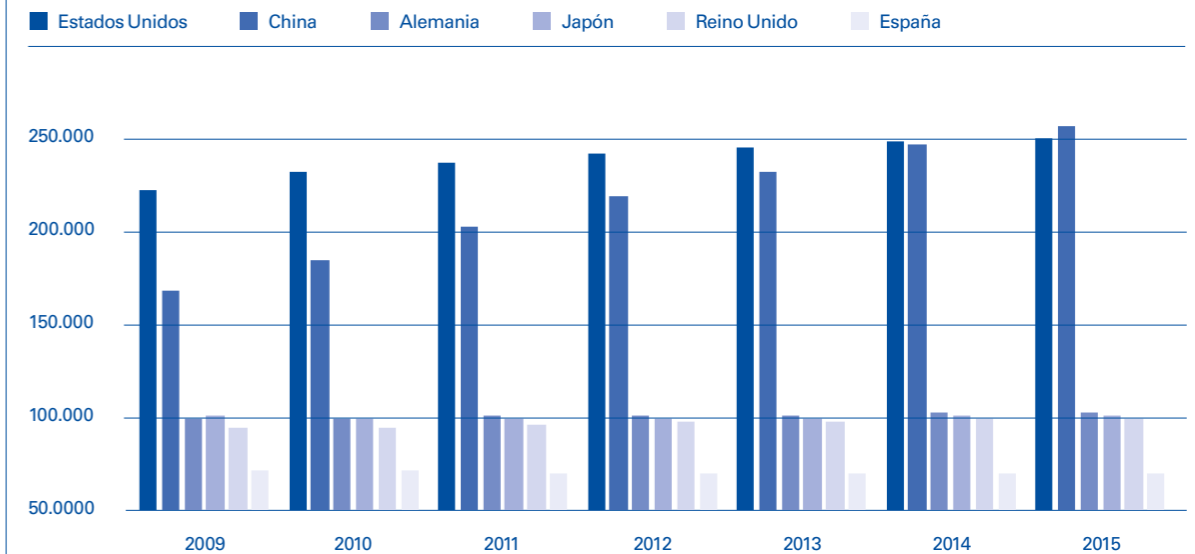
El avance del e-commerce ha supuesto también la aparición de nuevos competidores en la Red, que amenazan con robarles el puesto a los gigantes del retail. Es el caso de plataformas como Alibaba o Amazon que, a medio plazo, podría convertirse en los mayores distribuidores de moda de Estados Unidos. Estas plataformas no sólo abren un nuevo canal de distribución, sino que, en muchos casos,

El avance imparable del e-commerce ha transformado por completo el negocio del comercio minorista, que hoy puede llegar a cualquier lugar del mundo sin presencia física.

El consumo de moda ha evolucionado de manera desigual en los cuatro principales mercados para el sector: mientras China continúa ganando cuota, mercados maduros como Japón o Estados Unidos se han estancado.

EVOLUCIÓN DEL GASTO EN PRENDAS DE VESTIR CONFECCIONADAS

En millones de euros. A tipos de cambio constantes



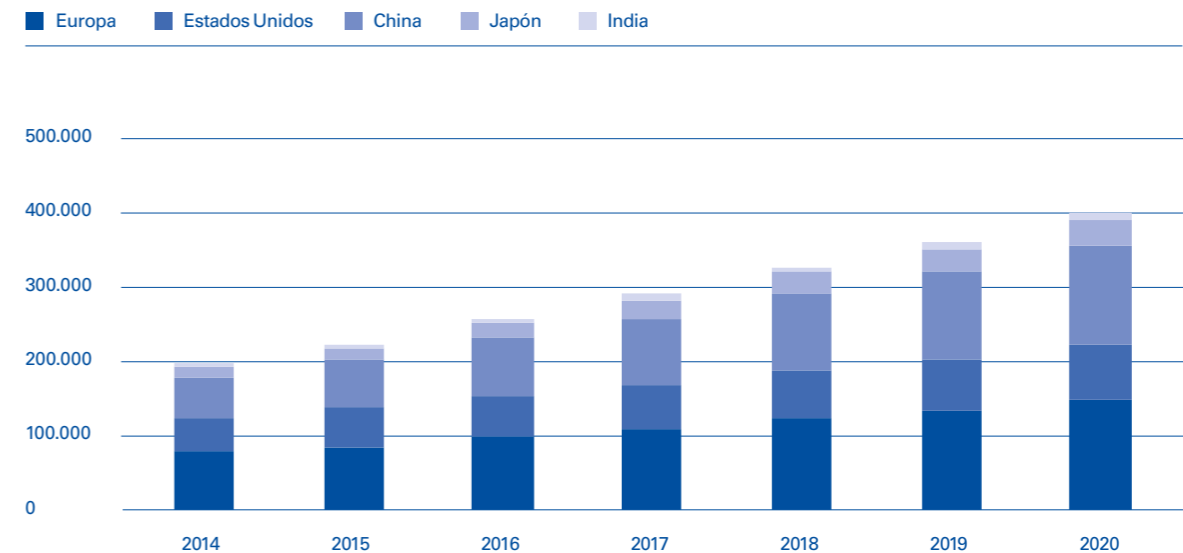
suponen una competencia directa al lanzar sus propias enseñas. Mientras, entre los operadores físicos la palabra de moda es la omnicanalidad. La clave de su éxito en la batalla contra los *pure players* pasa por explotar su principal ventaja, las tiendas, y por integrar eficientemente todos los canales, en lugar de gestionarlos de manera independiente. Internet ha abierto también una nueva ventana de comunicación con el consumidor: las redes sociales. Estas plataformas no sólo permiten llegar a más clientes potenciales con un coste reducido, sino que abren la posibilidad de réplica por parte del cliente. Las marcas ya no controlan el discurso en exclusiva, y el hecho de que cualquiera con acceso a Internet pueda opinar y dirigirse a una audiencia masiva supone un riesgo nunca visto: cualquiera capaz de viralizar una información o un comentario puede

crear una crisis de reputación para una marca. En moda, en particular, uno de los focos de riesgo es la sostenibilidad. En 2013, el derrumbe del edificio Rana Plaza en Bangladesh, que albergaba cinco talleres textiles y en el que fallecieron 1.200 personas, puso en entredicho las políticas en responsabilidad social corporativa de los gigantes de la distribución de moda. El reto ahora no pasa sólo por mejorar los procesos productivos en aspectos éticos y medioambientales, sino integrar la sostenibilidad en la estructura de las compañías y ser más transparentes a la hora de comunicarse con el consumidor.

La sostenibilidad ha trascendido de las memorias anuales y se ha convertido en una de las claves en el horizonte del sector, en particular de la gran distribución, que comienza a ver peligrar su crecimiento exponencial. •

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE MODA ONLINE

En millones de dólares. *Previsiones. Fuente: Statista



El e-commerce de moda continúa ganando terreno, especialmente en países emergentes como China.

**ESCENARIO
INTERNACIONAL**

**DE LA
INDUSTRIA
DE LA MODA**

Vectores de cambio del negocio de la moda

De la internacionalización a la política de precios: principales operaciones del sector en 2015

La moda es un sector en constante movimiento; un negocio que, por definición, se basa en renovarse continuamente para mantener el deseo por una novedad que cada vez dura menos tiempo. Los Global Fashion Drivers son el aceite que mantiene esta maquinaria engrasada, tendencias comunes a toda la industria que rema por adaptarse a un entorno cada vez más complejo.

En 2015, algunos de los impulsores del negocio de la moda son también la radiografía del momento actual: un entorno global, un consumidor conectado y con más consciencia social... Otros están estrechamente vinculados a las características del sector, como los nuevos modelos de distribución, la batalla por los precios más bajos o los bailes de diseñadores creativos ante el nuevo y frenético ritmo del sector.

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

En un entorno global, la internacionalización ya no es una opción. Más de una cuarta parte de las compañías de moda continuó en 2015 extendiendo sus redes a nuevos mercados y conquistando nuevos países con la vocación de engrosar su negocio, seducir a nuevos consumidores y diversificar el riesgo.

Sin embargo, los destinos preferidos por los operadores del sector han cambiado en los últimos años. Los BRIC, otrora *El Dorado* de la moda, han perdido fuerza en los planes de expansión de los grupos que, en algunos casos,

incluso optaron por replegarse de mercados como Rusia y Brasil, como fue el caso de Mango y Adidas. En China, en cambio, la prudencia continúa imperando pese a la desaceleración de la economía, si bien algunas compañías sí decidieron reorganizar o reducir su red comercial en el país.

Al mismo tiempo, nuevos mercados como África comenzaron a ganar brillo en la expansión internacional del sector, con Decathlon o L'Oréal como algunos de sus exponentes.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

Pese a la crisis que atraviesan algunos países de la región, Latinoamérica continúa ganando terreno en los planes de expansión de las compañías de moda. Del lujo al *fast fashion*, el 34% de los operadores apostaron en 2015 por el territorio latinoamericano, seducidos por una clase media creciente y unos mercados maduros en el consumo pero todavía por explorar para el sector. En el caso de las compañías de moda infantil, además, la alta tasa de natalidad llevó a muchas compañías a priorizar Latinoamérica en su desarrollo internacional. Compañías como Chanel, Michael Kors o Gap fueron algunas de las empresas que, en 2015, extendieron su presencia en el mercado latinoamericano, casi siempre de la mano de socios locales como Grupo Axo, El Palacio de Hierro o Grupo Uribe.

La recopilación de datos y su posterior análisis ha supuesto un gran avance en la gestión de las empresas de la moda que, gracias al 'big data', pueden conocer las necesidades de todos sus clientes y tomar las decisiones adecuadas en base a ello

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO: EL ROL DE LA INVERSIÓN PRIVADA

Cerca del 15% de los operadores del negocio de la moda participaron en alguna operación corporativa en 2015. En un sector tan atomizado, los grandes grupos continuaron engrosando su negocio a través de adquisiciones o entrando en el capital de otras compañías para ganar cuota de mercado, diversificar, o como puerta de entrada a un nuevo país.

El comercio electrónico protagonizó, junto con la cosmética, las operaciones corporativas más importantes del año en el sector. La fusión de Yoox y Net-a-Porter y la compra de la división de cosmética y perfumería de Procter&Gamble fueron algunas de las más relevantes, alterando los rankings del sector.

En cambio, si bien muchas de las mayores compañías del sector ya cotizan en bolsa, el salto al parqué no fue una opción para el resto de empresas que, incluso, llegaron a posponer sus IPOs por la inestabilidad de los mercados.

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL NUEVO CLIENTE

La mayor conciencia por parte de los consumidores, la presión social tras catástrofes como la del Rana Plaza y la voluntad de los grupos por perpetuar su modelo de negocio han convertido a la sostenibilidad en la palabra de moda en el sector de la moda. De la transparencia al mayor control de los proveedores, los principales grupos del sector han comenzado a tomar conciencia y el 20% pusieron en marcha el año pasado alguna iniciativa en materia de sostenibilidad.

La reducción del uso energético en las tiendas, la racionalización del empleo de papel en paquetería o el empleo de transporte marítimo en lugar de aéreo para reducir las emisiones fueron algunas de las iniciativas que llevaron a cabo grupos como Forever 21, Adidas o Falabella. La realización de auditorías, directamente o a través de terceros, fue una de las herramientas adoptadas por un 35% de las compañías del sector como VF Corporation o JC Penney. En este sentido, cada vez son más los grupos

que se suman a organismos internacionales como la Sustainable Apparel Coalition (SAC) para garantizar un aprovisionamiento más ético, seguro y sostenible. Entre el 22% de las empresas que unieron fuerzas con una organización global destacan Primark y Guess, que el año pasado se sumaron a la SAC, de la que también son miembros Marks&Spencer, C&A y Bestseller, entre otros.

El reciclaje fue para muchas empresas el punto de partida en su camino hacia la sostenibilidad: hasta el 10% de las compañías facilitaron la recogida de prendas para darles un nuevo uso o convertirlas en fibras y reducir los residuos del sector.

Aunque más minoritario, algunas compañías también optaron por lanzar colecciones cápsula o líneas de moda sostenible, reciclada o ecológica, siguiendo el camino abierto por H&M con la *Conscious Collection*. Inditex o Adidas son algunas de las empresas que desarrollaron colecciones eco durante el año pasado, una iniciativa que sedujo al 7% de grupos del sector.

'FASHTECH': NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

La moda ha abrazado la revolución tecnológica para servir al nuevo consumidor. Facilitar el proceso de compra, ofrecer un servicio personalizado o mejorar la gestión de los stocks son sólo algunos de los procesos que se han simplificado enormemente gracias al uso de herramientas tecnológicas.

Aunque los *pure players* continúan llevando la avanzadilla, los gigantes del ladrillo como Kohl's, Macy's o Sears están ganando terreno a pasos agigantados y liderando la aplicación de herramientas como los *beacons*, el Rfid o el *big data*.

La recogida y procesado de las enormes cantidades de datos a la que tienen acceso hoy los operadores de moda fue una de las tendencias más populares ente los operadores de moda: en 2015, más de un tercio de las compañías disponían de las herramientas necesarias para analizar esta información. Grupos como Puig, Amazon, Nike o Sears utilizaron durante 2015 el *big data* para ajustar su oferta según las

En materia de sostenibilidad, la mayoría de grupos empresariales ya forma parte de organismos internacionales como la Sustainable Apparel Coalition, en la que destacan miembros como Primark, C&A, Adidas, Marks&Spencer o Burberry, entre otros.

El impulso de las tiendas propias, el desarrollo de su negocio a través del sistema de franquicias o la consolidación de su presencia en grandes almacenes son las principales opciones que se despliegan ante las empresas a la hora de trazar su plan de crecimiento

preferencias del consumidor.

Otra de las grandes novedades tecnológicas que adoptaron las compañías del sector fue la etiqueta Rfid, un sistema que funciona a través de radiofrecuencia y que permite controlar el stock de las tiendas de forma inalámbrica y a distancia. De esta forma, proveedores como Tyco Retail Solutions o Checkpoint Systems cerraron acuerdos con empresas como Inditex o Decathlon.

En 2015 también comenzaron a hacerse un hueco en el sector innovaciones tecnológicas más visibles para los consumidores como los probadores inteligentes si bien, en la mayoría de los casos, todavía están en fase inicial.

Por último, la irrupción de los dispositivos Beacons, un sistema instalado en los puntos de venta que permite comunicarse con el móvil del cliente a través del Bluetooth, también se hizo patente en empresas como H&M o Macy's.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA: DE 'FLAGSHIPS' A 'SHOWROOMS'

Pese al avance del ecommerce, la expansión a través de tiendas físicas continúa siendo axial en la estrategia de las compañías de moda. Apoyado en cadenas como Benetton o Zara, el retail sigue sin ceder en su trono y continúa dominando la red comercial de los grupos del sector. El surgimiento de conceptos como las *macrotiendas* o las *flagship stores* han provocado, además, que los grupos prioricen la apertura de establecimientos gestionados directamente sobre los franquiciados, aunque en muchos casos continúan confiando en socios para su desarrollo en algunos mercados internacionales.

En 2015, alrededor del 60% de los grupos empresariales más relevantes del negocio de la moda optaron por impulsar su red de tiendas propias, como fue el caso de la suiza Intersports o la holandesa C&A.

Sin embargo, el multimarca continúa siendo el canal preferido por los operadores de sectores como la joyería, la perfumería y, en menor medida, el calzado y la moda infantil, si bien cada vez son menos los operadores que no

En 2015, grupos como C&A o Intersports decidieron potenciar su red de tiendas propias en el mercado español. Otras, como Macy's o Bestseller, optaron por franquiciar su negocio para dar impulso a su red comercial.

combinan los dos modelos.

Por último, los grandes almacenes se consolidaron como una opción de referencia para el 23% de las empresas del sector, como Gap o CWF.

MÁS ALLÁ DE LA OMNICALIDAD: LA FUSIÓN DE CANALES EN UN ENTORNO CENTRADO EN EL CONSUMIDOR

Pese a que, en 2015, muchas empresas ya habían acuñado el término de omnicanalidad y habían intentado integrar su tienda online con una extensa red de puntos de venta físicos, sólo un 16% de estas consideró que debía dedicar sus esfuerzos a mejorar la omnicanalidad. Este fue el caso de grupos como Puma, LVMH, Kering, El Corte Inglés o JD Sports, que el año pasado llevaron a cabo diferentes acciones para mejorar la experiencia del consumidor e integrar su canal físico con el online.

Y es que la principal razón por la que la omnicanalidad retrasa su entrada en muchas empresas de retail es la inversión y la reorganización del negocio que implica su adaptación. Por otro lado, resulta todavía difícil cuantificar el beneficio que aporta la transformación del modelo de empresa a las prácticas de la omnicanalidad.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO: CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN

Savia nueva para las cúpulas de la moda. Dejada atrás la crisis económica, muchos grupos han optado por reorganizar sus equipos directivos para emprender una nueva etapa. En algunos casos, el cambio tras el timón se produjo tras la salida del propio fundador de la compañía, como fue el caso de Ralph Lauren o Paul Marciano, que cedieron las riendas de sus empresas durante el año pasado.

En total, un 12% de las compañías nombraron a un nuevo máximo ejecutivo el año pasado, como fue el caso de Gucci, que incorporó también a un nuevo director creativo; OTB, que nombró a un nuevo consejero delegado para Viktor&Rolf, o Fast Retailing, que reorganizó la cúpula de sus marcas Princesse Tam Tam y Comptoir des Cottonniers. En la mayoría de los casos, las empresas del sector continúan sien-



do conservadoras y un 15% de las compañías recurrió a directivos de la competencia para engrosar su plantilla o renovar puestos directivos. Fue el caso de Cartier, que incorporó a un ex LVMH, o Puig, que nombró a un antiguo ejecutivo de Stuart Weitzman.

MODA 'SOCIAL': FACTORES ACELERADORES Y CLAVES PARA LLEGAR A LOS NUEVOS TIPOS DE CONSUMIDOR

Pese a la reticencia inicial, la moda ha terminado por abrir sus brazos a los nuevos canales de comunicación social. Facebook, Instagram, YouTube, Twitter o Pinterest no sólo se han convertido en herramientas para estar más cerca del consumidor, sino que son cada vez más una fuente de tráfico y ventas con impacto real en las cuentas de resultados del sector. De hecho, en 2015, el 68% de las principales compañías de moda puso en marcha alguna campaña en las redes sociales, como Burberry, Tiffany o Calvin Klein, que llegó a ser galardonada con el Premio Grand CLIO Image a la Mejor Campaña Integral por *Showyours #mycalvins*, para la que contó con los ídolos adolescentes Justin Bieber y Kendall Jenner como modelos. La colaboración de empresas de moda con las *celebrities* también fue, de hecho, otra de las tendencias en 2015, cuando más de un 40% de las compañías vinculó sus marcas a personajes conocidos o *influencers* en el marco de sus estrategias de comunicación.

Por último, alrededor de un 20% de los principales grupos de moda buscaron sinergias

y lanzaron colecciones cápsula de la mano de otras marcas o diseñadores, como la que realizó Urban Outfitters con Fila.

POLÍTICA DE PRECIOS: CÓMO CAPTURAR VALOR EN UN ENTORNO DE PROMOCIONES PERMANENTES

En un entorno de crisis económica y de libre competencia en precios entre los agentes del negocio de la moda, los descuentos y las promociones se han convertido en las mejores herramientas para atraer a un consumidor que no está dispuesto a pagar más si puede encontrarlo por menos. En 2015, casi un 60% de las empresas se subió a la ola del Black Friday y su hermano digital, el Cyber Monday. Fue el caso de grupos como Puma, los grandes almacenes Kohl's, Decathlon o JD.com, que celebró también el equivalente chino, *Single's Day*.

Otra de las tendencias en materia de precios fue la unificación de los precios en todo el mundo, para evitar que parte de las compras de los consumidores asiáticos se desplazaran a Europa en busca de precios más bajos. Grupos del lujo como Chanel o Louis Vuitton optaron por disminuir sus precios en Asia debido también a la devaluación del euro, la caída del consumo doméstico en China y la reducción de los aranceles de importación. Por último, algunos operadores decidieron intensificar su política de descuentos y promociones, como Mango; mientras que otros optaron por reducir sus precios para impulsar las ventas *full price*, como Marks&Spencer. •

El lado social de la moda, la política de precios, los formatos de distribución y la omnicanalidad son algunos de los factores que determinan el siguiente paso que darán las empresas más relevantes del negocio de la moda.

GFAD

**Global
Fashion
Drivers**

GFD

**Crecimiento
internacional:
la conquista
de nuevos mercados**

#

1

Global
Fashion
Driver

Global Fashion Driver

#1

1/3

Crecimiento internacional: la conquista de nuevos mercados

Es la proporción de operadores de moda que desembarcaron en, al menos, un nuevo mercado en 2015. Un 10% de las compañías optaron por aliarse con un socio local para iniciar su negocio en un nuevo país, mientras que en torno a un 5% de los grupos reforzaron su apuesta por un mercado tomando el control de su negocio en la región. Junto a los mercados maduros como Europa o Estados Unidos, que continúan dominando los planes de expansión, nuevos destinos como África han comenzado a colarse en los mapas de las compañías de moda. En cambio, regiones que otrora fueron los ejes de su crecimiento, como Brasil o Rusia, han perdido peso en los planes de l sector.

grupos que apostó por el mercado estadounidense fue Calzedonia, que anunció a finales de 2015 su entrada en el país con un primer establecimiento en Nueva York, si bien el desembarco todavía no se ha materializado.

L Brands, por su parte, siguió el camino inverso con su cadena de lencería Victoria's Secret, que a mediados del año pasado abrió en Milán su primera tienda en el mercado italiano de la mano del grupo Percassi, con el que firmó un acuerdo de máster franquicia. La japonesa Uniqlo, propiedad del grupo Fast Retailing, también reforzó su apuesta por Europa con la entrada en el mercado belga. Otro mercado maduro que, sin embargo, ha sido de los últimos en incorporarse a las estrategias internacionales de las compañías del sector es Australia. Si bien el nivel de desarrollo y el gasto en moda hacen del país un mercado atractivo para el sector, el hecho de que vaya a contratemporada ha ocasionado que muchas compañías priorizaran la expansión en el hemisferio norte antes de entrar en Australia o Nueva Zelanda. Es el caso, por ejemplo, de Inditex, que si bien ya operaba en Australia con algunas de sus cadenas de moda, el año pasado llevó al país su concepto de moda de hogar, Zara Home.

En el sector del comercio electrónico, las barreras para la internacionalización son menores. Los *pure players* suelen extender su negocio internacional en tres fases progresivas: en primer lugar, las empresas habilitan el envío a un nuevo país, después, o de manera simultánea, traducen su página web al idioma del nuevo mercado y, por último, ponen en marcha un plataforma específica y, en ocasiones,

La internacionalización es uno de los Global Fashion Drivers más transversales en el negocio de la moda, un claro exponente de la globalización de la economía desde que, en 2005, se liberalizara el comercio. Del lujo al *fast fashion*, de la moda deportiva a la infantil, el sector continúa plantando su bandera en nuevos lugares del globo para impulsar su crecimiento. Después de lanzarse en bloque a la conquista de nuevos mercados emergentes como China o Brasil en la década de los 2000, la crisis de los BRIC obligó a las compañías a reorganizar su expansión en el extranjero y diversificar su riesgo con la apuesta por nuevos países que, hasta ahora, estaban fuera del mapa del sector.

Es el caso, por ejemplo, de algunos mercados africanos, que han comenzado a hacerse poco a poco un hueco en los planes de desarrollo internacional de las empresas de moda. También Latinoamérica se mantiene como una apuesta firme, aunque la inestabilidad de países como Brasil ha llevado a muchas compañías a reorientar su estrategia hacia nuevos mercados como Chile o Perú.

En 2015, un tercio de las empresas del sector sumaron, al menos, un nuevo país a su red comercial. Entre las que apostaron por mercados maduros destaca la cadena irlandesa de moda *low cost* Primark, que el año pasado subió la persiana de su primera tienda en Estados Unidos. Otro de los

Pese a la desaceleración que atraviesa la economía china, el gigante asiático continuó teniendo una posición destacada en los planes de expansión del sector y algunas compañías, como Geox, incluso redoblaron su apuesta por el país en 2015.



En mercados complejos como China, Oriente Medio o Latinoamérica, la mayoría de las empresas optan por aliarse con un socio local

incluso unas oficinas situadas en el nuevo país. Esto último es lo que hizo en 2015 el gigante chino Alibaba, que puso en marcha oficinas en Europa para reforzar su relación con las marcas del continente. Además, el grupo se alió con la plataforma estadounidense Zulilu para comenzar a operar en Estados Unidos.

Al mismo tiempo, los *pure players* son también un canal recurrente para desembarcar en un nuevo país sin desembolsar la inversión necesaria para poner en marcha una tienda física. Macy's, por ejemplo, se alió en 2015 con la plataforma online Tmall Global, propiedad de Alibaba, para entrar en China.

MARCHA ATRÁS EN BRASIL Y REORGANIZACIÓN EN CHINA

En 2001, el analista de Goldman Sachs Jim O'Neil acuñó el término BRIC para referirse a los cuatro mercados emergentes que estaban llamados a liderar el desarrollo económico local y global: Brasil, Rusia, India y China.

En las últimas décadas, el sector de la moda, del lujo a la gran distribución, hizo una fortísima apuesta por estos países atraído por un crecimiento galopante y una clase media en auge ávida de marcas occidentales. Sin embargo, en los últimos años, la promesa de los BRIC (a excepción de India) se ha esfumado, forzando a las compañías de moda a reorganizar su presencia en estos países.

En 2015, el 11% de las empresas de moda redujeron posiciones en algunos de estos mercados, especialmente en Brasil y Rusia. En cambio, la mayoría de las compañías continuaron apostando por China, aunque sí dieron un giro a su estrategia en el país racionalizando en la mayoría de los casos su red de tiendas.

El mercado carioca fue el que experimentó un mayor repliegue de retailers. C&A, uno de los operadores europeos con mayor presencia en la región, anunció el año pasado sus planes de cerrar cerca de medio centenar de tiendas, incluso algunas de las que abrió en el último año.

También Desigual contrajo su red comercial en el

país y la redujo hasta únicamente dos puntos de venta. Otros grupos, como Topshop, optaron por abandonar definitivamente el país.

Junto a la brasileña, la crisis rusa es quizás la que ha afectado de manera más indiscriminada a todas las compañías de moda que operaban en el país, que vieron cómo Rusia pasaba de impulsar sus ventas a lastrar su crecimiento por el desplome del rublo, la desaceleración de la economía, la caída del precio del petróleo y las sanciones occidentales como consecuencia de la crisis con Ucrania.

Adidas dio un giro de timón en el mercado ruso y clausuró el año pasado 200 de los casi mil establecimientos que tiene en Rusia. Desigual, por su parte, dio marcha atrás definitivamente en el país y decidió no renovar el acuerdo con su socio franquiciador para el mercado ruso, lo que supuso el cierre de todos sus establecimientos en la región.

En China, en cambio, las decisiones fueron más prudentes y, si bien muchos grupos reorganizaron su presencia en el país, en un primer momento ninguno anunció su intención de abandonar el mercado chino. Louis Vuitton, propiedad del conglomerado LVMH, fue una de las compañías que realizó una expansión más agresiva durante los últimos años en China y una de las primeras en sufrir también los efectos de su desaceleración. El grupo llevó a cabo cinco cierres, dejando su red de tiendas en medio centenar.

También Kering anunció durante el pasado año que relajaría su expansión en China, en particular con Gucci, una de sus firmas con más puntos de venta en el país, mientras que Prada concentró sus cierres en la región de Hong Kong. Hugo Boss también puso a revisión su estrategia en China y, si en un primer momento la compañía aseguró que trataría de reactivar su expansión en el mercado chino, optó finalmente por reducir su red comercial en el país con el cierre de una veintena de establecimientos.

Mientras que el lujo se vio duramente impactado por la desaceleración de la economía china, algunas compañías de gama media y baja vieron un filón en la transformación del país y apostaron en el último año por desembarcar en el gigante asiático. Es el caso de Geox, que se alió con el distribuidor local Pou Sheng con el objetivo de poner en marcha 350 puntos de venta en todo el continente asiático hasta 2020.

ÁFRICA, NUEVO DESTINO PARA LA MODA

Mientras los BRIC pierden peso en los planes de expansión del sector, las empresas de moda han

Si bien destinos como Egipto o Marruecos llevan años en los planes internacionales de las compañías de moda, en los últimos ejercicios el sector ha reforzado su apuesta por el África subsahariana con Sudáfrica como protagonista.

comenzado ya la búsqueda del nuevo El Dorado para el sector. En este sentido, uno de los destinos que está ganando enteros en los últimos años es África. Marruecos, Egipto y Sudáfrica, tres de los mercados más desarrollados del continente, fueron en 2015 los preferidos por los operadores de moda. Sudáfrica fue, junto con Taiwán, Perú, India y Macao, uno de los cinco mercados donde desembarcó en 2015 el gigante H&M, que hace un par de años manifestó su intención de trasladar al continente también parte de su producción. El grupo de cosmética L'Oréal firmó el año pasado un acuerdo con la compañía gala CFAO para producir y distribuir sus productos en Costa de Marfil. Decathlon, por su parte, comenzó a tantear el mercado subsahariano con un *pop up store* de quinientos metros cuadrados en el distrito de Soweto en Johannesburgo (Sudáfrica).

¿DE LA MANO DE UN SOCIO O EN SOLITARIO?

En muchos casos, a la hora de emprender el desembarco en un nuevo mercado las empresas de moda optan por aliarse con un grupo local o un distribuidor con conocimiento del país que le ayude en los primeros pasos de su expansión. En torno a un 9% de las compañías de moda unieron sus fuerzas con un socio durante 2015 para entrar en un nuevo mercado.

Es el caso, por ejemplo, de Ralph Lauren, que se alió con Organización Gómez de Zamora para llevar Chaps al mercado español, o Gap, que firmó un acuerdo con El Corte Inglés para comenzar a operar en el país. Por su parte, la compañía española de grandes almacenes unió fuerzas con Ripley para

llevar su cadena de moda joven Sfera a Chile. Por las diferencias culturales y las complejidades de los mercados, Latinoamérica es, junto a Oriente Medio y China, la región donde las empresas recurren más a menudo a un socio local. Es el caso, por ejemplo, de Macy's, que firmó el año pasado un acuerdo con el grupo AlTayer para abrir su primera tienda en Abu Dhabi.

AlTayer es también el socio en la región de otros grupos de grandes almacenes como Harvey Nichols o Bloomingdale's, mientras que empresas de distribución como H&M, Arcadia (que opera con la cadena Topshop) o Next confiaron su expansión a Alshaya Retail.

En Europa, los grupos de distribución de moda ejercen a veces de puente para empresas internacionales a la hora de desembarcar en el continente. En 2015, Shiseido firmó un acuerdo con el grupo griego Follie Follie para distribuir sus productos en el mercado heleno, mientras que L Brands se alió con Percassi para entrar en Italia.

En cambio, una vez establecidos en un país, algunos grupos optan por tomar el control de su negocio mediante la compra de su filial. Si nueve de cada cien empresas optaron por aliarse con socios para expandir sus fronteras en 2015, seis de cada diez decidieron absorber su negocio en algún mercado. Es el caso, por ejemplo, de Supergroup, el grupo propietario de la cadena de moda urbana Superdry, que tomó el control de su negocio en el mercado estadounidense, o de Wolverine, que tomó el control de la gestión del negocio en España de su división de marcas de *lifestyle*, que abanderó la firma Sperry. •



GFD

**Latinoamérica:
territorio estratégico
para la moda
internacional**

#

2

Global
Fashion
Driver

Latinoamérica: territorio estratégico para la moda internacional

34%

El 34% de los principales grupos de moda decidió apostar por la región latinoamericana en 2015. Sin embargo, las desigualdades en la situación política y económica de los distintos países del continente hicieron que sólo unos pocos mercados concentraran el grueso de las operaciones. México es el país estratégico tanto para las compañías estadounidenses como para las europeas, que suelen optar por iniciar en el mercado azteca su desarrollo en Latinoamérica. Aunque de manera más minoritaria, también otros mercados más pequeños como Panamá o República Dominicana han comenzado a colarse en el mapa del sector en la región.

Los distribuidores locales facilitaron a muchas empresas la primera toma de contacto con el cliente de Latinoamérica a través de formatos de distribución como el corner o la franquicia.

Por cercanía, las empresas estadounidenses son las más extendidas en la región, especialmente en México, donde se benefician del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Tlcan). Es el caso, por ejemplo, de Abercrombie&Fitch, que se alió el año pasado con Grupo Axo, socio local de otras marcas estadounidenses como Tommy Hilfiger o Guess, para poner en marcha los primeros establecimientos en el país de sus cadenas Hollister y Abercrombie&Fitch.

Otro de los gigantes estadounidenses que apostó por Latinoamérica en 2015 fue Gap, que desembarcó en la región con su marca Old Navy, o Forever21. El grupo de moda joven, que a cierre de 2014 sumaba ya una cincuentena de tiendas en Latinoamérica, finalizó el año con casi setenta establecimientos en la región. La empresa concentra su parque comercial en los mercados colombiano y mexicano y se marcó como objetivo alcanzar el centenar de tiendas en la región en cinco años. Inditex, por su parte, llevó su cadena Zara Home a Chile y continuó impulsando la expansión del resto de sus conceptos en mercados como México, donde apostó por los centros comerciales para continuar su desarrollo.

Nike, que opera con distribución directa en México y Panamá, subió un escalón su apuesta por el mercado latinoamericano y desembarcó en Nicaragua con una tienda en Managua. Además, la compañía se alió con la Asociación Nacional de

Latinoamérica se convirtió en 2015 en una de las regiones más atractivas a ojos de las principales compañías internacionales del negocio de la moda. Iniciativas como el Plan Pipe 2.0 en Colombia, destinado a la creación de empleo y a la generación de inversiones en áreas como la producción industrial; la reforma energética llevada a cabo por México, o la creación de la Alianza del Pacífico en 2011 son algunos de los factores por los que casi un tercio de las principales empresas del sector decidieron apostar por la región en 2015. Además, las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) señalaron un repunte en el crecimiento de las economías de México, Chile, Perú y los países de América Central. Aunque Brasil, Argentina y Venezuela acusaron, en sentido contrario, una fuerte recesión, este potencial económico que Latinoamérica ha revelado en los últimos años llevó a muchas empresas a redirigir sus estrategias de internacionalización hacia este territorio. Entrar en él, no obstante, no es tarea fácil sin la ayuda de los distribuidores locales. Grupos como Kering, Guess o L Brands, que el año pasado apostaron con fuerza por Latinoamérica, lo hicieron de la mano de socios como Grupo Axo o Grupo Uribe. Otras compañías se decantaron por grupos de tiendas departamentales como El Palacio de Hierro, Falabella, Cencosud, Liverpool o Ripley.

La crisis en Venezuela y Brasil ha llevado a algunas de las principales compañías del sector a replegarse en esos mercados en favor de otros más estables, pero también más pequeños, como Chile y Perú.



El mercado latinoamericano actuó como motor de expansión para H&M, que durante el año pasado desembarcó por primera vez en Perú y reforzó su red comercial de México y Chile

Fútbol Profesional (Anfp) de Chile para patrocinar a la selección nacional de fútbol.

Latinoamérica también se ha convertido en uno de los motores de crecimiento de grupos europeos como H&M o Adidas, muy expandidos en el mercado latinoamericano. La compañía sueca desembarcó el año pasado en Perú y continuó desarrollando su red de tiendas en México y Chile, donde incrementó sus ventas a doble dígito.

Adidas, por su parte, opera en once países latinoamericanos y, en 2015, reforzó su unidad comercial en la región con el nombramiento de Jerome Lévêque, ejecutivo procedente de la filial francesa, como vicepresidente de ventas. Ese mismo año, el gigante deportivo tomó el control del negocio de Reebok en Brasil después del vencimiento de su contrato con Vulcabras-Azaleia, distribuidor de la marca en el país desde 1992.

La danesa Bestseller es uno de los grupos europeos que más ha apostado por el mercado latinoamericano. La compañía, que en 2014 creó una estructura propia para su desarrollo en la región bajo la dirección de Andrés Contreras, cerró 2015 con más de 150 tiendas repartidas en países como México, Chile o Perú. Además, la compañía comenzó su ofensiva en Uruguay, Brasil y Paraguay a través de una fórmula mixta que incluye tiendas departamentales, canal multimarca y ecommerce. La remodelación del buque insignia de El Palacio de Hierro en Polanco impulsó la expansión en el país de firmas de lujo y gama alta, y la llegada al mercado de marcas que todavía no tenían presencia en el país. La empresa reabrió su *flagship store* en noviembre, después de diez meses de obras que permitieron casi duplicar su superficie, con nuevos inquilinos como Chanel, Prada, Tiffany, Dior o Saint Laurent.

Michael Kors, por su parte, puso en marcha un plan para renovar todos sus puntos de venta en el mercado mexicano. La empresa también continuó creciendo en Chile con la apertura de un nuevo establecimiento en el Distrito del Lujo

de Parque Arauco, donde comparte espacio con Louis Vuitton, Dolce&Gabbana o Burberry. Guess, que opera en Latinoamérica de la mano de Grupo Axo, mantuvo su apuesta por la región y puso en marcha ocho nuevos establecimientos durante 2015, pese a reducir su red comercial en otros mercados como Estados Unidos y Canadá. A cierre del ejercicio, la compañía sumaba 96 puntos de venta repartidos entre México, Brasil, Chile y Colombia.

Otro de los sectores que, en 2015, se volcaron en el mercado latinoamericano fue la cosmética. Gran parte de las operaciones se concentraron en Brasil, donde las marcas se enfrentan a un fuerte competidor local: Natura.

Una de las mayores operaciones en el mercado brasileño de la cosmética fue la compra de Hypermarchas, una compañía local propietaria de enseñas como Bozzano, Biocolor o Risque, que pasó a manos de Coty por mil millones de dólares (908 millones de euros).

Brasil fue, junto a Venezuela, uno de los países que impulsaron el crecimiento de Estée Lauder en la región. El grupo estadounidense, uno de los mayores de su sector, impulsó sus marcas Macy y Jo Malone con nuevas aperturas y *shop in shops*. Con una de las mayores tasas de natalidad del mundo, junto con África y Oriente Medio, Latinoamérica ha seducido a algunos de los mayores grupos internacionales de moda infantil. Compañías estadounidenses como Carter's o Gymboree, de las más grandes del mundo en su sector, concentran sus escasos puntos de venta fuera de su mercado local en países como México o República Dominicana, donde operan de la mano de socios locales.

Es el caso, por ejemplo, de The Children's Place, que en 2015 escogió Latinoamérica para iniciar su desarrollo fuera de Estados Unidos y Canadá. La compañía se alió con el grupo de grandes almacenes El Palacio de Hierro para abrir establecimientos y *shop in shops* en México.

En su informe anual correspondiente al ejercicio 2015, la también estadounidense Gymboree apunta que firmó un acuerdo con un máster franquiciado para continuar impulsando su expansión en el mercado latinoamericano. El grupo estadounidense de moda infantil opera en Panamá, República Dominicana y Venezuela, donde, a pesar de la crisis (que ha llevado a muchos operadores de moda a dar marcha atrás en el país), mantiene cuatro establecimientos. Otro de los gigantes de la moda infantil que apostaron el año pasado



Los centros comerciales son uno de los canales preferidos por los retailers a la hora de desembarcar en el mercado mexicano. De hecho, el país concentra el 46% de los complejos comerciales de Norteamérica, según CBRE.

Las empresas de cosmética mantienen firme su apuesta por el mercado brasileño pese a la crisis que atraviesa el país

por el mercado latinoamericano fue Carter's, que plantó su bandera en Brasil y Chile de la mano de socios locales. Latinoamérica también continúa ganando posiciones en los planes de expansión de Ecco, uno de los mayores grupos de calzado del mundo. En 2015, la compañía concentró el grueso de sus aperturas en Perú, donde la marca es propiedad de un grupo local. Otro gigante del sector, Wortmann, también continuó expandiéndose en el mercado latinoamericano. El grupo cuenta con oficinas en México y Costa Rica, a través de las que gestiona su expansión en toda la región. VF Corp, por su parte, potenció Vans en la región con nuevas aperturas en El Salvador y Guatemala. De hecho, en su informe anual, el grupo señala a Latinoamérica como uno de los mercados clave que, junto a Asia y algunos países europeos se ha convertido en el motor de crecimiento de la compañía. En el negocio de los grandes almacenes, el sector está

dominado por operadores locales como Falabella o El Puerto de Liverpool. Uno de los pocos gigantes internacionales que está presente en la región es Sears, propiedad en México del magnate Carlos Slim, que ha continuado apostando por la región pese a reducir su parque de establecimientos en Estados Unidos y Canadá.

LA NUEVA MECA DEL ECOMMERCE

El ecommerce es uno de los sectores que está apostando en bloque por el mercado latinoamericano. El gigante chino Alibaba se instaló en la región en 2008 y desde entonces se ha convertido en uno de los principales operadores del negocio online en Latinoamérica. El año pasado, Sudamérica y América Central coparon el 6% de todas las ventas de la compañía, que concentra el grueso de su negocio en la región en Brasil (donde debe competir con fuertes operadores locales como Dafiti) y Argentina. Para capitalizar este éxito, el grupo lanzó el año pasado versiones de su plataforma en español y portugués y continuó ampliando su oferta en ambos países. Ebay reforzó su apuesta por la región con el lanzamiento de su primera campaña publicitaria para el mercado mexicano, mientras que Amazon estrenó su plataforma específica para el país, que cuenta con más categorías de producto que cualquier otra versión internacional. •

GFD

**Consolidación y
crecimiento orgánico
en el sector de la
moda: el rol de la
inversión privada**

#

3

Global
Fashion
Driver

Consolidación y crecimiento orgánico en el sector de la moda: el rol de la inversión privada

13%

La moda se ha volcado en las operaciones para crecer. En 2015, un 13% de las empresas del sector entraron en el capital de otra compañía con el objetivo de impulsar su negocio, diversificar o entrar en un nuevo mercado. Fusiones como la de Yoox y Net-a-Porter o compras como la de la división de perfumería de Procter&Gamble por parte de Coty fueron clave durante el último ejercicio, trastornando el ranking del sector. Aunque de manera más minoritaria, otros grupos optaron también por dar entrada a socios a su capital, como El Corte Inglés, que abrió su accionariado a un inversor externo a las familias fundadoras por primera vez en su historia. La bolsa fue una opción residual: sólo el 1% de las empresas apostaron por el parqué.

La moda crece a golpe de cheque. En 2015, trece de cada cien compañías del sector entraron en el capital de otras empresas para engrosar su negocio, extender su presencia internacional o diversificar.

Aunque, en menor medida, cada vez más compañías optan también por abrir su capital y dar entrada a inversores privados que inyecten el efectivo necesario para continuar financiando su expansión. Por último, el salto a bolsa: si bien ha sido una opción para compañías de tamaño mediano durante el año pasado, apenas estuvo en los planes de las cien mayores compañías del sector, teniendo en cuenta que muchas ya son cotizadas.

La mayor operación corporativa del año relevante para el sector de la moda fue la escisión de Paypal por parte de eBay. El grupo de ecommerce escindió el sistema de pago, su principal motor de crecimiento, para convertirla en una sociedad cotizada independiente en lo que fue calificado por Thomson Reuters como la décima mayor operación corporativa del año.

Sin embargo, en general, el sector tendió en 2015 a la concentración con compras y fusiones que redujeron el número de operadores en el ecommerce de moda. Una de las operaciones más anunciadas fue la fusión de Yoox-Net-a-Porter,

La juventud del sector del ecommerce hace que sea también el que concentre el grueso de las principales operaciones corporativas de 2015, con Ebay y Yoox Net-a-Porter a la cabeza.



que supuso la creación de un gigante de 1.300 millones de euros de facturación, nuevo líder indiscutible de las ventas online de moda de gama alta.

Ebay, por su parte, recurrió a las compras para reforzar su negocio de moda y se hizo con Twice, un negocio de compraventa de ropa online y de segunda mano.

Para la compañía francesa Vente Privée, especializada en la liquidación de stocks, las adquisiciones y participaciones en otras empresas han sido clave en su estrategia de expansión. El año pasado, el grupo se hizo con una participación mayoritaria de su competidor belga Vente Exclusive para reforzarse en Holanda y Bélgica y ganar terreno en el norte de Europa. Además, la compañía continuó apostando por la diversificación con la entrada en el capital de Misterfly, una plataforma de reserva de vuelos.

Junto al ecommerce, el sector de la industria de la moda más activo en materia de operaciones corporativas durante el último año fue la cosmética. El ranking del negocio de la belleza se transformó por completo a mediados del año pasado cuando la estadounidense Coty se hizo con la división de cosmética y perfumería de Procter&Gamble (P&G) por 12.500 millones de dólares (11.300 millones de euros). El acuerdo incluía 43 marcas como Max Factor y las licencias de perfumes de Gucci, Hugo Boss, Lacoste y Escada, entre otras.

Coty también se hizo en 2015 con Bourjois, hasta entonces propiedad de Chanel, por 15,5 millones de acciones propias con la intención de incrementar

La cosmética fue uno de los protagonistas absolutos de las operaciones corporativas en 2015: de Coty a L'Oréal, pasando por Revlon, el sector se volcó en las compras para crecer

su negocio en el mercado europeo. Otro gigante de la cosmética, L'Oréal, completó en marzo de 2015 la compra de la brasileña Niely Cosmetics, el mayor grupo de coloración y cuidado capilar en el país. La compañía había sido todavía más activa en las compras el año anterior, cuando se hizo con las estadounidenses Carol's Daughter y NYX Cosmetics y la *start up* israelí Coloright. Estée Lauder también apostó por las adquisiciones y se hizo con Frédéric Malle, especializada en perfumería, y Glamglow, de productos para el cuidado de la piel. Además, el grupo se subió a la ola de la cosmética coreana y se hizo con una participación de Have&Be Co, propiedad de marcas como Dr Jart+ o DoThe Right Things y con sede en Seúl.

Interparfums, por su parte, también pasó por caja varias veces en 2015. Tras perder la licencia de las fragancias de Burberry en 2014, ahora en manos de Shiseido, el grupo galo se hizo con una de las marcas de Procter&Gamble, la también francesa Rochas, por 108 millones de dólares (en torno a cien millones de euros) y con la licencia de perfumes de Coach.

Shiseido continuó engrosando su cartera de marcas. Además de hacerse con la licencia de Burberry, el grupo nipón adquirió una parte mayoritaria del capital de Serge Lutens, especializada en cosmética artesanal.

La cosmética de nicho es, de hecho, un sector por el que están apostando cada vez más los gigantes del sector. La española Puig fue otra de las empresas que invirtió por este segmento y, el año pasado, se hizo con el control la histórica Penhaligon's, una compañía británica especializada en perfumes, y con la francesa L'Artisan Parfumeur, con las que, además, dio

el salto al retail.

Otra de las empresas más activas en las operaciones corporativas es el grupo británico Sports Direct. En el ejercicio 2015, la compañía entró en el capital de Four Márketing, valorada en 35 millones de libras (40,9 millones de euros). Four Márketing se encarga de la distribución en Reino Unido de marcas como Stone Island, Velvet o 7 for all Mankind, entre otras, y posee una red comercial de 500 establecimientos en el país. Los detalles de la operación no trascendieron.

GRANDES ALMACENES, HACIA LA CONCENTRACIÓN

Los grandes almacenes han sido otro de los sectores protagonistas de las operaciones corporativas en 2015. El descenso de las ventas por el avance del ecommerce y la ralentización del consumo fue la causa de que, en 2013, diera comienzo una ola de operaciones corporativas, principalmente en Estados Unidos.

En 2015, compañías como Hudson Bay continuaron engrosando su cartera con nuevas adquisiciones, mientras que otros grupos como Neiman Marcus o El Corte Inglés recurrieron a la financiación privada para impulsar su negocio. Neiman Marcus fue de los pocos gigantes del negocio de la moda que tanteó en 2015 su salto al parque, si bien dos meses después decidió retrasar su debut en bolsa ante la incertidumbre de los mercados. El grupo barajó esta posibilidad con el objetivo de aliviar el peso de una deuda que ascendía el año pasado a 4.500 millones de dólares contraída tras la compra de la empresa por parte de Ares Management y Canada Pension Investment Board.

El grupo canadiense de grandes almacenes Hudson Bay, por su parte, apostó por las adquisiciones con la compra de los grandes almacenes germanos Kaufhof propiedad entonces del grupo de retail Metro, por 2.500 millones de euros, lo que supuso su entrada en el mercado alemán. Kaufhof también había despertado el interés René Benko, propietario de la cadena de grandes almacenes Karstadt, también alemana. Con esta adquisición, Hudson Bay sumó Kaufhof a su cartera de grandes almacenes en la que también se encuentran Saks Fifth Avenue, Off 5th o Lord&Taylor.

Otra de las operaciones corporativas en el sector de los grandes almacenes la protagonizó El Corte Inglés, que en 2015 dio entrada a su capital a un socio ajeno a las familias fundadoras por primera



La salida ha bolsa ha perdido peso en los planes de las principales empresas de moda (muchas de ellas ya cotizadas) y sólo una de cada cien compañías barajó dar el salto al parque en 2015.

En el sector del lujo, grupos como Hermès o Chanel se hicieron con algunos de sus proveedores para garantizar su aprovisionamiento

vez en su historia.

El inversor qatari Hamad Bin Jassim Bin Jaber Al Thani se hizo con un 10% de la compañía en una operación que valoró el grupo español en 10.000 millones de euros. Tras esta histórica operación, el nuevo accionista de El Corte Inglés se incorporó al consejo de administración del grupo, donde entró, según explicó la compañía, con vocación de permanencia con la intención de prestar apoyo al desarrollo estratégico del grupo.

EL LUJO ASEGURA SU APROVISIONAMIENTO

En el sector del lujo, la ola de adquisiciones que se produjo con la formación de los tres grandes conglomerados, LVMH, Kering y Richemont,

se ha frenado durante los últimos años y, en 2015, la mayor parte de las operaciones fueron desinversiones.

Después de dos años de negociaciones, Kering se deshizo de la compañía de calzado Sergio Rossi, que pasó a manos del fondo de inversión Investindustrial, y tanteó la venta de Puma. Por su parte, el conglomerado suizo de lujo Richemont fusionó la plataforma de ecommerce Net-a-Porter con Yoox y, tras la operación, pasó a controlar un 50% de la empresa y un 25% de los derechos de voto. LVMH, número uno del lujo del mundo, fue el único que continuó con su estrategia de compras con la adquisición de una participación minoritaria en el capital de la firma de joyería Repossi. Quienes sí fueron más activas fueron dos de las pocas firmas de lujo que permanecen independientes: las francesas Hermès y Chanel, quienes se hicieron con algunos de sus fabricantes para asegurar su aprovisionamiento. Chanel tomó el control del fabricante italiano de calzado Gensi, mientras que Hermès adquirió Tanneries du Puy, uno de sus proveedores históricos de piel de ternera. Por último, el grupo alemán Hugo Boss fue de las pocas compañías que continuó apostando por el mercado bursátil. En 2015, el grupo, que cotiza en la bolsa de Fráncfort y en la de Nueva York, debutó en el parque mexicano. •

El atractivo de la inversión en el sector de la moda

Jorge Sainz

SOCIO DE ESTRATEGIA EN
KPMG EN ESPAÑA

La actividad de M&A (fusiones y adquisiciones) en el sector de la moda está en auge. El número de *deals* en todo el mundo crece gracias al atractivo que supone el propio sector como oportunidad de inversión y a las consecuencias positivas que genera directamente a las marcas después de su adquisición. Desde KPMG hemos tratado de racionalizar este doble efecto positivo que resumimos en dos aspectos fundamentales: por un lado, las palancas de atractivo para invertir en el mercado de la moda y, por otro, las ventajas para la marca tras la inversión.

En primer lugar, hay cinco razones principales por las que la comunidad de la moda e inversora está interesada en desarrollar operaciones dentro del sector: amplitud del sector, alta capacidad de crecimiento, clara oportunidad de implantar mejoras operativas, elevada fragmentación y oportunidad clara de consolidación.

Con respecto a la amplitud del sector, la moda es, debido a su peso en la economía y su rápido crecimiento, cada vez más importante en todo el mundo. Por ejemplo, en España, el sector representa casi el 3% del PIB y, en términos de exportaciones, es el cuarto sector más exportador, con un 8% del total y con una progresión por encima de la media en los últimos años, a pesar de la crisis. Hasta un 10% del tejido empresarial español, unas 6.800 empresas,

trabaja de manera directa o indirecta en este sector. Sin embargo, la moda no tiene una visibilidad tan clara como otras actividades económicas. Se trata de un sector con una pluralidad de categorías de producto y servicios, una complejidad en la cadena de valor y gran diversidad de canales de distribución, lo que hace necesario tener un conocimiento especializado en el mismo para entender mejor sus oportunidades de inversión y mejora.

Considerando la alta capacidad de crecimiento en el sector de la moda, una vez se tiene un concepto de negocio diferenciado, que funciona y que es rentable, es el momento de crecer con fuerza. En un sector tan dinámico, lo que una vez sirvió para triunfar en una campaña ya no servirá para la siguiente, teniendo que reinventar constantemente la oferta de producto adelantándose siempre a las tendencias, puesto que sino la empresa corre el riesgo de estancarse y desaparecer.

Para muchas marcas, el nivel de ventas en el mercado local está limitado, pues una saturación de puntos de venta puede generar un efecto no deseado: que la sobre-exposición haga que la imagen de la marca se deteriore y con ello, se comprometa su futuro. Por consiguiente, es necesario plantearse cuanto antes la expansión e internacionalización como asunto de máxima importancia para el futuro de la empresa. Además, es importante identificar aquellas empresas que han alcanzado la madurez tanto en su mercado como en otros y que necesitan la aportación de recursos nuevos para poder seguir creciendo. Es fundamental afrontar cada fase de vida del negocio con un estudio riguroso de los mercados a los que nos vamos a dirigir, aprendiendo y haciendo los cambios necesarios, para poder asumir el incremento de ventas.

Al mismo tiempo, hay una clara oportunidad de implantar mejoras operativas. En este sentido, la mayoría de las empresas del sector de la moda tienen su origen en el diseño de producto, en la creación de una marca o de un concepto de tienda

lo suficientemente diferenciales en el mercado. Según se produce el crecimiento, más o menos acelerado, se van generando necesidades de gestión de las operaciones (*back* y *front*), que se van haciendo más complejas. Conocemos casos de empresas que no han sabido acompañar el crecimiento con la mejora progresiva de las operaciones. Se siguen gestionando procedimientos como si fuera una empresa de una dimensión inferior. Un estudio detallado de las operaciones de muchas de estas empresas suele generar unos efectos rápidos (*quick wins*) en las áreas mencionadas, redundando en una mejora sustancial en los márgenes brutos y operativos, con la consiguiente plasmación en la rentabilidad y en el valor de las empresas.

Otra de las palancas o rasgos de la moda a destacar es la elevada fragmentación y oportunidad clara de consolidación. En países como España hay aproximadamente 6.800 empresas y marcas dedicadas a la moda, calzado y accesorios. Esta cifra se eleva a 10.000 si incluimos proveedores de servicios que giran alrededor de estas empresas. De manera adicional, hay una gran polarización: un pequeño número de marcas con facturación por encima de los 1.000 millones de euros, un gran número de empresas con facturación entre 25 y 50 millones y muy pocas empresas de segmento medio. Esta fragmentación supone en general una oportunidad para crear empresas de mayor tamaño, con mayor capacidad de negociar costes de producción (por ejemplo, mediante la compra de mayores volúmenes) y operativos (alquiler de

lastiendas, con diferencia, el mayor de las cuentas de resultados). Si atendemos a las ventajas para la marca tras la inversión, nos encontramos ante una serie de factores de mejora como una mayor disponibilidad de fondos para el crecimiento, y por consiguiente, una liquidez que, aportada por socios financieros o bien por la entrada en el capital de otros grupos, permite acelerar la expansión de conceptos y marcas de éxito en la Red, así como el desarrollo de nuevos productos y potenciamiento de los planes marketing y comunicación.

En conclusión, el conocimiento operativo y de mercado de muchas de las compañías de moda en sus etapas iniciales se circunscribe en la mayoría de los casos a su área geográfica de origen, existiendo un fuerte desconocimiento de cómo poner en marcha un negocio de alcance realmente global. La entrada de capital de financiadores con experiencia global o bien de compañías de moda con presencia internacional permite la transferencia de conocimiento para facilitar la entrada del concepto y marca a aquellos mercados de mayor interés, minimizando riesgos relevantes.

Asimismo, la integración en grupos de mayor tamaño permite aprovechar a las marcas importantes economías de escala. Por último, los grupos que disponen de mayores medios y se encuentran más profesionalizados cuentan desde nuestra experiencia con una mayor capacidad para atraer y retener talento y, en general, promover acciones encaminadas a la mayor profesionalización de la organización. •

“Hay empresas que no han sabido acompañar el crecimiento con la mejora progresiva de las operaciones”

“La integración en grupos de mayor tamaño permite aprovechar a las marcas importantes economías de escala”

GFD

**La moda
'transparente':
sostenibilidad y
responsabilidad
social ante
el nuevo cliente**

#

4

Global
Fashion
Driver

La moda 'transparente': sostenibilidad y responsabilidad social ante el nuevo cliente

En 2015, la sostenibilidad cogió carrerilla en el negocio de la moda. A lo largo del año, cada vez más empresas del sector se sumaron a la puesta en marcha de iniciativas para mejorar las condiciones laborales y medioambientales, que hasta hace poco eran terreno vedado de las compañías muy especializadas. En el caso de los grandes grupos, las sostenibilidad ha pasado de ser un elemento más de comunicación a convertirse en una prioridad real que impacta en toda la cadena de valor.

Aunque la llegada de los gigantes del *fast fashion* a la moda sostenible continúa generando muchas dudas, más de un tercio de las mayores empresas de alcance global del sector incorporaron en su estrategia conceptos como el reciclaje, el uso de materiales ecológicos o el control de sus proveedores a través de auditorías en su camino hacia la sostenibilidad.

Además, el 22% de las compañías del sector se sumaron en 2015 a alguna iniciativa colectiva u organismo internacional para avanzar en la mejora de su cadena de suministro. Una de las iniciativas más destacadas fue The Social and Labour Convergence Project, un proyecto puesto en marcha por dieciocho compañías globales de moda como Inditex, H&M, Gap, Nike, Adidas, PVH, Bestseller, VF y Levi Strauss, junto con algunos

La reducción del impacto en el medio ambiente, así como la aplicación de técnicas de reciclaje y reutilización de tejidos, fueron algunas de las acciones llevadas a cabo para reducir la huella ecológica de las empresas del negocio de la moda.



35%

Es el porcentaje de compañías que decidieron avanzar en el camino de la sostenibilidad a través de la realización de auditorías a sus proveedores en 2015. Adidas, Forever21, Fast Retailing, LVMH, Nike o Gap son sólo algunos de los grupos empresariales del negocio de la moda que auditaron sus fábricas para asegurar la seguridad y la ética laboral de sus proveedores. Además, un 10% de las compañías pusieron en marcha iniciativas de reciclaje, un 7% lanzaron una colección de moda eco y un 22% unieron fuerzas con un organismo global para remar juntos en materia de sostenibilidad.

de los mayores proveedores, ONGs y empresas especializadas en auditoría que nació con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y sociales de la cadena productiva.

Por su parte, la Unión Europea desarrolló el programa *European Clothing Action Plan*, impulsado por la ONG Waste and Resources Action Programme. El plan, dotado con 3,6 millones de euros, tiene como objetivo incrementar los beneficios medioambientales y económicos derivados de la reducción de la huella de carbono, agua y desechos de la ropa en la Unión Europea.

La mayor organización empresarial de moda sostenible, Sustainable Apparel Coalition (SAC), también continuó ganando socios con la incorporación de Primark. La cadena irlandesa se sumó a otros operadores como C&A, Puma, Esprit, Guess o Marks&Spencer, que ya formaban parte de esta organización que, entre otras cosas, se encarga de desarrollar el índice Higgs, una herramienta que permite medir el impacto medioambiental en la producción de las prendas.

Otro de los miembros del SAC es H&M, uno de los grupos que en los últimos años ha centrado sus esfuerzos en reducir la huella ecológica de su negocio, abriendo el camino a otros grupos de gran distribución. La compañía sueca, que en 2011 se unió a la iniciativa Detox liderada por Greenpeace con el objetivo eliminar por completo las sustancias químicas en su producción, firmó en 2015 un acuerdo de colaboración con los sindicatos IndustriALL Global Union y IF Metall para promover las relaciones industriales sostenibles en sus cadenas de proveedores a escala global.

Compañías como H&M apostaron por ir un paso más allá del reciclado, aliándose con otros grupos para extraer la fibra de las prendas usadas y cerrar el ciclo

REDUCIENDO EL IMPACTO DEL MEDIOAMBIENTE

De la mano de una organización internacional o en solitario, hasta un 20% de las empresas de moda pusieron en marcha algún tipo de iniciativa para reducir su impacto medioambiental y lo comunicaron en sus informes anuales.

Una de ellas es el grupo estadounidense de grandes almacenes Macy's, que el año pasado puso en marcha medidas como la instalación de una veintena de estaciones de carga de vehículos eléctricos frente a sus tiendas o la remodelación de los techos de sus establecimientos en California, Connecticut, Nueva York y Massachussets, en los que instaló paneles solares. El grupo también se esforzó en reducir su consumo de papel, introduciendo un sistema de facturación electrónica para sus clientes, e instaló bombillas de bajo consumo en todos sus puntos de venta.

La también estadounidense Coach, especializada en artículos de piel, fue otra de las empresas que buscó reducir su huella medioambiental a través de la disminución del material de embalaje y paquetería, que redujo a la mitad durante el ejercicio 2015. Por su parte, VF Corporation anunció el año pasado que su objetivo para 2025 es conseguir que todas sus instalaciones funcionen, únicamente, con energía renovable.

En Latinoamérica, el grupo chileno Falabella puso en marcha la Plataforma Colaborativa de Sostenibilidad, una iniciativa con la que pretende incentivar a sus filiales a elaborar informes en los que recoger sus avances en materia de sostenibilidad.

LOS PROVEEDORES, A EXAMEN

El derrumbe en 2013 del Rana Plaza, en Bangladesh, que albergaba cinco talleres textiles y en el que fallecieron más de 1.200 personas, marcó un antes y un después en el aprovisionamiento de moda. Desde entonces, cada vez son más las compañías del sector que han puesto en marcha iniciativas para mejorar el control de la producción y de las condiciones laborales de los trabajadores, ya sea

en fábricas propias o de proveedores externos. En 2015, el 35% de las compañías llevaron a cabo alguna iniciativa en este aspecto, como Forever21, Next o VF Corporation.

Inditex fue una de las pioneras, firmando ya en 2007 un acuerdo marco con el sindicato Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestimenta y Cuero (Itglwf, en sus siglas en inglés), actualmente IndustriAll.

En 2015, Next y H&M (que cuenta ya con un acuerdo marco sólo para el ámbito de la distribución con el sindicato UNI Global Union), iniciaron conversaciones con IndustriAll para desarrollar acuerdos que permitan un mejor control de la cadena de aprovisionamiento.

Forever21 llevó a cabo el proyecto Forever21 Vendor Audit Program, un programa que contempla auditorías aleatorias en las plantas productivas que utilizan sus proveedores fuera de Estados Unidos. La iniciativa también contempla medidas para reducir impacto medioambiental en el aprovisionamiento, utilizando el transporte marítimo en lugar del aéreo y reciclando las cajas de envío. VF Corporation, que publicó su primera memoria de sostenibilidad en 2014, lleva a cabo auditorías en todas sus oficinas, centros de distribución y plantas productivas. Las fábricas deben cumplir los requisitos del Ideal Plant Model (IPM) puesto en marcha por la compañía en 1993, que incluye diecisiete criterios conforme a regulaciones globales como OSHA o NFPA. JC Penney y Guess son otras de las compañías que han puesto en marcha programas de auditoría de sus fábricas, tanto propias como de terceros. Guess cuenta con un código de conducta para sus proveedores y, de la mano de la SAC, realiza auditorías para asegurar que los trabajadores en su cadena de valor "están pagados de manera justa, son tratados con dignidad y tienen un espacio de trabajo seguro y sano", sostiene la compañía en su memoria de sostenibilidad. Por su parte, JC Penney explica que todos sus proveedores y las fábricas que trabajan para ellos están sujetos a un programa de auditorías sin previo aviso por parte de terceros. La frecuencia de las auditorías se basa en el riesgo y en resultados de auditorías anteriores. De no cumplirlas, la compañía suspende sus actividades con ellos durante un mínimo de doce meses. Adidas, por su parte, exige a los proveedores con los que trabaja de manera continuada que elaboren planes estratégicos en los que definan los proyectos que están llevando a cabo para cumplir los estándares de la empresa. La com-

Inditex, H&M, Gap, VF, Adidas, Nike, Bestseller o Marks&Spencer son algunos de los grupos que colaboran en la plataforma Better Cotton Initiative (BCI), orientada a dinamizar el consumo y la plantación de algodón orgánico.

pañía monitoriza los avances de las factorías anualmente a través de KPIs y realiza auditorías internas y externas.

DEL RECICLAJE AL 'UPCYCLING'

Una de las iniciativas que continúa haciéndose un hueco en las empresas de moda es el reciclaje. En 2015, un 10% de las compañías lanzaron programas de recolección de ropa, aunque la mayoría están yendo un paso más allá implementando iniciativas de *upcycling* que consiste en extraer las fibras de las prendas ya usadas para cerrar el círculo y limitar al mínimo los residuos.

El grupo de moda deportiva Columbia Sportswear enmarca estas iniciativas en su proyecto *Rethreads: rewear, reuse, recycle*. La compañía motiva a sus consumidores a entregar en las tiendas de la marca ropa y calzado usada, a cambio de un descuento de un 10% en las compras en Columbia. Los productos recogidos se envían a una unidad de procesamiento textil, donde se evalúan para su posterior reutilización, tanto en prendas de vestir como en otros sectores, o para su reciclaje. Para esta última opción, Columbia se asoció con la compañía suiza I:Collect, especialista en soluciones para el reciclaje textil.

Kering, por su parte, fue un paso más allá y se alió con H&M y la compañía británica Worn Again para extraer las fibras de las prendas usadas que los clientes del grupo sueco entregaban en las tiendas y convertirlas de nuevo en materia prima para nuevas prendas.

También H&M y Kering impulsaron iniciativas en materia de reciclaje el año pasado. Con el objetivo de reducir el uso del poliéster en las prendas de vestir, ambas compañías realizaron una prueba con tecnología de reciclaje textil para crear nuevos tejidos a partir de la ropa usada.

COLECCIONES 'VERDES'

Como en otras iniciativas en materia de sostenibilidad, H&M llevó la delantera en el lanzamiento de colecciones sostenibles. La compañía introdujo en 2011 la *Conscious Collection*, una colección realizada íntegramente con materiales orgánicos y que, desde entonces, es una línea de continuidad dentro de la oferta del grupo.

En 2015, Inditex siguió sus pasos con el lanzamiento de su propia línea de prendas eco, que llevan la etiqueta de *Join Life*. El proyecto del grupo gallego va más allá de la materia prima. La empresa puso en marcha el programa Inditex *Green to Wear +* en el que aplica un indicador estándar, desarrollado por la misma compañía, para garantizar que todos los productos se han elaborado bajo las condiciones sociales y ambientales adecuadas.

Adidas fue otra de las compañías que se sumó a la ola de marcas ecológicas con el lanzamiento de unas zapatillas hechas con plástico reciclado extraído del mar. En el marco de una colaboración con Parley for the Oceans, el grupo alemán llevó a cabo acciones directas contra la contaminación del mar. •



Análisis: Sostenibilidad y responsabilidad social ante el nuevo cliente

Luis Lara

SENIOR ADVISOR Y RESPONSABLE DE
KPMG FASHION EN KPMG EN ESPAÑA

Una de las características fundamentales de la vida de las empresas de ahora en adelante será la transparencia. Nuestros clientes tienen más control que nunca sobre nosotros y pueden compartir en redes sociales de forma instantánea lo que les está pasando en relación a nuestra marca.

Hay tres realidades clave que marcan el desarrollo de cualquier empresa en este siglo: globalización, digitalización y politización. Este triple reto introduce nuevas exigencias para nuestras empresas, sean del tamaño que sean, y no entender bien estas nuevas realidades puede ocasionar serias consecuencias para la supervivencia de nuestra organización a medio y largo plazo.

Los mercados, que antes estaban definidos por ciudades, regiones o estados, se fundan ahora en tendencias y movimientos sociales globales con necesidades concretas, que exigen que las empresas asuman un papel más público y comprendan la necesidad de observar a los grupos de clientes emergentes y entender su nuevo rol como actores que pueden influir en las demandas de sus nuevos mercados.

El sector de la moda es uno de los que más impacta en nuestra vida pues se puede afirmar que la moda influye en la forma en que hablamos, cómo nos presentamos a los demás e incluso cómo pensamos. Cuanto más global es el sector de la moda, mayor necesidad hay de responder a las crecientes demandas del consumidor global. Se ha pasado de tener un consumidor pasivo, que sólo se preocupaba porque se garantizara el acceso al producto mediante una extensa red de tiendas físicas, a un cliente activo y,

casi podemos afirmar que activista. Hay muchos eslabones en la cadena de valor del sector de la moda, desde el momento de la inspiración, el diseño, la producción, la distribución, la venta, el consumo y su transformación o reciclado. En cada una de estas fases, hay decisiones que pueden reflejar una visión responsable desde el punto de vista social y medioambiental. Desde dónde se originan los diseños (propiedad intelectual, copias...) a qué materiales se utilizan (materiales orgánicos, reciclados, reutilizados,...) a qué diseños se presentan (que no supongan trato discriminatorio de ningún tipo), a cómo y dónde se produce (asuntos relativos a derechos sociales de los trabajadores), a cómo y dónde es vendido a su consumo (uso, cuidado, desecho...), las decisiones que toman todos los actores que intervienen en el sector pueden reflejar una atención o bien una indiferencia a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

En este contexto, este nuevo cliente global de moda, más informado que nunca, exige tener mayor información de lo que consume. La tecnología le da acceso a información de empresas y marcas de todo el mundo, y exige una política de transparencia por parte de las mismas. No hay lugar para el secreto: es imperativo reafirmar continuamente los valores y principios de nuestra organización que nos sirvan de guía a todos los niveles a la hora de tomar decisiones, y establecer unos controles que garanticen que se cumplen.

El cliente actual y el que vendrá valora que la empresa haga un esfuerzo de transparencia y comparta cada vez más ámbitos de información con sus "stakeholders" (empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, organizaciones no gubernamentales, el Gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa).

A continuación, exponemos lo que consideramos son las cuatro claves de una empresa que quiera dar un paso adelante y poner a la transparencia como uno de los referentes de su ADN.

Hay empresas del sector de la moda que, ante el reto

de la transparencia, utilizan herramientas para hacer accesible a todos sus stakeholders una crónica de la huella de carbono (*carbon footprint*) que deja la actividad de la empresa en la gestión de la cadena de valor de cada uno de sus productos. Mediante mapas interactivos, el consumidor puede acceder haciendo clic en las ciudades donde hay telares, talleres o fábricas que trabajan para la empresa. El nivel de información es muy detallado: por cuánto tiempo cada unidad productiva ha trabajado para la empresa, el número de trabajadores y el ratio por género, los idiomas que hablan y qué productos confeccionan. Incluso se anima a los fans de la marca a concertar una visita si están de viaje y pasan cerca de algún taller.

Algunas empresas dan un segundo paso hacia una mayor transparencia mediante bibliotecas de referencia, que sirvan para educar a los clientes sobre los diferentes tipos de materiales y las fuentes de suministro, dando acceso a documentos que cualquiera que esté interesado en la moda sostenible puede descargar. Se informa, por ejemplo, cómo en cierto producto se han encontrado alternativas creativas a fibras sintéticas como el rayón, o cómo se puede producir lana sin cloro y otras sustancias tóxicas, por poner sólo dos ejemplos.

Esta información está disponible a todos los stakeholders e incluso para la competencia que puede acceder a la investigación que la empresa realiza en esta materia. Desde estas empresas no hay miedo a compartir información pues se considera que los beneficios para la marca son mucho mayores que los posibles inconvenientes.

Esta iniciativa de progresiva transparencia que están llevando a cabo algunas empresas va a hacer que la vida de otras compañías que no estén a esa altura

sea más difícil. Hasta hace poco, bastaba con que se utilizaran los medios de comunicación o las tiendas para decir que "intentamos hacerlo mejor" o que estamos "buscando mejores alternativas" ante un problema de responsabilidad social o medioambiental. Pero la demanda del nuevo tipo de cliente digitalizado de más transparencia hace que incluso una lista de talleres y sus puntuaciones en respeto de los estándares sociales y medioambientales sea insuficiente.

En el caso de las marcas transparentes, la información es accesible para los clientes que compran en cualquiera de los canales. En el caso de la venta online, la información está ligada a cada producto de manera que el cliente puede tomar decisiones de compra basadas en niveles de sostenibilidad tanto a nivel social como ambiental gracias a la total trazabilidad de los productos de cada marca. Podemos afirmar que las empresas del sector de la moda tienen por delante un gran reto: conectar con consumidores cada vez más preparados, informados y comprometidos con la sociedad y el medio ambiente. En algunas ocasiones, se ha identificado al sector de moda español con la palabra *fast fashion* suponiendo que por ello no habría una verdadera conciencia por la sostenibilidad ambiental y ética. Pensamos que no es del todo cierto, pero es fundamental asegurar que las empresas españolas trabajen para tener una gestión ética impecable y que sea comunicada con transparencia y responsabilidad. En los próximos años deberemos empezar a acostumbrarnos a introducir en las empresas del sector conceptos como transparencia, trazabilidad, economía circular, emprendimiento social, valor compartido o, incluso, *slow fashion*...

CLAVES DE LA TRANSPARENCIA EN EL SECTOR MODA



GFD

'Fashtech': nuevas tecnologías que transformarán el sector de la moda, del Rfid al 'big data'

#

5

Global
Fashion
Driver

'Fashtech': nuevas tecnologías que transformarán el sector de la moda, del Rfid al 'big data'

30%

Alrededor de un 30% de los principales operadores del negocio de la moda incorporaron las etiquetas Rfid en sus productos. El sistema de Rfid funciona a través de radiofrecuencia y permite controlar productos de forma inalámbrica y a distancia. Gracias a ello, a la hora de pagar, cualquier cliente del establecimiento no debe esperar a que marquen el código de barras de cada producto que quiere adquirir. Con el Rfid, las prendas, colocadas todas encima del mostrador a una distancia que puede ir de dos metros a siete metros, se contabilizan en el ordenador de la caja directamente, en pocos segundos.

big data a otro nivel y ha marcado el camino de otras empresas del sector es Amazon, que utiliza el cruce de datos de ventas de sus diferentes categorías para predecir las preferencias de sus clientes.

Entre las iniciativas llevadas a cabo durante el último año destaca la de otro gigante del e-commerce, JD.com, que se alió con Tencent para poner en marcha campañas de publicidad y marketing personalizadas. El acuerdo consistía en integrar los datos de Tencent, fundador de algunas de las redes sociales más populares en China, como WeChat y QQ, con la información de hábitos de compra recogida por JD.com, para adaptar la publicidad a las preferencias en ambos aspectos de los consumidores.

Según recogió el diario *The Guardian*, Asos logró aumentar sus ventas un 33% en 2015 gracias al uso de servicios de análisis de *big data* de Editd, una *start up* británica especializada en el análisis de datos para empresas de moda. Edit trabaja también para otras marcas como Topshop, M&S, Gap y Abercrombie&Fitch.

El gigante chino Alibaba fue un paso más allá con el lanzamiento de su propia plataforma de *big data*, que está disponible desde comienzos de 2016 en China: Alibaba Cloud Computing (AliCloud), que ofrece una veintena de soluciones y servicios para cubrir la denominada cadena de desarrollo de los datos.

Pero, si para los operadores online el uso de la tecnología está en su ADN, los gigantes del *brick and mortar* tampoco han querido quedarse atrás y, en los últimos años, han cogido carrerilla para

Los datos, al servicio de las empresas de moda. En los últimos años, cada vez son más las compañías del sector que se apoyan en la recopilación de datos a gran escala (*big data*) con la finalidad de identificar patrones recurrentes de sus clientes e impulsar así sus ventas. Una información que permite a los principales operadores del sector redirigir su negocio para satisfacer las demandas de sus consumidores. De hecho, tal fue la importancia del *big data* que hasta Google tendió una mano a las compañías del negocio de la moda y lanzó la herramienta Shopping Insights, con la que puso al alcance de las empresas los hábitos de compra de sus clientes.

Para las compañías de comercio electrónico, el *big data* es fundamental para gestionar el stock. Empresas como Amazon, Asos o eBay operan a tiempo real y, tanto si su negocio es el de *marketplaces* como si comercializan sus marcas propias, requieren detectar al instante los picos en la demanda para aprovisionarse en consecuencia.

Más allá de la gestión del stock y la agilidad en la toma de decisiones, el *big data* también es fundamental para los *pure players* a la hora de gestionar su catálogo y adaptar su oferta y sus comunicaciones a los gustos de los clientes. Una de las compañías que ha llevado el uso del

Pese a que cada vez más compañías de moda están abrazando la tecnología, la gran promesa del sector continúan siendo los *wearables*. Si bien empresas tecnológicas como Apple o Google han tratado de abrir el camino en este sector, las compañías de moda continúan siendo reticentes a estos artículos de ciencia ficción.



Inditex ha sido uno de los grupos que ha apostado en el último año por la implantación de tecnología Rfid en sus tiendas. En 2015, la compañía gallega había incorporado etiquetas inteligentes en una red de 1.500 tiendas en todo el mundo

ponerse al día en materia de *fashtech*.

Macy's es uno de los titanes del ladrillo que ha avanzado a pasos agigantados en la adopción de nuevas tecnologías. "La información será el próximo recurso natural de nuestra generación, como el vapor lo fue en el siglo XIX", aseguró el consejero delegado de Macy's, Terry Lundgren, durante el National Retail Federation's Big Show en 2014.

La compañía recoge una gran cantidad de datos de diferentes fuentes, como las tasas de los productos que se quedan sin stock o las ventas realizadas en promoción, y las combinan con los datos de cada producto en una localización física y tiempo determinado, para poder adaptar su oferta en consecuencia.

Además, la compañía recoge y analiza información de sus consumidores, desde la frecuencia de visitas a las ventas o las preferencias de estilo, y la utiliza para crear una experiencia online personalizada, incluyendo descuentos especiales en el *checkout*.

Otro gigante de los grandes almacenes, Kohl's, también ha comenzado a poner en marcha ofertas personalizadas a tiempo real en algunas de sus tiendas en Estados Unidos. Los compradores que entran en alguna de esas tiendas reciben ofertas en sus *smartphones* según los artículos que hayan consultado online pero que finalmente no compraron.

LA MODA ABRAZA EL RFID

La tecnología Rfid (Radio Frequency Identification) vio la luz en los años cuarenta, pero no fue hasta en los últimos años cuando las compañías de la moda han comenzado a aprovechar su potencial. Este sistema tecnológico permite identificar individualmente cada producto a través de un chip colocado en las etiquetas y realizar su seguimiento en todo el proceso de distribución hasta

su venta. También aporta mayor agilidad en el proceso de recepción de prendas, una mayor precisión en la reposición del inventariado y, por ende, una mejor atención al cliente en tienda. En 2015, un 30% de los operadores habían adoptado esta tecnología o estaban en proceso de incorporarla.

Inditex fue una de las pioneras en la implementación de esta tecnología en sus tiendas. El grupo gallego, que en 2015 ya había incorporado estas etiquetas inteligentes en un total de 1.500 tiendas de la mano de los proveedores Tyco Retail Solutions y Checkpoint Systems, se marcó como objetivo cerrar 2016 con la incorporación de la tecnología Rfid en la totalidad de las tiendas de Zara.

Otra de las compañías que apostaron con fuerza por esta tecnología fue la asiática Chow Tai Fook. De hecho, el grupo fue galardonado por el uso eficiente de la tecnología Rfid y el sistema ICS (Inventory Control System) en todos sus puntos de venta.

También los grandes almacenes están incorporando este sistema para mejorar su eficiencia en el punto de venta. La compañía canadiense Hudson's Bay puso en marcha el etiquetado masivo de todos sus productos, con el fin de instaurar las etiquetas inteligentes en noventa puntos de venta de Hudson's Bay y en una cincuenta de tiendas de su cadena Lord & Taylor. Decathlon y Levi Strauss son otros de los grupos que han implantado este sistema en sus establecimientos. El grupo galo, en colaboración con Checkpoint Systems, instaló la tecnología Rfid en unas 400 tiendas repartidas entre Europa y Asia. Levi Strauss, por su parte, se asoció con Intel para instalar sus etiquetas Rfid en el stock de una tienda en San Francisco, con el objetivo de mejorar su sistema de reposición y asegurar que sus clientes encuentran el producto y la talla que desean, en el lugar que corresponde, en cualquier momento.

LATIENDA DEL FUTURO

Probarse cualquier prenda sin la necesidad de desvestirse, pagar desde el móvil o consultar el stock en iPads instalados en las tiendas están dejando de ser ciencia ficción gracias a la tecnología. De gigantes de la distribución como Inditex o Topshop a compañías deportivas como Asics o Under Armour, las compañías de moda están transformando sus establecimientos para seducir a un consumidor cada vez más conectado.



Los *beacons* son pequeños dispositivos inalámbricos que se pueden comunicar con un teléfono móvil a corta distancia mediante Bluetooth. Compañías como H&M o Macy's empezaron a implementar estas herramientas con el fin de realizar comunicaciones personalizadas a sus clientes.

Inditex, Nordstrom, Isetan, Neiman Marcus, Fast Retailing o Ralph Lauren son sólo algunas de las compañías que han instalado, ya sea definitivamente o a modo de prueba piloto, probadores inteligentes que permiten cambiar de vestuario virtualmente a través de una pantalla táctil, sin necesidad de recurrir a la dependienta para solicitar otra talla o modelo.

Uno de los sectores que ha apostado más decididamente por las nuevas tecnologías es el deportivo. El año pasado, Under Armour inauguró una nueva tienda en Chicago en la que los clientes pueden interactuar con un espacio en el que cada usuario registra la altura de su salto y los datos de sus carreras en diferentes tablets para obtener recomendaciones personalizadas. La japonesa Asics, por su parte, instaló toda una serie de dispositivos y pantallas en algunas de sus tiendas en las que, a través de simulaciones de carreras y formularios, el cliente obtiene sugerencias del calzado más adecuado para él. Otra de las tendencias al alza es el pago a través del móvil. Los mayoría de los grandes almacenes asiáticos, como Takashimaya o Isetan, ya han habilitado el pago a través de aplicaciones móviles como ApplePay o Alipay, desarrollado por el grupo de comercio electrónico Alibaba y uno de los métodos de pago más populares en China.

Otros retailers, en cambio, han optado por desarrollar su propia plataforma para permitir el pago vía *smartphone* y, en muchos casos, evitar a la entidad financiera. Además, este sistema permite agilizar el proceso de compra, reduciendo las

colas en las tiendas. Es el caso de Neiman Marcus, que lanzó la aplicación NM Mobile Wallet, o Inditex, que en 2015 comenzó a desarrollar su propia aplicación, InWallet, que, desde de septiembre, permite realizar pagos a través del móvil en las tienda de todas sus cadenas.

LOS 'BEACONS' SE ABREN CAMINO

Otra de las tecnologías que se está abriendo paso en las tiendas con el objetivo de mejorar la experiencia de compra son los *beacons*, unos dispositivos que, a través de Bluetooth, envían promociones, descuentos o información al consumidor que se encuentre en el establecimiento y que disponga de una aplicación específica y el Bluetooth activado.

Aunque compañías como Macy's o el grupo sueco H&M ya lo han puesto en funcionamiento, todavía continúa siendo una de las tecnologías menos populares entre los operadores.

H&M ha realizado pequeñas pruebas en la materia de la mano de la *start up* Shopjoy, implantando estos dispositivos en una selección de tiendas en Estocolmo. También Neiman Marcus ha comenzado a utilizar *beacons* para promocionar eventos puntuales que realiza en la tienda.

Otro grupo de grandes almacenes, el canadiense Hudson Bay, ha realizado algunas pruebas en su cadena Lord & Taylor, en la que utiliza *beacons* para ofrecer sugerencias y descuentos incluso antes de que el cliente entre en la tienda. Una vez dentro del establecimiento, el retailer adapta las sugerencias según la sección donde se encuentre el cliente. •

Del Rfid al 'personal shopper' ... robotizado

Jorge Santos

SOCIO DE IT ADVISORY
EN KPMG EN ESPAÑA

Cuando pensamos en el mundo de la moda, es difícil que la primera referencia en la que pensamos no sea la de un *fashion system* con las imágenes de modelos desfilando por las pasarelas de París, Nueva York, Milán o Madrid con su *glamouro* los escaparates de las tiendas en las mejores calles de Madrid o Barcelona. Sin embargo, a pesar de esta visión algo simplista, al igual que en todos los sectores, el sector de la moda está cambiando como consecuencia de la tormenta perfecta creada por la irrupción de nuevas tecnologías, principalmente la migración al mundo digital, la nube y la revolución del *big data*.

Poco tiempo atrás, hablábamos del gran cambio en el sector por la utilización del Rfid como sustituto de los códigos de barras o del cambio de paradigma que se generó con las primeras tiendas online de artículos de moda. En pocos años, estos avances tecnológicos parecen haber quedado casi obsoletos cuando hablamos de la introducción de materiales inteligentes en la fabricación, la impresión 3D o, más recientemente, la introducción de aplicaciones de realidad virtual y la inteligencia artificial.

Con tanta innovación y desarrollo de nuevas tecnologías disruptivas, una cuestión fundamental son los cambios reales que se introducen en el sector y cómo afectan al negocio de las grandes marcas. Lo cierto es que asistimos a una transformación total del ecosistema de un sector donde, en pocos

años, muchos de los *players* actuales desaparecerán mientras que otros nuevos tomarán el control. No es simplemente una transformación tecnológica, sino un cambio mucho más profundo que implica transformación en términos de experiencia del consumidor, de introducción de nuevos conceptos y nuevas formas de interactuar entre las marcas y los clientes.

Si observamos la apuesta de las grandes marcas por cambiar de manera sustancial la experiencia de compra en tienda, muchas de ellas apuestan por nuevas fórmulas. Muy pronto tendremos la posibilidad de probar virtualmente en la tienda productos que realmente no están físicamente ahí a través de la combinación de la realidad virtual con la modelización 3D: un aparato capturará nuestras medidas corporales y, con unas gafas especiales, nos veremos a nosotros mismos, cambiando y adaptando a nuestras necesidades hasta dar con el producto final y confirmar la compra que será enviada al lugar y horario que nos convenga, haciendo de la compra algo fácil, cómodo y divertido.

Para los que no les guste o no tengan tiempo de acudir a una tienda física, toda esta experiencia estará disponible también en el entorno online. En este sentido, a día de hoy, es precisamente en digital donde las marcas están invirtiendo más recursos y poniendo el foco en la creación de una experiencia positiva, sencilla y sin obstáculos.

Un claro ejemplo son las iniciativas ya puestas en marcha por Inditex, Adidas, Multiópticas, y OPI, entre otras marcas, que hacen que el cliente pueda experimentar la era digital dentro de sus probadores físicos. Al igual que ya en las tiendas online disponemos de la tecnología automatizada de recomendaciones que aplica algoritmos complejos y la información del usuario, en las tiendas físicas veremos también robots que darán soporte a los dependientes en su labor de aconsejarnos en el proceso de compra. Con la introducción del *big data*, no sólo es posible extraer la información de cada interacción del usuario con la página, sino que además permite identificar

“No es simplemente una transformación tecnológica, sino un cambio mucho más profundo que implica transformación en términos de experiencia del consumidor”

patrones y orientar la búsqueda de manera efectiva. Asimismo, permite aumentar de manera significativa la conversión de visitantes en compradores y asegurar que, cuando estos vuelvan, su experiencia sea cada vez mejor, ya que los robots o algoritmos van aprendiendo cada vez más sobre los gustos y preferencias de cada cliente.

La capacidad de conectar informaciones sobre el mismo usuario en puntos de interacción distintos (la tienda física y la digital), proporciona a los fabricantes y marcas mucha más información que, una vez relacionada y analizada, permitirá conocer en detalle al comprador para ofrecerle una experiencia de compra única. Es la combinación de una visión única e integrada de la mejora progresiva de la experiencia de cliente con la marca. Sin embargo, tenemos que ser conscientes de que los cambios introducidos por las nuevas tecnologías no terminan en el *front-office*. Toda la transformación se extiende por la cadena de valor desde la introducción de los materiales inteligentes (*smart fabrics*) hasta una integración total entre todos los agentes del ecosistema. Es en ese ecosistema precisamente donde un producto se podrá comprar antes de ser fabricado o incluso

diseñado por el propio cliente.

La historia nos ha enseñado que en los momentos de grandes cambios en la tecnología y en los modelos de negocio es difícil mantener la estabilidad del ecosistema. Aun así, es fundamental abrazar sin miedo los retos de la transformación digital y asegurar una inversión consistente en las tecnologías de análisis de información y en los modelos cognitivos. Todo ello encaminado a entender que dentro de unos años habremos pasado de la era del conocimiento a la era de la imaginación, pues casi todo lo que se pueda imaginar, visualizar o probar, se convertirá de manera casi automática en realidad.

En conclusión, en la nueva era de la digitalización no todo son amenazas. En algo menos de una década, una parte importante de la información de los productos estará conectada con la nube. Y es posible que pronto la voz de Siri nos diga: “¿Qué te parece si aprovechamos las nuevas promociones de invierno y buscamos algo diferente para la fiesta de esta noche?” Porque si las cosas estarán conectadas, también lo estaremos nosotros y por supuesto... ¡nuestro *personal shopper*! •

“Muy pronto tendremos la posibilidad de probar virtualmente en la tienda productos que realmente no están físicamente ahí”

GFD

**El futuro de la
distribución física:
de 'flagships' a
'showrooms'**

#

06

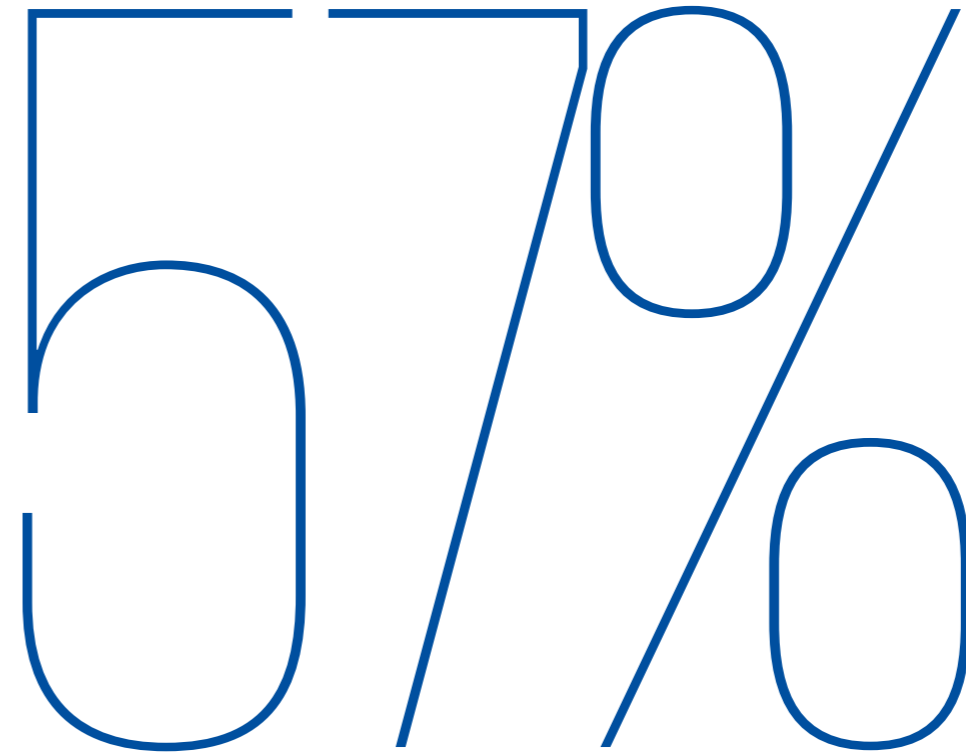
Global
Fashion
Driver

El futuro de la distribución física: de 'flagships' a 'showrooms'

Liderado por las grandes cadenas de distribución como Benetton, Inditex o H&M, el retail se ha convertido en el rey indiscutible del negocio de la moda. Pese al avance imparable del ecommerce, abrir una tienda en una de las principales calles comerciales del mundo continúa siendo la mejor campaña de publicidad en el sector y la estrategia preferida por la gran mayoría de los operadores. La deslocalización de la producción a países asiáticos, con menores costes productivos, permitió liberar parte del presupuesto para invertirlo en la expansión del parque de tiendas y motivó la aparición de un nuevo formato de establecimientos a la medida de la gran distribución, las *macrotiendas*. Puntos de venta de más de mil metros cuadrados de superficie que permiten mostrar toda la oferta y favorecen la rotación. En 2015, el 57% de los operadores de moda apostó por impulsar su red de distribución a través de tiendas propias, con grupos como Inditex, H&M, Gap, Forever21 o Mango a la cabeza por número de aperturas.

El gigante sueco cerró el ejercicio con 413 nuevos establecimientos, de los cuales sólo 26 eran franquicias, hasta contar con una red de 3.924 puntos de venta en 61 países. Inditex, por su parte, culminó el año con 330 nuevos puntos de venta en 56 mercados. De las nuevas incorporaciones,

Los grandes almacenes son el formato preferido por muchos operadores de moda a la hora de desembarcar en mercados como Oriente Medio y Latinoamérica.



La expansión a través de tiendas propias continúa siendo la opción preferida del 57% de los grupos empresariales más relevantes del negocio de la moda. Por su parte, un 27% de los operadores optaron por impulsar su desarrollo de la mano de socios franquiciados. Pese al frenazo del canal multimarca, los grandes almacenes continuaron figurando en los planes del 23% de las empresas. Además, si el retail es el rey en la calle, en el escenario online el trono es de los *wholesalers* como Asos o Zalando, que sedujeron a un 9% de las mayores empresas del sector.

sólo 35 subieron la persiana de la mano de un socio franquiciado.

Gap también continuó impulsando su expansión dentro y fuera de Estados Unidos a golpe de tiendas. La compañía subió la persiana de 197 nuevos establecimientos propios en 2015 de sus marcas Gap, Old Navy, Banana Republic, Athleta, Piperlime e Intermix, hasta sumar 3.280 puntos de venta gestionados directamente.

La también estadounidense Forever21 puso en marcha un centenar de nuevos establecimientos durante 2015, hasta sumar 720 tiendas, si bien moderó su apuesta por las *macrotiendas* tras la caída de las ventas.

La española Mango, número dos de la distribución de moda en el país, se volcó en la apertura de *macrotiendas*. En 2015, la compañía puso en marcha 63 nuevos establecimientos de gran superficie, finalizando el año con 164 puntos de venta de estas características.

El lujo, un canal que tradicionalmente había confiado en tiendas multimarcas independientes y grandes almacenes, también se ha volcado en el desarrollo de una red de retail propia en los últimos años para crecer. El mayor operador del sector, LVMH, cerró 2015 con 3.860 establecimientos. Durante el ejercicio, la compañía subió la persiana de 32 nuevas tienda de sus marcas de moda y artículos de cuero, 41 de firmas de perfumería y quince de enseñás de relojería y joyería.

También el deporte ha reforzado su apuesta por las tiendas monomarca y los *flagship stores*, especialmente los grandes grupos como Nike y Adidas.



Si bien el retail continúa ganando terreno a pasos agigantados, en algunos sectores como la perfumería, el calzado o la moda deportiva el multimarca sigue concentrando el grueso de los ingresos

mantiene su apuesta por las franquicias para impulsar su expansión internacional. La compañía estadounidense opera con tiendas propias en Estados Unidos (que concentra el grueso de su red comercial), Canadá, Reino Unido, Francia, Irlanda, Japón, Italia, China, Hong Kong, Taiwán y México, y confía en socios franquiciados para las aperturas en el resto de Asia, Europa y Latinoamérica y en Oriente Medio, Australia y África. En 2015, la compañía estadounidense puso en marcha 52 nuevos establecimientos con este formato, hasta sumar 429 franquicias en todo el mundo.

L Brands, propietario de marcas como Victoria's Secret, también apuesta por el formato de la franquicia para su expansión internacional. La compañía sólo opera con tiendas propias en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, mientras que en el resto del mundo opera de la mano de socios locales como el grupo Percassi, que gestiona sus tiendas en Italia.

Mango es otro de los grupos que ha apostado históricamente por la fórmula de la franquicia para crecer, si bien en 2015 sólo cuarenta de sus 160 nuevas aperturas se llevaron a cabo de la mano de un socio. En la actualidad, las ventas del grupo se reparten al 50% entre las tiendas gestionadas directamente y las franquiciadas.

EL MULTIMARCA MANTIENE EL PULSO

Pese al avance del retail, el canal multimarca continúa siendo el canal preferido por algunos sectores como la cosmética, la perfumería, el calzado o la moda deportiva, que, pese a haber comenzado a desarrollar su red de tiendas monomarca, continúan confiando en el canal tradicional para desarrollar su negocio.

Hermès, por ejemplo, concentra en el canal monomarca su oferta de moda y artículos de piel, pero distribuye en grandes almacenes y tiendas multimarca las líneas de relojería, fragancias y artículos para el hogar.

Los gigantes de la perfumería, como Revlon, Estée Lauder o L'Oréal concentran la mayor parte de sus ventas en el canal *wholesale*, si bien en los últimos años también han comenzado una tímida apuesta por el retail con algunas de sus marcas. El multimarca también continúa siendo un canal relevante en el sector de la moda infantil. Aunque compañías como Groupe Zannier o CWF han comenzado a desarrollar también sus propias cadenas de tiendas, los establecimientos independientes y grandes almacenes continúan

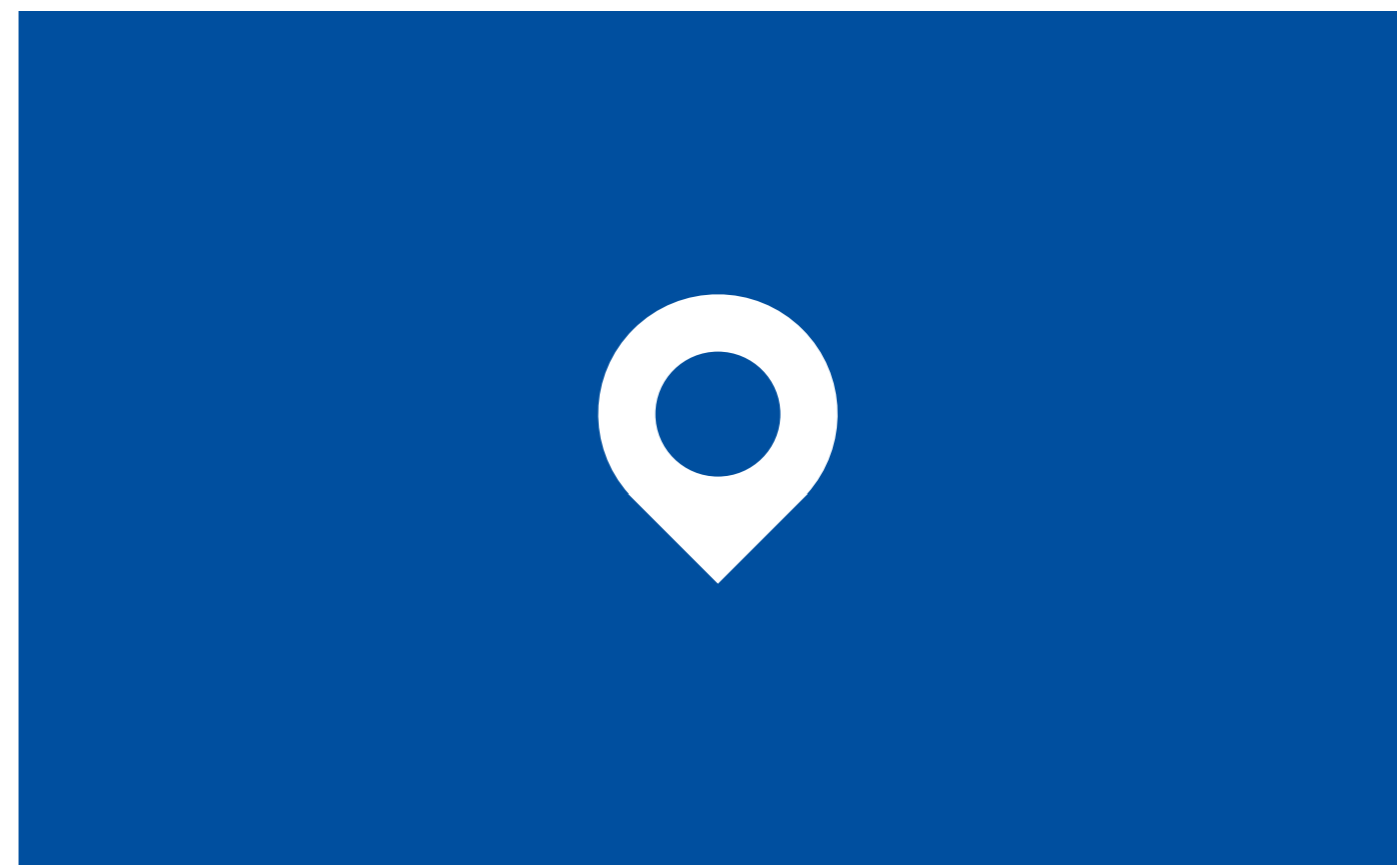
En el sector del calzado, grupos como Ecco han optado también por expandirse a través de tienda propias ante el descenso de las ventas en el canal multimarca. Durante 2015, la compañía puso en marcha 95 nuevas tiendas y 172 *shop in shops*. Las ventas del grupo en este canal se incrementaron un 18%, mientras que en la distribución multimarca Ecco creció sólo un 2%, lastrado por "las tendencias actuales de la industria, que ocasionan el cierre y la consolidación de operadores multimarca", según explica la compañía en su informe anual.

LA FRANQUICIA, CLAVE EN LA EXPANSIÓN

En su apuesta por el retail, la franquicia ha sido uno de los modelos de expansión preferidos por las empresas de moda. En los últimos años, pese a que las empresas han priorizado la apertura de *flagship stores* controlados directamente y el modelo de tienda franquiciada ha perdido fuelle, continúa siendo un modelo clave para el sector, sobre todo en la expansión en nuevos mercados como Oriente Medio.

En 2015, un 27% de los operadores detallaron en sus memorias anuales haber impulsado su red de distribución mediante puntos de venta franquiciados.

Gap es uno de los grupos de distribución que



L Brands o Mango son algunas de las compañías que continúan apostando por las franquicias para impulsar su expansión, principalmente fuera de las fronteras nacionales.

generando la mayor parte de las ventas.

Algo similar ocurre en el sector del calzado. Si bien compañías como Deichmann o Clarks han puesto en marcha tiendas propias en los últimos años, las zapaterías tradicionales luchan por conservar su cuota de mercado.

También mantienen su apuesta por el canal multimarca compañías que se dirigen a segmentos muy concretos de la población, como las firmas del grupo estadounidense VF Corporation. Vans, Napapijri, Eastpack o The North Face cuentan con algunas tiendas repartidas por el globo a modo de *flagship stores*, pero continúan concentrando el grueso de su negocio en el canal tradicional. El gigante chino Li Ning también continúa generando la mayor parte de sus ventas en el canal multimarca, que creció a doble dígito en el ejercicio 2015. En gran distribución, el gigante danés Bestseller es uno de los pocos grupos de moda que ha apostado en firme por el multimarca desde sus inicios. De hecho, en mercados como España la compañía tiende la mano a los comercios para desarrollar su propia cadena de tiendas a través de la fórmula de asociación *Premium Distributors*, a través de la cual gran parte de la superficie del establecimiento está ocupada por una o varias de sus marcas como Jack&Jones, Only, Selected o Name It.

DE LOS GRANDES ALMACENES A LOS 'MARKETPLACES'

Otro de los canales multimarca que continúa siendo relevante en el sector de la moda son los grandes almacenes. En 2015, un 23% de los operadores reforzó su alianza con tiendas departamentales como Bergdorf Goodman, Falabella o El Corte Inglés y puso en marcha nuevos *shop in shops* en sus establecimientos, si bien la mayoría de los grupos ya contaban con algún punto de venta en este formato, aunque no abrieran más durante el año pasado.

Si, en la calle, el retail es el rey, en la Red es el canal multimarca el que domina el negocio de la moda. De compañías de lujo a firmas de gran distribución que sería impensable encontrar en un multimarca offline han sucumbido a *marketplaces* y plataformas como Alibaba, Asos o Net-a-Porter. El año pasado, grupos de lujo como Prada o Chanel dieron el salto a las aguas digitales de la mano del gigante de la distribución online de lujo Net-a-Porter. Al mismo tiempo, compañías de *fast fashion* como Topshop o Inditex, que en la calle concentran el 100% de su distribución en el canal monomarca, apostaron en la Red por *marketplaces* como Asos o Zalando. •

Análisis: De 'flagships' a 'showrooms'

Luis Lara

SENIOR ADVISOR Y RESPONSABLE DE
KPMG FASHION EN KPMG EN ESPAÑA

Para algunas marcas de moda, los mejores clientes son muchos que saben poco de nosotros (buscan, sobre todo, precio y conveniencia) y para otras, son pocos que saben mucho (buscan marca y producto). El nuevo cliente digitalizado, con acceso global a cualquier marca, y cada vez más exigente, no es que sea infiel, es *multifiel* a las marcas que le dan lo que necesita en cada momento y etapa de su vida, mediante el canal más conveniente.

Los grandes cambios tecnológicos y económicos están haciendo que la distribución física esté en proceso de una profunda transformación. El modelo tradicional de llegada al cliente está replanteándose: por un lado, las grandes plataformas de comercio online, desde su aparición a finales del siglo XX, han servido de punta de lanza de la innovación en la distribución comercial. Con una oferta casi universal de producto, un conocimiento detallado de cada cliente, bases logísticas en los mercados clave y una ambición de dominio universal, se han convertido en los retailers de referencia que marcan el ritmo de cambio en el sector con sus continuas innovaciones: vocación de liderazgo en un amplio rango de productos, desde la moda a los productos frescos, envíos en una hora o menos, introducción de drones para mejor cobertura de la última milla o, a través de dispositivos inteligentes, la conversión de cada hogar en una tienda, por poner algunos ejemplos.

Luis Lara es *senior advisor* en KPMG

Por otro lado, primero los grandes almacenes y, después, las cadenas de tiendas especializadas han basado su crecimiento en un modelo de conseguir volumen mediante la apertura de muchos puntos de venta físicos, garantizando de esa manera el acceso de su producto a una cantidad cada vez mayor de consumidores. Sin embargo, la batalla por la "presencia" podría perderse en favor de la "eficiencia", con la amenaza de las grandes plataformas de venta online y nuevos operadores de moda.

Según algunos estudios, hacia 2025 muchas tiendas funcionarían como *showrooms* donde podremos ir a vivir experiencias, probar diversos productos y escoger aquello que queramos, que nos será entregado en casa o donde decidamos. Las tiendas no tendrán almacenes tan grandes como ahora (que en algunos casos llega hasta el 40% del espacio total de la tienda) pues las empresas trabajarán con almacenes centralizados desde donde se entregará el producto. Las ventas online podrían pasar del 15% (media de todos los sectores) al 50% o más, con lo que ello supone de cambio fundamental en los procesos de distribución de los retailers. Se trata de un camino que llevará años, pero las empresas no pueden quedarse como meros espectadores: lo digital no es opcional.

Sin embargo, ante el avance de la digitalización podemos afirmar que el mundo físico es más importante en la distribución, y sobre todo en el sector de la moda, que en otros sectores. Hay empresas que han nacido y crecido con un modelo de negocio puramente online, que se encuentran con la necesidad de tener puntos de venta físicos cuando necesitan crecer. ¿A qué se debe esto? En la medida que buscamos la diferenciación, para poner en valor nuestra marca y producto, más allá de lo que implica precio y conveniencia, es clave disponer de espacios donde nuestro cliente pueda vivir la experiencia de la marca. ¿Cómo podemos conseguir que nuestros clientes superen el nivel del aprecio y vivan la experiencia de nuestra marca y producto sin tener que abrir innumerables puntos de venta?

Uno de los retos más importantes de los retailers es encontrar la forma más eficiente de gestionar tanto sus operaciones online como offline sin usar dos (o más) inventarios distintos. La solución tradicional del sector de la moda ha sido tener la mercancía en cada una de las tiendas para satisfacer los pedidos que hacen los clientes que entran, compran y se llevan el producto. Sin embargo, este sistema de venta no es tan eficiente como disponer de un centro de distribución centralizado desde el que se enviarían los productos que se piden tanto en las tiendas como en los canales virtuales.

Yes que las existencias representan el mayor coste de los retailers y los que suelen originar un mayor porcentaje de fracasos al entrar en suspensión de pagos y, eventualmente, desaparecer. Hay empresas que se encuentran con que tienen que pagar a sus proveedores pero no consiguen que el flujo de caja sea suficiente para mantener la empresa viva y desaparecen, asfixiadas sin poder renovar sus existencias.

Otro de los inconvenientes de tener stock en las tiendas es la cantidad de tiempo que requiere su gestión. Se recibe nueva mercancía varios días de la semana, se le da entrada, se ordena en los almacenes, se saca a la planta de ventas y se gestiona la colocación siguiendo los planes de *visual merchandising*. Continuamente se tiene que ordenar y lo que no vende acaba retirándose al almacén de la tienda o se devuelve a un almacén central, para hacer sitio a otras remesas de producto. Todo esto supone una cantidad muy sustancial del tiempo de los vendedores, que no se ocupan de una tarea fundamental, vender y dar servicio al cliente de manera que quede "vinculado" a nuestra marca.

Ante este reto, hay empresas que han repensado el modelo de llegada a su cliente mediante la apertura de un concepto de tienda-*showroom* innovador, donde puedan mostrar marca y producto en su máxima expresión. Con estos nuevos conceptos de tienda, se cambia el concepto de ir de compras, especialmente para quienes no les gusta mezclarse con la multitud, las colas, esperar a que lo atiendan, o andar cargando con las bolsas de la compra. Los envíos se pueden realizar en los plazos estándar (sin coste añadido) o, si el cliente lo desea, en plazos exprés (mismo día, en una hora...). Las tiendas-*showroom* exponen toda la colección, pero las compras se sirven desde un almacén centralizado, lo cual facilita una reducción de los gastos y una mayor rapidez en las entregas. Un elemento característico este tipo de tiendas-*showrooms* es que aproximadamente la mitad de los clientes piden citas online para probarse la ropa, así que normalmente hay un número limitado de clientes a la vez en la tienda, y se puede organizar mejor la cobertura de vendedores necesaria, y gestionar el servicio. Con este modelo de tienda, el servicio es crucial, y para ello se crean protocolos detallados de atención al cliente en los que se forman todos sus empleados, de manera que se superen las expectativas tanto en la compra online como en las tiendas-*showroom*.

Con este nuevo formato comercial, las empresas pueden enfocar sus inversiones en áreas que el cliente realmente valora: creación de imagen de marca y puesta en valor del producto, servicio excelente al cliente, cumplimiento de plazos de envío de producto... y reducir las en otras (necesidad de omnipresencia de puntos de venta físicos, gestión de múltiples almacenes, manipulación de producto...).

CLAVES DE LA TRANSPARENCIA EN EL SECTOR MODA



GFD

**Más allá de la
omnicanalidad:
la fusión de canales
en un entorno
centrado en el
consumidor**

#

Global
Fashion
Driver

7

Más allá de la omnicanalidad: la fusión de canales en un entorno centrado en el consumidor

Omnicanalidad se ha convertido en los últimos años en una de las palabras más repetidas en el sector de la moda. Tender puentes entre las tiendas físicas y el canal online, buscando sinergias entre ambos en lugar de tratarlos como canales independientes, es una prioridad para el sector: en 2015, el 20% de los mayores grupos de moda introdujeron alguna herramienta en este sentido. Las más comunes son la puesta en marcha de un servicio *click&collect* (compra online y recogida en tienda) y la posibilidad de comprobar en la Red el stock de un establecimiento físico. Por otro lado, algunos operadores también han optado por herramientas que conectan los dos canales en la otra dirección (compras online desde la tienda física, devoluciones en tienda de compras realizadas a través de la Red), si bien estas prácticas son todavía más escasas.

Entre los actores más activos en la omnicanalidad destacan las compañías de *fast fashion* y los grandes almacenes. Las primeras fueron pioneras en el uso de estrategias de omnicanalidad, y en muchos casos pusieron en marcha herramientas con anterioridad al ejercicio 2015, por lo que no han sido tenidas en cuenta para este informe. Por esta razón, los que más destacan son los grandes almacenes, que se han sumado a la carrera de la omnicanalidad para sacar partido a

La carrera por acortar los tiempos de entrega ha llevado a muchas compañías a utilizar sus *macrotiendas* en las principales calles comerciales como almacén para el canal online.



Es el porcentaje de operadores del negocio de la moda que, en 2015, pusieron en marcha alguna nueva iniciativa en materia de omnicanalidad y la comunicaron públicamente. Grupos como LVMH, Macy's, JD Sports o Decathlon son algunos de los que impulsaron nuevas herramientas o ampliaron sus servicios a nuevos mercados. En la mayoría de los casos, las acciones pasaron por la puesta en marcha de nuevas tecnologías para enlazar los canales de distribución, la reforma de la operativa para adaptarla a la estrategia omnicanal y, en menor medida, la incorporación de nuevos ejecutivos para gestionar su integración.

Los grandes almacenes han apostado en bloque por la omnicanalidad, utilizando su red de distribución como almacenes para los pedidos online y reforzando los servicios de sus plataformas de e-commerce

sus establecimientos. Es el caso de grupos como Marks&Spencer, Nordstrom o El Corte Inglés. El grupo británico, con más de 131 años de historia, renovó su plataforma de e-commerce en 2014 y, desde entonces, ha puesto en marcha varias medidas para reforzar su estrategia omnicanal. Marks&Spencer comenzó a introducir iPads en los establecimientos, si bien inicialmente estaban sólo disponibles para la consulta del catálogo y para ampliar información sobre los productos. Además, cuenta con una aplicación para asesorar a las clientas en la compra de prendas moldeadoras. Al terminar un test online, el usuario puede comprar directamente uno de los artículos que le recomienda la aplicación.

La compañía británica, que también ofrece wifi gratis en los establecimientos, introdujo a su vez un servicio de *click&collect*, que permite comprar online artículos de moda, cosmética y moda de hogar, y recogerlos al día siguiente en un establecimiento, donde se reservan durante siete días. Otro de los grupos de grandes almacenes que ha hecho de la omnicanalidad su punta de lanza es Macy's. En 2015, el grupo reorganizó sus equipos de *merchandising* y *márketing* para reforzar su estrategia en omnicanalidad, poniendo fin a la división tradicional de departamentos por tiendas físicas y online para agrupar todos los equipos en un mismo departamento con el objetivo de dar la misma cobertura a los distintos canales de venta. Entre las herramientas que Macy's implantó el año pasado destaca el uso de etiquetas Rfid para su programa *Pick to the last unit* (P2LU). La compañía utiliza sus tiendas para apoyar los pedidos online, como almacenes complementarios. Esto, sumado al uso de la tecnología Rfid, permite al grupo vender online incluso la última unidad disponible de un artículo en alguna de sus tiendas. En España, El Corte Inglés fue uno de los primeros operadores en ofrecer un servicio de *click&collect* y, en 2015, implantó también un servicio de *Ship from store*, con el que, de manera similar a Macy's, utiliza sus tiendas como almacenes para poder



Salvo excepciones como Burberry o Gucci, las compañías de lujo fueron las más reticentes a la hora de poner en marcha estrategias en materia de omnicanalidad

enviar en dos horas un pedido online de unas 100.000 referencias.

Inditex es una de las compañías que más ha apostado por el ecommerce, yendo un paso por delante de otros grupos del sector. Según explicó la empresa en su presentación de resultados de 2015, un tercio de las compras online son recogidas en tiendas y dos tercios de las devoluciones se realizan también en los puntos de venta físicos. Para garantizar que este engranaje funcione correctamente, el grupo abrió el año pasado tres nuevos almacenes logísticos dedicados en exclusiva a su negocio online, hasta contar con un total de trece repartidos por todo el mundo. “Es como abrir una tienda, pero sin abrirla”, explicó entonces Pablo Isla, presidente de Inditex.

Por su parte, JC Penney incorporó nuevos ejecutivos para impulsar la integración de todos sus canales: el grupo fichó a un nuevo vicepresidente de omnicanalidad y a un nuevo responsable de cadena de suministro.

Nordstrom, por su parte, ha invertido 3.000 millones de dólares (2.660 millones de euros) en los últimos cinco años para llevar a cabo su estrategia omnicanal. Uno de los proyectos que está poniendo en marcha es una solución de *merchandising* que permite la integración de múltiples canales.

EL DEPORTE SE VUELCA CON LA OMNICALIDAD

Los operadores de moda deportiva también han continuado apuntalando sus estrategias de omnicanalidad. El gigante alemán Adidas, que opera con las marcas Adidas y Reebok, llevó a India su concepto de tienda conectada. La compañía

puso en marcha un proyecto con el que pretende llevar este modelo de establecimiento a más de 200 puntos de venta en menos de un año.

La instalación incluye *tablets* que permiten a los consumidores navegar en la tienda online de Adidas y hacer pedidos a cualquiera de las tiendas de la compañía en el país, así como de la propia plataforma de ecommerce de la compañía.

Otra empresa alemana de moda deportiva, Puma, también volcó sus esfuerzos en impulsar su omnicanalidad en India. El grupo mejoró la gestión de su inventario para permitir a los consumidores acceder simultáneamente a la mercancía online y en tienda desde el establecimiento. “Nos ayudará a recuperar ventas perdidas por la falta de inventario en tiendas, ya que los establecimientos no tienen mucho espacio de exposición”, explicó Abhishek Ganguly, director general de Puma en India, en una entrevista. Asimismo, el grupo comenzó la renovación de sus tiendas para introducir su concepto omnicanal, instalando tablets en los establecimientos, con un servicio de entrega a domicilio en 24 horas.

Una de las compañías que ha colocado la omnicanalidad en el centro de su estrategia es JD Sports. La empresa ha transformado su estructura para orientarla en esta dirección, adaptando desde los almacenes hasta su expansión, pasando por el desarrollo de producto y la formación.

El grupo cuenta con varios dispositivos conectados en las tiendas que no sólo permiten comprar online desde el establecimiento, accediendo a una mayor cantidad de inventario, sino que también permiten el pago en efectivo de la compra. Durante 2015, el grupo extendió este modelo de tienda en Holanda, Francia, Irlanda, España y Alemania.

Sports Direct ha sido algo más tardío en la puesta en marcha de iniciativas omnicanal. El grupo lanzó su servicio de *click&collect* finales de 2015, con un cargo inusualmente elevado comparado con otros grupos del sector, de 4,99 libras, aunque finalmente eliminó el coste.

Levi Strauss, por su parte, ha volcado sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente desde el móvil, un canal que muchos clientes utilizan para consultar los artículos antes de decidirse a hacer una compra desde el ordenador o en la tienda. “Los consumidores están más cómodos tomando las decisiones de compra en el móvil”, explicó el año pasado Ramiya Iyer, vicepresidenta de ecommerce y IT en la conferencia de la National Retail Federation (NRF).

En el caso de Decathlon, el grupo galo reformó

La introducción de dispositivos electrónicos en las tiendas, ya sean conectados a Internet o no, es uno de los primeros pasos que dan las empresas a la hora de emprender una estrategia de integración de sus canales de distribución. La primera experiencia suele ser con *tablets* que simplemente permiten consultar el catálogo, para después ampliar el servicio para realizar las compras online desde el establecimiento.

Compañías de moda deportiva como Adidas o Puma han apostado por impulsar su omnicanalidad en India, adaptando sus modelos de tienda para servir a un consumidor cada vez más conectado

en 2015 su estructura logística en España para adaptarla a su estrategia omnicanal. La compañía lanzó su plataforma de ecommerce en el mercado español en 2008. Entonces, Decathlon estableció en la plataforma de Getafe la logística para los pedidos online, sin diferenciarla del resto de mercancía que se vendía en tiendas físicas. En 2012, el crecimiento de sus ventas online le impulsó a establecer un almacén destinado al ecommerce que, si bien estaba integrado en el centro de Getafe (Madrid), operaba de manera independiente. A principios de 2015, la compañía



volvió a unificar bajo un mismo techo las dos líneas de negocio para servir a los clientes omnicanales, que hacen uso del ecommerce y de la tienda en una misma compra.

El lujo, salvo algún *early adopter* como Burberry, ha sido uno de los sectores más rezagados a la hora de apostar por el escenario digital, y más todavía en lo que se refiere a crear sinergias entre los canales.

Uno de los actores de lujo que más ha reforzado su estrategia omnicanal es Gucci, propiedad del grupo Kering. La empresa italiana es una de las pocas marcas del sector que permiten comprobar en la Red el stock de las tiendas, una herramienta en la que continuó invirtiendo en 2015.

El gigante del lujo LVMH volcó su apuesta omnicanal en su cadena de cosmética Sephora. El grupo testó a finales de año un modelo de tienda conectada a la Red en París que recibió el nombre de Sephora Flash. El establecimiento, de sólo 130 metros cuadrados, frente a los 400 metros cuadrados habituales de las tiendas de la compañía, sólo cuenta con 3.500 referencias expuestas, mientras que el resto pueden adquirirse a través de pantallas instaladas en el punto de venta. Los consumidores que realizan compras online en la tienda pueden elegir recoger el artículo en el establecimiento o recibirlo a domicilio. •

GFD

**Fichajes y nuevos
perfiles de talento:
claves para la
transformación**

#

80

Global
Fashion
Driver

Fichajes y nuevos perfiles de talento: claves para la transformación



Aproximadamente un 12% de las compañías del sector de la moda reorganizaron sus equipos directivos en 2015. En muchos casos, los cambios de consejero delegado estuvieron motivados porque los fundadores de grupos como Guess, Asos o Ralph Lauren decidieron dar un paso atrás y ceder el timón de sus empresas después de décadas al frente de ellas. A la hora de incorporar a un nuevo directivo, el 13% de las compañías recurrieron a talento de la competencia y ficharon a ejecutivos que ya contaban con experiencia en el sector; en el resto de los casos, el nombramiento fue el resultado de una promoción interna.

Savia nueva para transformar las cúpulas de la moda. En 2015, alrededor de una quinta parte de las principales empresas del sector se decidieron a reorganizar sus equipos directivos con el fin de prepararse ante un mercado en constante transformación. En este juego de sillas llevado a cabo por estas compañías, destacaron movimientos como la incorporación de ejecutivos procedentes de la competencia, ascensos y ceses en la propia cúpula y la creación de nuevos puestos adaptados a las nuevas demandas del sector. Al frente de estos cambios se encontraron empresas como Kering, LVMH, Inditex, Guess o Decathlon.

Tan solo un 5% de las compañías apostaron por crear nuevos puestos que respondan a las nuevas demandas del mercado.

NUEVOS EJECUTIVOS PARA PILOTAR EL RUMBO

Siete de cada cien compañías relevaron durante 2015 a su primer ejecutivo, mientras que grupos como LVMH, OTB o Fast Retailing relevaron al consejero delegado de una de sus compañías. La gran mayoría de los cambios estuvieron motivados porque el máximo responsable de la compañía era también el fundador que, después de décadas al frente de la empresa, decidió en 2015 dar un paso atrás y ceder la gestión.

Fue el caso, por ejemplo, de Phil Knight, que en julio abandonó la presidencia de Nike tras anunciar su retirada. El fundador de la mayor compañía de moda deportiva del mundo fue



sustituido por Mark Parker, que hasta entonces ejercía como presidente y consejero delegado del grupo.

A finales de año, Ralph Lauren decidió dar un paso atrás y ceder el timón de la empresa después de medio siglo trabajando en el sector. El grupo estadounidense nombró como nuevo consejero delegado a Stefan Larsson, hasta entonces presidente de Old Navy, propiedad de Gap, que se incorporó también al consejo de administración. Guess fue otra de las compañías que, en 2015, vieron salir a su fundador. Paul Marciano, cofundador de la empresa junto a sus hermanos George, Armand y Maurice, fue relevado por Víctor Herrero, ex ejecutivo de Inditex, como nuevo consejero delegado. Poco tiempo después, la compañía estadounidense incorporó a un nuevo directivo del grupo gallego: Lander Isasi, que fichó por Guess como nuevo responsable de Oriente Medio, India y el Sudeste Asiático. Nick Robertson, fundador de Asos, abandonó en 2015 la compañía tras quince años al frente del grupo. El directivo, que continuó vinculado al grupo británico de ecommerce como director no ejecutivo, fue sustituido por el hasta entonces director de operaciones, Nick Beighton. Mientras que en los cuatro casos anteriores, los directivos decidieron mantener un puesto no ejecutivo en la compañía o continuaron como miembros del consejo, el ex consejero delegado de Li Ning, Jon Goon Kim, anunció el año pasado que abandonaba definitivamente el grupo chino. El ejecutivo había presentado su dimisión como máximo ejecutivo en 2014, tras dos años en el

Salidas y fichajes como los de Natalie Massenet y Bart Becht se produjeron como consecuencia de operaciones corporativas

cargo, y el fundador de la empresa, Li Ning, tomó entonces las riendas de forma interina.

Otro grupo de moda deportiva, Intersport, puso en marcha en 2015 un proceso de búsqueda de un nuevo consejero delegado después de que Franz Julen anunciase su salida de la empresa tras más de quince años trabajando para el grupo. Julen, sin embargo, mantuvo su liderazgo en los meses siguientes para facilitar la transición y salió del grupo en 2016.

Coty, uno de los mayores grupos de cosmética del mundo, perdió a su consejero delegado antes incluso de que se incorporara a la empresa. Elio Leoni Sceti, que había sido anunciado como nuevo responsable de la compañía, anunció finalmente que no se incorporaría a la empresa y fue sustituido de forma interina por Bart Becht. Su salida se produjo justo una semana después de que Coty anunciara la adquisición del negocio de cosmética de Procter&Gamble.

En el sector del lujo, la mayoría de movimientos se produjeron en el departamento creativo, si bien cinco grupos también vivieron cambios en sus primeras filas. Fue el caso de Net-a-Porter que, tras fusionarse con el grupo italiano Yoox, anunció la salida de su fundadora, Natalie Massenet, que estaba llamada a ser la presidenta del nuevo grupo. La ejecutiva vendió todas sus acciones en la compañía y tampoco continuó en la junta directiva de la nueva empresa.

TALENTO DE LA COMPETENCIA

La moda continúa siendo un sector endogámico a la hora de incorporar talento. En 2015, el 13% de

las empresas incorporaron nuevos ejecutivos procedentes de la competencia mientras que, en el resto de los casos, los cambios de directivos vinieron acompañados de promociones internas. El lujo es quizás uno de los subsectores del negocio de la moda más reticentes a incorporar ejecutivos de otros negocios. El pistoletazo de salida al mercado de los fichajes en el sector lo dio la marca insignia del grupo Kering, Gucci, que el primer día del año incorporó a Marco Bizzarri tras la salida a finales de 2014 de Patrio di Marco. Con anterioridad, Marco había trabajado en puestos de responsabilidad en otras marcas del grupo como Stella McCartney o Bottega Veneta.

La también italiana Emilio Pucci, propiedad del conglomerado LVMH, incorporó a un nuevo consejero delegado, Mauro Grimaldi, hasta entonces directivo de Elie Saab. Por su parte, el grupo OTB reordenó la cúpula de la firma de moda femenina Viktor&Rolf con el nombramiento de Andrea Collesi como nuevo consejero delegado. Con anterioridad, Collesi había trabajado para Diesel, también propiedad del grupo de Renzo Rosso.

La firma de joyería Cartier, propiedad del conglomerado suizo Richemont, recurrió a su competidor directo para buscar talento. La compañía incorporó como nuevo consejero delegado a Cyrille Vigneron, entonces presidente de LVMH en Japón.

En la misma línea, Tiffany nombró vicepresidente a Philippe Galtié, quien anteriormente había ejercido como director internacional de retail de Cartier, y Puig fichó a François Kress, ex presidente de Stuart Weitzman, como nuevo consejero delegado de Carolina Herrera. Por su parte, la estadounidense Michael Kors decidió potenciar su área de moda masculina al incorporar a su equipo a un ex de Hugo Boss, Marcel Ostwald.

En gran distribución, Fast Retailing, dueño de marcas como Uniqlo, nombró un nuevo responsable para sus marcas Comptoir de Cottonniers y Princesse TamTam. La compañía fichó a Christophe Chenut, ex ejecutivo de Lacoste, para dirigir las dos compañías en "una nueva fase de desarrollo y crecimiento".

C&A, por su parte, optó por la promoción interna para el nombramiento de un nuevo responsable de la filial mexicana. El grupo holandés colocó al frente de la filial a José Luis Pavía, que hasta entonces ocupaba el cargo de director general de *general merchandising* en la subsidiaria azteca del grupo holandés.



El baile de diseñadores protagonizó algunas de las salidas y fichajes más importantes de 2015 con Alessandro Michele, Raf Simons y Alber Elbaz a la cabeza.

Guess, OTB o Cartier son algunas de las compañías que crearon un nuevo equipo con directivos de su competencia

NUEVAS CARAS AL FRENTE DEL DISEÑO

Capítulo aparte merece el juego de tronos entre los directores creativos, particularmente en el sector de la gama alta. La aceleración de los ritmos y la multiplicación de las colecciones que un creativo debe coordinar al año han reducido notablemente los tiempos de permanencia de los diseñadores que, a menudo, se han convertido también en el primer blanco ante el descenso de las ventas. Durante 2015, sólo cinco de cada cien compañías reordenaron su equipo de diseño, pero el porcentaje podría ser mayor si se consideraran

de manera independiente las firmas que forman parte del mismo grupo, como Gucci y Balenciaga. La firma italiana fue de las primeras en incorporar un nuevo director creativo a comienzos del año pasado, tras la salida en 2014 de Frida Giannini. Con la esperanza de que el cambio a los mandos del diseño diera también una vuelta de tuerca a las ventas, Gucci incorporó en enero a Alessandro Michele como nuevo director creativo.

Poco después fue el turno de Balenciaga, también propiedad de Kering. El grupo dijo adiós a Alexander Wang, que dejó el grupo para centrarse en su propia marca sólo tres años después de que llegase a la compañía para sustituir a Nicolas Ghesquière.

También tres años llevaba en su puesto Raf Simons, que llegó en 2012 a ocupar la dirección creativa de Dior con el reto de sustituir a John Galliano, que fue despedido de la compañía por sus comentarios antisemitas, y que llevaba en la casa francesa desde 1997.

El baile de sillas lo cerró Alber Elbaz, que formaba parte todavía de la generación de diseñadores que permanecen durante décadas al frente de una empresa. El creativo de origen marroquí salió de Lanvin a finales de 2015 después de catorce años al frente de la dirección creativa de la compañía. •

Análisis: Talento, 'the new black'

Belén Díaz

SOCIA DE FUNCIÓN FINANCIERA Y PEOPLE
& CHANGE EN KPMG EN ESPAÑA

El sector de la moda, curiosamente, tiene muchas similitudes con el sector tecnológico: su ritmo frenético y constante reinención, la importancia del diseño de producto, la innovación no como aspiración sino como estrategia. Ambos sectores representan a la perfección la diferencia que el talento marca en los resultados de una compañía y su valor como marca. El talento no se limita a la creatividad e innovación de los directores creativos, sino que fluye por toda la organización, para proporcionar una experiencia de compra única. La revolución en la experiencia de cliente, que suponen la transformación digital y la omnicanalidad, junto con la expansión internacional y la entrada de inversión privada, requieren de una revolución en la gestión del talento, en la que los fichajes estrella son la punta del iceberg.

El sector tecnológico ha sido el primero en entender que el nuevo ecosistema digital implica no sólo una nueva forma de entender y ofrecer al cliente experiencias de compra, sino una nueva forma de entender y relacionarse con el empleado. Las grandes marcas tecnológicas son, en muchos casos, grandes marcas como empleadores. Y las grandes marcas obtienen grandes resultados. La gestión del talento ha pasado de ser un proceso más de recursos humanos a ser el eje sobre el que se articula la estrategia de recursos humanos una auténtica revolución copernicana.

Esta revolución se dirige desde un proceso único de talento, estructurado en base a la estrategia de la organización y la experiencia del empleado. El proceso se estructura en base al ciclo de vida del empleado, ya que desde esa óptica se compren-

den mejor la experiencia del empleado y se puede impactar de forma más efectiva en su contribución a la empresa.

El proceso distingue tres fases en el ciclo de vida de un empleado: la primera que comprende la captación y acogida, un segundo momento de su desarrollo y conexión y, por último, el compromiso y la retención de los empleados. El proceso integra los empleados de toda la organización y posee una estructura de gobierno claramente definida. Lo más importante, no obstante es que se mide en términos de inversión y resultados.

La captación y acogida de los empleados va más allá de las actividades de reclutamiento e inducción. Nace del conocimiento de la organización, sus personas y valores, no de la descripción de un puesto de trabajo. La propuesta de empleado, el rigor en la selección y la experiencia del candidato (interno y externo) tienen consecuencias directas en proceso de talento, tanto en las personas afectadas como en el resto de la plantilla e incluso en el cliente. Además, hay que tener en cuenta que actualmente el mercado demanda, cada vez más, perfiles de profesionales con capacidades diferentes a las que se requerían hasta ahora. Estas nuevas capacidades están relacionadas con un planteamiento más estratégico dentro de las organizaciones y van enfocadas al conocimiento de negocio, capacidad analítica, visión global, trabajo en equipo y adaptación al cambio. Sin embargo, hay una escasez de este tipo de perfiles y para que las organizaciones puedan atraer realmente a profesionales con estas capacidades, los modelos de *recruiting* tienen que convertirse en modelos de captación de talento, ampliando las fuentes de búsqueda, adaptando los criterios de selección a las necesidades e impulsando iniciativas de diversidad en su más amplio sentido para atraer y retener a personas con el talento necesario en el contexto de mercado actual.

El desarrollo de los empleados en un entorno donde la experiencia del cliente está en el centro de la transformación digital no puede estar basado sólo en acciones puntuales de formación. La red de tiendas necesita asimilar la transformación digital y el conocimiento que sobre el consumidor

“El desarrollo de los empleados en un entorno donde la experiencia del cliente está en el centro de la transformación digital no puede estar basado sólo en acciones puntuales de formación”

permite el *big data* para hacer real la omnicanalidad. Los procesos de venta y atención al cliente van a evolucionar constantemente para reflejar mejor unos valores de marca que se mantienen. Esto sólo se puede hacer transformando el modelo de aprendizaje de la organización (para que sea continuo) adaptado a las necesidades y preferencias del empleado y eficiente.

El desarrollo no está completo hasta que no integra lo que los anglosajones entienden por *connect*. El empleado, como el cliente, es un animal social. Acoger a un empleado nuevo o a una persona de otro equipo en su proceso que no debe ser dejado como responsabilidad única del *manager*, sino que debe ser guiado y monitorizado por la organización. La figura del *manager* siempre será crítica, pero el papel de los compañeros de equipo y de *influencers* en la organización debe articularse y monitorizarse, ya que es clave en la productividad y compromiso de los empleados.

El compromiso de los empleados está íntimamente ligado al crecimiento de los mismos en los aspectos de desarrollo y conexión con la organización. Los modelos de evaluación del *performance* tradicionales, basados en rankings forzados, han sido muy criticados por desincentivar el compromiso y, sobre todo, la cultura de equipo. En este sentido, se están implantando nuevos modelos de evaluación del rendimiento. La retribución al equipo empieza a tomar fuerza sobre valores exclusivamente individuales, de modo que el *performance* se basa cada vez más en un *feedback* constante con el foco en el desarrollo y los indicadores utilizados son cada vez más transparentes y continuos.

La gestión de su movilidad es otro de los aspectos que requieren mayor evolución. Las carreras profesionales ya no son lineales, los perfiles especialistas conviven con personas que han cambiado de sector

y función, trabajando por cuenta ajena y propia. El envejecimiento de los países avanzados va más allá de la globalización y la gestión de la diversidad. La sostenibilidad, como valor en alza, pone su foco cada vez más en el empleo, tanto en la producción industrial en países emergentes como en el empleo en los países desarrollados.

La retención debe articularse a través de la gestión de la movilidad, estableciendo procesos de transmisión de conocimiento que reduzcan los riesgos de pérdida de personal clave y apostando por el crecimiento y desarrollo de los empleados, de forma que los procesos de salida sean menos traumáticos.

El proceso de talento, en base al ciclo de vida del empleado, comprende aspectos esenciales en la gestión de recursos humanos y se articula en base a la estructura organizativa de la empresa y su modelo de gobierno. No es un modelo etéreo basado sólo en la comunicación y la figura del líder, ni un proceso “desconectado” de la cuenta de resultados, sino un proceso estructurado y práctico que facilita a los líderes su implantación. El proceso de talento debe estar diseñado desde estructura organizativa, entendida esta no solo modelo de gobierno y relación. Debe estar alineado con la estrategia de la organización. Como tal, el proceso de talento debe ser medido en base al valor que genera para la empresa y para el empleado. Cuantificar este valor es necesario para alejarnos de lo etéreo y hablar el mismo lenguaje de la empresa, así como para perfeccionar continuamente el modelo. Su implantación debe ser práctica y progresiva, siendo prioritarias aquellas áreas de la organización donde se encuentran las mayores oportunidades y retos estratégicos. En este sentido, la omnicanalidad y la continua apuesta por el retail pueden ser las claves a la hora de elegir áreas prioritarias de implantación. •

GFD

**Moda 'social': factores
aceleradores y
claves para llegar a
los nuevos tipos de
consumidor**

#

9

Global
Fashion
Driver

Moda 'social': factores aceleradores y claves para llegar a los nuevos tipos de consumidor



El 68% de las principales empresas del negocio de la moda pusieron en marcha diferentes campañas a través de las redes sociales en 2015. Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram o YouTube, entre otras, se han posicionado como las herramientas claves en la gestión de la comunicación de estos grupos, que ven en las redes una plataforma para reforzar su imagen de marca, facilitar la comunicación con los clientes y aumentar sus ventas. Entre las campañas más mediáticas de 2015, destacaron empresas como Burberry, que se unió con Google para la promoción de uno de sus productos, o Calvin Klein, galardonada con el Premio Grand CLIO Image a la Mejor Campaña Integral.

pusieron en marcha alguna campaña a través de redes sociales.

Forever21, una de las compañías de moda más seguidas en Instagram, triplicó en un solo año su número de seguidores en la plataforma gracias a la puesta en marcha de iniciativas para impulsar el *engagement* de sus fans. Además, la empresa también puso en marcha colaboraciones con famosos e *influencers* como la modelo Shanina Shaik que, junto a un grupo de blogueras australianas, protagonizó la campaña *Activewear* de la marca. Otro de los grupos que apostó por Instagram fue Nordstrom, que construyó una inmensa réplica de la portada de la aplicación con diversas telas en la azotea de su *flagship store* de Seattle y la filmó con un dron. La empresa, que dio así inicio a un periodo de rebajas con motivo de su aniversario, anunció que todos los metros de tela de la réplica se destinarían a proyectos sociales y consiguió una gran repercusión en todas las redes.

Gap fue un paso más allá y optó por utilizar el formato audiovisual para destacar en la plataforma social. La compañía publicó doce *microseries* en Instagram bajo el lema *Spring is Weird*, desarrollados por la agencia creativa Wieden+Kennedy. Cada vídeo superó los 10.000 *likes* y consiguió un gran *engagement* por parte de los seguidores. Footlocker también se ha sumado a la búsqueda de nuevas estrategias de comunicación. La compañía, especializada en la venta de calzado deportivo, lanzó una aplicación en la que se usaban emoticonos que representaban diferentes modelos de zapatillas de marcas como Nike, Adidas o Reebok. El británico Burberry, uno de los grupos de gran

Las redes sociales han marcado un punto y aparte en el negocio de la moda. Por primera vez en la historia, no son las empresas las que controlan el discurso, sino los propios clientes, que, a través de plataformas como Twitter, Instagram o Snapchat comentan sin filtro lo que opinan sobre cualquier marca.

La moda fue uno de los sectores más rápidos en reaccionar, apresurándose a estar allí donde estaban sus clientes con el objetivo no sólo de acercarse a sus consumidores, sino también de aprovechar un nuevo canal de comunicación mucho más barato, directo y, a menudo, efectivo, que los tradicionales.

A través de los canales de comunicación social, las empresas no sólo pueden publicitar sus productos o responder dudas: también recogen una gran cantidad de información en forma de *big data* y redireccionan directamente el tráfico a su tienda online.

En el cada vez más competitivo escenario online, los fichajes de *celebrities* y, cada vez más, *influencers*, continúa siendo relevantes. Aliarse con famosos con poder de prescripción o con blogueras cuyo número de seguidores garantiza un gran alcance de la campaña son estrategias cada vez más utilizadas por los operadores de moda.

En 2015, más de la mitad de las empresas del sector

Compañías como Burberry han comenzado a utilizar las aplicaciones de comunicación social para retransmitir en vivo sus desfiles e, incluso, facilitar la compra inmediatamente a través del móvil.



Nike, Victoria's Secret, H&M, Chanel y Adidas son las cinco marcas de moda con más seguidores en Instagram

distribución más activos en Twitter, aprovechó el alcance y la repercusión de las redes sociales para anunciar una nueva gama de pintalabios en la red del pájaro azul. La compañía animó a todos los usuarios de Twitter a tuitear con el *hashtag* #Burberrykisses y etiquetar a tantos amigos como quisieran para obtener una muestra gratuita. El *hashtag* se convirtió pronto en trending topic, pero el equipo de Burberry quiso ir más allá. El grupo se alió con Google para lanzar una aplicación interactiva que, a través de dispositivos con cámara, leía los labios de los usuarios y los mandaba en forma de beso a otros destinatarios. Además, el emisor del beso podía realizar el recorrido de este a través de Google Earth y Streetview.

El grupo estadounidense de joyería Tiffany, con más de 180 años de historia, recurrió a las redes sociales para el lanzamiento de una de las campañas de la empresa que más repercusión tuvo en los últimos años. En *Will you?*, la compañía presentó su nuevo anillo de compromiso utilizando, por primera vez, una pareja homosexual como protagonista. El spot fue publicado a través de varias plataformas sociales y audiovisuales, y Tiffany se convirtió en la primera compañía de joyería que incluyó a una pareja homosexual en sus anuncios.

SNAPCHAT, LA RED SOCIAL EFÍMERA QUE SEDUCEA LA MODA

Si bien Instagram, Twitter y Pinterest son las plataformas más populares en la industria de la moda, redes sociales más recientes como Snapchat también se están haciendo un hueco en el sector. La aplicación, que permite compartir fotografías y videos que se destruyen en 24 horas, parece hecha a medida para el efímero sector de la moda. Burberry fue de nuevo la avanzadilla cuando, en 2015, decidió fotografiar y publicar en directo en

Snapchat su campaña de publicidad, que estuvo disponible en exclusiva en directo en la aplicación durante 24 horas.

El camino que inició Burberry fue rápidamente imitado por diversas empresas de moda como Stella McCartney, Valentino, Gucci, Louis Vuitton o Michael Kors. En febrero de 2015, Snapchat reafirmó su vocación de convertirse en una herramienta para la moda con una sección especial sobre la semana de la moda de Nueva York.

'CELEBRITIES': INFLUENCIA Y REPERCUSIÓN

Otras empresas del negocio de la moda optaron por dar impulso a su imagen a través de la colaboración con *celebrities*. La popularidad de estas celebridades, además de la influencia que ejercen a través de las redes sociales con su imagen, las convirtió en el mejor escaparate posible para las marcas.

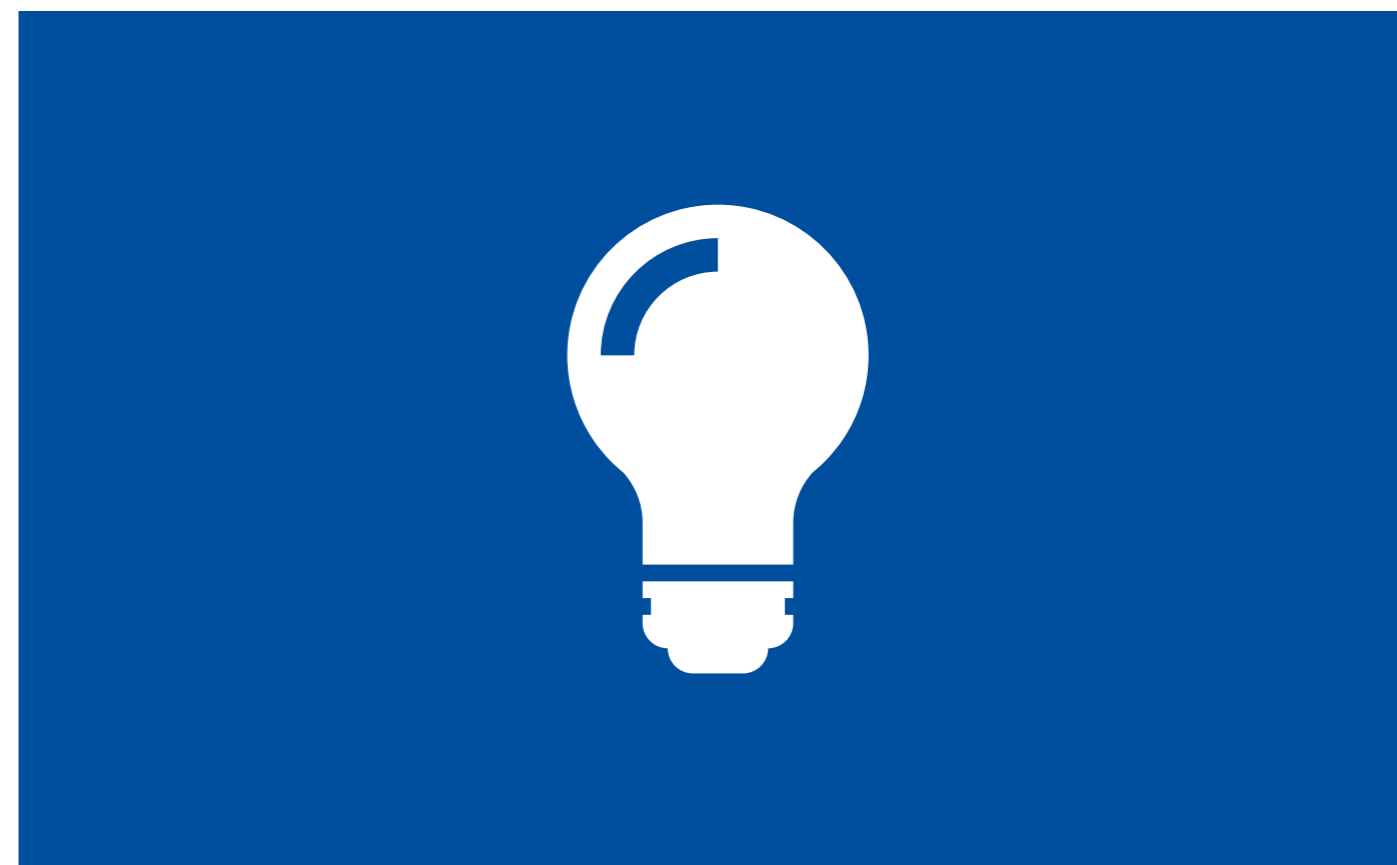
A modo de ejemplo, Calvin Klein, propiedad del grupo PVH, inauguró el año de la mano de Justin Bieber con una campaña que incitaba a los consumidores a enseñar sus prendas Calvin Klein mediante el *hashtag* Show yours #mycalvins. La campaña tuvo una repercusión inmediata en Twitter e Instagram, donde más de mil *influencers* se hicieron eco del anuncio. De hecho, la compañía fue galardonada con el Premio Grand CLIO Image a la Mejor Campaña Integral.

También del grupo de PVH destacó Tommy Hilfiger, que nombró a la modelo Gigi Hadid y al tenista Rafa Nadal embajadores de las líneas de ropa femenina y masculina de la firma, respectivamente. Ese mismo año, la alianza entre Topshop y Zalando tuvo como protagonista a la modelo Cara Delevingne.

La joven fue la encargada de anunciar que la marca de Arcadia Group se asociaba con Zalando para lanzar un servicio de envíos y devoluciones gratuitas al comprar en la tienda online. La empresa de moda infantil Gymboree, por su parte, decidió celebrar su décimo quinto aniversario con el lanzamiento de una colección exclusiva, presentada por la hija de la actriz Tiffani Thiessen. Falabella también se apoyó en ocho actores televisivos para impulsar su nueva campaña de moda denim.

UNIR FUERZAS PARA CREAR 'HYPE'

Aliarse con nombres conocidos para impulsar las ventas y mejorar la reputación no es terreno vedado de las redes sociales. Desde que H&M abriera la veda en 2004 al aliarse con Karl Lagerfeld, los diseñadores han perdido el miedo a unir



Otras empresas del negocio, como Calvin Klein o Tommy Hilfiger, optaron por dar impulso a su imagen a través de la colaboración con *celebrities*.

En los últimos años, compañías de moda deportiva han buscado acercarse a la moda de la mano de diseñadores como Oliver Rousteing, director creativo de Balmain

sus nombres a grandes grupos de distribución. En 2015, un 18% de las compañías unió su nombre al de otra firma para el lanzamiento de una colección cápsula.

H&M repitió su estrategia y se alió en 2015 con el director creativo de Balmain, Olivier Rousteing. El creativo diseñó una colección de más de cien piezas para el grupo sueco y, en su lanzamiento, contó con la participación de *celebrities* como Kendall Jenner, Gigi Hadid o Jourdan Dunn. El gigante japonés Uniqlo, propiedad de Fast Retailing, también está dirigiendo su negocio en

la misma dirección y, en los últimos años, se ha aliado en varias ocasiones con Christophe Lemaire, ex director artístico de las colecciones de mujer de Hermès, o con la modelo franco-argentina Inès de la Fressange.

La firma Ugg Australia, perteneciente al grupo de calzado Deckers, unió fuerzas con la firma Pendleton. Ambas empresas volvieron a aprovechar el tirón de la temporada navideña, tal como hicieron en 2014, para lanzar una nueva colección de calzado, prendas de vestir y accesorios de inspiración californiana. En Isetan apelaron al recuerdo de sus consumidores en Japón con un icono de la infancia. El grupo de grandes almacenes rescató la serie televisiva Sailor Moon y lanzó una colección especial de prendas de vestir, bolsos, accesorios y joyas.

Puma, por su parte, unió fuerzas con el gigante estadounidense del comercio electrónico Amazon para el lanzamiento de una colección cápsula de seis modelos de *sneakers* para Amazon Fashion en julio, sólo disponible en los países europeos, y la cadena de tiendas Urban Outfitters, una de las que recurre de forma más habitual a las colaboraciones con otros diseñadores, anunció su alianza con la marca deportiva Fila para el lanzamiento de una colección exclusiva de moda femenina a finales de verano. •

Análisis:

El cliente, el rey de la estrategia omninegocio

Jaume Clotet

SOCIO RESPONSABLE DE SERVICIOS DIGITALES DE KPMG EN ESPAÑA

Si hay algún adjetivo que haya marcado de una forma continua, constante y alcista la era en la que vivimos este es digital. La irrupción de las nuevas tecnologías ha cambiado profundamente las reglas del juego y han elevado la figura del consumidor-cliente a una posición sin precedentes. Tanto es así que, hoy en día, una gran parte de los esfuerzos de las marcas de moda se centra precisamente en descifrar cómo entender, captar y fidelizar al cliente. Se trata además de estrategias que impactan de una forma directa a la hoja de resultados de una empresa de moda a medio y largo plazo. ¿Por qué el cliente es tan relevante para las marcas de moda y cómo crear estrategias de éxito en torno a él? Estamos ante una nueva generación de consumidores marcada por la revolución digital y redes sociales y cuyas maneras de informarse, relacionarse y comprar son totalmente distintas. Los *millennials*, la generación Z y la Alfa, son consumidores mucho más activistas y conscientes que cualquier otra generación anterior y, gracias a las redes sociales, pueden llegar a convertirse en *influencers*, capaces de funcionar como portavoces de la sociedad. Hay tres cambios principales en este nuevo consumidor. Por un lado, la individualización. Se trata de generaciones que esperan que la tecnología responda de manera totalmente intuitiva a sus necesidades y que complemente las experiencias que puedan tener en el mundo físico con las marcas. Es decir, los consumidores no sólo quieren que las marcas adapten su producto, oferta, precio y contenido a ellos, sino esperan que las empresas personalicen esa forma de relacionarse con ellos porque presuponen que las marcas les conocen. Esta necesidad tiene principalmente dos implicaciones para las empresas de moda: por un lado, una nueva visión de la relación con cliente, basada en la integración total de la experiencia y, por otro, una potentísima capacidad analítica y de gestión de datos que posibilite dicha relación.

El segundo gran cambio es el nuevo valor que cobra la instantaneidad y todo lo que ello conlleva. Las nuevas generaciones no entienden que por no haber comprado algo en la tienda física, no lo pueda tener ya, porque para ellos todo forma parte de la misma realidad; las fronteras entre el mundo online y offline son cada vez más difusas. Las implicaciones para las empresas de retail tiene múltiples dimensiones: tanto el tiempo real del nuevo marketing, pasando por una reinención de la logística (envíos de bajo importe, logística inversa) como la importantísima adecuación de canales digitales que permitan la inmediatez (el móvil como ecosistema conectado con todo). Por último, los nuevos consumidores cada vez más buscan que las marcas les ofrezcan experiencias y no simplemente productos. Ese valor experiencial será el único que en el futuro permitirá que las marcas conecten verdaderamente con los consumidores y pueda influir en su actitud. En definitiva, el impacto de las nuevas generaciones sobre el sector de la moda plantea el reto de la inmaterialidad: cómo fusionar un mundo que nunca dejará de ser físico con experiencias y estilos de vida digitales y que harán que lo inmaterial cobre más importancia que lo material. Para llegar a estas nuevas generaciones de consumidores, las marcas de moda deben de poner un mayor acento en sus estrategias de clientes desde la base de *data & analytics* y *customer experience*. Resulta vital una correcta gestión de los datos, que además de la simple recogida y procesamiento cuente con una interpretación de los mismos para poder entender a este cliente cada vez más sofisticado, exigente, inteligente y con comportamientos más complejos. Este entendimiento multidimensional del cliente tiene tres objetivos fundamentales: construir y mantener la fidelidad del cliente, mejorar su servicio y experiencia y, por último, lograr confianza

“El impacto de las nuevas generaciones sobre el sector de la moda plantea el reto de la inmaterialidad: cómo fusionar un mundo que nunca dejará de ser físico con experiencias y estilos de vida digitales”

con él, proveedores y partners. Al mismo tiempo, las marcas de moda tienen que desarrollar todas estas estrategias en un entorno *omnichannel*, entendido no sólo como un factor de marketing orientado a la venta, sino como una pieza clave en la experiencia total del cliente. Hay cuatro factores que están impulsando el omninegocio: el aumento de canales de retail disponibles, mayor influencia de los *millennials* y nuevas generaciones de clientes, el uso creciente de multi-dispositivos para relacionarse con la marca y comprar y, en general, un mayor acceso a Internet por parte de todos los clientes. Los hitos que tendrán que afrontar las compañías de moda para llegar a ser verdaderamente *omnichannel* en los próximos años van desde el desarrollo de tecnologías apropiadas, fomento de la cultura de innovación y colaboración, integración total entre el *back* y *front office*, integración de capacidades de distribución y logística y agilidad en la cadena de suministro, desarrollo de alianzas estratégicas de negocio hasta *digital & analytics* capacitado para entender el comportamiento y las preferencias del cliente. En todo este contexto, la distribución juega un papel fundamental para lograr una sinergia entre el omninegocio y la fidelidad del cliente. Los consumidores de hoy esperan máxima flexibilidad para acomodar el acto de la compra y entrega a su estilo de vida, buscando fundamentalmente sencillez y agilidad. En este

sentido, el cliente tiene el mando hasta tal punto que “obliga” a las empresas a tener una perfecta política de distribución inversa. De hecho, sabemos que, a día de hoy, un 88% de los compradores online consulta la política de devoluciones mientras compra, lo cual nos indica que basan su compra impulsiva en factores de los servicios postventa. Concluyendo, vemos una clara tendencia alcista digital en los hábitos de compra de los clientes. Los consumidores de hoy en día dan pistas claras de qué necesitan de las empresas para ser fieles a la marca mediante su interacción en las redes sociales e influencia de expertos; mediante su huella en las compras online y el rastro que dejan en el proceso de compra. Y son las compañías quienes deben poner medios digitales para medir todos esos datos que se generan y ofrecer a sus clientes una experiencia sin precedentes en el mundo de la moda, transformando toda su organización buscando la finalidad del omninegocio. Un proceso de transformación omnicanal tendrá impacto en todos los objetivos de negocio de las compañías. Ayudará a conseguir un aumento de las ventas por mejora de las capacidades de *up* y *cross selling*, mejorará la fidelización del cliente por el aumento de la satisfacción y personalización de experiencia y permitirá la gestión más eficiente de las operaciones por la identificación de sinergias en la integración de los distintos procesos de la organización. •

“Los *millennials*, los Z y los Alfa esperan que las empresas personalicen su forma de relacionarse con ellos porque presuponen que las marcas les conocen”

GFD

**Política de precios:
cómo capturar valor
en un entorno
de promociones
permanentes**

#

10

Global Fashion Driver

Política de precios: cómo capturar valor en un entorno de promociones permanentes

Durante la crisis, los descuentos y las promociones fueron clave para compensar el desplome del consumo y atraer tráfico a las tiendas. Sin embargo, la recuperación del mercado en Occidente no ha supuesto el fin de la guerra de precios, condicionados por el avance imparable de grupos de moda *low cost* como Primark o H&M y la mayor transparencia en las políticas de precios de las compañías gracias a Internet. En este contexto, 2015 fue el año de la masificación global del Black Friday. Esta jornada de descuentos y promociones, que nació en Estados Unidos y se celebra el día siguiente a Acción de Gracias, fue adoptada casi sin excepción por los operadores de moda, salvo el sector del lujo. Grupos como H&M, Nike, Puma, JD.com, los grandes almacenes Kohl's o Decathlon se subieron a la ola del Black Friday durante el año pasado y adoptaron también su equivalente digital, el Cyber Monday, que lleva las promociones a la Red dos días después. En la mayoría de los casos, las compañías optaron por unir los dos eventos, extendiendo los descuentos a la largo de todo el fin de semana.

H&M fue una de las empresas que diferenció las promociones de sus puntos de venta físicos y de su tienda online. El grupo sueco rebajó sus productos desde un 15% hasta un

En China, el equivalente al Black Friday es el Single's Day o día de los solteros, en el que Alibaba facturó más de 12.000 millones de euros.



50%

En 2015, más de la mitad de las principales compañías del negocio de la moda se subieron a la ola del Black Friday, una jornada de descuentos y promociones importada de Estados Unidos. Este viernes negro y su equivalente online, el Cyber Monday, pusieron todavía más presión en una guerra de precios en escalada desde el inicio de la crisis. De hecho, al margen de promociones particulares, algunas de las principales empresas del sector han optado por realizar un recorte global de sus precios o incrementar la frecuencia de los descuentos.

25%, dependiendo del gasto del cliente, en sus establecimientos. En su plataforma online, sin embargo, amplió la rebaja hasta el 50% en una selección de productos.

La alemana Adidas fue otra de las compañías que potenció su plataforma online con un descuento del 25% en las compras, de la misma forma que Decathlon, que ofreció descuentos del 60% en los artículos de su plataforma de ecommerce. Por su parte, el grupo de grandes almacenes Kohl's dio inicio a sus descuentos y promociones cinco días antes de la celebración oficial del Black Friday, aunque se reservó los descuentos más pronunciados para el día oficial. El gigante estadounidense Amazon fue otro de los operadores que alargó durante toda la semana las promociones disponibles. En total, el gigante del ecommerce puso más de 3.500 artículos con descuentos que llegaban hasta el 50%, y el mismo día del Black Friday lanzó más de 150 ofertas nuevas, renovadas cada hora. Ebay, por su parte, llegó a rebajar hasta el 60% algunos artículos seleccionados y llevó la jornada a nuevos mercados como España. Sólo las empresas situadas en los polos de la pirámide del negocio de la moda esquivaron la tendencia del Black Friday. Ni el lujo ni el rey del *low cost*, Primark, se sumaron a la iniciativa. La cadena irlandesa, que tampoco comercializa sus prendas online, aseguró que su política pasa por ofrecer los precios más bajos posibles durante todo el año.

En China, los operadores de ecommerce celebraron su particular Black Friday, el Single's Day.

Compañías de lujo como Prada o Louis Vuitton apostaron por unificar sus precios en Asia y Europa

Alibaba, el primer destino de los chinos en esa jornada, batió su propio récord y, a la una del mediodía, ya había logrado superar los 9.300 millones de dólares en ventas. A cierre de la jornada, el grupo facturó 14.300 millones de dólares (12.669 millones de euros).

Su competidor directo, JD.com, también se sumó a la fiesta e incrementó el valor de sus ventas un 140% respecto al día de los solteros del año anterior. Amazon, por su parte, multiplicó por cinco las ventas de productos importados en su plataforma china.

UNIFICACIÓN DE LOS PRECIOS ENTODOL MUNDO

La redefinición de sus políticas de precios en los diferentes mercados para reajustar las cuentas de resultados fue una de las operaciones que llevaron a cabo compañías como Prada o Chanel. La primera fue una de las empresas que hizo hincapié en la necesidad de reducir la diferencia de precios entre Europa y China y situarla entre un 10% y un 15%, en vez del 35% actual. El grupo tomó esta decisión tras el descenso del 16,3% de su beneficio neto durante los primeros nueve meses del ejercicio, un resultado lastrado especialmente por la caída de sus ventas en la región de Asia Pacífico.

Una de las prácticas que el sector del lujo buscaba evitar es el *daigou*, utilizada para referirse a los turistas chinos que viajan a Europa para comprar artículos de lujo a un precio menor y después revenderlos en China. La unificación pretende poner freno a esta tendencia impulsada en los últimos años por la transparencia de los precios gracias a Internet, que permite a los viajeros hasta decidir su destino en función

de los precios del sector, y el aumento de las facilidades para viajar al extranjero en China. En el caso de Chanel, la compañía decidió cambiar su política de precios en todo el mundo e igualar el importe de sus productos en todos los mercados donde está presente. El gigante del lujo, que también comercializaba sus artículos a un precio superior en China, los redujo un 20% en el gigante asiático y los incrementó en el continente europeo.

Con este movimiento, el objetivo de la compañía fue disminuir la brecha de precios existentes, luchar contra la devaluación creciente del euro (una de las principales causas de este aumento) y desdibujar el mercado paralelo de artículos de Chanel en países del sudeste de Asia o China.

Tras Prada y Chanel, otros grupos de lujo siguieron el año pasado su estela y pusieron en marcha iniciativas similares. Louis Vuitton y Tag Heuer, propiedad de LVMH, también se decidieron a disminuir sus precios ante la devaluación creciente del euro y la caída del consumo doméstico en China. La compañía francesa Louis Vuitton anunció que bajaría los precios de sus productos en China hasta un 18%. La firma de relojería Tag Heuer, por su parte, bajó los precios de sus relojes un 8% en Suiza, China y Estados Unidos, mientras que en Hong Kong, una de las regiones donde más acusó el descenso de las ventas, los disminuyó un 13%.

La reducción de los aranceles de importación también fue otro de los argumentos que esgrimieron los principales operadores del negocio de la moda ante la bajada de precios. Tanto L'Oréal como Estée Lauder optaron por reducir sus tickets en los productos importados para incentivar el consumo interno en China. Por detrás fue Gucci que, si bien no redujo sus precios de forma permanente, sí rebajó sus artículos hasta un 50% en sus puntos de venta del continente asiático para combatir el descenso de las ventas.

REDUCCIÓN DE PRECIOS PARA PLANTARLE CARA AL 'LOW COST'

Presionados por el avance imparable de grupos de moda *low cost* como Primark, algunas compañías de moda como JCPenney, Sears o Mango decidieron en 2015 recortar sus precios o incrementar la intensidad promocional.

Mientras, otros grupos apostaron por reducir sus importes para combatir precisamente que el grueso de sus ventas las concentrasen artículos con descuento. La catalana Mango anunció a



Presionados por el asenso imparable de las cadenas de moda *low cost*, grupos como Marks&Spencer y Mango optaron por recortar sus precios.

Las ofertas durante el Black Friday, que se extendieron durante todo el fin de semana, motivaron un pico de ventas que, en algunos casos, perjudicó después la campaña de Navidad

Al final de 2015 el lanzamiento de una nueva colección de precios más reducidos en el marco de su cambio de estrategia hacia el *fast fashion*. El grupo de gran distribución, que en 2012 ya había reducido sus precios hasta un 20% para luchar contra la caída del consumo con la crisis económica, introdujo en 2015 la línea New Prices, dirigida a un público joven y con un precio medio de 18 euros para un vestido y seis euros para una camiseta.

La caída continuada de las ventas llevó al grupo mexicano Sears a realizar también un ajuste en su sistema de fijación de precios. Por otro lado, y forzada también por el descenso del consumo, la mexicana Sears decidió poner en marcha un plan de reorganización en 2015 que, entre otras cosas, contemplaba un cambio en su estrategia de fijación de precios.

Marks&Spencer que, en sus inicios, era una cadena de tiendas a precio único de un penique, optó en 2015 por realizar un recorte generalizado de sus importes para impulsar las ventas de artículos a precio completo y reducir la intensidad promocional para lograr darle la vuelta a los resultados de la compañía, que encadenaban varios trimestres en descenso. Este cambio de rumbo en la estrategia del grupo británico, capitaneado por Steve Rowe, repercutió negativamente en los resultados a corto plazo de la compañía, que registró un descenso en sus ventas del 8,9% durante el primer trimestre de 2016.

Esa fue también la estrategia adoptada por el grupo estadounidense de grandes almacenes JC Penney, que el año pasado cambió su política de precios, eliminando los descuentos y promociones y aplicando una rebaja de hasta el 40% en toda su oferta. •

José Ángel Pardo

DIRECTOR GENERAL DE LIWE ESPAÑOLA

Juan Carlos Pardo

DIRECTOR COMERCIAL DE LIWE ESPAÑOLA

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

Juan Carlos Pardo (JCP): La expansión internacional es una prioridad y una necesidad. España ya es muy madura, y estamos obligados a crecer fuera. Hasta la fecha, hemos escogido los destinos por cercanía y facilidad de nuestra logística y proximidad de nuestro consumidor. Estamos presentes en Portugal e Italia, y a corto plazo nuestro objetivo es empezar a desarrollarnos también en Francia. En general, nuestra expansión es muy precavida: no nos metemos en Francia a ver qué pasa.

José Ángel Pardo (JAP): Otros mercados como China, Rusia o Brasil se nos han pasado por la cabeza, pero nunca hemos tenido planteamientos serios encima de la mesa. Tenemos donde crecer todavía y preferimos no andar con experimentos

a mercados exóticos que no sabemos cómo pueden funcionar.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

JAP: Hemos tenido ofertas que se han estudiado seriamente, pero finalmente no han llegado al altar por diversas circunstancias, porque no queremos aventurarnos en cosas en las que podamos descontrolar. En cualquier caso, cuando nos planteamos entrar en un país miramos que tenga una posibilidad de crecimiento. Por nuestro tipo de producto y de precio tenemos que tener un volumen de ventas suficientes para que sólo la logística y la burocracia que supone abrir en un país tengan entidad para que sea un mercado en el que se puedan abrir cuarenta tiendas.

“Cambiar a pagar menos es muy fácil, pero acostumbrarse a pagar diez veces más lo veo complicado”.



La historia de Liwe Española es un reflejo de la transformación de la industria de la moda en España. El grupo pasó de producir íntegramente en su sede en Puente Tocinos (Murcia) y distribuir al por mayor en 1960 a lanzar sus propias marcas en la década de los ochenta dirigidas al canal multimarca. Hoy, Liwe opera con la cadena Inside, que ha usado el retail como palanca para convertirse en uno de los mayores grupos españoles del sector.

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO EN EL SECTOR DE LA MODA

JAP: Hemos tenido propuestas tanto en un sentido como en el otro. Pero nunca hemos llegado a un acuerdo porque suelen ser compañías que tienen cien puntos de venta y, cuando lo analizamos, la mayoría son coincidentes con los nuestros. También han venido muchas consultoras a preguntarnos si estábamos interesados en vender. Pero, a día de hoy, los accionistas de la empresa no tenemos ese interés porque creemos que si hoy vale diez, puede valer cien dentro de unos años.

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

JAP: Nosotros cumplimos con toda la normativa de sostenibilidad, aunque es cierto que activamente no hacemos grandes cosas, pero intentamos avanzar lo más seriamente posible. En cuanto a la moda ecológica, a día de hoy no hemos entrado porque pensamos que no hay demanda suficiente de ese tipo de producto. Cuando veamos que el consumidor está dispuesto a pagar ese tipo de producto a un precio mayor, porque lo tiene, no descartamos entrar en ese segmento.

JCP: Es un cambio brutal, aunque es cierto que ya se ha hecho a la inversa. Antes, el cliente estaba dispuesto a pagar 10.000 pesetas por un pantalón y ahora por esas mismas 10.000 pesetas se lleva media tienda en un operador de los nuestros. Pero lo veo demasiado brusco, porque cambiar a pagar menos es muy fácil, pero acostumbrarse a pagar diez veces más es muy complicado.

'FASHTECH': NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

JAP: Hay un cambio importantísimo porque, hace unos años, para saber qué vendían tus tiendas tenías que tener a alguien aquí a las nueve de la mañana llamando a la encargada. A día de hoy, tenemos la información de qué se vende, a qué precio, en qué tienda, en cualquier momento, y eso es muy útil.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

JAP: Nosotros llegamos a tener diez colecciones

a la vez en el mercado de marcas distintas. Sigue habiendo tiendas multimarca de alto nivel, en un nivel de precios por encima del nuestro, pero nuestro cliente multimarca ya ha desaparecido de la distribución en España, desgraciadamente. Nosotros ya no buscamos tanto tiendas bandera sino tiendas rentables.

JCP: No creo que las tiendas nivel tres vayan a terminar desapareciendo. En Madrid, la gente lo mismo va a Isla Azul que a Parque Sur que a cualquier otro de los centros comerciales de la zona. Hay gente que necesita tener tiendas bandera en las principales calles comerciales para después vender en las franquicias, pero no es nuestro caso.

OMNISCANALIDAD Y MODA SOCIAL

JAP: Si la omniscanalidad es tener presencia en distintos canales, entonces sí hemos apostado por ella. Estamos online, en el canal físico, en Amazon y en El Corte Inglés, y somos muy activos en redes sociales. Hoy en día, si no estás allí no existes, es la forma de llegar al consumidor. Y por el mismo motivo estamos intentando mejorar la unión entre las tiendas físicas y la online, para vender al consumidor por todas las vías y que no se nos escape.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO

JAP: No somos de grandes fichajes, somos de cantera. Preferimos darle la oportunidad a la gente que está en la base de que ascienda y que mejore, porque creemos que es la forma de tenerlos motivados.

POLÍTICA DE PRECIOS

JAP: Nosotros ahora vendemos un pantalón tejano más barato de lo que se lo vendíamos a la tienda multimarca. Ahora, el consumidor tiene acceso a muchísima información. Ya no le vale con la tienda de barrio, donde el tejano valía 10.000 pesetas, se lo probaba, se lo compraba y lo llevaba toda la temporada. Cuando hay mucha competencia, lo normal es que haya guerra de precios, pero espero que no tengamos que bajar más, porque el margen es escaso. •

Ignacio Sierra

Director general corporativo de Grupo Cortefiel

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

La internacionalización es fundamental porque no sólo mejora tu percepción global de marca, sino que además da poder de compra. Las compañías europeas están siendo las más activas en internacionalización porque el marco regulatorio de la Unión Europea es más abierto que el de otros mercados. En Estados Unidos, la internacionalización se produjo en los ochenta y noventa, pero luego se frenó, y por eso hoy las empresas europeas tienen muy diversificada su presencia internacional, pero las americanas tienen más profundidad en los mercados en los que están presentes.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

Pese a ser una asignatura pendiente en lo que se refiere en inversión extranjera, la apuesta por Latinoamérica no es una moda pasajera, aunque las condiciones favorables han acelerado el proceso. Mercados como México, Colombia, Perú o Chile están en una fase de economía estable y creciente y otros como Argentina están empezando a despejar las incertidumbres.

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO EN EL SECTOR DE LA MODA

En este caso, la coyuntura fue un catalizador para acelerar estos procesos, pero es normal que los sectores tiendan a concentrarse en función de la madurez de los mercados. La moda es un sector fuertemente internacionalizado y que ya ha definido su cadena de valor; como en todos los sectores donde esto ya ha sucedido, va a

“La tecnología es un catalizador, pero no es el fin: el objetivo es la estrategia”.



Grupo Cortefiel comenzó su andadura en 1880 como un negocio familiar de mercería en la calle Romanones de Madrid. No fue hasta un siglo después cuando el grupo comenzó a desarrollar sus propias cadenas, pisó el acelerador y dio sus primeros pasos en el extranjero. Hoy, la compañía, que opera con las cadenas Cortefiel, Springfield, Women'secret y Pedro del Hierro, se ha convertido en el tercer mayor grupo de distribución de moda en España.

tender a la concentración.

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La moda trazable es obligatoria porque las marcas se sustentan sobre la confianza. En lo que se refiere a sostenibilidad en su sentido más amplio, hay una parte que es obligatoria, porque está regulada, otra que también lo es, porque se lo debes a tus clientes, y otra que es discrecional y que algunas compañías convierten en su valor diferencial. El consumidor no paga un plus porque una empresa sea sostenible, pero entiende que lo tiene que ser. En lo que se refiere a la adopción de estrategias de sostenibilidad por parte de los grupos de gran distribución, al final, no deja de ser la misma estrategia que han seguido siempre: adoptar los valores del lujo y replicarlos. Lo hacen desde que abrieron sus primeras tiendas en las principales calles comerciales del mundo.

'FASHTECH': NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

La tecnología es un catalizador, pero no es el fin, el objetivo es la estrategia. Lo que consiguen es que todo se desarrolle de manera más rápida y más sencilla. El escenario digital no trata de una tecnología aislada sino de una nueva dimensión que forma parte de nuestra vida.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA: DE 'FLAGSHIP' A 'SHOWROOM'

Tiene que haber una selección de las tiendas, porque la gente ya no necesita ir a un establecimiento físico para comprar. Sin embargo, otras seguirán existiendo, igual que algunas permanecieron cuando nacieron los grandes almacenes, pero su atractivo no puede limitarse a una oferta que también se puede encontrar en otro sitio.

Las tiendas tienen que poner el foco en lo que en Estados Unidos llaman *retailtainment*, la incorporación del entretenimiento en la compra.

MÁS ALLÁ DE LA OMNICANALIDAD: LA FUSIÓN DE CANALES EN UN ENTORNO CENTRADO EN EL CONSUMIDOR

La omnicanalidad no es una quimera, ya está ocurriendo. Complica y acelera los flujos de logística, pero es se ha convertido en algo fundamental.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO

Hemos salido de una recuperación y es el momento de mover ficha y ver cómo están los ejércitos. Cambios siempre ha habido, pero la coyuntura ha actuado como catalizador. Además, cuando un sector se consolida gana en visibilidad y eso hace que parezca que hay también más actividad.

MODA 'SOCIAL': FACTORES ACELERADORES Y CLAVES PARA LLEGAR A LOS NUEVOS TIPOS DEL CONSUMIDOR

Las redes sociales, y la Red en general, son un amplificador, como lo era antes una tienda de El Corte Inglés en la Castellana.

POLÍTICA DE PRECIOS: CÓMO CAPTURAR VALOR EN UN ENTORNO DE PROMOCIONES PERMANENTES

Los consumidores se han acostumbrado a pagar barato y con descuentos y promociones, una estrategia que viene del lujo. En los últimos años, el ciclo meteorológico complejo (habitual cada diez años) y la incertidumbre ha lastrado la recuperación del consumo, aumentando la necesidad de liquidar stock. Esta circunstancia, sumada a la desregularización del periodo de rebajas, ha elevado en consecuencia el uso de promociones. •

Clemente Cebrián

Cofundador de El Ganso

Álvaro y Clemente Cebrián crearon la marca El Ganso en 2006, liderando el *boom* de la moda masculina en España. Una década después de abrir su primera tienda en la calle Fuencarral de Madrid, el grupo aspira a facturar noventa millones de euros, suma más de 150 establecimientos y ha seducido al capital internacional dando entrada a su accionariado a L Capital, el brazo inversor del gigante del lujo LVMH.

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

Hay que diferenciar cómo es la internacionalización. Una cosa es que te internacionalices porque aquí no te va bien y otra es que lo hagas por justo lo contrario, porque aquí te va bien y crees que también te podría ir bien en otros mercados, que es como nosotros pensamos que hay que hacerlo. Además, es bueno para poder diversificar riesgos. Nuestra primera tienda en el extranjero fue en París, cuando aquí ya teníamos quince o dieciséis. Es fundamental estar bien en tu mercado y, después, decidir bien adónde vas, porque no es lo mismo abrir en Francia o Portugal que abrir en Chile.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

Muchas empresas se han ido a Latinoamérica por esa sensación de "aquí no me va del todo bien, cuál es el mercado donde puedo vender." Y ha habido un poco una salida a la desesperada. Parecía que era como El Dorado para las empresas españolas. Hay que hacerlo con cuidado: ver con quién te alías, qué precios llevas, qué haces con los stocks...

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO EN EL SECTOR DE LA MODA

En primer lugar, en España somos un país relativamente referente en el sector, con empresas como Inditex, Mango, Cortefiel, y deberíamos sentirnos orgullosos. Por otro, el retail y la moda genera mucha tesorería, lo que te permite abrir más tiendas y crecer más rápido que otros sectores, y eso es muy atractivo para los inversores.

"En Latinoamérica ha habido una salida un poco a la desesperada, y es cierto que puede ser *El Dorado*, pero hay que hacerlo con cuidado".

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nosotros fabricamos todo en Europa y nos preocupa mucho la responsabilidad social. La duda siempre es cuánto le preocupa realmente al cliente. Hay una marca estadounidense que se llama Everlane, que explica exactamente dónde fabrican. Tienen fábricas en Asia, pero no pasa nada porque son transparentes.

'FASHTECH': NUEVASTECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

Es verdad que hay gente que todavía piensa que esto es una moda y que pasará, y que siempre estará la tienda física. En El Ganso el crecimiento del canal online está a años luz del de las tiendas. En retail estamos bastante atrasados en todo lo que es tecnología y canal online.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA: DE 'FLAGSHIP' A 'SHOWROOM'

Igual que ha ocurrido en la banca o en seguros, habrá una tendencia a cerrar tiendas, pero yo creo en el modelo Inditex. Cuando digo que trabajo en El Ganso, lo primero que me preguntan es dónde tenemos tiendas y dónde vamos a abrir las próximas. El tamaño, el crecimiento potencial y prestigio de la empresa se mide por las tiendas y los países en los que está. Creo que esa mentalidad va a cambiar y, dentro de cuatro o cinco años, la primera pregunta será adónde llega la marca, cómo llega, cuánto vende online, cómo se integra.

MÁS ALLÁ DE LA OMNICANALIDAD

La omnicanalidad es la clave. Tenemos 173 puntos de venta y no podemos deshecharlos, así que creo que de lo que se trata es de juntar los dos. Tenemos que conseguir que no haya un cliente

de uno u de otro, sino que haya un único cliente que se relacione con la marca por las dos vías.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO

El mismo chico que tiene una idea y se le ocurre montar algo no es el mismo que el que tiene que gestionarla después para que la empresa facture cien millones. Se puede ser un buen patrón para un barco de diez metros, pero no para uno de treinta. El gran reto de traer gente de fuera es identificarla con la cultura de la empresa, porque ahí sí que no puedes fallar.

MODA 'SOCIAL'

Nosotros cuando empezamos no había redes sociales. Cuando abrimos la primera tienda en Fuencarral, no teníamos dinero para más, ni para hacer publicidad ni nada. Ahora lo comunicas por redes sociales, haces un evento, que si los primeros diez que vengan se llevan algo... Ayuda a dos cosas, por un lado, difusión de las noticias y, por otro, construcción de marca.

POLÍTICA DE PRECIOS

Nosotros hicimos Black Friday por primera vez hace dos años, únicamente online, y fue una locura. Pero también nos dimos cuenta de que, en realidad, la gente está adelantando las compras de Navidad, así que pierdes la compra de un mes después, pero si no haces Black Friday la gente va a otras marcas y te quedas fuera. Creo que cada vez va a haber más sensibilidad al precio porque la gente cada vez tiene más en la cabeza que las marcas textiles tenemos mucho margen, y piensan, si me estás vendiendo la mitad de la temporada al 50%, ¿qué pasa la otra mitad? Y, por otro lado, la tendencia de Estados Unidos acaba llegando aquí, y allí la guerra de precios es salvaje. •



Paula Rodríguez

Directora general de Intropia

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

Salir al extranjero es muy tentador, pero la realidad es que no sólo te hace falta valor de marca y un buen producto, sino que internamente debe funcionar como un reloj suizo y tener el talento humano en casa para poder acometer las aventuras fuera. No es suficiente con abrir una tienda, colocar el producto y esperar para recuperar la inversión. Hay muchos casos de fracasos que no tienen nada que ver con que la fórmula de éxito o el producto no gusten fuera, sino con que las compañías no fueron capaces de adaptarse culturalmente, no tenían el talento en casa o su sistema logístico no funcionaba como debía, por ejemplo.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

En el caso de España, compartimos idioma y lazos culturales, lo que hace el salto más amable. Además, la mayor parte de países tienen un Producto Interior Bruto (PIB) que crece. Acabo de venir de México y allí ves una alegría en el consumo que no tenemos en España desde hace años. También es cierto que la inestabilidad política y económica hace que, aunque las oportunidades sean interesantes, haya que pensárselo dos veces.

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO EN EL SECTOR DE LA MODA

Si una empresa quiere crecer, o bien tiene el pulmón necesario para hacerlo con recursos propios o necesita acudir a capital externo. Pero, de todos modos, ser competitivo tiene poco que ver con el tamaño, sino con la rentabilidad.

“Si tu colección es buena y el público la sabe reconocer, no dejas de vender durante la campaña por hacer un Black Friday”.



Intropia se ha convertido en una de las principales firmas españolas de moda femenina con un posicionamiento medio-alto. La empresa inició su desarrollo como Homeless, marca que cambió después a Hoss Intropia para encarar el salto internacional. Ahora, la empresa, controlada por su fundador, Constan Hernández, Jaime Bergel y Ricky Fuster, se encuentra en plena transformación, bajo el nombre de Intropia, con el foco puesto en la imagen y el producto para rejuvenecer a su público.

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hoy no hay ninguna marca que pueda darle la espalda a la sostenibilidad. En nuestro caso, la compañía tiene un fuerte carácter solidario que practicamos desde hace veinte años de manera más o menos pública. Otro asunto en el que poco a poco vamos mejorando es en el respeto a los países en los que estamos fabricando. Nuestra clientela final cada vez tolera menos que el retailer se aproveche del tercer mundo.

'FASHTECH': NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

El retail es un sector muy vinculado a la tecnología. Hasta hace poco, el uso de herramientas como el Rfid era algo surrealista, pero la realidad es que una vez la implantas y comienza a funcionar la tecnología te permite tener un control absoluto de dónde está cada prenda en cada momento, y eso es un valor para el retail espectacular por la rapidez con la que se mueve el negocio.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA: DE 'FLAGSHIP' A 'SHOWROOM'

La realidad es que, aunque crece, los datos de la venta online no son tan espectaculares. Crece, pero el dominio lo continúan teniendo las tiendas físicas. Cuando vamos a una tienda es porque queremos pasar un buen rato, está dentro del momento de ocio del cliente. En este sentido, es importante volcarse en la experiencia en tienda y en el servicio personalizado.

MÁS ALLÁ DE LA OMNICANALIDAD

Todo es tienda y, al final, todo tiene un ser humano detrás. A mí me da igual por dónde llegue el cliente. Ser omnicanal no es una opción: el

cliente ha cambiado y quiere un negocio abierto 24 horas, 365 días al año, con la misma experiencia de compra.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO

Las incorporaciones de fuera de la empresa tienen que aportar conocimiento en las áreas donde la empresa está más floja y fresca, pero también valorar lo que ya hacía bien la compañía. España es un país que rota poco en las posiciones, a diferencia de Estados Unidos, por ejemplo, y creo que todavía tenemos que mejorar en ese sentido, porque cuando llevas mucho tiempo en el mismo puesto o en la misma empresa pierdes criterio. Por otro lado, hay que proteger muy bien el corazón de la empresa, que es el ADN, para que los cambios no se lleven por delante la identidad, el origen y la tradición, que son fundamentales.

MODA 'SOCIAL'

La inmediatez en la comunicación es fundamental hoy en día. Y tener las redes sociales adaptadas a la compañía es muy importante. Aunque también tienen sus riesgos: un traspie en Twitter o Facebook está dando vueltas por la Red cuatro o cinco días seguidos sin parar, y puede hacer mucho daño a la marca.

POLÍTICA DE PRECIOS

Cuando una prenda gusta, se vende a precio completo. Después hay eventos comerciales que han llegado para quedarse y no hay que huir de ellos, sino gestionarlos como parte del desarrollo del negocio. Pero si tu colección es buena y el público la sabe reconocer, no dejas de vender durante la campaña por hacer un Black Friday. •

Sergio Ros

Socio y consejero de Mtng Experience

Mtng Experience es uno de los mayores grupos de calzado de España. La compañía, que inició su andadura en 1961 de la mano de Pascual Ros Aguilar, opera con las marcas Mustang, Mariamare, Estefanía Marco, Cheiw, Sixtyseven y Hannibal Laguna. Aunque el grupo concentra su distribución en el canal multimarca, en los últimos años ha comenzado a tantear el retail y ha lanzado su propia cadena de tiendas multimarca, Brands Republica.

CRECIMIENTO INTERNACIONAL: LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

En general, el crecimiento internacional debe ser una obligación para las empresas cuyos mercados naturales sean de un tamaño muy reducido o cuyos mercados empiecen a dar síntomas de saturación. Pero explorar mercados internacionales no es nada sencillo, pues se trata de un camino de aprendizaje donde la clave suele estar en la persistencia.

LATINOAMÉRICA: TERRITORIO ESTRATÉGICO PARA LA MODA INTERNACIONAL

Hasta el momento, los índices de crecimiento de algunos países de Latinoamérica y, en el caso de España, la afinidad cultural y lingüística, han convertido a la región en un mercado atractivo para el crecimiento. Su mayor hándicap, en el

caso del sector de la moda, es su condición de temporada cambiada. Actualmente ya no vale con arrastrar la temporada en curso en Europa pues el acceso a la información nos obliga a presentar novedades continuamente.

CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO EN EL SECTOR DE LA MODA

No creo que el sector sea el factor determinante de este *boom* de operaciones sino, por un lado, el saber hacer de algunas empresas del sector y, por otro, su predisposición a la inversión externa. Pero para competir en el entorno actual no es necesario ganar tamaño, sino ser rápido. Hoy ya no es el pez grande el que se come al más pequeño, sino el rápido el que se come al lento. Para ello, es fundamental saber escuchar y responder en tiempo y forma para tratar de ganar cuota de mercado.

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

LA MODA 'TRANSPARENTE': SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Actualmente, para muchos segmentos, todavía la comodidad prima sobre la sostenibilidad, pero es seguro que la preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social irá creciendo conforme el consumidor vaya conociendo más sobre su importancia y sus consecuencias. Pero esto no debe tratarse sólo como una cuestión puramente de *márketing* pues es responsabilidad de todos tratar de hacer las cosas teniendo en cuenta el impacto social de nuestras decisiones/acciones.

'FASHTECH': NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARÁN EL SECTOR DE LA MODA

La tecnología es una realidad entre los consumidores y las empresas no podemos vivir al margen. El mayor reto que tenemos las compañías de moda es situar al consumidor en el centro de todas nuestras decisiones y la tecnología es una herramienta fundamental para conseguirlo.

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA: DE 'FLAGSHIP' A 'SHOWROOM'

Las tiendas están perdiendo parte de esa hegemonía como medio de venta directa y en pocos años han pasado de ver al *ecommerce* como una amenaza a su modelo de negocio a verlo como un complemento a la oferta de posibilidades que ofrecen al consumidor. Ambos modelos están obligados a entenderse en favor de un consumidor que no entiende de canales ni de fórmulas de venta y que busca siempre la opción más cómoda que se adapte mejor a sus necesidades del momento.

MÁS ALLÁ DE LA OMNICANALIDAD

Desde la visión de las empresas, la omnicanalidad es un reto de coordinación de la oferta a través de diferentes canales que está poniendo en jaque su

capacidad de adaptación a la nueva realidad de los consumidores.

FICHAJES Y NUEVOS PERFILES DE TALENTO

Actualmente, los continuos cambios en el mercado nos obligan a incorporar nuevos perfiles a la empresa que permitan responder con rapidez a las nuevas exigencias de los consumidores. Históricamente, en el sector de la moda siempre han sido las áreas de producto y operaciones las que han significado la piedra angular sobre la que se construía el resto de la organización, pero desde hace unos años, los departamentos de sistemas están adquiriendo cada vez un mayor protagonismo en la evolución de las organizaciones.

MODA 'SOCIAL'

Las redes sociales han permitido una comunicación bidireccional con el consumidor que bien utilizada puede servir para conocerse mejor y por tanto para que la propuesta de la empresa sea la más adecuada. El mayor riesgo en este sentido es la pérdida de control sobre los mensajes que lanza la empresa, pero, por otro lado, se puede conseguir una gran difusión a unos costes muy asequibles.

POLÍTICA DE PRECIOS

Sólo hace falta una vuelta por las tiendas para darse cuenta que la promoción de precios es continua y, en algunos casos, muy agresiva. Esto está rompiendo con las estructuras históricas de precios psicológicos de los consumidores y por tanto con los precios de referencia. El problema viene cuando la oferta en moda no se adecúa a la expectativa del consumidor en ese momento. Entonces se trata de promocionar esos artículos para darles salida lo antes posible pues el tiempo juega en contra de su valor. •



**LOS
GLOBAL
FASHION
DRIVERS**

**EN
ESPAÑA**

La hoja de ruta de la moda española

De la expansión en Latinoamérica a las operaciones corporativas

Mientras que en algunos *Global Fashion Drivers*, como la apuesta por Latinoamérica, el sector español va por delante de la media, en otros, como la implantación de herramientas de omnicanalidad, todavía va a la zaga de la tendencia internacional.

Las tendencias clave en la hoja de ruta en el negocio internacional de la moda se repiten también entre los principales grupos españoles del sector. De los gigantes como Inditex, El Corte Inglés o Puig, a compañías de menor recorrido como El Ganso o Bimba y Lola, la moda nacional también ha apostado en bloque por la omnicanalidad, la tecnología, la expansión internacional o el retail. Entre sus particularidades se encuentra la apuesta por Latinoamérica, una tendencia global que, en el caso de las compañías nacionales es, si cabe, más decidida.

Gigantes como Inditex o Mango han apostado casi desde sus inicios por la expansión internacional, y el descenso del consumo nacional con la crisis económica motivó que hasta las empresas medianas y pequeñas más reticentes redoblaran su apuesta por el extranjero.

Hay, con todo, sonadas excepciones como El Corte Inglés que, si bien ha tanteado en varias ocasiones el salto internacional con su negocio de grandes almacenes, hasta el momento sólo ha desarrollado Sfera en el extranjero.

Aunque continúa siendo una de las compañías españolas de moda más internacionalizadas y, durante 2015, continuó abriendo tiendas en el exterior, Inditex no entró en ningún mercado nuevo el año pasado. El gigante gallego desembarcó

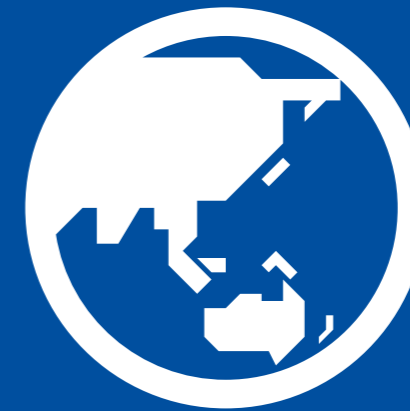
en cinco mercados nuevos en 2011, añadió otros cuatro en 2012 y sumó un nuevo país en 2013 (Argelia) y 2014 (Albania).

Sin embargo, el año pasado el grupo mantuvo la cifra de 88 países, si bien durante el ejercicio sí impulsó su red de distribución con 330 aperturas netas en 56 mercados. En 2016, el grupo ha reactivado su expansión geográfica con la entrada en cinco nuevos países: Vietnam, Nueva Zelanda, Paraguay, Aruba y Nicaragua.

El Corte Inglés, en cambio, limita su negocio de grandes almacenes únicamente a España y Portugal, si bien sí ha tanteado en varias ocasiones algunos edificios en el extranjero, especialmente en Italia. El último acercamiento se produjo el año pasado, cuando la compañía liderada por Dimas Gimeno realizó un acercamiento a la antigua sede de la Poste Italiane en Milán, un edificio propiedad de Blackstone.

Sin embargo, el grupo sí ha impulsado en el extranjero su cadena de moda, Sfera, con la que está presente en una decena de mercados. El año pasado, el concepto aterrizó en el mercado chileno de la mano de Ripley, uno de los gigantes de la distribución de moda en Latinoamérica.

Mango es una de las compañías nacionales de moda con presencia en un mayor número de países. El grupo fundado por Isak Andic opera en



Con el descenso del consumo en España por la crisis económica, las empresas nacionales de moda han apostado en bloque por la expansión internacional

109 mercados y genera el 81% de sus ventas en el extranjero. En 2015, la compañía desembarcó en Bolivia con su cadena Violeta.

Otra de las compañías que sumó nuevos países a su red de tiendas fue Uno de 50, que desembarcó en 2015 en el mercado canadiense con una apertura en Toronto, puso en marcha su primera tienda en Italia, abrió en Tokio su primer establecimiento en Japón y plantó su bandera en el mercado británico con una apertura en Reino Unido.

En el sector del calzado, la apuesta por nuevos mercados fue más diversa. Marypaz también conquistó nuevos territorios y clavó su bandera en Egipto y Qatar, donde desembarcó de la mano del socio de Mango y Gap. Pikolinos puso un pie en Japón y Unisa abrió su primera tienda en Londres, donde también estrenó oficina.

Otros grupos como Mustang o Gioseppo, que concentraban su expansión internacional en el canal multimarca, dieron un salto adelante con la puesta en marcha de sus primeras tiendas en el extranjero: Gioseppo abrió en París y Mustang subió la persiana de una tienda de Sixtyseven en Estocolmo.

Una de las compañías españolas de moda más activas a la hora de sumar nuevos países a su mapa de distribución fue Joma, que reforzó la apuesta por África con su entrada en Egipto, Kenia y Guinea Ecuatorial, y retomó su ofensiva en Argentina y Francia, superando el centenar de mercados. También Mayoral reforzó su apuesta por India con la apertura de una filial, a la que sumó otras dos en 2016. La compañía, que opera a través del canal multimarca y con tiendas propias, se volcó también en Italia, donde abrió su primera tienda monomarca.

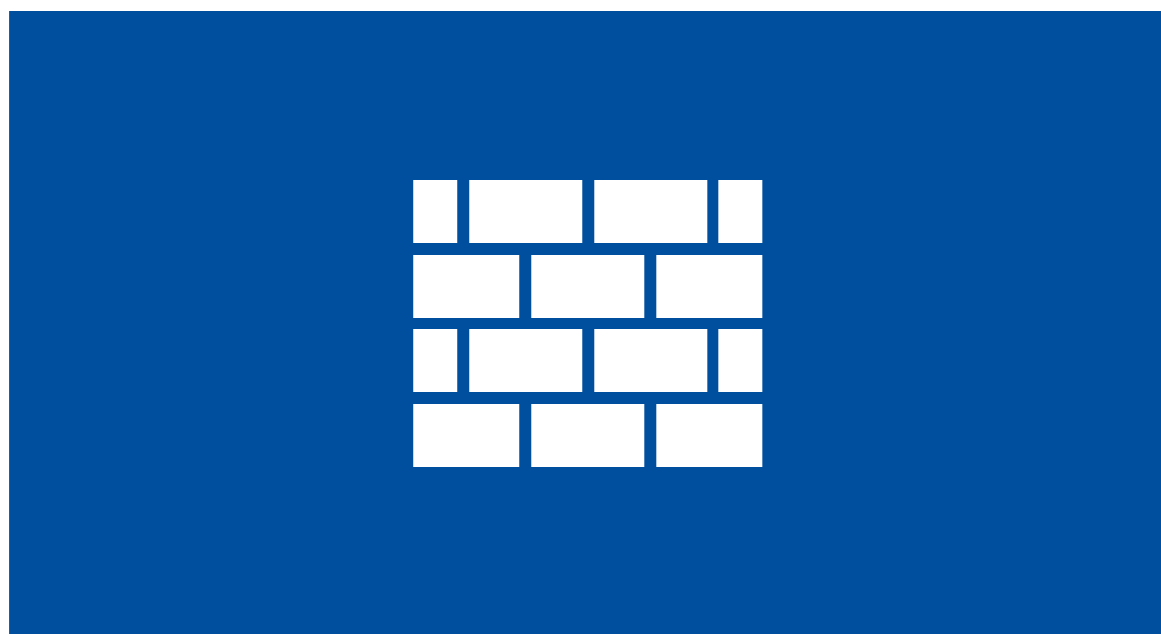
En el sector de los accesorios, Etnia Barcelona dio un paso más en su apuesta por Asia con la compra de su filial en Hong Kong, para la que llevó a cabo una ampliación de capital de 6.000 euros.

La moda española también ganó posiciones en Oriente Medio: Intropia abrió en 2015 su primera tienda en Dubái, ubicada en el Mall of Emirates. Scalpers, por su parte, puso en marcha sus filiales en Portugal y Francia y reforzó su apuesta por Latinoamérica, uno de sus mercados estratégicos, con el desembarco en Chile.

APUESTA DECIDIDA POR LATINOAMÉRICA

Latinoamérica es, para las empresas españolas, su mercado natural de expansión, tras Europa. La cercanía cultural y lingüística ha favorecido que muchas compañías hayan apostado por la región, con países como México, Colombia o Perú en el punto de mira. Sin embargo, la crisis y la inestabilidad de algunos de los principales mercados latinoamericanos también han ocasionado que más de una compañía haya tenido que reorganizar su negocio en la región y estén apostando por

Las *macrotiendas* se han convertido en la tónica en las principales calles comerciales españolas. Con todo, algunos sectores como el calzado o la moda infantil continúan apostando por el canal *multimarca* para impulsar su crecimiento.



mercados más estables como Chile. México es el común denominador en la apuesta de las compañías españolas por la región. En 2015, Inditex subió la persiana de nuevas tiendas de Zara, Pull&Bear, Oysho, Lefties y Massimo Dutti en el país, mientras que El Corte Inglés continuó creciendo en el mercado azteca con cinco nuevas aperturas de Sfera. También Tous continuó creciendo en México, el país donde comenzó su expansión internacional, y sumó veinte nuevas tiendas en 2015. Adolfo Domínguez, por su parte, también apostó por el mercado azteca, donde reorganizó su presencia cerrando ocho franquicias y abriendo seis *corners* en 2015. Otro de los gigantes nacionales que continuó expandiendo su red en México es Mango, que duplicó su presencia en el país en 2015. Bdba, que inició en 2014 su desarrollo internacional,

debutó en México en 2015 de la mano del grupo local Sordo Madaleno, mientras que Joma hizo lo propio con el Comité Olímpico como aliado. Negocios de nicho como la moda infantil o la nupcial también se han volcado en bloque en el mercado mexicano. Rosa Clará opera de la mano de uno de los gigantes de la distribución en el país, El Palacio de Hierro, con el que continuó expandiendo su presencia en el mercado azteca durante 2015. Por su parte, Neck&Neck, que tiene en México su segundo mercado por cifra de negocio por detrás de España, reforzó su presencia en el país con una apertura en Cancún. México se ha colado también en los planes de expansión de grupos nacionales de *ecommerce* como Privalia, que compiten en la región con empresas locales como Dafiti. La compañía catalana opera en México y Brasil y continúa volcada en la



La moda española ha vuelto a seducir al capital extranjero y ha protagonizado un número insólito de operaciones corporativas en 2015.

La hoja de ruta de la moda española

región: "las mejores oportunidades están en Latinoamérica", afirmaba Lucas Carné en 2015, antes de pasar a manos del gigante galo Vente Privee. Chile es otro de los mercados donde la moda española está siendo más activa en su expansión y se ha convertido en un valor refugio ante la inestabilidad de otros países vecinos. El mercado chileno fue uno de los dos países donde Zara Home desembarcó el año pasado y concentró también gran parte de las aperturas de El Corte Inglés en Latinoamérica, donde opera con su cadena Sfera de la mano de Ripley.

Gocco, que está presente en México, Perú, Panamá y Costa Rica, entró en Chile tras dar entrada a su capital a la gestora de capital riesgo Diana Capital. Además, fue uno de los primeros países de la región por los que apostaron grupos como Castañer o Double Agent. La cadena propiedad de Comdipunt se alió con Falabella para abrir *corners* en el país, el mismo formato con el que operan en el mercado chileno otras compañías españolas como Mango y Desigual.

Por su parte, Castañer escogió el mercado chileno para dar sus primeros pasos en Latinoamérica y otro grupo de calzado, Mascaró, continuó impulsando la red de tienda de Pretty Ballerinas con un establecimiento en el país.

Otro mercado estratégico por su tamaño es Colombia, si bien en los últimos años ha perdido posiciones en la lista de países latinoamericanos preferidos por las empresas nacionales. La expansión en el país en 2015 se concentró sobre todo en las empresas de moda infantil, con Neck&Neck y Gocco a la cabeza. También fue, junto a Chile, uno de los países por los que apostó Castañer para desembarcar en la región, donde subió la persiana de cuatro establecimientos durante 2015. Mientras prosigue su expansión en los mayores mercados como México o Colombia, la moda española también está apostando por reforzar su presencia en países más pequeños como Guatemala, donde desembarcaron en 2015 Grupo Cortefiel y Marypaz, y en el que Neck&Neck creció a través de franquicias.

Otros países como Uruguay, República Dominicana o Perú también están comenzando a colarse en los planes de expansión de la moda española en el mercado latinoamericano, aunque de manera más moderada. Double Agent es una de las empresas que ha apostado por instalarse en territorio uruguayo, donde abrió veinte *corners* de la mano de Urban Haus. Por su parte, Marypaz desembarcó en República Dominicana y Scalpers

El Corte Inglés, Pepe Jeans y El Ganso protagonizaron algunas de las mayores operaciones corporativas de 2015

plantó su bandera en Panamá.

OLEADA DE OPERACIONES CORPORATIVAS

Después de años de parón a causa de la crisis, las operaciones corporativas se han reactivado en el negocio español de la moda. La entrada de nuevos inversores, las compras para impulsar el crecimiento y los cambios de manos han sido claves en los últimos meses del sector, que tiene todavía un puñado más de operaciones en el horizonte. Una de las operaciones más importantes del sector fue la de El Corte Inglés, que dio entrada a su capital a Hamad Bin Jassim Bin Jaber AlThani, ex primer ministro de Qatar, que se hizo con el 10% de la compañía. El grupo español señaló entonces que los recursos obtenidos con la operación permitirían a la compañía "fundamentalmente, la reducción de deuda con los bancos" y que la entrada del nuevo inversor disminuiría los costes financieros y liberaría caja para "invertir en el negocio y afianzar el plan de negocio".

Otras compañías que dieron entrada a un inversor para impulsar su crecimiento fueron El Ganso, que vendió el 49% de su capital a L Capital, y Tous, que vendió el 25% de sus acciones al fondo de inversión Partners Group.

Scalpers también reforzó su accionariado con la entrada de Jaime Bergel, director en España del fondo HIG, y el grupo venezolano PhoenixWorld Trade, propietario de la red de tiendas de Zara en Venezuela.

Una de las empresas españolas de moda más activas en las operaciones corporativas es Puig: la compañía compró en 2015 el 25% de Textil Lonia (propietaria de CH Carolina Herrera y de Purificación García) y se hizo con el control de las perfumerías de nicho de L'Artisan Parfumeur y Penhaligon's. También el grupo de *ecommerce* eShop continuó impulsando su cartera de marcas con la compra de El Armario de la Tele y Nonabox.

Algunas empresas también están optando por soltar lastre para centrarse en su negocio princi-

COMPAÑÍAS NACIONALES COMO EL NATURALISTA O ECOALF HAN HECHO DE LA SOSTENIBILIDAD SU SELLO DE IDENTIDAD

pal, como es el caso de Privalia, que se deshizo de Dress for Less pocos meses antes de pasar a manos del grupo galo Vente Privee. Entre las operaciones que todavía están por cerrar destaca el cambio de manos de Grupo Cortefiel. Sus actuales propietarios, los fondos CVC, Pai y Permira, encargaron el año pasado su venta a Goldman Sachs por 1.300 millones de euros.

MODA SOSTENIBLE 'MADE IN SPAIN'

La sostenibilidad está también en el centro del debate en el negocio español de la moda, si bien la información pública sobre las prácticas concretas que las empresas llevan a cabo es escasa, salvando los grandes grupos como Inditex y Mango, que difunden memorias de sostenibilidad o comunicaciones puntuales en el marco de campañas de RSC. Entre las principales compañías del sector hay, sin embargo, dos que llevan la sostenibilidad por bandera: Ecoalf y El Naturalista. El grupo de calzado fue seleccionado para presentar su caso de éxito en Sustainable Brands, el mayor encuentro internacional sobre sostenibilidad. Ecoalf, por su parte, está especializada en la producción y distribución de ropa y accesorios a partir de material reciclado y ha firmado alianzas con Textil Santanderina y Antex para desarrollar tejidos sostenibles.

Gigantes como Mango o Inditex realizaron auditorías a sus proveedores. Además, el gigante gallego lanzó una línea de moda sostenible bajo la etiqueta Join Life en los productos de su cadena Zara. Por otra parte, la compañía también puso en marcha el programa *Inditex Green to Wear +*, con el que introdujo en su cadena de valor varios procesos tecnológicos que aseguran un uso sostenible del agua y de las energías renovables.

DEL 'BIG DATA' AL RFID

En materia de *fashtech*, las acciones de los grupos nacionales de moda que se hayan comunicado públicamente también son escasas. El más activo en la materia es Inditex, que en los últimos cuatro años ha invertido hasta mil millones de euros en tecnología para perfeccionar su operativa. Entre otros, el grupo ha desarrollado un sistema propio de identificación por radiofrecuencia (Rfid, por sus siglas en inglés) que planea extender hasta a 2.000 tiendas en 2016. Un hecho diferencial en el uso que hace Inditex de la tecnología Rfid es la reutilización de las etiquetas. El gigante gallego inserta el Rfid en la alarma de las prendas, que coloca el proveedor, y que sirve para codificar los artículos cuando llegan al centro logístico. Una vez en las tiendas, la alarma se quita y puede volver a ser usada hasta cien veces. La compañía también ha instalado probadores inteligentes en las tiendas de Zara para facilitar la experiencia de compra al cliente. El sistema consiste en unas pantallas táctiles ubicadas en los probadores, que escanean las prendas para que el cliente pueda cambiar el color o la talla de la prenda, o incluso pedir un artículo nuevo, sin tener que salir del probador. La compañía también ha comenzado a introducir el pago por móvil en todas sus tiendas a partir de septiembre de 2016. El servicio está disponible en las aplicaciones móviles de las ocho marcas y en una nueva aplicación, InWallet, diseñada por equipos del grupo. Mango, por su parte, fue otra de las compañías españolas de moda más innovadoras en materia de tecnología y una de las primeras en comenzar la implantación de la tecnología Rfid, que introdujo en fase de pruebas en 2012. Puig ha llevado a cabo varias experiencias en los últimos años, especialmente en materia de *big data*. El gigante catalán de la perfumería puso en marcha en 2015 un proyecto para conocer los hábitos de sus clientes y, a través de ellos, mejorar el servicio e incrementar las ventas.



Inditex ha sido pionera en la introducción de la tecnología Rfid y el uso de tecnologías como el pago a través del teléfono móvil.

La moda española ha abrazado las innovaciones tecnológicas con grupos como Inditex y Mango a la cabeza.

El grupo realizó dos pruebas piloto en varios puntos de venta con su marca Paco Rabanne. Puig instaló unos monitores con los que el cliente podía interactuar y llevarse de regalo una muestra de las fragancias de la marca. La herramienta mide cuánto tiempo pasan los clientes relacionándose con la pantalla, cuántos minutos tienen el frasco de perfume en sus manos y cuántas personas observan el stand, entre otras cosas. La tecnología con la que cuenta el mueble integra los datos y los cruza para comprobar resultados con el número de personas que han realizado una compra. En el futuro esta herramienta podrá utilizarse, por ejemplo, para analizar los puntos calientes de las tiendas y cuál es el que tiene más tráfico.

EXPANSIÓN GOLPE DE TIENDA

Cuarenta y ocho de las cincuenta principales compañías de moda de España han desarrollado su propio parque de tiendas propias, si bien la apuesta por el retail es desigual según el segmento y el sector. Desde las cadenas de gran distribución, que concentran todo su negocio en este canal y suben cada año la persiana de centenares de *flagships* y *macrotiendas*, a grupos de calzado e infantil que, si bien han comenzado a construir su red de retail, continúan generando el grueso de sus ventas en el canal multimarca. Mango se ha volcado en los últimos años en expandir su concepto de *macrotienda*, que instala en las principales calles comerciales. El año pasado, el grupo subió la persiana de 63 nuevos establecimientos de grandes dimensiones, con lo que ya suma 164 puntos de venta de estas

características. A cierre de 2015, Mango disponía de 2.730 tiendas en 109 países, con una superficie total de 804.500 metros cuadrados, 100.000 metros cuadrados más que el año anterior. En total, el grupo sumaba 2.370 puntos de venta entre tiendas propias, franquicias y corners en grandes almacenes. Inditex, por su parte, concentra en el retail todo su negocio y opera principalmente a través de tiendas propias, si bien también ha confiado su desarrollo a franquiciados en algunos mercados. En 2015, el grupo llevó a cabo 330 aperturas netas, hasta contar con 7.013 establecimientos. También Grupo Cortefiel ha apostado por subir la persiana en las principales calles comerciales, si bien de manera más discreta. Una de sus mayores apuestas fue el regreso a Portal de l'Àngel en Barcelona, la calle más cara de España para abrir un local comercial, donde reabrió el establecimiento de referencia de su cadena Cortefiel. Entre las compañías más jóvenes, el retail ha sido la apuesta principal desde los inicios. Bimba y Lola o El Ganso impulsaron su red de distribución con en torno a una veintena de aperturas, y ambas rondan ya los 200 puntos de venta. El calzado es uno de los sectores que más ha tardado en dar el salto al retail, debido a la fortaleza que todavía conserva el comercio tradicional en este sector. Mascaró es una de las compañías que lleva la delantera en este sentido, apostando fuertemente por el retail con su marca Pretty Ballerinas. Xti, Mustang, Merkal y Munich son otros de los grupos que, en 2015, apostaron por desarrollar su red de tiendas. En el caso de Merkal, la compañía ha reorientado su estrategia de tiendas, que hasta



ahora se concentraba en centros comerciales, acercándose a la calle con aperturas en el centro de Madrid y Barcelona.

Si bien el formato reinante continúa siendo el de *flagship store* en las principales calles comerciales, algunos grupos han apostado también por otros formatos de tiendas para desarrollar su red de distribución, como outlets o *pop up stores*. El Corte Inglés, Mango o Mustang son algunos de los grupos que están apostando por el modelo outlet, y las tres han pedido ya sitio en Sambil Outlet Madrid, el nuevo establecimiento que la promotora proyecta en la capital. El Ganso, por su parte, también está comenzando a desarrollar este modelo y en 2015 abrió un outlet en Sevilla. Uno de los formatos más populares del sector es la franquicia: Mango, Desigual, Gocco o Neck&Neck son algunas de las compañías que han apostado por este formato para impulsar su crecimiento. De hecho, la moda es el sector con más cadenas de franquicias en España, con 204 enseñas. Blanco, que reestructuró su red de tiendas en 2015 con el cierre de varios puntos de venta, ha iniciado también su desarrollo con franquicias de la mano del grupo Young Retail. Incluso los grupos de ecommerce nacionales como Privalia han apostado por el retail con alguna experiencia en el canal físico, a través del formato de *pop up store*. En 2015, Privalia volvió a probar el canal con una tienda temporal en el marco del evento de *pop up stores Rec*, en Igualada. Otra de las compañías que está complementando su red de tiendas permanentes con aperturas temporales es Loewe. En 2015, el grupo transformó sus tiendas de Palma de Mallorca y Barcelona en *pop up stores*, y los últimos dos

años tiene un punto de venta temporal en Ibiza durante el verano.

DE LATIENDA A LA WEB, IDA Y VUELTA

La moda española también ha reforzado en los últimos años la apuesta por la omnicanalidad. Zara, Adolfo Domínguez, Camper y El Ganso han ido un paso por delante, ofreciendo servicios de recogida y devolución de un pedido online en tienda, e incluso de pedidos online desde el establecimiento físico.

También Mango, Desigual, Grupo Cortefiel e Inside han reforzado su servicio en este aspecto, ofreciendo principalmente el servicio de recogida física de los pedidos realizados a través de la web. Por su parte, El Corte Inglés es una de las pocas empresas nacionales que permite realizar reservas online y recoger y pagar en el establecimiento.

TALENTO NACIONAL

Después de unos años en *stand by* por la crisis, el mercado de fichajes ha vuelto a activarse en el negocio de la moda. En España, el sector continúa siendo endogámico y el juego de tronos suele producirse dentro de compañías del mismo sector. Las reestructuraciones de los equipos directivos, la incorporación de nuevos ejecutivos para emprender una nueva etapa de crecimiento tras la crisis y la renovación de los máximos responsables creativos son las principales tendencias en la nueva oleada de fichajes del sector.

Uno de los nombramientos más relevantes se produjo en el seno de Grupo Cortefiel, que nombró a Berta Escudero, hasta entonces responsable de IT y *supply chain*, como nueva consejera delegada, aunque sólo un año después la directiva

La moda española se ha volcado en la omnicanalidad, y grupos como Zara, Adolfo Domínguez, Camper o El Ganso ya ofrecen servicios de compra online y recogida en tienda y permiten realizar compras en la web desde el establecimiento físico.

La hoja de ruta de la moda española

abandonó el cargo. Para sustituir a Escudero al frente del departamento de IT, el grupo recurrió a un ejecutivo de Desigual, Manuel Jiménez.

Al margen del cambio en la dirección del grupo madrileño, los mayores movimientos en las empresas de la moda española se dieron por el cambio de manos de las compañías. El grupo saudí Alhokair, que se hizo con el control de Blanco en 2014, perfiló en 2015 un nuevo equipo directivo con fichajes procedentes de otras empresas del sector.

Stephen Craig, ex consejero delegado de All Saints, fue el elegido para ocupar el puesto de mayor responsabilidad en Blanco. Sin embargo, sólo un año después de su fichaje, Alhokair prescindió de Craig y el consejero delegado del grupo saudí, Simon Marshall, tomó entonces las riendas del grupo. Lo mismo ocurrió con Amy Molyneaux, la directora creativa que Alhokair incorporó en 2015 y que abandonó la compañía antes de cumplir doce meses en el cargo.

También Pepe Jeans recompuso su organigrama tras pasar a manos de M1 y L Capital Asia. El grupo promocionó a Vicente Castellano, hasta entonces responsable de Hackett, para coordinar todas las enseñas del grupo y fichó a Javier Carrera, ex directivo de Nike, para hacerse cargo de Pepe Jeans. El último movimiento dentro de la compañía ha sido la incorporación de Chris Meyer, procedente de Tommy Hilfiger, como responsable de Hackett. En enero de 2015, Mango vio como otro de sus ejecutivos históricos dejaba la compañía. Enric Casi dejó la dirección general del grupo, si bien se mantuvo vinculado a la compañía como miembro del consejo de administración. Las funciones de Casi fueron asumidas por Carlos Costa y Toni Ruiz, que fue nombrado entonces director financiero de la empresa y miembro del consejo.

Las entradas y salidas son también la tónica reciente de Adolfo Domínguez, que ascendió a Estanislao Carpio, director general de la empresa, a consejero delegado para, menos de un año después, prescindir de él.

El gigante Inditex también se ha sumado a la oleada de fichajes en los últimos años. José Luis Durán, consejero delegado de Lacoste hasta enero de 2015, se incorporó en junio al consejo de administración del grupo. Pep Generó, el único miembro de la familia fundadora de Yerse que continuaba en activo en la compañía, abandonó su puesto de consejero delegado para incorporarse a Stradivarius.

Gocco, por su parte, incorporó a Fernando Treballe, que trabajó durante más de dos décadas en Adolfo Domínguez y fue directivo del grupo saudí

Danah, como nuevo responsable de expansión. Loewe también recurrió al talento de la industria nacional de la moda e incorporó a una ex directiva de Pronovias y Mango como nueva directora general en España, un puesto de nueva creación. Inditex es una de las compañías a las que más recurren otros grupos españoles a la hora de incorporar un nuevo directivo. Es el caso de Mustang, que fichó a un ex ejecutivo de la compañía para dirigir la línea de calzado y accesorios de Hannibal Laguna.

La moda española también vivió su particular baile de creativos: Textil Lonia fichó al diseñador Nacho Aguayo como director creativo de CH Carolina Herrera, y Pronovias incorporó a Hervé Moreau.

ESPAÑA, TERRITORIO 'LOW COST'

La liberalización de las rebajas y el dominio de los grupos de moda *low cost* han revolucionado las políticas de precios y descuentos también en la moda española. Dos de los mayores grupos de moda en España han bajado sus precios en el último año, al tiempo que las promociones se hacían cada vez más habituales.

Mango es una de las cadenas nacionales que ha reducido sus precios, con dos recortes en cuatro años. En 2012, la cadena catalana llevó a cabo una bajada de precios general del 20% para hacer frente a la caída del consumo y, a comienzos de 2016, volvió a anunciar una reducción de los importes de sus prendas con el lanzamiento de una colección con precios reducidos. Por su parte, la cadena Shana puso en marcha una estrategia de reposicionamiento que suponía también un recorte en todos sus precios que llegó al 60%. En materia de descuentos, el Black Friday se ha impuesto en el calendario comercial español y prácticamente todas las grandes empresas españolas de moda realizaron algún descuento durante esa jornada.

La costumbre estadounidense llegó a España en 2012 de la mano de cadenas como Stradivarius, Oysho y Blanco, si bien el primer Black Friday relevante por volumen de ventas global del sector fue el de 2014. En los días en torno al 28 de noviembre de 2014, el número de prendas compradas ascendió un 4,9%, según datos de Kantar Worldpanel, y la última semana de noviembre la facturación de la moda española creció un 6,5%.

Un año después, el Black Friday se masificó y prácticamente todas las cadenas llevaron a cabo promociones durante la jornada y el fin de semana posterior, conectando el evento con el Cyber Monday. •

Metodología

Metodología

El presente informe ha tomado como punto de partida el análisis de la información pública de las cien compañías globales más representativas del negocio de la moda, a fin de determinar de manera extrapolable al conjunto del sector cuáles son los diez vectores que impulsan el negocio de la moda.

El sistema permite no sólo elaborar una lista con las diez claves que han dominado la actualidad del sector en 2015, sino también establecer una base comparable con la que medir, año tras año, la evolución de las herramientas y estrategias por las que están apostando las principales compañías del sector para impulsar su crecimiento. El primer paso para la elaboración del modelo de análisis es el establecimiento del universo del estudio y la selección de una muestra representativa de un número de empresas que facilite el estudio analítico de las acciones que ha llevado a cabo cada una de ellas durante el pasado año. Con el objetivo de que las conclusiones pudieran ser extrapoladas al complejo y variado tejido empresarial global de la industria de la moda, se seleccionaron para su estudio cien compañías de distintos tamaños y actividades, pero todas ellas representativas de sus respectivos subsectores. El primer paso para establecer qué empresas

escoger es la selección de los sectores que tienen un mayor peso en el negocio mundial de la moda, tanto por facturación como por la relevancia de las marcas con las que operan y su papel protagonista en la actualidad del negocio de la moda. Se entiende, en este sentido, como los sectores principales del negocio de la moda la gran distribución, el lujo, el deporte, el calzado, la perfumería, la moda infantil, los grandes almacenes y el comercio electrónico. En estos dos últimos casos, algunos de los operadores más relevantes para el sector no se dedican en exclusiva a la distribución de artículos de moda, por lo que se tiene en cuenta sólo aquellos en los que la moda entendida en su concepto más amplio (prendas de vestir, accesorios, calzado y joyería y bisutería) tiene un peso relevante en su cifra de negocio. En base a su relevancia y volumen de negocio, el mayor peso es para las compañías de gran distribución, con 23 representantes en la muestra, seguidos de los grandes almacenes y el lujo, con quince compañías cada uno. Ligeramente por detrás se encuentra el deporte (13), el calzado (once), el ecommerce (nueve), la perfumería (ocho) y la moda infantil (siete). Dentro de cada sector, las empresas se han seleccionado atendiendo principalmente a datos

públicos cuantitativos, especialmente su cifra de negocio. En algunos casos excepcionales, sin embargo, el acceso a esta información es limitada al tratarse de empresas familiares que no dan a conocer sus ventas públicamente, como es el caso de C&A o Sports Direct. En este caso, el criterio imperante han sido tanto elementos cualitativos, como la relevancia y el prestigio dentro de su sector, y cuantitativos, como una red de tiendas con un tamaño similar al de los líderes del sector.

En consecuencia, el objetivo no es establecer una lista de las cien mayores compañías del negocio de la moda en el mundo sino una muestra representativa, con representación de los segmentos más importantes del sector.

El periodo tenido en cuenta es el año 2015, considerando únicamente las acciones realizadas durante ese ejercicio. Los anuncios de planes, intenciones o previsiones no son tenidas en cuenta para el estudio.

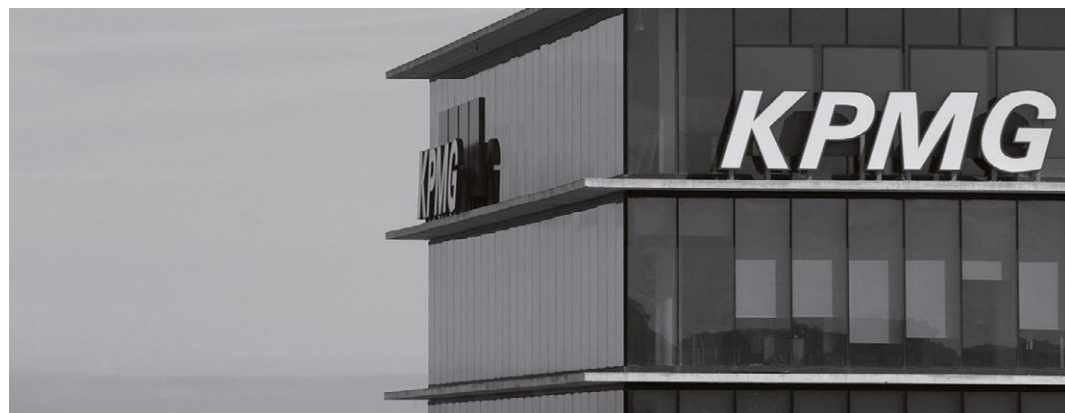
A partir de aquí, la obtención de los datos se realiza única y exclusivamente a partir de los datos de cada empresa que se han hecho públicos, entendiendo para el análisis como no realizada una acción que no ha sido comunicada públicamente.

La obtención de todos los datos se realiza de forma individual punto por punto, teniendo como fuentes los informes anuales, memorias y cuentas de resultados hechas públicas por las empresas, la información hecha pública por medios de comunicación, siempre y cuando la información aparezca en más de un medio y sea

contrastada, y las declaraciones del máximo directivo de la compañía (consejero delegado, director general o presidente) o del máximo responsable del área en la que se enmarque el indicador (responsable de innovación, en el caso del Rfid, por ejemplo) reproducidas por la propia empresa o por terceros.

En el caso del comercio electrónico, el análisis de algunos de estos vectores que impulsan la industria de la moda se ha adaptado, teniendo en cuenta las particularidades del sector. Estas salvedades, detalladas a lo largo del informe, incluyen por ejemplo el desembarco en un nuevo mercado, para lo que en el caso del comercio electrónico se tiene en cuenta la creación de una plataforma específica para un nuevo país (y no la mera traducción de la plataforma matriz). A partir del conocimiento de Modaes.es y KPMG se seleccionan los grandes temas para analizar: internacionalización, operaciones corporativas, diversificación, sostenibilidad, *fashtech*, canales de distribución, equipos directivos, comunicación y precios.

A partir de cada tema se establecen cinco preguntas sobre acciones concretas, que posteriormente se analizan una a una teniendo en cuenta la información pública detallada anteriormente. A partir de los indicadores que tienen más respuestas positivas se establecen los diez Global Fashion Drivers, que se presentan a lo largo del informe combinando la información cuantitativa con los detalles cualitativos que permiten conocer en profundidad qué vectores mueven el negocio de la moda. •



KPMG Fashion es el área de asesoramiento estratégico dentro de *Management Consulting* en KPMG en España, que ofrece a las empresas del sector de moda y textil servicios específicos orientados a impulsar el crecimiento y mejorar la rentabilidad, así como reforzar los modelos de negocio. Ayuda a las compañías a impulsar su internacionalización, implantar modelos de integración de canales (omnicanal), gestionar la innovación y la eficiencia en los puntos de venta, y optimizar la estrategia y operativa de los procedimientos asociados a los procesos comerciales y de cadena de suministro, entre otros. KPMG es una red global de firmas de

servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales, asesoramiento financiero y de negocio. Opera en 155 países y cuenta con 174.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas independientes miembros de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (KPMG International), sociedad suiza. Cada firma miembro es una entidad jurídica separada e independiente y cada una de ellas se describe como tal. En España, más de 3.200 profesionales trabajan en equipo para aportar valor a sus clientes desde 16 oficinas situadas en las principales ciudades españolas. •

CONTACTO

Equipo KPMG Fashion

Edificio Torre Cristal
Paseo de la Castellana, 259C
91 456 34 00

Jorge Sainz Bernardo

Socio de Estrategia y Operaciones
jsainz@kpmg.es

Luis Lara

Senior Advisor responsable
de KPMG Fashion
luislara@kpmg.es

Antonio Hernandez Garcia

Socio de Internacionalización
ahernandezg@kpmg.es

Jorge Rioperez

Socio de Corporate Finance
jrioperez@kpmg.es

José Luis Blasco

Socio de Sostenibilidad
jblasco@kpmg.es



Modaes.es es el grupo editorial líder en información económica del negocio de la moda en el mundo de habla hispana. Nacido en 2009, Modaes.es es un proyecto emprendedor e independiente que se ha convertido en referencia para las empresas del sector en base al compromiso por ofrecer contenidos de calidad que constituyan una herramienta para los profesionales y que contribuyan a ampliar el conocimiento de la realidad económica de

la moda en España. El diario online Modaes.es informa con rigor y profesionalidad periodísticas de los hechos más importantes del sector en España y todo el mundo. Modaes.es cuenta con una revista impresa, que se edita cada trimestre e impulsa informes, estudios y jornadas dirigidos a aumentar el conocimiento y fomentar el debate en el seno de este negocio. En 2014, Modaes.es fue reconocido con la primera edición de los Premios Nacionales de la Moda. •

Global²⁰¹⁶ Fashion Drivers