

# Dossier

modaes *latinoamérica*

## EL MAPA DE LA MODA 2018

JULIO 2018

# El mapa de la moda 2018

modaes  
latinoamérica

**MODAES**  
Líder en información  
económica del negocio de la moda

**MODAES DOSSIER**  
Julio 2018  
www.modaes.com

**DIRECTORA**  
Pilar Riaño

**REDACCIÓN**  
María Bertero  
María Cantini  
Jaime Cevallos

**EQUIPO REDACCIÓN ESPAÑA**  
Iria P. Gestal  
Silvia Riera  
Lorenzo Molina  
Carmen Juárez

**CONTACTO REDACCIÓN**  
redaccion@modaes.com

**EQUIPO COMERCIAL**  
Ana Alarcón

**EQUIPO COMERCIAL ESPAÑA**  
Montserrat Luna  
Elena Lorán  
Paola Sáez

**PUBLICIDAD**  
comercial@modaes.com

**SUSCRIPTORES**  
suscriptores@modaes.com

## CINAMONEWS

**CONSEJERA DELEGADA**  
Pilar Riaño

**DIRECTOR GENERAL**  
Christian De Angelis

**DESARROLLO DE NEGOCIO**  
Vanesa Luaces, directora  
Paula Robledo  
Martí Ventura  
Jennifer Pita

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**  
Àxel Durana, director  
Alba Durana

**ILUSTRACIONES**  
Maria Martí

**ADMINISTRACIÓN**  
Rosa García

**EDITA**  
Modaes Información, SLU  
Gran Vía de les Corts Catalanes 646,  
Principal 1ª  
08007 - Barcelona  
933 180 551

**ISSN**  
2340-616X

**DEPÓSITO LEGAL**  
B-7239-2012

Reservados todos los derechos.  
Quedan rigurosamente prohibi-  
das, sin la autorización escrita de  
los titulares del copyright, bajo  
cualquier método o procedimien-  
to, comprendidos la reprografía  
y el tratamiento informático, la  
distribución de ejemplares del  
presente documento.

## PRESENTACIÓN



**POR PILAR RIAÑO**  
DIRECTORA DE MODAES.ES

En el último año de la década de los se-  
tenta, Televisa produjo una telenovela cuyo  
título podría resumir la situación del ne-  
gocio de la moda en 2017 y 2018. *Los ricos  
también lloran*, dirigida por Rafael Sanquells,  
narró durante 248 episodios en la cadena  
mexicana Las Estrellas los devenires de la  
joven y pobre Mariana Villarreal y su re-  
lación con la burguesía de la capital. Si la  
telenovela inició su periplo en México pero  
fue exportada a 120 países del mundo, la  
transformación que atraviesa el negocio de  
la moda es también un fenómeno que se  
repite en casi todos los países y en casi todas  
las empresas del mundo.  
En el negocio de la moda podría decirse  
que 2017 fue el año en que los grandes tam-  
bién lloraron. Por séptimo año consecutivo,  
el equipo de Modaes.es lanza El Mapa de  
la Moda, una serie que cada ejercicio inicia  
su camino en web para transformarse en el  
Modaes.es Dossier que tienes ahora mismo  
en tu pantalla (o en tus manos  
si lo has impreso).  
En él realizamos un recorrido por los prin-  
cipales datos y evolución de los gigantes del

# Los grandes también lloran

negocio de la moda, analizando el sector  
por subsegmentos como gran distribución,  
industria, moda deportiva, calzado, infantil,  
ecommerce o moda urbana. En total, once  
capítulos con todos los nombres y datos de  
los gigantes del sector, a los que este año  
sumamos un capítulo previo en el que tra-  
tamos de aportar claves para comprender la  
transformación a que se enfrentan las em-  
presas. Información *macro* para dar con las  
claves de la *micro*.  
Si una conclusión sacamos de la edición  
2018 de El Mapa de la Moda (que toma  
datos y hace referencia al último ejercicio  
cerrado, es decir, 2017) es que hasta los más  
grandes están en proceso de cambio y tam-  
bién padecen. En gran distribución, la todo-  
poderosa Inditex admitió a cierre de 2017  
que ha culminado un proceso de transfor-  
mación de su estructura (incidiendo espe-  
cialmente en su distribución) que le permite  
poder decir que está lista para afrontar el  
futuro. H&M, número dos de este segmen-  
to, se encuentra en una situación parecida,  
si bien su camino parece que va a ser más  
complejo y que va a *llorar* un poco más.  
En el negocio del lujo, la publicación por  
primera vez en la historia de los resultados  
de Chanel ha desajustado el ránking  
mundial, pues sus 8.000 millones de fac-  
turación le hacen escalar posiciones en un

segmento en el que incluso sus líderes  
(LVMH y Kering) buscan nuevos  
ingredientes, como creatividad  
y especialización, para sus fórmulas.  
Pero si hay alguien que ha sentido más  
duramente el llamado Apocalipsis Re-  
tail (la expresión más repetida a lo largo  
de este Modaes.es Dossier, lo siento y  
lo corregiremos) esos son los grandes  
almacenes. Reestructuración, recortes de  
plantilla, cierres y planes a largo plazo para  
volver a crecer han sido la constante de estas  
empresas en los últimos años y, algunas de  
ellas, empiezan ya a recoger frutos.  
Incluso en deporte hay motivos para un pe-  
queño sollozo. La entrada de operadores de  
la gran distribución, el lujo y *pure players* en  
el segmento deportivo con colecciones  
específicas ha avivado la competición entre  
los gigantes del sector e incluso el intocable  
Nike ha tenido que poner en marcha planes  
de reestructuración para hacer frente a la  
nueva situación de la contienda.  
En definitiva, seguramente este es una de las  
ediciones de El Mapa de la Moda donde más  
cambios se aprecian en las diferentes clasifica-  
ciones y, aunque seguro que ya lo has consul-  
tado durante el curso, esperamos que pueda  
servirte para tomar las últimas notas antes de  
las vacaciones o que lo dejes en tu escritorio  
preparado para el próximo curso. **m**



• La moda vivía dos crisis en paralelo: una financiera (de la que no escapó casi nadie) y otra intrínseca, con un negocio que empezaba a transformarse.

• “A medida que más consumidores prefieren dedicar su dinero disponible a experiencias, están cambiando sus prioridades”, señala Euromonitor.

• Internet ha revelado un claro síntoma de la enfermedad de la moda: una sobrecapacidad instalada de tiendas físicas. Internet es la China del inicio de siglo.

# La moda está enferma (y los gigantes tienen fiebre)

POR PILAR RIAÑO

El negocio internacional de la moda muestra síntomas de una dolencia estructural: evolución global congelada, caída en mercados maduros y pérdida de posiciones en la lista de prioridades del consumidor. Los gigantes se reinventan para atraer a un consumidor que se ha desenamorado de la ropa, el calzado y los complementos.

La moda está enferma. Como quien empieza a toser antes de vacaciones y sabe que, inevitablemente, la fiebre va a hacer acto de presencia en breve, el negocio global de la moda muestra síntomas de una dolencia que se ha revelado estructural. El escenario se transforma y, con él, los gigantes internacionales del negocio, que buscan el triple salto mortal para volver a enamorar al consumidor. Las empresas de ropa, calzado y complementos fueron, con permiso de la banca y el sector inmobiliario, de las primeras en notar el impacto de la crisis financiera internacional a partir del ejercicio 2017. La estadouni-

dense Tiffany, por ejemplo, sintió pronto en sus cuentas el miedo de los consumidores, pero, a su vez, fue de las primeras en palpar de nuevo su alegría. Así, durante los años de crisis financiera el sector culpó a la situación económica de su deriva: los cierres, recortes de personal, caída de márgenes y cambios de directivos se justificaron, directamente, por la reducción del consumo fruto de la situación económica. Cuando, a partir de 2014, el mundo entero empezó a despedirse de los indicadores *macro* en rojo, la moda empezó a frotarse las manos. En España, uno de los mercados más com-

plicados del mundo para el negocio de la moda, el consumo de textil y calzado inició una remontada a finales de 2013 y el negro llegó a las ventas del sector en 2014, cuando cerró el ejercicio con un alza después de siete años a la baja. La alegría se mantuvo en 2015, pero en 2016 (con empleo, creación de empresas y PIB recuperados) llegó el golpe: las ventas de moda volvieron a caer en el país. Lo cierto era que la moda vivía dos crisis en paralelo: una financiera (de la que no escapó casi nadie) y otra intrínseca, con un negocio que empezaba a transformarse. Es decir, superada ya la crisis coyuntural, el sector se enfrenta a una crisis estructural que hace que la moda esté enferma.

## LOS SÍNTOMAS: MERCADO GLOBAL QUE FRENA

Las ventas globales de moda continúan creciendo, pero su ritmo se ha frenado de forma notable en los últimos ejercicios. En 2017, el negocio mundial de la moda ascendió a 1,7 billones de dólares, lo que supuso un incremento del 4% respecto al año anterior. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que en 2016 el sector había crecido un 3,8%, registrando el aumento más bajo desde 2008, en plena crisis financiera internacional, según datos de Euromonitor. El ejercicio 2016 fue complicado para el mundo, y eso pasó factura a la moda. El *Brexit*, la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca, la escalada del terrorismo en Europa o la desaceleración de la economía china impactaron en la economía global, aumentando la sensación de incertidumbre mundial. “La era del robusto crecimiento tras la recesión podría haberse terminado a medida que entramos en un periodo de continua incertidumbre”, decía Euromonitor a cierre del ejercicio 2016. En 2017, el mundo esperaba enfrentarse a las consecuencias de los cambios del año anterior, pero ni el *Brexit* ha tenido un impacto inmediato ni Trump cumplió sus peores amenazas en su primer año de mandato. Así, 2017 fue un año de transición en que la moda se salvó de la incertidumbre. De todos modos, pese a que el crecimiento de 2017 fue superior al del ejercicio precedente, se sitúa por debajo del registrado en 2015, por ejemplo, cuando las ventas globales de moda se habían elevado un 4,5%. Las previsiones de Euromonitor pasan por que el negocio global crezca sólo un 2% interanual hasta 2022.

## LOS SÍNTOMAS: MERCADOS MADUROS QUE NO COMPRAN MODA

Además, el crecimiento global de la industria de la moda debe atribuirse directamente al

## La moda vivía dos crisis en paralelo: una financiera y otra intrínseca

auge de los mercados emergentes, pues en los maduros el consumo de moda cae o está congelado. En Estados Unidos, las ventas de moda y calzado frenaron en 2017 tanto en volumen como en valor, según Euromonitor, mientras en Alemania el mercado se “estancó pese a las favorables condiciones económicas”. En Francia, por su parte, las ventas de ropa y calzado volvieron a decrecer en valor, y las previsiones pasan por que el mercado mantenga la tendencia a la baja en los próximos años. En Italia, el negocio se mantuvo “estático” en volumen pero decreció en valor. Mientras las previsiones para los próximos ejercicios en los principales mercados del mundo para el negocio de la moda se mantienen a la baja, unos pocos territorios se salvan. El próximo y el lejano oriente son otros mercados que han crecido con fuerza en los últimos años, pero bajarán el ritmo hasta el final de la década, según previsiones de Datamonitor y EAE Business School. China, por su parte, se encuentra instalada todavía en el crecimiento, pero su evolución no es la misma que hace una década. En Arabia Saudí y Oriente Próximo, el crecimiento continúa siendo destacado, pero los potenciales problemas civiles y políticos preocupan y podrían convertirse en un riesgo en los próximos años. Latinoamérica es, actualmente, el mercado con mejores previsiones en el conjunto del globo, aunque la incertidumbre reina también en el territorio con elecciones a la vista en mercados destacados como Colombia o México. Según datos de la consultora BMI, Latinoamérica es el mercado de mayor crecimiento de la industria de la moda en todo el mundo, con un negocio de 160.000 millones de dólares en 2016, un tamaño mucho más pequeño que el de Asia, pero mucho mayor que Oriente Medio. Las previsiones pasan por que la industria de la moda crezca un 7,2% anual en Latinoamérica hasta 2021, cuando superará los 220.000 millones de dólares. Pero en Estados Unidos y Europa, mientras la economía y el consumo se recuperan, la moda pierde peso en la cesta de la compra y la adquisición de artículos del sector deja de ser una prioridad. La evolución de la confianza de los consumidores y del consumo minorista en relación con las ventas de moda en países como España lo demuestran. En el mercado español, la recuperación de la confianza no ha contagiado a la moda. En 2016, un año marcado por la inestabilidad política en el país, la confianza de los consumidores se elevó en 1,6 puntos y el consumo minorista lo hizo un 3%. Las ventas de moda, en cambio, se contrajeron un 2,2%. En 2017 se repitió la situación: la confianza se elevó en

## Los gigantes de la moda se enfrentan a una reducción de sus márgenes

2,7 puntos, el consumo minorista un 2,4% y la moda creció un pírrico 0,1%. Los móviles y los restaurantes han pasado por delante de la moda en España y en algunos de los principales países del mundo para el sector. “A medida que más consumidores prefieren dedicar su dinero disponible a experiencias, están cambiando sus prioridades”, señala Euromonitor en referencia a Estados Unidos. “En un entorno de abundancia de oferta *low cost* y de descuentos, los consumidores se han hartado y están

## Internet es la China de la década pasada y también está transformando el negocio

empezando a adoptar comportamientos de compra más prácticos, reduciendo sus compras de impulso”, sostiene al hablar de Francia. Otra muestra de esta tendencia es la caída de los márgenes. Los gigantes internacionales de la moda se enfrentan desde hace varios trimestres a una reducción de sus márgenes. Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto: si en 2011 se situaba en el 59,3%, en 2014 descendió hasta el 58,3% y en 2015 se situó en el 57,8%; en

El escenario se transforma y, con él, los gigantes internacionales del negocio, que buscan el triple salto mortal

para volver a enamorar al consumidor. Los gigantes cambian sus estrategias para adaptarse.

Rawpixel, Unsplash





## El próximo y el lejano oriente son otros mercados que han crecido con fuerza

2017, el margen bruto volvió a debilitarse, situándose en un 56,3%, frente al 57% de un año antes. En el caso de H&M, el margen bruto ha pasado del 60,1% en 2011 al 54% en 2017. Gap, sumida en un plan de reestructuración para reducir sus costes, ha elevado, en cambio, su margen: del 36,2% en 2011 al 38,26% en 2017. Hoy en día, el consumidor parece más dispuesto a gastarse 150 euros en un menú degustación en un restaurante con estrella Michelin que en un jersey de cualquier marca. Pero si todos los *chefs* estrellados empiezan a ofrecer el mismo menú y, además, entran en una guerra de descuentos, el consumidor dejará de estar dispuesto a pagar y el hecho de disfrutar de una cena se convertirá en una *commodity*. Algo así le ha sucedido a la moda.

### LOS SÍNTOMAS: MENOS TIENDAS Y NUEVOS USOS

La aparición de Internet (que en 2017 copó el 16% de las ventas globales del sector, según Euromonitor) en el negocio de la moda ha revelado un claro síntoma de la enfermedad de la moda: el sector cuenta con una sobrecapacidad instalada de tiendas físicas. Si la liberalización del comercio mundial sacó a la luz a partir del 1 de enero de 2006 (años antes y años después) que Europa contaba con demasiadas fábricas, lo mismo sucede ahora con el *brick*. Internet es la China de la década pasada y también está transformando el negocio. *Apocalipsis Retail* se ha convertido en la expresión de moda en el negocio del retail mundial, pero lo cierto es que la pérdida de influencia del retail físico por el auge del digital era otro de los síntomas estructurales escondidos por los coyunturales. Si los primeros cierres de tiendas se atribuyeron directamente a la caída del consumo, los de 2017 y 2018 se justifican por el auge de la Red y de la omnicanalidad. Las razones del *Apocalipsis Retail* van mucho más allá del e-commerce, incluyendo factores macroeconómicos (como el precio y el vencimiento de la deuda) y el desplazamiento del presupuesto a nuevas categorías. Los actores más dañados han sido aquellos que basaban su estrategia precisamente en la penetración territorial mediante ladrillo, es decir, los grandes almacenes. Pero no sólo ellos: H&M, por ejemplo, ha puesto en marcha un plan de reducción de su red de establecimientos global para adaptarse a la nueva situación del consumo de moda, mientras Inditex confesó el pasado marzo que lleva cinco años haciendo lo propio. La racionalización de la capacidad instalada de tiendas físicas no supone únicamente cierres (y reducciones de personal), sino que impacta en logística o márgenes a medida

## Latinoamérica es, actualmente, el mercado con mejores previsiones

que la distribución online gana peso en las ventas globales de las compañías. El canal que da mayor visibilidad y copa, de momento, mayor parte de las ventas de moda está en plena transformación. Los consumidores cambian su forma de comprar desplazando cada vez más gasto al canal digital, pero no sólo así. Las categorías que mandan en el negocio de la moda están cambiando también. Si la mujer había tirado, tradicionalmente, de las ventas del sector, la categoría que ahora crece más rápido es el

## Las categorías que mandan en el negocio de la moda están cambiando también

deporte, que se ha convertido en la estrella del sector, seguida por los niños. En 2017, las ventas de moda masculina se elevaron un 3,7%, rebasando el crecimiento de la moda femenina, que creció un 3,3%. El cambio de prioridades en el consumo de moda tiene un impacto directo en el volumen de ventas. La casualización de la moda (que se demuestra por el auge del deporte entre las categorías de mayor crecimiento) deriva en que el consumidor necesita y tiene menos variedad de prendas en su armario

El crecimiento global de la industria de la moda debe atribuirse directamente al auge de los mercados emergentes,

pues en los maduros el consumo de moda retrocede o está congelado totalmente.

Adrian Williams, Unsplash



PÁGINA 6



MODA.ES EL MAPA DE LA MODA

PÁGINA 7

## Los más dañados son aquellos que basan su estrategia en el ladrillo

y, por tanto, compra menos. Si el ambiente laboral ha admitido las zapatillas deportivas, ¿por qué comprar zapatos y trajes?

### LOS EFECTOS: EMPRESAS HACIENDO EL 'PINO PUENTE'

Los efectos de la enfermedad que padece la moda son empresas haciendo el pino puente para volver a enamorar al consumidor. Los experimentos continuos en el punto de venta (dejando atrás la expresión *flagship* para adoptar la de *brandship*, por ejemplo) no son más que marcas buscando fórmulas para lograr que el cliente vuelva a apostar por ellas. La agitada actividad en el mercado de las compraventas corporativas sigue el mismo patrón: empresas buscando la fórmula perfecta para captar al cliente actual y curarse de

## Los consumidores cambian su forma de comprar desplazando el gasto al canal digital

su enfermedad. O los fichajes y despidos de directivos y los nuevos perfiles incorporados a las compañías, que esconden a empresas buscando al director de orquesta o al mago que consiga hacer *match* con el cliente. O empresas más preocupadas que nunca por la eficiencia, racionalizando su distribución, pero también agilizando su logística y sus procesos de producción midiendo absolutamente cada paso que dan. En definitiva, gigantes de la industria que transforman el mapa mundial de la moda. Amazon arranca cuota de mercado de moda en Estados Unidos a gigantes como Macy's, al tiempo que araña también a grandes almacenes de otros mercados como Marks&Spencer o El Corte Inglés. Inditex lidera cómodamente en gran distribución, pero su giro hacia la Red es cada vez más evidente y, con H&M debilitado y Gap

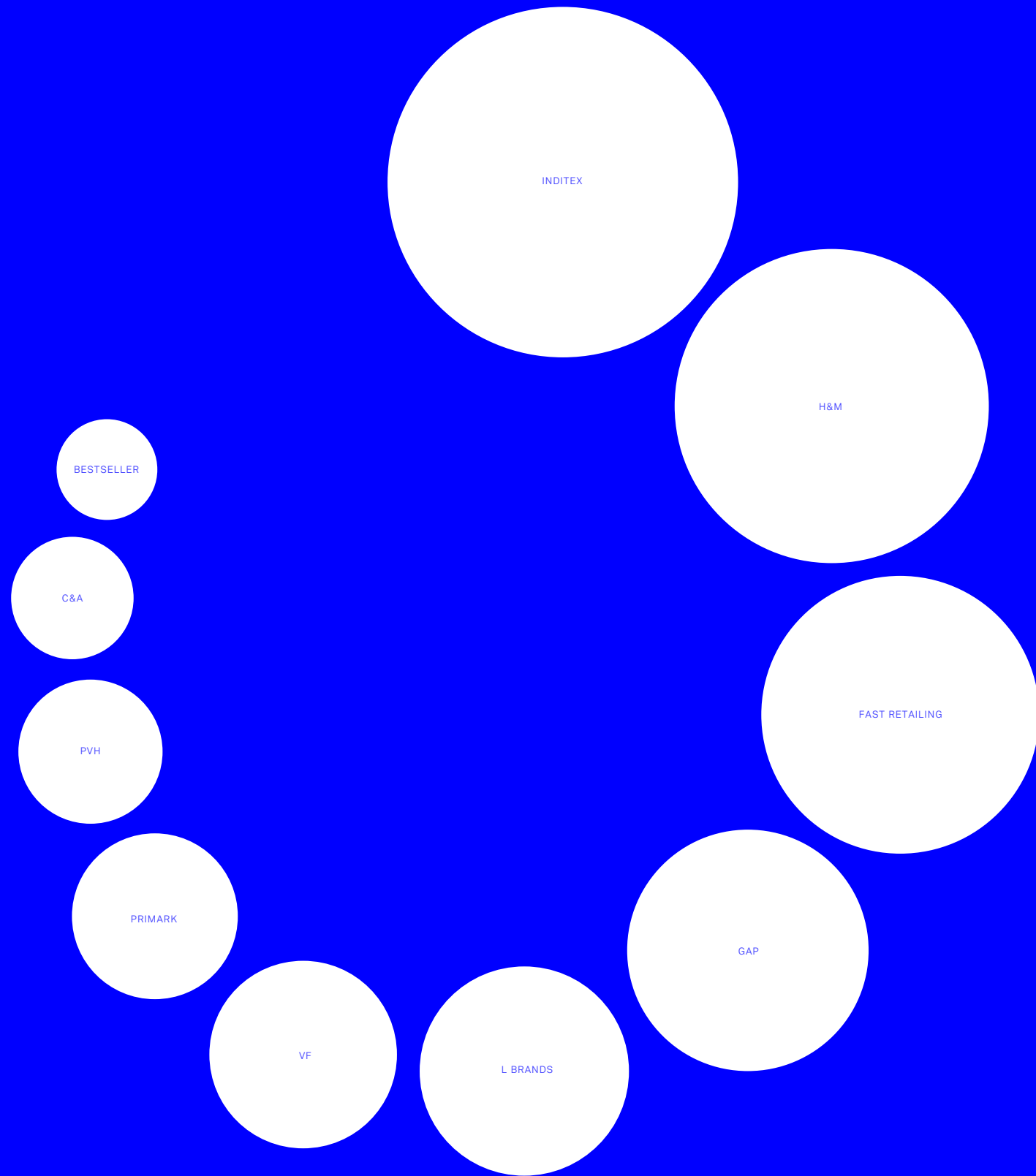
## El cambio de prioridades en moda tiene impacto en el volumen de ventas

en una casi perpetua reestructuración, Fast Retailing podría aprovechar la situación para dar un golpe sobre la mesa. El lujo vive en su propia burbuja, pero Kering se mueve hacia la especialización y la experiencia prescindiendo de su apuesta por el deporte (donde reina, no sin transformaciones, cierres y despidos, Nike), mientras Richemont admite, por fin, el futuro del canal digital y toma el control, de nuevo, de YNAP. LVMH sigue, de momento, en el altar del lujo. Crecimientos bajos, desplazamiento del gasto, presión sobre el margen o reestructuración en la distribución son síntomas y consecuencias de una enfermedad que bien podría llamarse mal de amores: la moda no está de moda y ha perdido su embrujo ante el consumidor de la segunda década del siglo XXI. **m**



1

# LOS GIGANTES DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN MUNDIAL



El negocio de la distribución global de moda cierra un ejercicio convulso con movimientos en el ranking. Los titanes han continuado ajustando sus estructuras, sus carteras y sus redes comerciales y afinando sus estrategias para hacer frente al nuevo escenario. Mientras algunos se han quedado por el camino, otros han logrado defender su posición en el negocio global de la moda.

El *top five* de la gran distribución de moda se mantiene sin variación, aunque Fast Retailing ha vuelto a agrandar su distancia con Gap y H&M. El grupo sueco, para el cual 2017 fue “decepcionante”, mantuvo la plata en el ejercicio, aunque perdió fuelle. Primark fue el protagonista del mayor avance del año, escalando hasta la séptima posición y batiendo a PVH y C&A pese a que la divisa jugó en su contra. El grupo holandés, en cambio, perdió posiciones en plena reestructuración hasta quedarse a la cola de la tabla, sólo superando a Bestseller.

# Inditex



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1963



**FUNDADOR**  
Amancio Ortega



**SEDE**  
Arteixo (A Coruña)



**CADENAS**  
Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Lefties



**TIENDAS**  
7.475 tiendas en 96 países



**PLANTILLA**  
171.839 empleados



**FACTURACIÓN**  
29.796 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Pontegadea (50,01%)  
Cotiza en bolsa


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

“Cinco años después, podemos decir que Inditex está preparada para afrontar el futuro”. Así se expresó Pablo Isla, presidente de Inditex, en la presentación de resultados del ejercicio 2017. La empresa ha completado un plan de transformación para adaptarse al nuevo escenario de la industria de la moda y ha revalidado su posición como el mayor grupo del mundo de distribución de moda. En el ejercicio 2012, la compañía propietaria de Zara inició una adaptación progresiva de su estrategia. Además de reestructurar su red de tiendas, la empresa ha implantado tecnología Rfid en todas sus cadenas para acompañar a su enfoque integrado de tiendas físicas y online. En total, la compañía ha llevado a cabo 1.046 cierres desde 2012, algunos de los cuales han supuesto la apertura de nuevas tiendas. En 2017, Inditex bajó la persiana de 341 tiendas, su máximo en los últimos cinco años, y puso en marcha otros 524 establecimientos. A cierre del ejercicio, la empresa operaba con 7.475 tiendas en 93 países del mundo. En paralelo, la Red continuó ganando importancia en su negocio y, por primera vez en su historia, la empresa ha


desvelado en 2017 el peso de sus ventas online, un canal con el que generó 2.534 millones de euros el año pasado, un 10% de su facturación. El debilitamiento del margen es otro de los puntos destacables en el último ejercicio de Inditex. Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto y en 2017 se situó en el 56,3%, frente al 87% de 2016. Inditex culpa a la moneda de la caída, si bien los analistas

insisten en el impacto del aumento del negocio en el canal online. La sostenibilidad se mantiene como otro de los ejes de la estrategia del grupo con el *close the loop* y el desarrollo de nuevos materiales como protagonistas de 2017, un año en que Inditex ha creado la figura de número dos de Pablo Isla, ocupada por Carlos Crespo, nuevo director general de operaciones. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+12%**



**ONLINE**  
**+41%**




**BENEFICIO NETO**  
**+7%**




**TIENDAS**  
**+183**

# 1



**PRIMER EJECUTIVO**



**Pablo Isla**  
Presidente

# H&M



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1947



**FUNDADOR**  
Erling Persson



**SEDE**  
Estocolmo (Suecia)



**CADENAS**  
H&M, Cos, Weekday, Monki, Cheap Monday, H&M Home, &Other Stories y Arket



**TIENDAS**  
4.739 en 69 países



**PLANTILLA**  
123.178 empleados



**FACTURACIÓN**  
22.916 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de noviembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Stefan Persson y familia (49,9%)  
Cotiza en bolsa


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

H&M es una de las víctimas, declaradas, del cambio de modelo de la industria de la moda. Aunque se mantiene como el segundo mayor grupo del mundo de distribución de moda, en 2018 el grupo ha admitido que atraviesa un bache “en un contexto de transformación del sector”, tal y como afirmó Karl-Johan Persson, consejero delegado del grupo, tras la presentación de resultados del ejercicio 2017. La compañía ha sufrido en 2017 las consecuencias de la transformación de su modelo. El grupo finalizó el año con un crecimiento de sólo el 4% y un retroceso del 13% en su resultado neto. Producto, tecnología y canales de distribución son los elementos a los que está atacando el grupo, apostando por el lanzamiento de nuevas cadenas (la última de ellas Arket), la introducción de tecnología analítica y la redefinición de su red de distribución. H&M ha puesto en marcha un plan de “optimización” de su red de tiendas para adaptarse al impacto de la digitalización. En 2017, la empresa abrió 479 nuevas tiendas y cerró 91. En paralelo, el grupo acelera su presencia online, tanto a través de sus propias plataformas como de terceros,


como Tmall. Igual que Inditex, el grupo sueco ha desvelado el alcance de su negocio online. Las ventas a través de la Red de H&M ascendieron en 2017 a 29.000 millones de coronas suecas (3.893 millones de euros), lo que representa el 13% del negocio total y el 22% del beneficio. Las previsiones de H&M pasan por que copen al menos el 25% en 2018. Los resultados del último ejercicio han provocado

que algunos inversores cuestionen a Karl-Johan Persson como consejero delegado. El presidente del grupo, Stefan Persson, salió en defensa de su hijo y de todo el cuadro directivo. “No es serio” pedir dimisiones cuando el grupo continúa creciendo en todo el mundo, afirmó Stefan Persson, que en 2018 ha reafirmado su compromiso con la empresa y ha vuelto a elevar su peso en el accionariado. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+4%**



**ONLINE**  
**13%/total**



**BENEFICIO NETO**  
**-13%**



**TIENDAS**  
**+388**



# Fast Retailing

3



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1949



**FUNDADOR**  
Tadashi Yanai



**SEDE**  
Yamaguchi (Japón)



**CADENAS**  
Uniqlo, GU, Comptoir des  
Cotonniers, Princesse Tam Tam,  
Theory, Plst y J Brand



**TIENDAS**  
3.294 tiendas en más de 20 países




**PLANTILLA**  
44.424 empleados a tiempo  
completo




**FACTURACIÓN**  
16.750 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de agosto de  
2017



**ACCIONISTAS**  
Tadashi Yanai (21,67%); The Master  
Trust Bank of Japan (16,99%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Tadashi Yanai**  
Presidente


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

Fast Retailing ha dejado de mencionar su meta de convertirse en el mayor grupo de distribución de moda del mundo en 2020, pero se aferra al bronce. La matriz de Uniqlo ha agrandado la distancia con Gap (a quien superó hace dos años gracias a los tipos de cambio) y se consolida en la tercera posición de la lista de los gigantes de la distribución mundial de moda. El año pasado, la compañía volvió a apoyar su desarrollo en la expansión internacional, especialmente con su cadena Uniqlo, que copa el 81% de la facturación. Las ventas en el extranjero de este concepto casi se duplicaron, al mismo tiempo que las pérdidas de Estados Unidos se redujeron y Europa se mantuvo rentable. La empresa prevé que, de cara a cierre de este ejercicio, la facturación internacional de Uniqlo supere a la de Japón por primera vez en la historia de la compañía. Igual que sus rivales en la clasificación, Fast Retailing también tiene la digitalización en el centro de su estrategia. El año pasado, la compañía puso en marcha el proyecto Ariake Project, con la intención de convertirse en


una “empresa de retail para el consumidor digital”, según subrayó su consejero delegado, Tadashi Yanai. El proyecto impacta principalmente de puertas para dentro e incluye desde cambios en los procesos corporativos hasta la creación de un nuevo marco para mejorar la transparencia entre la sede, las oficinas regionales y las tiendas.




En pleno proceso de cambio, Fast Retailing se enfrenta, además, al que previsiblemente será el último ejercicio con Tadashi Yanai. Aunque inicialmente el directivo aseguró que abandonaría la presidencia en 2019, poco después recalcó que “no tiene planes de retirarse”, evitando concretar la fecha de su salida. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+4,2%**



**ONLINE**  
**10%/total EEUU**



**BENEFICIO NETO**  
**+38,6%**



**TIENDAS**  
**+134**

# GAP

4



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1969



**FUNDADORES**  
Doris y Don Fisher



**SEDE**  
San Francisco (California, Estados  
Unidos)



**CADENAS**  
Gap, Banana Republic, Old Navy,  
Athleta e Intermix



**TIENDAS**  
3.594 tiendas en 47 países




**PLANTILLA**  
135.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
15.855 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de  
2018



**ACCIONISTAS**  
Doris F. Fisher y familia (44,19%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Art Peck**  
Consejero delegado

Gap continúa inmersa en un proceso de reestructuración que parece no tener fin. En el último ejercicio, el grupo ha continuado encogiendo su red y simplificando su estructura para reducir costes. Los resultados de 2017 fueron relativamente buenos, ya que la empresa incrementó su beneficio por primera vez desde 2014, pero hay trampa: el resultado neto se vio beneficiado por el cobro de una indemnización por el incendio de uno de sus almacenes el año anterior. Las ventas, por su parte, crecieron un tímido 2,2%. La empresa también ha reorganizado su estrategia y ha decidido centrar sus esfuerzos en la que es ya su principal cadena por volumen de ventas: Old Navy. En el marco de esta estrategia, el grupo anunció a finales de 2017 el cierre de 200 tiendas de Gap y Banana Republic en los próximos tres años y la apertura de 270 nuevos establecimientos de Old Navy y Athleta. El objetivo de la marca pasa por que Old Navy supere los 10.000 millones de dólares en tres años y Athleta, especializada en moda deportiva, capitalice el *boom* del *athleisure* y bata la


barrera de los mil millones de dólares en el mismo periodo. Prueba de este cambio en las prioridades es que, si Gap solía encabezar las cuentas anuales del grupo, en las correspondientes a 2017 la compañía estadounidense comenzaba el repaso a sus resultados hablando de Old Navy.




“Estamos posicionando la empresa para crecer a largo plazo”, aseguró Terri List-Stoll, director financiero de Gap. En el contexto de esta reorganización, la compañía también decidió el pasado marzo echar el cierre a Weddington Way, la *start up* especializada en distribución online de vestidos de novia y fiesta que había comprado sólo un año antes. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+2,18%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**+25,44%**



**TIENDAS**  
**-65**

# L Brands



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1963



**FUNDADOR**  
Leslie H. Wexner



**SEDE**  
Columbus (Ohio, Estados Unidos)



**CADENAS**  
Victoria's Secret, Bath&Body Works, Pink, La Senza y Henri Bendel



**TIENDAS**  
3.888 tiendas en 75 países



**PLANTILLA**  
93.600 empleados




**FACTURACIÓN**  
12.632,4 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de diciembre de 2017




**ACCIONISTAS**  
Leslie H. Wexner y familia  
Cotiza en bolsa

# 5



**PRIMER EJECUTIVO**




**Leslie H. Wexner**  
Presidente y consejero delegado

El dueño de Victoria's Secret se aferra al *top five* pese a no lograr reconducir su resultado neto. El grupo cerró 2017 con una caída del 15% de su resultado neto, hasta 983 millones de dólares (804,7 millones de euros). Sin embargo, el beneficio por acción estuvo por encima de lo estimado por los analistas, lo que permitió que la acción retomara el impulso tras caer a mínimos en seis años en agosto, coincidiendo con la presentación de los resultados semestrales. Victoria's Secret volvió a lastrar la evolución del grupo. La firma, que continúa copando algo menos de la mitad de las ventas del grupo, encogió su facturación un 8%. Durante el ejercicio, la cadena continuó reorganizando su red comercial con 22 cierres y quince aperturas en Norteamérica. Además, la compañía decidió discontinuar su línea de baño y ropa, lo que tuvo un impacto de cinco puntos porcentuales en la evolución de las ventas comparables. La mayoría de los analistas estadounidenses subrayaron que, pese a que la evolución había sido mejor de lo esperado, la compañía está perdiendo la batalla frente a los *pure players* y a otros operadores especializados muy fuertes


en Estados Unidos, como Aerie, propiedad de American Eagle Outfitters. En cambio, L Brands continúa cosechando bue-

nos resultados con Bath&Body Works, su línea de cosmética, que elevó sus ventas comparables un 5% en el último ejercicio. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+0,46%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**+5,1%**



**TIENDAS**  
**+33**

# VF



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1899



**FUNDADOR**  
John Barbey



**SEDE**  
Greensboro (Carolina del Norte, Estados Unidos)



**CADENAS**  
Timberland, Vans, Wrangler, Napapijri, The North Face... cartera de más de veinte marcas



**TIENDAS**  
1.518 tiendas propias y más de 3.000 con socios



**PLANTILLA**  
69.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
11.811 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de diciembre de 2017




**ACCIONISTAS**  
Familia Barbey  
Cotiza en bolsa

# 6



**PRIMER EJECUTIVO**




**Steve Rendle**  
Consejero delegado

VF Corporation cierra un año de compraventas discretas. Después de insistir, durante la presentación de resultados de 2016, en que las operaciones corporativas continuaban siendo su máxima prioridad, el grupo cerró un nuevo ejercicio sin las grandes compras que reclamaban los analistas. El grupo se centró en ajustar ligeramente su cartera, con la venta del negocio de Nautica a Authentic Brands (operación concluida tras el cierre del ejercicio) y el impulso de sus marcas más importantes como Vans, Wrangler y Timberland. La empresa sí culminó una compra, aunque muy discreta: VF se hizo con la compañía de vestuario laboral Williamson-Dickie, en la que supuso su mayor operación corporativa desde la compra en 2011 de Timberland. Algunos analistas apuntaron durante el ejercicio a que Puma, Lululemon o incluso Abercrombie&Fitch podrían ser buenos candidatos para VF, aunque ninguna de esas operaciones se realizó. La empresa puso así fin a tres ejercicios consecutivos de caída de las ventas y cerró 2017


con un crecimiento del 7%. Excluyendo la compra de Williamson-Dickie, la facturación de la compañía se elevó un 5%. VF también comunicó una nueva estrategia

de crecimiento basada en impulsar su negocio dirigido al consumidor final y el online y aumentar las inversiones directas en Asia, con el foco puesto en China. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+7,1%**



**ONLINE**  
**21%/total**



**BENEFICIO NETO**  
**-33,1%**



**TIENDAS**  
**+111**




# Primark

# 7



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1969




**FUNDADOR**  
Arthur Ryan



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
Dublín (Irlanda)



**CADENAS**  
Primark



**TIENDAS**  
345 en 11 países



**FACTURACIÓN**  
9.468 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 16 de septiembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
AB Foods (100%)



**Paul Marchant**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

Primark continúa avanzando en el ránking apoyada en el *low cost*, aunque por el camino el margen se resienta. La compañía, que sigue sin tener el ecommerce en su hoja de ruta, desafió el año pasado la mala evolución de sus compatriotas británicos y volvió a elevar tanto su facturación como su beneficio. La empresa continuó apoyando su crecimiento en las aperturas, con treinta nuevas tiendas en 2016 que sumaron 1,5 millones de metros cuadrados a la superficie comercial total de la compañía. La cadena, propiedad de AB Foods, volvió a optar por no repercutir en el consumidor el impacto del aumento de costes por la debilidad de la libra esterlina frente al dólar, lo que debilitó el margen bruto de la empresa hasta el 10,4%, frente al 11,6% del año anterior. Además, Primark continuó virando su estrategia en Estados Unidos, apostando por establecimientos de menor tamaño, mientras en Europa continúa centrándose en las grandes superficies. La compañía amplió su *flagship* en Boston pero redujo el tamaño de tres de sus tiendas ya existentes en el país para “mejorar la eficiencia


y adaptarnos a las diferentes necesidades del consumidor estadounidense”. El grupo también

cerró su primer ejercicio en el mercado italiano, que evolucionó “mejor de lo previsto”. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+18,6%**



**ONLINE**  
**No opera**




**BENEFICIO NETO**  
**+6,7%**




**TIENDAS**  
**+30**

# PVH


# 8




**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1880




**FUNDADORES**  
Moses y Endel Phillips; Dramin Jones




**PRIMER EJECUTIVO**




**SEDE**  
Nueva York (Estados Unidos)




**MARCAS**  
Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Van Heusen, Izod, Arrow, Speedo, Warner's, True&Co y Olga




**TIENDAS**  
1.650 establecimientos propios



**FACTURACIÓN**  
8.915 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 4 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Inversores institucionales (97,31%)  
Cotiza en bolsa




**Emanuel Chirico**  
Presidente y consejero delegado

Colocar de nuevo a Calvin Klein y Tommy Hilfiger en el *top of mind* de los consumidores más jóvenes. Ese es el objetivo de PVH, que quiere evitar que sus dos marcas estrella sigan el mismo camino que otros iconos estadounidenses como Ralph Lauren, con marca y resultados a la baja. Tras el fichaje de Raf Simons como director creativo de Calvin Klein, la marca renovó su identidad y lanzó nuevas campañas protagonizadas por iconos juveniles como Justin Bieber o la familia Kardashian. A escala global, las ventas parecen acompañar a la marca en su nueva etapa, con un alza del 10% en 2017, aunque en Norteamérica las ventas comparables continúan en descenso. Tommy Hilfiger, por su parte, cerró su primer ejercicio completo tras adquirir su negocio en China con un ascenso del 11% y una subida por superficie comparable del 8% fuera de Norteamérica y del 3% en su mercado local. Además, la empresa cambió el nombre de su línea de denim a Tommy Jeans con el objetivo de impulsar las ventas de esta división a doble dígito hasta 2020.


La empresa, según destacó su consejero delegado en la presentación de resultados, continúa invirtiendo en las “áreas que sufren un mayor impacto del cambio de dinámicas en la industria: el crecimiento del digital, la importancia de tener una cadena de valor responsable y el compromiso de seducir al

consumidor”. PVH también siguió firmando acuerdos con socios estratégicos: cedió a Pearless la licencia de moda masculina de Tommy Hilfiger y confió a Delta Galil la fabricación y distribución de ropa interior de su línea de moda íntima infantil en Estados Unidos. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+8,7%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**-2,4%**



**TIENDAS**  
**+50**



# C&A

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1841

**FUNDADORES**  
Clemens y August Brenninkmeijer

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Vilvoorde (Bélgica)  
Düsseldorf (Alemania)

**CADENAS**  
C&A

**PLANTILLA**  
35.000 empleados

**TIENDAS**  
1.500 establecimientos en 18 países europeos

**ACCIONISTAS**  
Cofra Holding, familia Brenninkmeijer (100%)

**FACTURACIÓN**  
7.373 millones de dólares C&A Europa. Cifras obtenidas de *Global Powers of Retailing*. Deloitte.

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

Ejercicio de cambios para uno de los titanes más opacos del ranking. El grupo europeo C&A, que continúa en manos de la familia fundadora, cerró un año complejo marcado por la reestructuración de la red de tiendas y la reorganización de su cúpula en Europa, culminando, a principios de 2018, con una posible venta a un grupo chino de inversores.

La compañía comenzó 2017 con el anuncio de 23 cierres y 300 despidos en el mercado español, uno de sus principales territorios europeos. El ajuste supuso el cierre de uno de cada cinco puntos de venta en el país, en el que opera desde hace 35 años.

Casi de manera simultánea, los ajustes llegaron también a Alemania y Bélgica, donde recortó 160 y sesenta puestos de trabajo, respectivamente. El grupo explicó que la decisión se tomó con el propósito de ganar eficiencia y reducir la estructura de costes. En otros mercados, como el francés, C&A también ajustó su red comercial, con el cierre de trece establecimientos.

En plena reestructuración, que supuso además la introducción de un nuevo concepto de tienda y el aumento de la inversión en el canal online,

C&A reorganizó su cúpula en Europa tras la salida de su director general, responsable financiero y director de operaciones para la región. Por primera vez en su historia, el grupo recurrió a un ejecutivo externo, Alain Caparros, para pilotar el mercado europeo, que siempre había estado dirigido por un Brenninkmeijer.



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+4% lfl**

**ONLINE**  
**+14%**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**ND**

# 9



Alain Caparros  
Director general C&A Europa

Saneada la red comercial y reducidos los costes con un plan de ajuste y despidos, la compañía se encuentra ahora en negociaciones con un grupo de inversores de China, bien para desprenderse del 100% de su negocio o para llegar a un acuerdo con el que impulsar el desarrollo en el país de la empresa. **m**

# Bestseller

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1975

**FUNDADOR**  
Troels Holch Povlsen

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Brande (Dinamarca)

**MARCAS**  
Jack&Jones, Vero Moda, Only, Selected, Vila, Object, Name it, Pieces...

**PLANTILLA**  
15.000 empleados

**TIENDAS**  
2.700 tiendas en 38 mercados (sin contar China)

**ACCIONISTAS**  
Familia Povlsen (100%)

**FACTURACIÓN**  
7.409 millones de dólares  
Estimación de la suma de las ventas en Europa y China

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 21 de mayo de 2018.

Bestseller cierra un ejercicio convulso. Mientras su propietario, Anders Holch Povlsen, continuó sacando la chequera con compras como la del bróker Numis o los grandes almacenes Jenners, el grupo danés siguió los pasos de sus rivales internacionales con relevos, reorganización de la cartera y cambios en la estructura.

La compañía forma parte desde el año pasado de Heartland, un nuevo holding creado por Povlsen para separar sus inversiones de manera que “Bestseller pueda mantener el foco en su negocio principal”. De esta manera, el grupo pasó a formar parte de Bestseller United, una división del holding que agrupa todas las inversiones en moda del magnate nórdico.

Además, el grupo también vivió cambios de puertas para dentro. La compañía decidió simplificar la estructura de Jack&Jones, una de sus mayores marcas, y unificar toda su gestión en un único equipo, lo que supuso setenta despidos.

En paralelo, Bestseller continuó apostando por el desarrollo *in house* para abordar nuevos segmentos: entró en infantil con Only, lanzó una

marca *premium*, Postyr, e independizó Noisy May para captar al consumidor *millennial*. La compañía también llevó a cabo cambios en su equipo directivo, con la incorporación



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+3%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIOS**  
**+23%**

**TIENDAS**  
**ND**

# 10



Anders Holch Povlsen  
Consejero delegado

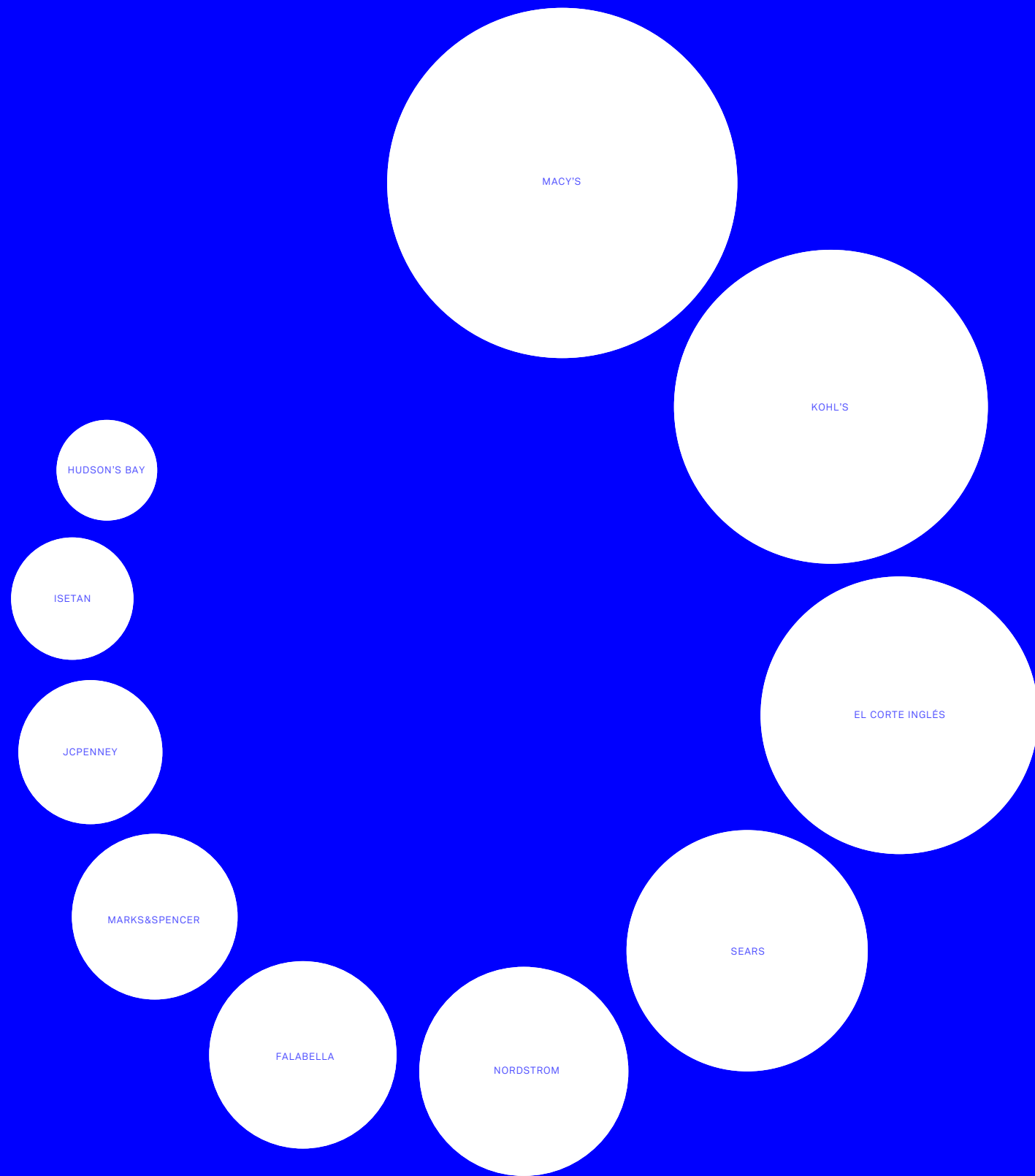
de un nuevo director financiero y un nuevo responsable para Vero Moda y el ascenso de Andrés Contreras a responsable para todo el mercado norteamericano. **m**



2

# LOS TITANES DE LOS GRANDES ALMACENES

PÁGINA 20





Reestructuración, recortes de plantilla, cierres y planes a largo plazo para volver a crecer. El negocio de los grandes almacenes, especialmente el estadounidense, es uno de los más penalizados por el *Apocalipsis Retail*. Sin embargo, la mayoría de los titanes del sector ya ha puesto en marcha programas de reducción de costes y reorganización de sus estrategias para volver a la senda del crecimiento. Algunos de los mayores grupos de grandes almacenes del mundo ya han comenzado a recoger los frutos de estos planes, mientras que otros siguen inmersos en un agujero negro. Este año, el mapa de la moda de los grandes almacenes se ha visto sacudido, especialmente en el top 3. El Corte Inglés se posiciona este año como el tercer mayor grupo de grandes almacenes del mundo, superando a Sears, que fue la compañía que más cayó en el listado este año, pasando de la segunda a la cuarta posición. El segundo mayor grupo este año es la estadounidense Kohl's, mientras que la chilena Falabella ha escalado un puesto y se consolida como la séptima mayor compañía del sector y la británica Marks&Spencer cayó hasta el séptimo puesto.

# Macy's

1

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1958		<b>FUNDADOR</b> Rowland Hussey Macy
	<b>SEDE</b> Cincinnati (Ohio, Estados Unidos)		<b>CADENAS</b> Macy's, Bloomingdale's y Bluemercury
	<b>TIENDAS</b> 850 tiendas en Estados Unidos		<b>PLANTILLA</b> 130.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 24.837 millones de dólares Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Inversores institucionales (89,6%) Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**








**Jeff Gennette**  
Consejero delegado

Macy's vuelve a respirar y se mantiene en el podio. El gigante estadounidense de grandes almacenes ha comenzado a recoger los frutos del año de prueba y error, que lo llevó a catapultar su beneficio a triple dígito en 2017. Ahora, con el cliente en el centro de su estrategia y enfocándose también en la omnicanalidad, Macy's ha remontado sus resultados financieros, pese a seguir inmerso en una fuerte reestructuración. "Es un momento excelente para el retail", aseguró Jeff Gennette, consejero delegado del grupo estadounidense. Mientras el *Apocalipsis Retail* se convertía en un concepto cada vez más familiar para las empresas del sector en Estados Unidos, Macy's ha vuelto a hacer gala de su *expertise* para frenar el avance del ecommerce en su mercado local y en todo el mundo. En el ejercicio 2017, el titán estadounidense de los grandes almacenes hizo *reset* con el lanzamiento de su plan *North Star Strategy*, que seguirá desarrollando a lo largo de 2018. Dicha estrategia contempla la implantación de nuevas conductas de marketing, la revisión de su calendario de ventas y rebajas y la introducción de nuevas líneas de producto y marcas, como el

caso de Givenchy y Jimmy Choo en sus tiendas Bloomingdale's. En la nueva hoja de ruta de Macy's, la moda no ha dejado de ser el corazón del negocio de la compañía. Además, el grupo ha dejado claro que ahora es el cliente el que manda, y para eso ha desarrollado nuevas experiencias de compra




en sus tiendas, además de implementar sus primeros *pop up stores*. Otro de los mantras que se ha repetido Macy's en el último ejercicio es que "cualquier experiencia tiene que ser buena", dejando claro que el grupo está centrando sus esfuerzos en ofrecer mejores experiencias de compra en todos los canales en los que opera. **m**


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>-3,6%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
			<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+151,3%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+52</b>

# Kohl's

2

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1962		<b>FUNDADOR</b> Max Kohl
	<b>SEDE</b> Menomonee Falls (Wisconsin, Estados Unidos)		<b>CADENAS</b> Kohl's
	<b>TIENDAS</b> 1.158 tiendas en Estados Unidos		<b>PLANTILLA</b> 138.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 19.095 millones de dólares Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**








**Michelle Gass**  
Consejera delegada

El grupo de Wisconsin gana por primera vez el segundo puesto en el ránking mundial de los grandes almacenes. Su apuesta por la innovación y el canal online han sido dos de las claves que han llevado a Kohl's a superar este año a su rival Sears, sumado al mal momento que está atravesando esta última. Una de las principales novedades del grupo estadounidense en el último año fue su alianza con Amazon. En la búsqueda por atraer a un mayor número de visitantes a sus tiendas, Kohl's unió fuerzas con el gigante de ecommerce e instaló distintos puntos de venta de los artículos de Amazon en algunas de sus tiendas. Con el anuncio de esta iniciativa, los expertos del sector destacan que este podría ser el primer paso para que el titán del ecommerce instale en Kohl's puntos de recogida de sus pedidos online. Además de Amazon, Kohl's se unió recientemente con la plataforma mediática Popsugar. El objetivo es lanzar una marca especialmente para los consumidores *millennials*, para la cual analizará los datos de los mismos, de los medios de comunicación y del *merchandising*, con el fin de lograr una experiencia de compra mucho más

personalizada. Más allá de la innovación y las mejoras en su red de tiendas, Kohl's aumentó tímidamente su número de grandes almacenes en el último año, con la apertura de cuatro centros de su cadena homónima en Estados Unidos durante el ejercicio 2017. Otro de los grandes movimientos del grupo en el último año para seguir reinventándose fue el



nombramiento de una nueva consejera delegada, anunciado en septiembre de 2017. El veterano Kevin Mansell, que estuvo al frente de la empresa durante 35 años, se jubilará este mayo para dejar paso a nueva generación. Ahora será el turno de Michelle Gass de convertirse en la nueva consejera delegada de Kohl's, después de trabajar durante cinco años como responsable de cliente. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+2,2%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
			<b>BENEFICIOS</b> <b>+54,4%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+4</b>

# El Corte Inglés

3



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1940



**FUNDADOR**  
Ramón Areces



**SEDE**  
Madrid (España)



**CADENAS**  
El Corte Inglés, Sfera, Supercor, Bricor y Óptica 2000



**TIENDAS**  
94 grandes almacenes en España y Portugal y 142 tiendas Sfera en todo el mundo




**PLANTILLA**  
91.690 empleados




**FACTURACIÓN**  
18.076 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017



**ACCIONISTAS**  
Fundación Ramón Areces (35%); Hamad Al Thani (10%)



**PRIMER EJECUTIVO**



**Víctor del Pozo**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 29 de mayo de 2018.

El Corte Inglés cierra un ejercicio convulso. El grupo de grandes almacenes que igual que sus rivales internacionales se encuentra redefiniendo su modelo de negocio, está a su vez inmerso en una guerra interna por el poder. Este año, la empresa madrileña se vuelve a colar en el *top 3* de los titanes de los grandes almacenes, posición que perdió en 2015. El grupo reordenó su consejo de administración el año pasado y creó una comisión auditoría y otra ejecutiva para mejorar su gestión y acercarse a las prácticas de buen gobierno de las empresas cotizadas. Pero el gran cambio en su organigrama llegó en octubre, cuando la empresa nombró a Víctor Del Pozo y Jesús Nuño de la Rosa como nuevos consejeros delegados, los primeros en la historia de la compañía. El ascenso de los ejecutivos, ambos hombres de confianza de las hermanas Marta y Cristina Álvarez, dejó sin funciones ejecutivas a Dimas Gimeno, que asumió el puesto de *chairman*. El grupo terminó celebrando en 2018 un consejo en el que se decidió la salida de Gimeno, que había desoído ofertas para abandonar la empresa. Las hijas de Isidoro Álvarez cuentan también con


el apoyo de dos históricos consejeros del grupo, Florencio Lasaga y Carlos Martínez Echevarría, son propietarias del 69% de Cartera de Valores Iasa, que posee a su vez el 22,18% de El Corte Inglés, y son patronas de la Fundación Ramón Areces, primer accionista del grupo. Por otro lado, la compañía madrileña ha reenfocado su red de tiendas para mejorar su rentabilidad, lo que supuso, por ejemplo, el cierre de su centro en Plaza Cataluña, en Barcelona, esquina con las Ramblas. También en la capital catalana, el grupo reordenó la oferta de su gran almacén en




Portal del Ángel, enfocándose solo en productos de moda y equipamiento deportivo. Además, la empresa cedió su local de Puerta del Sol en Madrid a Nike. Igual que sus competidores, la omnicanalidad y la guerra por contar con un lugar en la Red fueron también los principales retos de El Corte Inglés en su último ejercicio fiscal. La plataforma de ecommerce de los grandes almacenes españoles registró un aumento del 60% en número de transacciones, mientras que el tráfico en la Red creció un 25% respecto al año anterior. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+1,9%**



**ONLINE**  
**+40%**



**BENEFICIO NETO**  
**+2,4%**



**TIENDAS**  
**+19**

# Sears

4



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1886



**FUNDADOR**  
Richard Sears



**SEDE**  
Hoffman Estates (Illinois, Estados Unidos)



**CADENAS**  
Sears y Kmart



**TIENDAS**  
1.002 tiendas en Estados Unidos




**PLANTILLA**  
140.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
16.702 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Edward S. Lampert (49%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Edward S. Lampert**  
Presidente y consejero delegado

Otro año amargo para Sears. La profunda reestructuración que inició el grupo hace dos años para tratar de remontar vuelo, llevó a la empresa de Illinois a caer dos puestos entre las mayores empresas de grandes almacenes del mundo y a tener que conformarse con la cuarta posición. A pesar de haber reducido sus pérdidas, Sears sigue dando la vuelta a su negocio para volver a ser rentable. El grupo llevó adelante nuevamente un plan de ajuste de gastos en 2017, entre los que contempló el cierre de más de cuatrocientos establecimientos y su repliegue en Canadá. La filial que Sears tenía en el país vecino entró en concurso de acreedores y, tras no superarlo, decidió bajar la persiana a todos los grandes almacenes con los que operaba en el mercado canadiense. De cara al próximo ejercicio, Sears seguirá reduciendo su red de tiendas con el cierre de otro centenar de centros no rentables en Estados Unidos. Además, a principios de 2018, el grupo despidió a doscientos trabajadores de sus oficinas centrales en la localidad estadounidense de Hoffman Estates.


Con el objetivo de maximizar el valor de la compañía, Sears puso en venta su marca Kenmore y otros activos. La firma, especializada en electrodomésticos y productos para el hogar, estaría valorada en quinientos millones de dólares, junto con la división de servicios para el hogar. Otra de las acciones que llevó adelante el grupo estadounidense fue la subasta de algu-

nos centros. Sears puso a la venta 16 grandes almacenes, con el fin de desprenderse de sus centros menos rentables. Con este escenario y en palabras propias de la compañía, el futuro de Sears es algo incierto. Algunos analistas sostienen que la empresa no tendrá éxito en encontrar liquidez, por lo que podría ser vendida o desaparecer. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**-24,5%**



**ONLINE**  
**ND**



**PÉRDIDAS NETAS**  
**-82,7%**



**TIENDAS**  
**-428**



# Nordstrom



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1901



**FUNDADOR**  
John W. Nordstrom



**SEDE**  
Seattle (Washington, Estados Unidos)



**CADENAS**  
Nordstrom, Nordstrom Rack y Jeffrey



**TIENDAS**  
366 tiendas en Norteamérica



**PLANTILLA**  
72.500 empleados




**FACTURACIÓN**  
15.137 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018




**ACCIONISTAS**  
Familia Nordstrom  
Cotiza en bolsa

## 5



**PRIMER EJECUTIVO**




**Blake W. Nordstrom**  
Co presidente

Otro gigante estadounidense que escala posiciones. Este año, Nordstrom le ha robado el puesto a la británica Marks&Spencer y se cuela como el quinto mayor grupo de grandes almacenes del mundo. La compañía ha cerrado uno de sus ejercicios más activos en los últimos años. Con ventas y beneficio al alza, la compañía se vio sacudida en 2017 después de que la familia propietaria explorara la venta del 100% de las acciones de Nordstrom. Finalmente, la operación dio marcha atrás y los rumores concluyeron el pasado marzo. En septiembre, el grupo estaba en negociaciones avanzadas con la empresa de capital riesgo Leonard Green&Partners para financiar su salida de bolsa. Además, la compañía cambió de consejero delegado tras la salida de Enrique Hernández. En paralelo, la empresa siguió apostando por el ladrillo en el corazón de la Gran Manzana, mientras sus rivales reorganizan su red comercial. Próximamente, Nordstrom subirá la persiana de un *flagship store* de 34.000 metros cuadrados, en Nueva York. El grupo ha invertido quinientos millones de dólares para la puesta


en marcha del nuevo gran almacén. Antes de la apertura del buque insignia de Nordstrom en Manhattan, la compañía estrenará también en Nueva York una tienda especializada en moda masculina. El establecimiento se ubicará en el número 3 de Columbus Circle. Además de su expansión en la Gran Manzana, en el otro lado de la costa estadounidense, la compañía estrechó su alianza con el ecommerce.




Nordstrom puso en marcha un establecimiento sin stock, cuyo único fin es la entrega y recogida de productos comprados a través de su plataforma de ecommerce. A su vez, a principios de 2018, el grupo estadounidense compró dos *start ups* para avanzar en su transformación digital, con la adquisición de la herramienta de venta BevyUp y la plataforma de ecommerce MessageYes. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+4%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**+23%**



**TIENDAS**  
**+17**

# Falabella

## 6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1889



**FUNDADOR**  
Salvatore Falabella



**SEDE**  
Santiago (Chile)



**CADENAS**  
Falabella, Mall Plaza, Tottus y Sodimac



**TIENDAS**  
491 tiendas en seis países de Sudamérica




**PLANTILLA**  
113.378 empleados




**FACTURACIÓN**  
14.351 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Familia Solari y Del Río  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Carlo Solari**  
Presidente


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 29 de mayo de 2018.

Falabella vuelve a ostentar el título del mayor grupo de grandes almacenes de Latinoamérica y además, sube un puesto en el mapa de la moda del sector, batiendo a Marks&Spencer. La empresa chilena ha cerrado un ejercicio de altibajos, con su beneficio a la baja por primera vez en muchos años, principalmente por la escisión del negocio de centros comerciales Aventura Plaza, en Perú. Ahora, el grupo enfrenta una nueva etapa que comenzará el próximo junio, tras la salida del Sandro Solari, gerente general de la compañía chilena. Mejorar la logística e invertir en tecnología se han convertido en los principales objetivos de Falabella, en un plan que también mantendrá a lo largo de los próximos cuatro años. La integración de su red de tiendas con el canal digital ha comenzado a dar frutos, ya que las ventas en la Red del grupo chileno representaron un 6,5% del total del negocio de la compañía. Además, la empresa de grandes almacenes incorporó desarrollos en inteligencia artificial y *machine learning* para enfrentar mejor su red logística. En paralelo, Falabella avanzó en la construcción de un centro de distribución automatizado en Santiago de


Chile y un centro de producción para la cadena Tottus, en Perú. Para mantener la diversificación de sus fuentes de financiación, Falabella colocó un bono de cuatrocientos millones de dólares en el mercado internacional. De esta manera, el grupo ligado a la familia Solari ha podido refinanciar sus pasivos a corto plazo y contar con una deuda “razonable”. A lo largo de 2017, Falabella invirtió un total

de 993 millones de dólares, especialmente para la apertura de nuevas tiendas y dos centros comerciales. Además, la compañía inició sus operaciones en México, el último gran bastión para el grupo chileno. La inversión del último ejercicio también contempló un nuevo diseño de la plataforma de ecommerce de Falabella, así como también de su cadena Sodimac y su negocio bancario. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+4,4%**



**ONLINE**  
**+36%**



**BENEFICIO NETO**  
**-16%**



**TIENDAS**  
**+17**



Marks&Spencer

7

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1884

**FUNDADORES**  
Michael Marks y Thomas Spencer

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Londres (Reino Unido)

**CADENAS**  
Marks&Spencer

**TIENDAS**  
1.433 tiendas en más de sesenta países

**PLANTILLA**  
84.621 empleados

**FACTURACIÓN**  
14.245 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018

**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa

**Steve Rowe**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 29 de mayo de 2018.

Otro ejercicio agitado para Marks&Spencer. El mayor grupo de grandes almacenes de Reino Unido ha perdido peso en el mapa mundial, superado este año por la estadounidense Nordstrom y la chilena Falabella. La empresa británica se encuentra inmersa en un plan de reestructuración que inició en 2016 y prevé concluir en 2022. La compañía se ha marcado el objetivo de ahorrar treinta millones de libras al año. Para ello, Marks&Spencer se ha aliado con la consultora Tata Consultancy Services, que asesora a la empresa de grandes almacenes en su proceso de digitalización y reducirá el número de proveedores tecnológicos de la compañía. La primera etapa del plan contempla la inversión de 25 millones de libras. El proceso de transformación digital que atraviesa Marks&Spencer estuvo acompañado de nuevos nombramientos, que la compañía destacó como la “mayor transformación de su equipo”. Uno de los principales cambios fue el fichaje de un nuevo director financiero, con el nombramiento de Humphrey Singer, que sustituyó en el cargo a Helen Weir.

A su vez, Marks&Spencer incorporó a Victoria Self como directora de negocio digital en moda, hogar y alimentación, después de que la ejecutiva liderase el ecommerce de Urban Outfitters en el mercado europeo. En paralelo, el grupo británico anunció que los equipos corporativos de marketing pasarán a trabajar bajo el paraguas de las divisiones de ropa para el hogar y alimentación, pilotados actualmente

por Jill McDonald y Stuart Machinm, respectivamente. La reestructuración de Marks&Spencer contempla también encoger su red de tiendas. El grupo anunció que bajará la persiana de más de un centenar de grandes almacenes hasta 2022. El objetivo principal de la compañía británica es que el ecommerce cope un tercio de su facturación global. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+0,7%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**-75%**

**TIENDAS**  
**+51**

JC Penney

8

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1909

**FUNDADOR**  
James Cash Penney

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Plano (Texas, Estados Unidos)

**CADENAS**  
JC Penney

**TIENDAS**  
875 tiendas en Estados Unidos

**PLANTILLA**  
98.000 empleados

**FACTURACIÓN**  
12.547 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018

**ACCIONISTAS**  
Inversores institucionales (97,31%)  
Cotiza en bolsa

**Marvin R. Ellison**  
Presidente y consejero delegado

JC Penney, otro estadounidense que defrauda a los analistas. A pesar de haber vuelto a números negros en el último ejercicio, el grupo de grandes almacenes ha seguido los pasos de sus rivales con el recorte de 360 puestos de trabajo en su sede. La medida se enmarca en el plan de reestructuración que está llevando a cabo JC Penney, con el que pretende ahorrar entre veinte y veinticinco millones de dólares. Además, la compañía ha seguido luchando para encontrar el equilibrio entre las tiendas físicas y el canal digital. JC Penney continuará reduciendo su red de tiendas con el cierre de entre 130 y 140 grandes almacenes, con el fin de rentabilizar su negocio, a pesar de haber anunciado el año anterior que no bajaría la persiana de más tiendas. En este contexto, JC Penney se vio forzada a reordenar la oferta comercial de sus establecimientos, apoyándose en sectores como la cosmética, la joyería y los accesorios. De hecho, el grupo se alió con Sephora y puso en marcha setenta puntos de venta de la cadena de cosmética de LVMH. Otro de los sectores que ha impulsado JC Penney en el último año

fue el del mobiliario y la decoración. De cara al próximo ejercicio, la compañía estadounidense destacó que seguirá modernizando su oferta de ropa y calzado y dar fuerza a su estrategia omnicanal, además de volcarse en los segmentos de electrodomésticos, muebles

y colchones. El consejero delegado de JC Penney, Marvin Ellison, aseguró que la compañía se enfoca en dos factores críticos en este 2018: reordenar su negocio para volver a crecer y mantener la rentabilidad. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**-0,3%**

**ONLINE**  
**+20%**

**RESULTADO**  
**De - a +**

**TIENDAS**  
**-141**



# Isetan Mitsukoshi

## 9



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1886



**FUNDADOR**  
Iseya Tanji Kimoni



**PRIMER EJECUTIVO**




**SEDE**  
Shinjuku (Tokio, Japón)



**CADENAS**  
Isetan, Mitsukoshi, Iwataya y Mi Plaza



**TIENDAS**  
Cerca de 100 en ocho países



**PLANTILLA**  
26.000 empleados



**FACTURACIÓN**  
11.591 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa




**Toshikiko Sugie**  
Presidente y consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 29 de mayo de 2018.


La crisis del *brick* toca también a Asia. En el último ejercicio, Isetan Mitsukoshi entró en pérdidas por primera vez en los últimos ocho años. El mayor grupo de grandes almacenes del continente no fue ajeno a la crisis del sector y anotó sus primeros números rojos, a pesar de haber elevado sus ventas tímidamente en 2017. La mala racha estuvo protagonizada por la evaluación de los activos de dos de sus subsidiarias. Además, Isetan también se sumó al cierre de tiendas como hicieron sus rivales, y bajó la persiana de algunos de sus establecimientos menos rentables. Por otro lado, el grupo puso en marcha algunas tiendas de pequeño formato, como Isetan Salone o Isetan Mirror, ambas especializadas en servicios cosmética. El pasado noviembre, el grupo nipón puso en marcha un plan para volver a impulsar su negocio, el cual contempla una reestructuración de su plantilla y su inventario de negocio hasta 2020. Otra de las estrategias que ha implementado la compañía para no perder el rastro al avance del ecommerce ha sido el lanzamiento de la aplicación móvil Store App, para informar al consumidor y generar una mejor experiencia

de compra. En abril de 2017, Isetan sacudió su cúpula con el fichaje de Toshikiko Sugie, que se incorporó como consejero delegado y presidente de la empresa japonesa de grandes almacenes. Para el próximo ejercicio, Isetan prevé regresar a números negros, con un beneficio neto de 13.000 millones de yenes, mientras que sus ventas crecerán un 5,8% respecto al último ejercicio. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-1,2%



**ONLINE**  
ND




**RESULTADO**  
De + a -




**TIENDAS**  
ND

# Hudson's Bay


## 10




**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1670




**FUNDADORES**  
Pierre-Esprit Radisson y Médard des Groselliers




**PRIMER EJECUTIVO**




**SEDE**  
Toronto (Canadá)




**CADENAS**  
Hudson's Bay, Saks Fifth Avenue, Off 5th, Lord&Taylor, Home Outfitters y Gilt




**TIENDAS**  
480 tiendas en todo el mundo




**PLANTILLA**  
66.000 empleados



**FACTURACIÓN**  
11.057 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa




**Helena Foulkes**  
Consejera delegada

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 29 de mayo de 2018.


El grupo canadiense de grandes almacenes Hudson's Bay anotó los mismos altibajos que las otras nueve compañías del listado. La empresa que cierra el mapa de las mayores firmas del sector prosiguió su expansión internacional en 2017 con la entrada en Holanda, a través de su cadena homónima, y en Alemania, con Saks Off 5th. Sin embargo, la compañía anotó un débil desempeño en sus resultados. "No estamos satisfechos con nuestros resultados, pero estamos construyendo una sólida base para seguir creciendo", destacó Richard Baker, presidente ejecutivo de Hundson's Bay. El grupo canadiense también reordenó su cúpula con el fichaje de Helena Foulkes como nueva consejera delegada de Hudson's Bay. Recientemente, la compañía también comunicó la salida de Liz Rodbell, presidente de Lord&Taylor, después de trabajar durante 32 años en la empresa. Otro de los cambios que realizó Hudson's Bay en el último ejercicio con el fin de mejorar su resultado fue la venta del histórico establecimiento que Lord&Taylor tenía en

la Quinta Avenida de Nueva York por 850 millones de dólares. Por otro lado, el grupo canadiense buscó nuevos aliados para sumar a su oferta comercial durante 2017, como el caso de la estadounidense de cosmética Sephora, o la británica Topshop, además de WeWork o Walmart. **m**





**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
+0,7%



**ONLINE**  
ND



**PÉRDIDAS NETAS**  
+12,5%

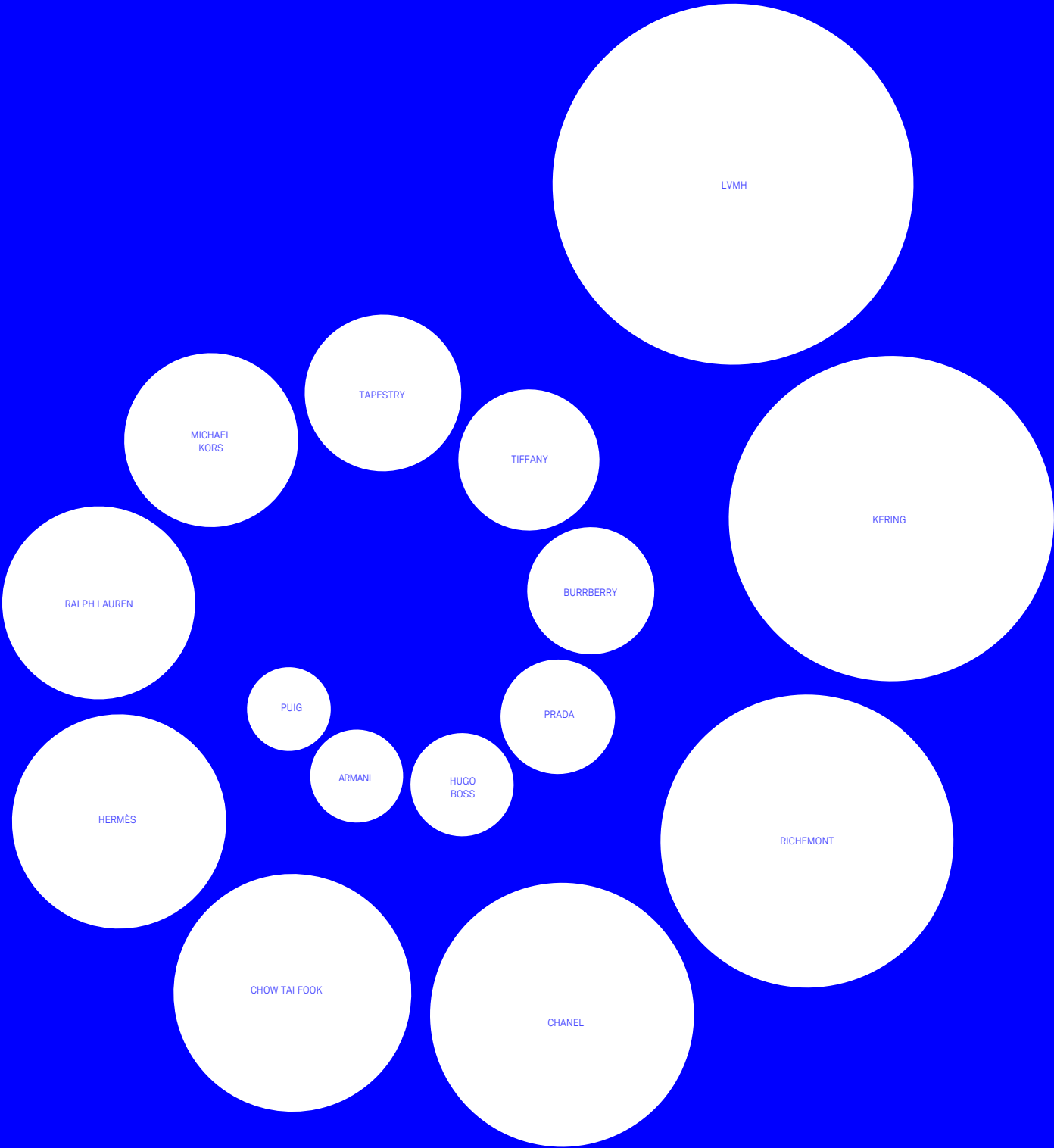


**TIENDAS**  
ND

# 3

## LOS ‘DIAMANTES’ DEL LUJO INTERNACIONAL

PÁGINA 32



El lujo mueve ficha. En un contexto cambiante del consumo y de la moda, también los titanes de la gama alta están comenzando a tomar medidas para adaptarse. En un sector donde los golpes de timón se habían concentrado principalmente en el área creativa, los grandes grupos del sector están ahora implantando nuevas estrategias en operativa, especialmente en el campo de la

digitalización, y reordenado sus carteras para ajustarse al nuevo escenario. En el ránking, Europa ha ganado posiciones, con Hermès protagonizando la mayor subida del ejercicio hasta conquistar la plaza número cinco. En Estados Unidos, el *premium* está recurriendo a las compras para ganar tamaño y crear conglomerados al estilo europeo, pero más

volcados en el *lifestyle*. Como cada año, el ránking se ha elaborado incluyendo aquellos grupos que operan en el sector de la moda de lujo, aunque su negocio principal sea otro, como es el caso de Richemont (relojería) o Puig (perfumería). Por su tamaño y su alcance global, se ha vuelto a incluir a la hongkonesa Chow Tai Fook.



# LVMH

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1987

**FUNDADOR**  
Alain Chevalier y Henry Racamier

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
París (Francia)

**MARCAS**  
Louis Vuitton, Christian Dior, Loewe, Céline... Cartera de setenta marcas

**TIENDAS**  
4.374 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
145.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
Familia Arnault (46,8%)  
Cotiza en bolsa.

**FACTURACIÓN**  
49.870 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

LVMH vuelve a reinar cómodamente en el ránking global del lujo, ampliando además su distancia con sus rivales. A lo largo del último ejercicio, el titán pilotado por Bernard Arnault ha centrado sus esfuerzos en dos direcciones: la integración vertical y la innovación. A principios de 2017, LVMH absorbió Christian Dior Couture, la sociedad con la que gestionaba la división de moda de la marca francesa, por 13.000 millones de euros. El negocio de esta filial se consolidó por primera vez en el tercer trimestre del ejercicio, por lo que su impacto en los resultados se verá con mayor claridad en el próximo año completo. La empresa también continuó tomando medidas para garantizar el control de su aprovisionamiento, con la creación de una *joint venture* con Marcolin, el tercer mayor grupo de óptica del mundo, y la entrada en el capital de la curtidora Roux. Pero, igual que en el caso de sus competidores, la gran lucha de LVMH es la innovación, un campo en que las *start ups* y otros sectores de la moda como el deporte le llevan la delan-

tera. El rey del lujo recurrió, como otros de sus rivales, a la creación de una aceleradora de *start ups* para impulsar la innovación en el sector del lujo. Tener la tecnología cerca, pero no demasiado: “no puedes mezclar el fuego con el agua”, apuntó Bernard Arnault en referencia a una posible operación corporativa con una empresa del sector. En lo referente al ecommerce, LVMH

también optó por tomar las riendas de su distribución online con el lanzamiento de 24Sèvres, una plataforma multimarca en la que vende gran parte de sus marcas y que compete directamente con Net-a-Porter. Poco después, LVMH siguió su misma estrategia con su división de bebidas espirituosas y creó Clos19, donde distribuye Mœt o Hennessy, además de ofrecer viajes. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+13,4%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**+18%**

**TIENDAS**  
**+426**

# 1



**Bernard Arnault**  
Presidente y consejero delegado

# Kering

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1963

**FUNDADOR**  
François Pinault

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
París (Francia)

**MARCAS**  
Gucci, Balenciaga, Saint Laurent, Bottega Veneta... Cartera de quince marcas

**TIENDAS**  
2.582 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
38.596 empleados

**ACCIONISTAS**  
Artémis (familia Pinault, 40,9%)  
Cotiza en bolsa

**FACTURACIÓN**  
18.104 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

El informe de Kering 2017 es quizás uno de los más expresivos del lujo internacional en el último ejercicio. Mientras sus rivales muestran “prudencia” en un entorno “complejo”, desde el grupo pilotado por François-Henri Pinault todo el mensaje es un hipérbaton constante. “Hemos demostrado de forma inequívoca la fortaleza de nuestro modelo de negocio”, sentenciaba el empresario francés en la carta remitida a los accionistas. No es para menos. Después de años de reorganización y relevos en sus cúpulas directivas, Kering está por fin recogiendo sus frutos. Sus tres marcas principales, Gucci, Saint Laurent y Balenciaga, viven su momento más dulce de la mano de Alessandro Michele, Anthony Vaccarello y Demna Gvasalia, respectivamente, y la cuenta de resultados está en su mejor momento. En 2017, el grupo duplicó su beneficio, que alcanzó su máximo histórico, y las ventas de sus principales marcas crecieron a doble dígito. En este contexto boyante, Kering decidió reorganizar su cartera para centrarse en capitalizar el éxito de sus marcas de lujo. El conglomerado se desprendió a principios de este

año de Stella McCartney, controlada ahora únicamente por la diseñadora, y deshizo posiciones en Puma con la salida a bolsa del 70% de su participación. Gucci, la joya de la corona, disparó sus ventas un 42% en el último año, aupada por el fenómeno Michele. El diseñador italiano, que forma tándem con Marco Bizzarri como consejero delegado, se ha apoyado en colaboraciones



inesperadas, como la que firmó con el diseñador de Harlem Dapper Dam, para devolver la popularidad a la marca. En cuanto a la operativa, la empresa también ha tomado medidas para acercarse al consumidor, reorganizando su gestión bajo cuatro nuevas áreas: *merchandising*, canales indirectos, marca y *customer engagement* y negocio digital e innovación con el objetivo de acercarse al cliente. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+25%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIOS**  
**+119,5%**

**TIENDAS**  
**+83**



# Richemont

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1988

**FUNDADOR**  
Anton Rupert

**SEDE**  
Ginebra (Suiza)

**MARCAS**  
Cartier, Chloé, Azzedine Alaïa, Ynap... Cartera de dieciocho marcas

**TIENDAS**  
1.123 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
30.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
Compagnie Financière Rupert (9,1%). Cotiza en bolsa

**FACTURACIÓN**  
12.454 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

El tercer mayor conglomerado de lujo del mundo ha sido tradicionalmente mucho más discreto que sus dos principales rivales. Richemont tiene sus raíces en el negocio del tabaco y a medida que ha ido centrando su negocio en la joyería y relojería se mantuvo en una burbuja, como si los vaivenes de la moda no fueran con él. Sin embargo, ni siquiera el diamante suizo es ajeno a las transformaciones del sector. El grupo, pilotado por la familia Rupert, dio un golpe de timón el año pasado con el anuncio de una opa sobre Yoox Net-a-Porter, el titán del ecommerce que creó en 2015. Richemont fue uno de los primeros gigantes del lujo (con el permiso de Hermès) en apostar por el canal digital, con la adquisición de Net-a-Porter en 2010. En sólo cinco años y en plena crisis, la plataforma era ya una referencia en el sector y la puerta de entrada de la gama alta al comercio online. En 2015, Richemont la fusionó con Yoox, creando un titán que hoy factura más de 2.100 millones de euros, y ahora el grupo quiere volver a sacar rédito de la operación integrándola de nuevo en su estructura

y excluyéndola de bolsa. La empresa también ha dado pasos en su transformación con relevos en las cúpulas de gran parte de su cartera de marcas de relojería y la creación de nuevos puestos directivos como el de director de ecommerce de todo el grupo. A principios de este año, el grupo incorporó a Jean-Jacques Van Oosten como responsable de tecnología, aunque abandonó la empresa



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+3%**

**ONLINE**  
**+11,7% (Ynap)**

**BENEFICIO NETO**  
**+1%**

**TIENDAS**  
**+6**

# 3

**PRIMER EJECUTIVO**

**Johann Rupert**  
Presidente

# Chanel

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1910

**FUNDADOR**  
Coco Chanel

**SEDE**  
París (Francia)

**MARCAS**  
Chanel, Eres\*, Barrie\*, Holland&Holland\*  
\*Propiedad de los hermanos Wertheimer

**TIENDAS**  
Más de 300 en todo el mundo

**PLANTILLA**  
Más de 12.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
Alain y Gerard Wertheimer

**FACTURACIÓN**  
9.620 millones de dólares (2017)

Chanel se mantiene, un año más, como el diamante global del lujo más discreto. La empresa, propiedad de los hermanos alemanes Wertheimer, nietos de un antiguo socio de la diseñadora francesa, no publica sus resultados, por lo que su facturación se estima a partir de las cuentas de una de las sociedades de sus dueños. Pese a todo, también Chanel se está moviendo. Aunque el grupo no revela su estrategia comercial y es difícil saber si ha cerrado establecimientos en el último año, la compañía francesa ha comenzado a dar síntomas de estar reordenando su estrategia comercial. Las noticias de nuevos flagship stores de Chanel han sido escasas en el último año, si bien el grupo sí ha apostado por establecimientos efímeros, un formato más flexible con el que se ha instalado en ciudades como Berlín, Taipei y Capri. La empresa también ha movido ficha en el área de perfumería, que se mantiene como una de las áreas claves de su negocio. La empresa lanzó a principios de 2017 un nuevo perfume, el primero en quince años, con el que espera

reconectar con los jóvenes consumidores y acercarse de nuevo al consumidor. Coincidiendo con ese anuncio, la empresa reconoció que incluso su perfume estrella, el N°5, que lleva años en los primeros puestos de los más vendidos del mundo, necesita una renovación. Por último, Chanel no ha escapado tampoco a la necesaria adaptación digital que han em-



**EVOLUCIÓN 2016**

**VENTAS**  
**+11%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**ND**

# 4

**PRIMER EJECUTIVO**

**Alain Wertheimer**  
Consejero delegado



# Chow Tai Fook

5



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1929



**FUNDADORES**  
Chow Chi Yuen



**SEDE**  
Hong Kong (China)



**MARCAS**  
Chow Tai Fook y Hearst on Fire



**TIENDAS**  
2.863 tiendas en ocho países



**PLANTILLA**  
29.450 empleados



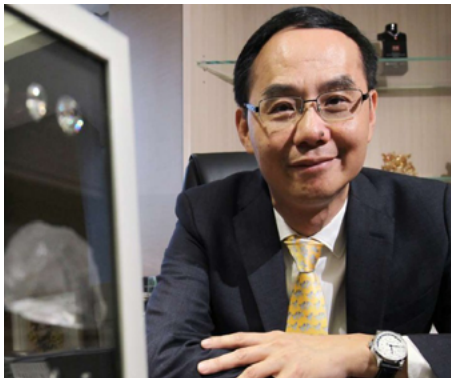
**FACTURACIÓN**  
6.530 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Familia Cheng Yu Tung (89,3%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Kent Wong Siu-Kee**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Asia continúa sin tener su propio titán en el sector del lujo con la única excepción del segmento de la joyería, donde Hong Kong cuenta con sus propios gigantes. El mayor de ellos es Chow Tai Fook, que durante el último ejercicio se ha vuelto a apoyar en la internacionalización para combatir la caída del tráfico en Hong Kong y Macao, sus dos principales mercados. Más allá de China continental y las regiones administrativas especiales, la empresa se está volcando en Estados Unidos, donde está agrandando progresivamente su presencia a través del canal multimarca. La empresa está reorganizando su red comercial para optimizar la eficiencia de sus establecimientos e instalándose en zonas residenciales de Hong Kong y Macao, donde hasta ahora se centraba en los ejes *prime* y turísticos. De cara al ejercicio actual, la previsión es cerrar entre setenta y cien establecimientos. En paralelo, estos dos mercados comienzan a mostrar los primeros síntomas de recuperación. Las ventas por superficie comparable en Hong Kong y Macao repuntaron en el cuarto


trimestre del ejercicio 2017 (finalizado el 31 de marzo) tras doce trimestres consecutivos en descenso. El ecommerce también se ha convertido en un puntal en la estrategia de crecimiento de Chow Tai Fook, que opera, además de con su propio portal, a través de las plataformas de grupos como Tmall y JD.com. La compañía lleva la delantera en este sentido respecto a

los operadores internacionales de lujo, cautos todavía a la hora de operar online a través de terceros. Según los últimos datos disponibles, en la primera mitad del ejercicio 2017 el ecommerce de Chow Tai Fook se disparó un 120,4%, con 345.000 usuarios únicos al día. Sus cuentas en redes sociales como Weibo y Wechat suman 3,4 millones de seguidores. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-9,5%



**ONLINE**  
+41,4%



**BENEFICIO NETO**  
5,8%



**TIENDAS**  
+27

# Hermès

6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1837



**FUNDADOR**  
Thierry Hermès



**SEDE**  
París (Francia)



**MARCAS**  
-



**TIENDAS**  
304 tiendas en todo el mundo



**PLANTILLA**  
13.483 empleados



**FACTURACIÓN**  
6.490 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
H51 (Familia Dumas)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Axel Dumas**  
Presidente y consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Hermès ha protagonizado una de las mayores escaladas del año, superando a Ralph Lauren hasta colocarse en la posición número seis del ránking. Aunque la compañía dejó hace un año de hacer previsiones porque el entorno era “cambiante” y “desafiante”, los resultados del último ejercicio han vuelto a ser de récord. La empresa elevó sus ventas en todos los mercados y en todas las categorías de negocio, y su margen operativo marcó su dato histórico hasta situarse en el 34,6% sobre las ventas. Como viene haciendo ya durante varios años, Hermès continuó reforzando su músculo productivo con la puesta en marcha nuevas fábricas de marroquinería en Francia para hacer frente al crecimiento de la demanda en Asia. De hecho, el bajo stock disponible fue el argumento del consejero delegado del grupo para justificar la desaceleración de la facturación en el último trimestre del año, cuando las ventas ascendieron un 5%, frente al 6% estimado por los analistas. Después de un ejercicio de declaraciones


prudentes, Axel Dumas volvió a mostrarse optimista. “Es un buen momento para nuestra industria por nuestra demografía y por el crecimiento de China y la economía global”, apuntó el ejecutivo. El grupo, pionero en la venta online, volvió a impulsar su negocio digital con el lanzamiento de una nueva plataforma de ecommerce para Estados Unidos y en Europa, que se

expandirá a Asia a lo largo de este ejercicio. Ya culminado el ejercicio, Hermès también se encuentra en un momento boyante, especialmente en bolsa. La familia ha elevado su participación y controla ya más de dos tercios de la empresa, mientras que la acción ha subido un 35% desde el comienzo del año ante rumores de que el grupo podría entrar en el índice bursátil francés CAC 40. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
+6,7%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO NETO**  
+11%



**TIENDAS**  
+3

# Ralph Lauren

7



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1968



**FUNDADOR**  
Ralph Lauren



**SEDE**  
Nueva York (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Ralph Lauren, Club Monaco y Chaps



**TIENDAS**  
619 tiendas en todo el mundo




**PLANTILLA**  
23.300 empleados




**FACTURACIÓN**  
6.182,3 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Ralph Lauren  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Patrice Louvet**  
Consejero delegado


Ralph Lauren cierra un ejercicio agri dulce. La compañía logró volver a los números negros en 2017, aunque tras doce meses de profunda reestructuración y con la seguridad de que esta recuperación está lejos de ser definitiva. La empresa comenzó el año con el anuncio de la salida de Stefan Larsson, quien se había incorporado a Ralph Lauren en 2015 como consejero delegado. Un año después de su fichaje, Larsson puso en marcha un plan de reestructuración que pasaba por cerrar las tiendas no rentables, reducir sus niveles de inventario y mermar el número de referencias. Tras la salida de Larsson, el plan continuó con el anuncio del despido de doscientos trabajadores en Estados Unidos, y el cierre de cien establecimientos, entre ellos algunos de sus más representativos, como el de la Quinta Avenida. El objetivo es que, en su conjunto, el plan suponga un ahorro anual de 140 millones de dólares. La reestructuración ha supuesto además la reorganización de parte de su cúpula directiva, con la salida de primeros espadas como el responsable del canal multimarca o la res-

ponsable de la línea de mujer. La digitalización también ha estado en el centro de la nueva estrategia del grupo. A principios de este año, la empresa creó un equipo digital liderado por Alice Delahunt, hasta entonces responsable de márketing digital de Ralph Lauren. El objetivo de este nuevo equipo, que completan ex ejecutivos de Zappos y Carter's, es mejorar la experiencia de los consumidores en todos los canales. Pero el fichaje que más titulares copó fue el de Angela Ahrendts, quien colocó a Burberry en la primera línea de la innovación en el lujo y que desde 2013 ejerce como responsable de retail en Apple. La ejecutiva se incorporó a principios de 2018 a Ralph Lauren como consejera independiente, lo que supuso su regreso al negocio de la moda. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-7%



**ONLINE**  
+24% en Europa



**BENEFICIO NETO**  
De - a +



**TIENDAS**  
-11

# Michael Kors

8



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1981



**FUNDADORES**  
Michael Kors



**SEDE**  
Nueva York (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Michael Kors y Jimmy Choo



**TIENDAS**  
829 tiendas en más de cien países




**PLANTILLA**  
14.846 empleados




**FACTURACIÓN**  
4.718,6 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Michael Kors y John Idol  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**John D. Idol**  
Presidente y consejero delegado

Michael Kors, tras los pasos de Coach. El cambio en los hábitos de compra de los consumidores (para los que el logo ya no justifica el precio) y la caída del tráfico en Estados Unidos en pleno *Apocalipsis Retail* han puesto a los titanes del *premium* estadounidense en un punto complejo, y cada uno está siguiendo su propia estrategia. La de Michael Kors es, igual que la del renombrado Tapestry, las compras. El grupo, especializado en bolsos, se hizo el año pasado con Jimmy Cho por 1.350 millones de dólares, con el objetivo de impulsar las ventas de la firma de calzado hasta mil millones de dólares a medio plazo. Pero no se va a parar aquí: en la última presentación de resultados, John Idol, consejero delegado del grupo, aseguró que la empresa continúa abierta a más operaciones corporativas. El objetivo es diversificar más allá de los clásicos bolsos estampados con el logo con los que Michael Kors plantó cara al imbatible Louis Vuitton y, especialmente, diversificar los riesgos geográficos. Igual que muchas otras compañías estadou-


nidenses, Michael Kors depende mucho del mercado americano, donde genera el 70% de su cifra de negocio. Para Jimmy Choo, en cambio, el continente apenas representa el 30%. Por ahora, los números (tanto la cuenta de resultados como la bolsa) están premiando esta evolución, y los analistas subrayan que su valoración está por encima de la de mu-

chos de sus competidores. A su favor juega, además, que el grupo estadounidense ya llevó a cabo una necesaria reorganización con cierres de tiendas como a los que ahora se enfrenta Ralph Lauren y estrategias de comunicación enfocadas a los consumidores más jóvenes, y está posicionada para desafiar el contexto y batir a sus rivales en el sector. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
+5%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO NETO**  
+7,1%



**TIENDAS**  
+13



# Tapestry

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1961
	<b>FUNDADORES</b> Lilian y Miles Cahn
	<b>SEDE</b> Nueva York (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> Coach, Stuart Weitzman y Kate Spade
	<b>TIENDAS</b> 1.043 tiendas en 73 países
	<b>PLANTILLA</b> 14.400 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa
	<b>FACTURACIÓN</b> 4.488 millones de dólares Ejercicio cerrado a 1 de julio de 2017






Crear “el primer grupo de marcas de lujo modernas basado en Nueva York”. Este es el (ambicioso) plan de Coach para afrontar la nueva etapa a la que se enfrenta el sector a escala global. La empresa, que controla ya Stuart Weitzman, se hizo en 2017 con Kate Spade con el objetivo de ganar tamaño y llegar a un público más joven que no cubre con su marca homónima.

A diferencia de las firmas que conforman los conglomerados europeos, Coach, Kate Spade y Stuart Weitzman son marcas jóvenes, que abrazaron pronto el canal online y son más accesibles que las marcas europeas. Y estos son precisamente los principales activos del este nuevo conglomerado: *lifestyle* estadounidense y precio frente a la tradición europea de LVMH o Kering.


Para afrontar esta nueva etapa, la empresa estrenó a finales de 2017 un nuevo nombre y una imagen corporativa con el objetivo de diferenciar el grupo de su marca homónima. La empresa cambió su denominación a Tapestry (tapiz, en inglés), en el primer gran *rebranding* del sector desde que PPR se


convirtió en Kering en 2013. Con todo, esta estrategia todavía no ha comenzado a dar resultados sobre el papel. En el tercer trimestre del ejercicio actual (finalizado el 31 de marzo), Kate Spade registró una caída del 9% en sus ventas por superficie comparable, mientras que las de Coach y Stuart Weitzman se mantuvieron al alza, aunque de forma moderada.



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+8,7%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
			<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+28,3%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+14</b>

9

**PRIMER EJECUTIVO**



**Victor Luis**  
Consejero delegado


Pero los analistas todavía son prudentes y recomiendan esperar a que Coach dé una vuelta al concepto de la marca de accesorios. El grupo ya ha comenzado a armar el equipo para pilotar esta nueva etapa con y ha incorporado a Anna Bakst como consejera delegada de Kate Spade, que hará tándem con el director creativo de la marca, Nicola Glass. **m**

# Tiffany


	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1837
	<b>FUNDADOR</b> Charles L. Tiffany y John B. Young
	<b>SEDE</b> Nueva York (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> Tiffany
	<b>TIENDAS</b> 315 tiendas en 28 países
	<b>PLANTILLA</b> 13.100 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa
	<b>FACTURACIÓN</b> 4.169,8 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2018

Un diamante es para siempre, pero ya no se compra igual. A la transformación global a la que se enfrentan sus colegas del lujo, Tiffany suma además los cambios en los hábitos de consumo: los jóvenes se casan más tarde y el brillante en caja azul ya no es norma *sine quanon*. Tiffany se ha alejado de las nuevas generaciones y sus ventas han acusado esa desconexión, pero la empresa ya ha comenzado a tomar medidas.

A mediados del año pasado, el grupo fue a buscar un consejero delegado a una empresa en las antípodas de su posicionamiento, Diesel. La empresa incorporó a Alessandro Bogliolo, hasta entonces responsable de la compañía de denim de OTB, como nuevo primer ejecutivo. Bogliolo asumió el reto de continuar el plan de transformación de la empresa y devolverla a la senda del crecimiento. Durante la última presentación de resultados, correspondiente al primer trimestre, Bogliolo resumió este proyecto en seis ejes: amplificar un mensaje de marca evolucionado; renovar la oferta y mejorar la presentación en tienda; dar una experiencia omnicanal; mejorar la




EVOLUCIÓN 2017



VENTAS


+4%




BENEFICIO NETO

-17%

10

**PRIMER EJECUTIVO**



**Alessandro Bogliolo**  
Consejero delegado

posición competitiva; cultivar un modelo operativo más eficiente, e inspirar una organización ágil. Mientras que las ventas de anillos de compromiso siguen a la baja, la compañía está apostando por joyas con mayor componente de moda y líneas a precios más bajos para plantar cara a grupos como Pandora, que han revolucionado el sector de la joyería con sus



*charms*. Además, la empresa ha diversificado su oferta más allá de la joyería apostando por los accesorios y artículos para el hogar para compensar la caída de los solitarios. En paralelo, la empresa está reorganizando su red de tiendas, con siete cierres en 2017 y nueve aperturas, e invirtiendo en visual *merchandising* y *márketing* para atraer tráfico a sus establecimientos. **m**

# Burberry



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1856



**FUNDADORES**  
Thomas Burberry



**SEDE**  
Londres (Reino Unido)



**MARCAS**  
Burberry



**TIENDAS**  
495 en todo el mundo



**PLANTILLA**  
10.613 empleados




**FACTURACIÓN**  
4.169 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018




**ACCIONISTAS**  
Cotiza en Bolsa

# 11



**PRIMER EJECUTIVO**



**Marco Gobbetti**  
Presidente y consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Burberry cierra un año de transición. La empresa puso fin en 2017 a cuatro años de liderazgo en solitario de Christopher Bailey. En julio, el grupo británico incorporó a Marco Gobbetti, coartífice del fenómeno Céline, como nuevo primer ejecutivo, y en marzo de 2018 recuperó la bicefalia con el nombramiento de Riccardo Tisci como director creativo. A finales del año pasado, Gobbetti anunció su estrategia para esta nueva etapa, centrada en devolver de nuevo a Burberry a un posicionamiento más alto. “Nuestro crecimiento en el pasado no es necesariamente lo que impulsará nuestro éxito en el futuro”, apuntó Gobbetti durante la presentación de los resultados anuales provisionales. “El sector y el consumidor está cambiando; están alejándose de las nociones tradicionales del lujo y están buscando algo divertido, casual, que encaje en sus vidas”, opinó el ejecutivo. En el último año, la empresa ya ha dado los primeros pasos, todavía tímidos, de esta nueva etapa. El primero fue ceder a Coty la licencia de cosmética, poniendo fin a una estrategia de varios años en los que Burberry optó por tomar


el control de sus diferentes líneas de negocio. Además, la compañía unió fuerzas con Farfetch para extender su alcance online a más de 150 países y, ya en 2018, el grupo adquirió su proveedor italiano CF&P, especializado en la fabricación de artículos de piel. La empresa también está llevando a cabo un proceso de reestructuración de su red de tiendas, con el cierre de 17 establecimientos




a precio completo, diez concesiones y siete outlets durante 2017. En el mismo periodo, Burberry puso en marcha otros catorce puntos de venta en total. De cara a este ejercicio, Gobbetti prevé emprender la renovación de su parque comercial, para lo que contempla una inversión de hasta 210 millones de euros, por encima de los 150 millones de inversión que presupuesta, de media, cada año. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-1%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO NETO**  
+2%



**TIENDAS**  
-12

# Prada

# 12



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1913



**FUNDADOR**  
Mario Prada



**SEDE**  
Milán (Italia)



**MARCAS**  
Prada, Miu Miu, Car Shoe, Church's y Marchesi 1824



**TIENDAS**  
625 tiendas en todo el mundo




**PLANTILLA**  
12.112 empleados



**FACTURACIÓN**  
3.574 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Familia Prada (80%).  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Patrizio Bertelli y Miuccia Prada**  
Consejeros delegados


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Prada sigue esperando el giro que no termina de llegar. El beneficio del grupo italiano, que cotiza en la bolsa de Milán, está a la baja desde 2014, y este año ha tenido que posponer su objetivo de volver a la senda del crecimiento este año. “Hemos salido de una zona gris y estamos acercándonos a una más luminosa”, aseguró Patrizio Bertelli, co consejero delegado, durante la presentación de resultados. El cambio en la oferta, con el lanzamiento de sneakers y la renovación de su línea deportiva Lina Rossa, ha comenzado a dar sus frutos, y los nuevos lanzamientos motivaron, según Bertelli, el crecimiento del grupo en la segunda mitad del último ejercicio. La empresa también ha aumentado sus esfuerzos en el canal online, con la incorporación de Chiara Tosato como nueva directora digital global. Según Totato, el ecommerce copa entre el 4% y el 5% de las ventas totales del grupo, y el objetivo es que lleguen a representar el 15% en 2020. La apuesta por este canal es especialmente relevante ya que China, el primer mercado global para el comercio electrónico, es también su primer territorio por ventas,


copando el 30% de la facturación. El posicionamiento de precio es otra de las claves de la nueva estrategia del grupo, que se abrió camino gracias a bolsos de nylon mucho más baratos que los del lujo tradicional. En 2017, el grupo ya dio los primeros síntomas de estar cambiando su mix de precios, al tiempo que está moderando sus ventas con descuentos.



El objetivo es volver a conectar con ese consumidor al que ha parecido olvidar en los últimos años, renegando durante demasiado tiempo de tendencias como el ecommerce o las sneakers y subiendo los precios de sus bolsos estrella. “El equipo confía en que este año marcará el inicio de un nuevo periodo de crecimiento sostenible a largo plazo”, apuntó la empresa en un comunicado. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-3,6%



**ONLINE**  
5%/Total



**BENEFICIO OPERATIVO**  
-4,3%



**TIENDAS**  
+2



# Hugo Boss

13



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1924



**FUNDADOR**  
Hugo Ferdinand Boss



**SEDE**  
Metzingen (Alemania)



**MARCAS**  
Hugo Boss



**TIENDAS**  
439 establecimientos en 127 países




**PLANTILLA**  
13.985 empleados




**FACTURACIÓN**  
3.197 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Zignago Holding (10%).  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Mark Langer**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Hugo Boss comienza a ver los primeros resultados de su plan de reestructuración después de un año convulso. La empresa, pilotada desde 2016 por el director financiero Mark Langer, puso en marcha ese mismo año un plan a medio plazo con el que contemplaba volver a crecer en 2018. El proyecto incluía simplificar su oferta para operar con sólo dos marcas: Boss y Hugo, con especial foco en esta última, cuyos precios son, de media, un 30% inferiores a los de su línea principal. La empresa también unificó sus precios a escala global, reduciendo sus precios en Asia y subiéndolos ligeramente en Europa. Durante 2017, que la empresa definió como un año “de estabilización”, Hugo Boss continuó implantando su estrategia con el foco puesto en los consumidores más jóvenes, el refuerzo de su plataforma online y el cierre de las tiendas no rentables. En cuanto a producto, el grupo se ha alejado de la estrategia del anterior consejero delegado, Claus-Dietrich Lahrs, de subir el posicionamiento de la marca y apostar por mujer.


Con el nuevo primer ejecutivo, Hugo Boss está apostando por colecciones más casual, devolviendo a Hugo Boss a sus orígenes y relegando a un segundo plano el proyecto de moda femenina, especialmente tras romper a principios de año con el diseñador Jason Wu, que llevaba cinco años pilotando la dirección creativa de la línea. El plan comenzó a dar sus resultados: las

ventas online se dispararon un 42% y en Estados Unidos, donde el grupo está llevando a cabo un plan para elevar su posicionamiento reduciendo su presencia en el canal outlet, las ventas se recuperaron con un alza del 7% por superficie comparable. La empresa prevé volver a crecer durante este ejercicio, con un alza de alrededor del 2% en las ventas pero del 12% en el beneficio neto. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+1,5%**



**ONLINE**  
**+5%**



**BENEFICIO NETO**  
**+19%**



**TIENDAS**  
**-3**

# Armani

14



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1975



**FUNDADOR**  
Sergio Galeotti y Giorgio Armani



**SEDE**  
Milán (Italia)



**MARCAS**  
Giorgio Armani, Emporio Armani y AX Armani Jeans



**TIENDAS**  
2.983 tiendas en más de 60 países




**PLANTILLA**  
Más de 10.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
2.937 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016



**ACCIONISTAS**  
Giorgio Armani



**PRIMER EJECUTIVO**



**Giorgio Armani**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Armani es otra de las *rara avis* del lujo que continúa siendo independiente y no cotiza en bolsa. Uno de sus principales desafíos es precisamente cuál será su futuro una vez que Armani, que ha pilotado en solitario la firma desde hace más de tres décadas. A finales de 2016, el empresario comenzó a preparar su relevo con la creación de una fundación “para salvaguardar los activos de gestión del grupo Armani”, y en 2017 empezó a darle forma a este organismo con la creación de un consejo con ejecutivos de su confianza. Estos movimientos se produjeron en pleno plan de reorganización de la compañía para ahorrar costes, lo que incluyó cierres y despidos. En abril, la compañía italiana anunció el despido del 60% de la plantilla de su fábrica en Italia, especializada en la producción de chaquetas y abrigos. A mediados del año, la empresa comunicó sus resultados correspondientes al ejercicio 2016, en el que las ventas retrocedieron un 5%. Armani atribuyó el descenso a que el año fue difícil para el sector por la desaceleración de China, la caída del turismo en Europa y el


cambio en los hábitos de consumo, sumado al impacto de la reestructuración de su red de tiendas. Coincidiendo con la presentación de resultados, Armani también anunció una reorganización de su cartera de marcas, siguiendo los pasos de otras compañías internacionales como Hugo Boss o Burberry. La empresa concentró su oferta en tres

marcas: Giorgio Armani (que pasó a incluir también las líneas Giorgio Armani Privé, de alta costura, y Armani/Casa), Emporio Armani (que absorbió Armani Collezioni y Armani Jeans) y AX Armani Exchange. Esta reorganización también impactó en la red comercial, con más cierres a lo largo del ejercicio 2017, aunque el grupo no precisó el alcance. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**-5%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**+12%**



**TIENDAS**  
**ND**



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1914

**FUNDADORES**  
Antonio Puig

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
L'Hospitalet de Llobregat  
(Barcelona, España)

**MARCAS**  
Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Jean Paul Gaultier...

**TIENDAS**  
No disponible

**PLANTILLA**  
4.472 empleados

**FACTURACIÓN**  
2.263 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**ACCIONISTAS**  
Familia Puig



Marc Puig  
Consejero delegado

i Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de junio de 2018.

Puig cerró 2017 a las puertas de su objetivo de llegar a 2.000 millones de euros, pero “satisfecho” con los resultados. El grupo catalán ha comenzado a capitalizar los esfuerzos realizados en los últimos años, donde ha llevado a cabo una intensa apuesta por las adquisiciones que habían penalizado sus resultados en los años anteriores.

La compañía, cuyo negocio principal es la perfumería, ha dado por concluido su último plan trienal y se ha marcado nuevos objetivos para la próxima década. Puig prevé alcanzar los 3.000 millones de euros en 2025, lo que supone crecer el doble del mercado pero a menos ritmo del que la empresa ha avanzado en los últimos diez años.

“Aunque el entorno es de los más cambiantes que yo he visto en mi carrera profesional, somos optimistas con las perspectivas para el negocio de la perfumería selectiva”, explicó Marc Puig, consejero delegado de Puig, durante la presentación de resultados.

Para alcanzar este objetivo, Puig prevé que los dos motores serán el mercado asiático y el *travel retail*. Por ello, la empresa se está reforzando

en este canal y ha sellado nuevas alianzas en Asia para impulsar su crecimiento.

El año pasado, el grupo creó una *joint venture* con Luxasia para dar un nuevo impulso a su desarrollo en el continente, y con Trimex, propiedad de Clarins, para capturar oportunidades en Australia y Nueva Zelanda.

Puig también se ha sumado a la apuesta por la innovación con el lanzamiento de Puig Fu-

tures, una plataforma para el lanzamiento y la inversión en proyectos innovadores. La aceleradora operará en tres áreas: la creación de nuevos modelos de negocio disruptivos, el partenariado con otros innovadores y la inversión minoritaria en terceros. Su primer proyecto fue Air Parfum, desarrollado en colaboración con una compañía externa y que permite probar los perfumes sin cansar el sentido del olfato. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+8,6%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**+47%**

**TIENDAS**  
**ND**

MODAES PREMIUM

Modaes Premium, la información que necesitas para tomar las mejores decisiones



Detrás de la intuición  
hay mucha información



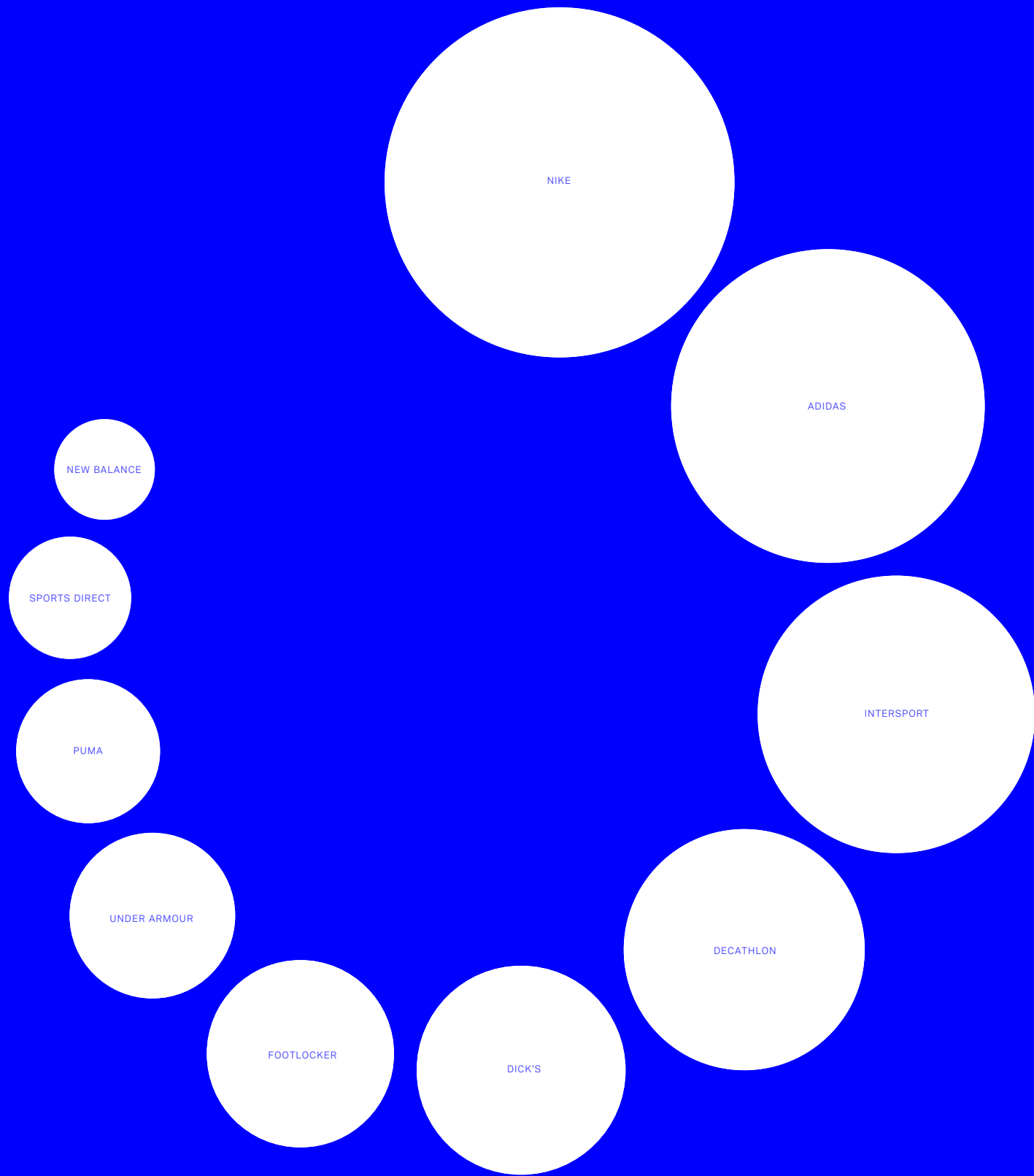
¿No eres Premium?  
Únete ahora

modaes.es

4

# LOS LÍDERES DEL DEPORTE EN EL MUNDO

PÁGINA 50



La lucha entre los titanes del deporte se encarniza. La entrada de operadores de la gran distribución, el lujo y *pure players* en el segmento deportivo con colecciones específicas ha avivado la competición entre los gigantes del sector. La digitalización y la reorganización de la red de clientes multimarca y tiendas físicas en mercados maduros como

Estados Unidos y emergentes como Rusia ha marcado la agenda de Nike y Adidas, que repiten como primer y segundo mayor operador de moda deportiva del mundo por cifra de negocio. El *Apocalipsis Retail* que atraviesa Estados Unidos ha impactado de lleno en el negocio de aquellos operadores originarios de este país

y con un alto grado de implantación con retail en este territorio. Así, mientras Adidas, Puma y Decathlon elevaron sus ventas a doble dígito en 2017, las alzas en el caso de Nike y Dick's fueron de un solo dígito, mientras que en el caso de Foot Locker se mantuvieron prácticamente planas. Under Armour, por su parte, entró en pérdidas el pasado ejercicio.



# Nike



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1964



**FUNDADORES**  
Philip H. Knight y Bill Bowerman



**SEDE**  
Bearverton (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Nike, Converse y Hurley



**TIENDAS**  
1.142 tiendas en todo el mundo



**PLANTILLA**  
Cerca de 74.400 empleados




**FACTURACIÓN**  
34.350 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de mayo de 2017




**ACCIONISTAS**  
Philip H. Knight (78%), Blackrock (6,1%). Cotiza en bolsa

# 1



**PRIMER EJECUTIVO**




**Mark Parker**  
Presidente y consejero delegado

Nike parecía, hasta ahora, el imbatible rival del sector deportivo y su crecimiento parecía inagotable. Sin embargo, 2017 marcó un punto de inflexión en el devenir del titán estadounidense, presionado por un consumidor cada vez más infiel y con más oferta a su alcance que nunca. Por otro lado, el *Apocalipsis Retail* y la feroz ofensiva de Adidas en Estados Unidos está debilitando la posición de liderazgo del grupo presidido por Mark Parker en su mercado doméstico. Aunque la empresa cerró 2017 con ventas y beneficio al alza, se prevé que las ganancias de Nike anoten un fuerte descenso en el ejercicio 2018. En los nueve primeros meses, el resultado neto del grupo cayó un 75% por las provisiones fiscales realizadas en el tercer trimestre fruto de la reforma fiscal de la Administración Trump. Las ventas crecieron un 4% en el periodo aupadas por el extranjero, pero cayeron en Norteamérica. Ante el menor empuje de los resultados, Nike impulsó varias medidas a mediados del año pasado para impulsar nuevamente su negocio. En junio, la compañía anunció el despido del 2% de su plantilla global, que ascendía a unos


70.700 empleados. En septiembre, la empresa preparaba otro recorte de casi medio millar de trabajadores en sus oficinas centrales. Para conquistar al cliente omnicanal, Nike lanzó el plan *Consumer Direct Offense*, que implicaba una reorganización de los departamentos para mejorar la eficiencia y la aceleración del *time to market* de sus productos. Además, Nike definió las doce ciudades del mundo más im-




portantes para la empresa en el futuro, donde se incluyó Barcelona. Estas urbes representarán el 80% del crecimiento del grupo hasta 2020. En distribución, Nike sentó las bases para una reducción de su cartera de clientes en el canal multimarca. El grupo anunció en octubre que pasaría a focalizarse en tan solo cuarenta retailers de todo el mundo, entre ellos Foot Locker y Nordstrom. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+6,1%**



**ONLINE**  
**+29,4%**



**BENEFICIO NETO**  
**+12,8%**



**TIENDAS**  
**+97**

# Adidas

# 2



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1924



**FUNDADOR**  
Adolf Dassler



**SEDE**  
Herzogenaurach (Alemania)



**MARCAS**  
Adidas y Reebok



**TIENDAS**  
Más de 15.500 tiendas en todo el mundo




**PLANTILLA**  
56.888 empleados




**FACTURACIÓN**  
24.695 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Inversores institucionales (87%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Kasper Rorsted**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de junio de 2018.

Reorganización de la cartera de marcas, cierre de tiendas físicas en mercados sobredimensionados y Estados Unidos. Estos han sido los tres ejes de acción de Adidas en su primer ejercicio bajo las directrices de Kasper Rorsted, quien asumió el cargo de consejero delegado en octubre de 2016 relevando al histórico Herbert Hainer. El gigante alemán del deporte inició el año con cambios clave en su equipo directivo: Arthur Hoeld, director general de Adidas Originals (uno de los motores de crecimiento del grupo en los últimos años), fue ascendido a vicepresidente de estrategia global y desarrollo de negocio. Gil Steyaert, por su parte, pasó a pilotar el área de operaciones. Su anterior cargo, director general de Adidas para Europa Occidental, pasó a manos de Alain Purcelot, un veterano ejecutivo de la compañía. Adidas también emprendió una reducción de su red de tiendas físicas. En concreto, el grupo bajó la persiana al 50% de los establecimientos de Reebok en Estados Unidos. En Rusia y otras exrepúblicas soviéticas, la empresa echó el cierre a 160 puntos de venta ante la caída de las ventas


durante tres años consecutivos. En paralelo, la compañía de las tres bandas decidió focalizar sus esfuerzos en sus dos marcas insignia (Adidas y Reebok) y cerró la venta de CCM Hockey a Birch Hill Equity Partners. Los cambios se produjeron en un contexto de bonanza para Adidas tanto en ventas como en beneficio. El crecimiento estuvo aupado por las *sneakers* y colaboraciones estrella con *celebrities* como el rapero Kanye West y Victoria Beckham. Estados Unidos fue uno de los




mercados prioritarios para el grupo, donde se marcó alcanzar una cuota de mercado del 20%, el doble de la actual. Además de la colección Yeezy de West para Originals y la desinversión en hockey, Adidas renovó su acuerdo de patrocinio con la Major League Soccer. El ecommerce también es otra de las palancas de futuro del grupo, que prevé duplicar sus ventas online hasta 2020 y alcanzar 4.000 millones de euros, frente a los 1.600 millones de 2017. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+14,8%**



**ONLINE**  
**+57%**



**BENEFICIO NETO**  
**+7,9%**



**TIENDAS**  
**ND**



# Intersport

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1968

**FUNDADORES**  
Union de diez centrales de compra

**SEDE**  
Berna (Suiza)

**CADENAS**  
Intersport, The Athlete's Foot, McKinley, Energetics, Firefly, Tecnopro y Pro Touch

**TIENDAS**  
5.647 tiendas en 45 países

**PLANTILLA**  
Más de 47.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
ICC-Intersport International Corporation

**FACTURACIÓN**  
13.532,4 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de junio de 2018.

*Intersport 2.0.* Este fue el nombre, de naturaleza 100% digital, que la central suiza de compras acuñó para definir su hoja de ruta en los próximos años, basada en la digitalización del negocio y la apuesta por las marcas propias. Bajo las órdenes de Victor Duran, consejero delegado desde finales de 2016, la empresa ha renovado su concepto de tienda, ha digitalizado el modelo de negocio y ha desarrollado varias estrategias enfocadas a la omnicanalidad, como la paulatina incorporación de sus distintos mercados en el portal de ecommerce de la central. Además, la empresa puso en marcha el año pasado un centro de excelencia digital en Ámsterdam (Holanda). Para llevar a cabo la renovada estrategia, el grupo remodeló su cúpula directiva en abril de 2017. Martin Kempkes, un veterano de Intersport, fue ascendido a nuevo director de retail tras la jubilación de Werner Zill. Además, Intersport reforzó su estructura con talento externo con la incorporación de Mia Ruotsale, ex de Tommy Hilfiger, como responsable de negocio digital, cargo de nueva creación. Más adelante, en octubre del año

pasado, la compañía fichó a Katja Adrienne Erbe, procedente de Adidas, como nueva directora general de la cadena The Athlete's Foot en Europa. Frente a los cierres de empresas como Adidas, Intersport fue el tercero de los diez gigantes del sector que realizó un mayor número de aperturas en 2017, 138 en total. La central de compras extendió su huella en Europa, donde desembarcó en Es-



lovenia, Croacia, Serbia y Bélgica. Por otro lado, Intersport también llevó sus operaciones más allá del Viejo Continente con su desembarco en Latinoamérica. El grupo subió la persiana en 2017 de su primera tienda en la región, ubicada en el centro comercial Mall Plaza Los Dominicos de Santiago de Chile. En la actualidad, la compañía suma nueve establecimientos en el país. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+3,3%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**+138**

## 3

**PRIMER EJECUTIVO**

**Victor V. Duran**  
Consejero delegado

# Decathlon

## 4

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1976

**FUNDADOR**  
Michel Leclercq

**SEDE**  
Villaneuve-d'Ascq (Francia)

**MARCAS**  
Tribord, Domyos, Kalenji, Quechua...  
Cartera de veinte marcas

**TIENDAS**  
1.352 tiendas en 39 países

**PLANTILLA**  
Más de 85.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
Michel Leclercq y familia (40%), familia Mulliez (40%)

**FACTURACIÓN**  
12.944 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de junio de 2018.

Decathlon se mantiene en plena forma. En 2017, el gigante francés capitaneado por los Mulliez continuó su expansión internacional, año en el que desembarcó en seis nuevos mercados. En paralelo, la compañía sentó las bases para competir contra los retailers de moda en los ejes *prime* de las grandes ciudades de Europa. Tras años apostando por parques de medianas en las afueras de las urbes, el auge de *pure players* como Amazon llevó al grupo a adentrarse en los cascos urbanos de la mano de Decathlon City, su último concepto de retail. Sólo en el centro de Madrid, la compañía puso en marcha tres nuevas tiendas en otoño del año pasado, mientras que en Bélgica la empresa se instaló en el centro comercial de nueva creación The Mint, en el corazón de Bruselas. Bien sea en el centro de la ciudad o en el extrarradio, la gran baza de Decathlon continúa siendo su amplio surtido de marcas propias, compuesto por una veintena de firmas para todas las disciplinas deportivas. En 2017 hubo un nuevo lanzamiento:

Itiwit, especializada en productos para el paddle surf y el kayak, que hasta entonces se insertaba dentro de la firma Tribord. En 2018, se prevé que la empresa independice su colección de rugby de Kipsta, convirtiéndola en una nueva marca. Tras convertirse en el rey de la moda y el equipamiento deportivo *low cost* en la mayor parte de Europa, Decathlon tomó posiciones en algunos de los mayores mercados



para la moda fuera de Europa en 2017. El grupo desembarcó a lo largo del año en Australia, Túnez, Israel, Suiza, Colombia y Sudáfrica, al tiempo que regresó a Estados Unidos una década después de su primera tentativa en el país. La omnicanalidad fue otro de los vectores de cambio. Decathlon inició en 2017 el desarrollo del *click&remove*, optimización de las entregas online. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+10%**

**ONLINE**  
**1,4%/total**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**+185**



# Dick’s



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1948



**FUNDADOR**  
R. Dick Stack



**SEDE**  
Pittburgh (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Calia, Cobra, Ethos, Field&Stream...  
Cartera de más de 10 marcas



**TIENDAS**  
845 tiendas en Estados Unidos



**PLANTILLA**  
Cerca de 45.200 empleados




**FACTURACIÓN**  
8.590 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 2 de febrero de 2018




**ACCIONISTAS**  
Edward W. Stack (15%).  
Cotiza en bolsa

# 5



**PRIMER EJECUTIVO**




**Edward W. Stack**  
Consejero delegado

Unirse a la guerra de descuentos imperante en el sector para “ganar y proteger su cuota de mercado”. Dick’s, uno de los mayores retailers de moda deportiva de Estados Unidos, no ha sido ajeno al momento de transformación y lucha encarnizada que vive el sector. En línea con la estrategia tradicional de Decathlon, Dick’s realizó fuertes inversiones en su cartera de marcas propias, sobre todo en las áreas de diseño, tecnología y márketing y recursos humanos. El negocio de *private label* de la empresa alcanzó los 1.000 millones de dólares en 2017 y se situó como el segundo más importante por cifra de negocio, sólo por detrás de Nike. El grupo ve potencial para duplicar esa cifra en el medio plazo y prevé nuevos lanzamientos en 2018. En paralelo, Dick’s también implementó una nueva estrategia de *merchandising* caracterizada por reforzar sus alianzas con socios estratégicos, eliminar a los proveedores prescindibles y, en definitiva, reducir la complejidad del surtido y la cadena de suministro. Para capturar al nuevo cliente omnicanal, Dick’s también apostó por relanzar su pla-




taforma de ecommerce a principios del año pasado. El grupo vinculó la medida al buen desempeño del negocio online, que creció un 13% hasta rebasar los 1.000 millones de dólares en ventas. Dick’s también quiso darle un nuevo impulso a su negocio elevando la partida de gasto para la formación de los equipos de tienda, acelerar los procesos de *check out*, mejorar las


capacidades para el *ship-from-store* y elevar el número de establecimientos en el que los clientes podían recoger pedidos realizados por Internet. Pese al mayor interés del grupo por el ecommerce, Dick’s sumó 48 nuevas tiendas en 2017, hasta rozar las 850. No obstante, la empresa aminorará el ritmo de expansión en *brick* en 2018, con 19 aperturas previstas. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+8,4%**



**ONLINE**  
**+13%**



**BENEFICIO NETO**  
**+12,5%**



**TIENDAS**  
**+48**

# Foot Locker

# 6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1974



**FUNDADOR**  
Nacida en el seno de F.W. Woolworth Company



**SEDE**  
Nueva York (Estados Unidos)



**CADENAS**  
Foot Locker, Champ Sports, Kids Foot Locker y Footaction... Cartera de 8 cadenas propias



**TIENDAS**  
3.422 tiendas en 24 países




**PLANTILLA**  
49.209 empleados




**FACTURACIÓN**  
7.782 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Richard A. Johnson**  
Presidente y consejero delegado

La primera caída de las ventas por superficie comparable en ocho años y un retroceso del 57% en su beneficio neto. El ejercicio 2017 fue un año para olvidar en Foot Locker, cuyo margen se vio fuertemente presionado por la guerra de descuentos y el relativamente escaso número de lanzamientos de nuevos modelos de zapatillas *premium*, según reconoció Richard Johnson, presidente y consejero delegado. La caída del negocio impulsó una reestructuración de la organización, que conllevó el despido de empleados. Asimismo, otra de las iniciativas estratégicas llevadas a cabo el año pasado fue la unificación de los equipos comerciales para el canal físico y el digital, que operaban como unidades de negocio separadas desde 1997. Foot Locker también creó el año pasado un nuevo equipo de producto y márketing en Norteamérica. Su misión principal es colaborar con los equipos de las marcas más vendidas en Foot Locker, entre ellas Nike, para crear y desarrollar productos e historias exclusivas para el retailer, que sean escalables en todo el mundo. En 2017, Foot Locker también plantó las semillas de




tres iniciativas de transformación en materia digital, que se prevé que tarden varios años en implementarse. La primera fue el trabajo en una nueva plataforma de ecommerce para todas las tiendas online del grupo. También se inició la instalación de un nuevo software en los puntos de venta físicos de toda la cadena de tiendas y se creó una única app de Foot Locker activa a escala global. Al hilo de la


velocidad digital, la compañía también mejoró las instalaciones de su principal centro de distribución, situado en Kansas, para realizar envíos de pedidos directamente a consumidor final. En paralelo, la empresa comenzó a testar mini *hubs* de distribución para servir con producto tanto a las tiendas como a los pedidos de Internet en grandes áreas metropolitanas, como la Costa Este de Estados Unidos. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+0,2%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**-21,8%**



**TIENDAS**  
**+59**



# Under Armour

7



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1996



**FUNDADOR**  
Kevin A. Plank



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
Baltimore (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Under Armour



**TIENDAS**  
Más de 295 tiendas en todo el mundo



**PLANTILLA**  
Alrededor de 15.800 empleados



**FACTURACIÓN**  
4.976,5 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Kevin A. Plank (15%)  
Cotiza en bolsa



Kevin A. Plank  
Consejero delegado

Under Armour vivió un 2017 agitado, que arrancó con la entrada en pérdidas en el primer trimestre del ejercicio. Poco después de comunicar sus resultados, Kevin Plank, fundador de la compañía estadounidense, dejó la presidencia del grupo, que pasó a manos de Patrick Frisk, ex directivo de Aldo. Plank se mantuvo como consejero delegado y presidente del consejo de administración. Ante la pérdida de rentabilidad, Under Armour dio luz verde a un plan de reestructuración que conllevó el despido de casi 280 trabajadores (el 2% de la plantilla) y medidas para ahorrar entre 110 millones y 130 millones de dólares al año. Además, el grupo deportivo creó el año pasado el cargo de director de innovación, que cayó en manos de Clay Dean, un veterano ejecutivo de diseño en General Motors. La mayor apuesta por el I+D también se tradujo en el inicio de las obras de un nuevo hub de innovación en Portland, que incluirá un laboratorio de biomecánica y un área de entrenamiento de atletas para testar nuevos productos. Por otro lado, Under Armour relevó a Robin Thurston y Mike y Albert Lee, fundadores de las *apps*

Map My Fitness y My Fitness Pal, adquiridas en 2013 y 2015, respectivamente. Mientras que Dean asumió las funciones de Thurston, el grupo fichó en diciembre de 2017 a Michael La Guardia, ex de Yahoo, como responsable del negocio digital. Los cambios en la cúpula de Under Armour deberán ayudar a darle una vuelta al negocio en Estados Unidos, donde las ventas cayeron un 5% el año pasado. En

Europa, Oriente Medio y África, en cambio, los ingresos se dispararon un 42%. El objetivo de la empresa pasa por alcanzar unas ventas de 1.000 millones de dólares en esta región en 2020, apoyado en el lanzamiento de colecciones inspiradas en el *athleisure*. En octubre, la compañía subió la persiana en Ámsterdam de su primer *flagship store* en el Viejo Continente. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**+3%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**De + a -**



**TIENDAS**  
**ND**

# Puma

8



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1948



**FUNDADOR**  
Rudolf Dassler



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
Herzogenaurach (Alemania)



**MARCAS**  
Puma, Cobra Golf y Dobotex



**TIENDAS**  
Más de 2.600 tiendas en todo el mundo



**PLANTILLA**  
11.787 empleados



**FACTURACIÓN**  
4.866,8 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Kering (15,7%); Artémis (29%)  
Cotiza en bolsa



Bjørn Gulden  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de junio de 2018.

Si Puma tuviese que cambiar su logo, la silueta del ave Fénix sería lo más adecuado. Tras encadenar varios años de ventas a la baja y quedar muy rezagado en el podio mundial del deporte, la compañía alemana renació de sus cenizas en 2016 y, en 2017, alzó el vuelo gracias a la fuerte inversión en marketing y a las colecciones lanzadas con el respaldo de Selena Gomez y Rihanna (embajadora y directora creativa de la marca desde abril de 2016). La empresa rebasó por primera vez en su historia los 4.000 millones de euros de facturación. El grupo elevó un 14% sus ventas y disparó un 120% su beneficio neto en el pasado año fiscal, el último bajo el paraguas del grupo Kering. El conglomerado francés anunció en diciembre de 2017 que, en el marco de su estrategia para centrarse en el segmento del lujo, se desprendería del 70% de su participación en Puma a través de un spin off. Tras la operación, Kering y Artémis, el vehículo inversor de los Pinault, pasaron a ostentar el 15,7% y el 29% del capital, respectivamente. Los rumores ante una posible venta o salida del capital de Puma se dispararon en abril 2017, cuando François-Henri Pinault

abandonó el consejo de administración de la empresa deportiva. La división de calzado, con un crecimiento del 24%, y el segmento femenino fueron dos de los focos de Puma en 2017. Para capitalizar el cada vez mayor interés de las mujeres por el deporte, la compañía llevó las creaciones de Fenty by Rihanna nuevamente a las pasarelas de París y Nueva York, al tiempo que fichó a Cara Delevigne para la campaña Do You, repleta de mensajes

de empoderamiento de la mujer. En el ámbito digital, los esfuerzos de Puma fueron encaminados a relanzar la plataforma de ecommerce con un formato *mobile first*, que se estrenó en Europa en junio de 2017 y se lanzará en otras regiones a lo largo de 2018 y 2019. Además, la compañía reforzó su estructura con la apertura de nuevas oficinas en Hong Kong, Milán y el inicio de las obras de ampliación de su sede central de Herzogenaurach (Alemania). **m**



**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**+14%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**+119,4%**



**TIENDAS**  
**+200**



Sports Direct

9

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1982

**FUNDADOR**  
Mike Ashley

**SEDE**  
Shirebrook (Reino Unido)

**MARCAS**  
Lonsdale, Slazenger, Everlast...  
Cartera de dieziséis marcas

**TIENDAS**  
810 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
Alrededor de 29.000 empleados

**FACTURACIÓN**  
4.349,6 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 29 de abril de 2018

**ACCIONISTAS**  
Mike Ashley (58,01%).  
Cotiza en bolsa



Mike Ashley  
Presidente

i Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Crece a golpe de adquisición y diversificar más allá del deporte. Esta fue la máxima de Sports Direct, que a lo largo de 2017 también redujo su cartera de marcas con la venta de activos no estratégicos. En marzo de 2017, Sports Direct completó la venta de Dunlop por 112 millones de libras al grupo japonés Sumitono Rubber Industries. Tan solo un mes después, el grupo entraba en el mercado estadounidense mediante la compra de las empresas Bob's Stores y Eastern Mountain Sports, hasta entonces en manos de Eastern Outfitters, que estaba en concurso de acreedores. Ambas cadenas sumaban medio centenar de tiendas en el país norteamericano. Esta fue la primera adquisición de Sports Direct desde que en 2016 tomase el control de la irlandesa Heaton's y entrase en el capital de Iconix, el dueño de Umbro. En mayo del año pasado, el grupo británico también tomó posiciones en el capital de la estadounidense Finish Line, mediante la compra de una participación del 9,21% del capital. Tras la ronda de operaciones corporativas en Estados Unidos, Sports Direct decidió reforzar su consejo de admi-

nistración con *know how* procedente del país. La compañía incorporó al órgano el pasado octubre a David Daly, quien trabajó durante tres décadas en el área de clubes y federaciones de Nike. Sports Direct también reforzó su apuesta por la moda el año pasado, elevando su participación en el retailer French Connection hasta el 18%, frente al 11% que ostentaba

anteriormente. En paralelo, la empresa incrementó hasta en cuatro ocasiones su huella en el accionariado de Debenhams, hasta alcanzar el 21%. Finalmente, la empresa negoció con Barclays y HSBC la obtención de un préstamo sindicado de 700 millones de libras para refinanciar su deuda, que expiraba en septiembre de 2018 y ascendía a 788 millones de libras. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+3,5%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**-88,1%**

**TIENDAS**  
**-31 (Europa)**

New Balance

10

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1906

**FUNDADOR**  
William J. Riley

**SEDE**  
Boston (Estados Unidos)

**MARCAS**  
New Balance, Warrior, PF-Flyers,  
Brine y Rockport

**TIENDAS**  
Presencia en 120 países

**PLANTILLA**  
Más de 7.000 empleados

**FACTURACIÓN**  
3.800 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016

**ACCIONISTAS**  
Jim David y familia



Robert DeMartini  
Presidente y consejero delegado

La conquista del *boom* de la mujer en el deporte, la apuesta por categorías de producto más allá del calzado y seguir tomando posiciones en Europa. Bajo estas tres premisas, New Balance defendió su posición en la última plaza del ranking de los diez mayores grupos del sector en el mundo, avanzando posiciones respecto a Asics, cuyas ventas se estancaron. La compañía estadounidense, pilotada por Robert DeMartini, dio un fuerte impulso a su línea de moda femenina en Canadá. New Balance selló un acuerdo en marzo de 2017 con las tiendas canadienses de Sport Chek para comercializar sus productos en el país. “Hoy día la ropa es una de nuestras mayores oportunidades de negocio”, afirmó entonces el director general de la filial canadiense de la empresa, Gerald Woodman. La alianza con Sport Chek se produjo poco después de que New Balance elevase su apuesta por los wearables, uniéndose con Intel para lanzar un reloj inteligente. En Europa, Oriente Medio y África (Emea), la hoja de ruta de New Balance se mantuvo: superar los 250 establecimientos en la región, cien de gestión propia y 150

franquicias, hasta 2020. En el Viejo Continente, Reino Unido, Italia, España, Alemania y Francia son los mercados que tirarán del crecimiento con retail. China es, junto con Emea, otro de los focos de expansión de New Balance, que opera en el gigante asiático desde 2003 y suma más de 2.000 tiendas. En agosto de 2017, la compañía

marcó un hito al ser indemnizada con 1,5 millones de dólares por parte de varios grupos chinos que habían comercializado artículos falsificados con su logo. Aunque el importe fue bajo para los estándares internacionales, se trató de la mayor compensación a una empresa extranjera por un caso de estas características en China. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+2,7%**

**ONLINE**  
**ND**

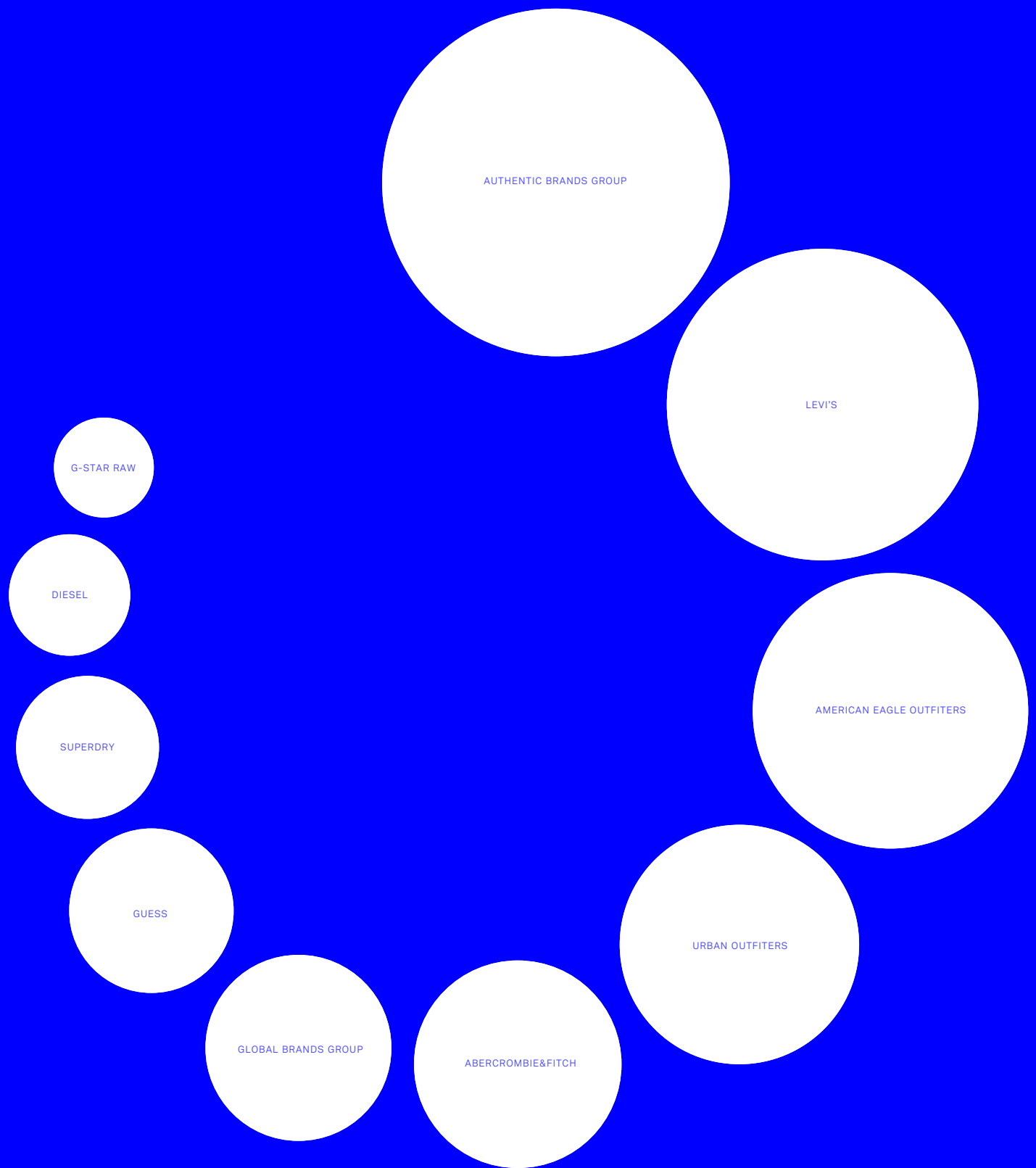
**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**ND**

# 5

## LOS REYES DE LA MODA URBANA

PÁGINA 62



Authentic Brands Group (ABG) mantiene el liderazgo en el mercado de la moda urbana a golpe de chequera, y encabeza un *top ten* en el que, por primera vez, entra Global Brands Group (GBG). GBG, que ha puesto en marcha un plan trienal de crecimiento, ocupa la sexta casilla del ránking, desplazando a Guess un puesto

hacia atrás. Por su parte, Abercrombie&Fitch conserva el quinto lugar, gracias a los primeros frutos recogidos de su proceso de reorganización. La compañía italiana Diesel, en plena fase de reestructuración de marca, cae de la séptima a la novena posición del *top ten*, mientras que las estadounidenses Levi's y American

Eagle, así como la británica Superdry se mantienen inamovibles respecto al ránking del pasado año. La clasificación de El Mapa de la Moda se ha realizado teniendo en cuenta la facturación presentada por las empresas cotizadas y las estimaciones de ventas de aquellas compañías que no están en bolsa.



# Authentic Brands Group

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
2010

**FUNDADOR**  
Jamie Salter

**SEDE**  
Nueva York (Estados Unidos)

**MARCAS**  
Nautica, Nine West, Aéropostale...  
Cartera de 35 marcas y licencias

**TIENDAS**  
Más de 54.200 puntos de venta en todo el mundo

**PLANTILLA**  
51.200 empleados

**ACCIONISTAS**  
Leonard Green&Partners, General Atlantic y Lion Capital

**FACTURACIÓN**  
5.000 millones de dólares (estimación)

Authentic Brands Group (ABG) suma y sigue. La compañía ha continuado engordando su cartera de marcas, entrando en nuevos sectores para diversificar el negocio, y estrechando sus relaciones con otros gigantes de la moda. La compañía, nacida en 2010 en Nueva York y que actualmente está participada por Leonard Green&Partners, General Atlantic y Lion Capital, ganó posiciones y dimensión en el mercado a golpe de chequera, reafirmandose como el primer operador de moda urbana del mundo. En este contexto, ABG desembolsó cien millones de dólares (85,1 millones de euros) para tomar una participación mayoritaria en Neil Lane Enterprises, empresa basada en Los Ángeles especializada en la fabricación y distribución de joyería. De manera paralela, ABG estrechó sus relaciones con Global Brands Group, propiedad del gigante chino Li&Fung, a quien le compró el 51% de la firma moda Frye, compartiendo por primera vez accionariado en una compañía. Antes de esta operación, las relaciones de ABG y Global Brands Group se circunscribían a

las licencias, ya que el grupo chino gestiona algunas marcas del titán estadounidense como Juicy Couture, Jones New York y Spyder. En la actualidad, ABG ultima el lanzamiento de una gran plataforma de venta de calzado, tras hacerse con el negocio de zapatos y accesorios de Nine West por 340 millones de



dólares. Además, el grupo incorporó a Nautica en su cartera de marcas. En la actualidad, la compañía cuenta con una cartera que supera las treinta marcas comercializadas a través de 50.000 tiendas multi-marca y más de 4.191 tiendas monomarca localizadas alrededor de todo el mundo. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
ND

**ONLINE**  
ND

**BENEFICIOS**  
ND

**TIENDAS**  
ND

# Levi's

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1873

**FUNDADORES**  
Levi Strauss y Jacob Davis

**SEDE**  
San Francisco (Estados Unidos)

**MARCAS**  
Levi's, Dockers, Signature y Denizen

**TIENDAS**  
2.900 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
13.200 empleados

**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa

**FACTURACIÓN**  
4.904 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 26 de noviembre de 2017

“Hoy tenemos un negocio más diversificado que hace cinco años”, dijo Chip Bergh, presidente y consejero delegado de Levi's, durante la presentación de los resultados del ejercicio 2017. Durante el último año, Levi's potenció su plataforma de comercio electrónico con el objetivo de fortalecer su estrategia omnicanal. De hecho, las ventas online de la compañía crecieron un 20% en el último año, en el que Levi's lanzó sus plataformas online en Canadá, México, Noruega y Suiza. Levi's, que cuenta con ochenta tiendas en España, reorganizó su negocio en el mercado español, unificando bajo un mismo techo la sede y los equipos de las dos sociedades con las que gestiona su negocio en el país. A escala global, la compañía reorganizó el mix de productos, lo que benefició fundamentalmente a la marca Levi's, que creció un 9% gracias al buen comportamiento de las ventas en todos los canales, en todas las partes del mundo, tanto en líneas masculinas y femeninas. De hecho, el negocio de la línea de moda femenina, que se relanzó en 2015, siguió creciendo y ya lleva diez trimestres consecutivos

registrando aumentos de ventas. La compañía intensificó las inversiones para impulsar sus marcas, sobre todo con la difusión global de las campañas publicitarias *Live in Levi's* y de *Dockers Always*, que terminaron dándole buenos resultados.



En la actualidad, el 52% del negocio de Levi's ya está en los mercados exteriores, situación que no ocurría desde hace una década. En este contexto, la deuda de la empresa es de 444 millones de dólares, menos de la mitad que hace cinco años. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+7,7%**

**ONLINE**  
**+20%**

**BENEFICIO NETO**  
**-3,4%**

**TIENDAS**  
**+53**



# American Eagle

3



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1977



**FUNDADORES**  
Jerry y Mark Silverman



**SEDE**  
Pittsburgh (Estados Unidos)



**CADENAS**  
American Eagle Outfitters, Aerie, Tailgate y Todd Snyder



**TIENDAS**  
1.256 tiendas en 25 países




**PLANTILLA**  
40.700 empleados




**FACTURACIÓN**  
3.795,5 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Jay Schottenstein**  
Consejero delegado

Producto y omnicanalidad han sido los dos pilares de American Eagle Outfitters en 2017, un año en el que la compañía cerró el ejercicio con un aumento de ventas de 5% gracias a la aplicación de una nueva estrategia. El grupo, en la misma línea que otros operadores del sector, tomó medidas destinadas a mejorar el *mix* de producto y alcanzar a más clientes. Así, la marca American Eagle registró un crecimiento anual de 2% en ventas comparables, gracias a la aceptación que tuvieron las nuevas colecciones de hombre y de mujer. En este contexto, la línea de vaqueros continuó siendo el producto emblemático de la compañía y la que más ingresos le generó. La marca Aerie, por su parte, se ha posicionado con fuerza entre un público joven, sobre todo en moda femenina, alcanzando unas ventas de 500 millones de dólares. Aerie es la cadena que más expectativas de crecimiento le genera a la compañía. En paralelo, la empresa ha seguido impulsando su desarrollo internacional. Así, American Eagle Outfitters firmó un contrato de distribución por un año con el grupo local Aditya Birla

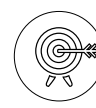
Group con el fin de entrar en India, siguiendo los pasos de otros operadores del sector como Zara y H&M. La compañía dobló la apuesta por las tiendas franquiciadas en los mercados exteriores, poniendo énfasis en los mercados mexicano y canadiense. En el ámbito local, la compañía prefiere operar con puntos de venta propios.




El pasado marzo, la compañía añadió talento femenino a su consejo de administración, incorporando a Suja Chandrasekaran como miembro independiente del consejo de administración de American Eagle. La ejecutiva ha ocupado cargos de responsabilidad en gigantes como Walmart, Timberland, propiedad de VF Corporation, Pepsi o Nestlé. **m**



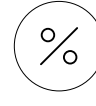
**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+5%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**-3,9%**



**TIENDAS**  
**-114**

# Urban Outfitters

4



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1970



**FUNDADORES**  
Richard A. Hayne y Scott Belair



**SEDE**  
Philadelphia (Estados Unidos)



**CADENAS**  
Urban Outfitters, Anthropologie y Free People



**TIENDAS**  
603 tiendas en todo el mundo




**PLANTILLA**  
23.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
3.616,1 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Richard A. Hayne**  
Consejero delegado

El grupo Urban Outfitters consolidó su negocio en un año particularmente difícil, debido a los efectos que está provocando en las cadenas de moda los cambios de hábitos del consumidor. La compañía logró capear el temporal gracias al desempeño de sus conceptos Anthropologie y Free People, que incrementaron sus ventas un 1,9% y un 8,9%. Durante el último ejercicio, Urban Outfitters se subió de manera definitiva al tren de la omnicanalidad. El grupo completó la integración online de todos sus canales, incluidos tiendas, sitios web, aplicaciones móviles, catálogos y puntos de contacto con clientes. Las inversiones realizadas por la compañía, tanto en marketing como en tecnología, ya están diseñadas para generar demanda omnidireccional, y no para que los canales de venta funcionen por separado. El pasado abril, la empresa reestructuró la cúpula de Anthropologie, tras la salida del consejero delegado David McCreight. Desde ese momento, la cadena estadounidense está dirigida por una estructura bicéfala formada por Hillary Super, hasta ahora responsable de la división

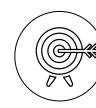
de moda y accesorios de Anthropologie, y Andrew Carnie, quien pilota los segmentos de hogar y el negocio internacional del grupo. La compañía mantuvo estable su red comercial, con la apertura de dieciocho tiendas, ocho de las cuales correspondieron a Free People, cinco a Urban Outfitters y cuatro a Anthropologie. De manera paralela, la empresa bajó la persiana de once establecimientos. El pasado




abril, el grupo reorganizó la cúpula de Anthropologie, tras la salida del consejero delegado. David McCreight, quien pilotó la compañía desde 2011. Desde entonces, la compañía está siendo dirigida por Hillary Super, que se desempeña como responsable de la división de moda y accesorios de Anthropologie, y Andrew Carnie, quien pilota los segmentos de hogar y el negocio internacional del grupo. **m**



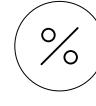
**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+2%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**-6,6%**





**TIENDAS**  
**+9**



# Abercrombie&Fitch 5

 <b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1892	 <b>FUNDADORES</b> David T. Abercrombie y Ezra Fitch
 <b>SEDE</b> New Albany (Estados Unidos)	 <b>CADENAS</b> Abercrombie&Fitch y Hollister
 <b>TIENDAS</b> 868 tiendas en todo el mundo	 <b>PLANTILLA</b> 43.000 empleados
 <b>FACTURACIÓN</b> 3.493 millones de dólares Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018	 <b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**



**Fran Horowitz**  
Consejera delegada

Abercrombie&Fitch salvó una bola de partido en 2017, cuando salió al mercado en busca de un propietario. En mayo de ese año, la compañía encargó su venta al banco de inversión Perella Weinberg Partners, y reculó dos meses después para cerrar un ejercicio que le ha permitido ver la luz al final del túnel.






La compañía continúa inmersa en un proceso de reestructuración basado en cuatro pilares: reordenamiento de la red comercial, digitalización y omnicanalidad, orientación del negocio al consumidor, y la eficiencia de su cadena de aprovisionamiento. Abercrombie&Fitch también está probando otros formatos de retail y estrenó un nuevo concepto de tienda en el centro comercial Polaris Fashion Mall de Columbus, en Ohio, que cuenta con probadores dobles con un espacio dedicado a los acompañantes del comprador. Dentro de las cabinas, se puede regular la intensidad de la luz y la música, así como recargar los teléfonos móviles. Las paneles del escaparate son transparentes y presentan una escultura metálica con el logo de la empresa. En lo que concierne a la omnicanalidad, la empresa incrementó sus capacidades en este apartado y

puso en marcha veinte nuevas plataformas online, mediante los cuales comercializa sus prendas directamente con el consumidor, en más de 120 países. Las ventas por Internet alcanzaron 973,9 millones de dólares (831,3 millones de euros) en 2017, lo que representa aproximadamente el 28% de las ventas netas totales. La compañía cerró el año con una red comercial compuesta por 868 tiendas, de las cuales 538 pertenecían a la marca Hollister y 330 a Abercrombie. Del total de puntos de venta, 679 operan en Esta-




dos Unidos, que continúa siendo el principal mercado del grupo.


Fran Horowitz, consejera delegada de la empresa, explicó que tras los cambios que se produjeron en 2017, Abercrombie&Fitch apunta a llegar a los 5.000 millones de dólares (4.268,1 millones de euros) de facturación. “Sentimos que estamos en el lugar correcto y en el momento correcto, con una base estable, entendemos a nuestros clientes y tenemos un plan claro”, subrayó Horowitz. **m**

 <b>EVOLUCIÓN 2017</b>	 <b>VENTAS</b> <b>+5%</b>	 <b>ONLINE</b> <b>28%/total</b>
	 <b>BENEFICIO NETO</b> <b>+79%</b>	 <b>TIENDAS</b> <b>-10</b>

# Global Brands 6

 <b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2013	 <b>FUNDADOR</b> Grupo Li&Fung
 <b>SEDE</b> Hong Kong (China)	 <b>MARCAS</b> Under Armour, Tommy Hilfiger... Cartera de 60 licencias
 <b>TIENDAS</b> Más de 4.000 tiendas en todo el mundo	 <b>PLANTILLA</b> 4.441 empleados
 <b>FACTURACIÓN</b> 3.891 millones de dólares	 <b>ACCIONISTAS</b> Li&Fung

**PRIMER EJECUTIVO**



**Bruce Rockowitz**  
Director ejecutivo y presidente

Global Brands Group (GBG), especializado en la gestión de licencias y perteneciente al grupo chino Li&Fung, ha puesto en marcha un plan trienal que tiene como objetivo alcanzar 5.000 millones de dólares de facturación en 2020.

En el último ejercicio, la compañía cerró la compra de BCBG Max Azria por un importe de 133,2 millones de dólares (113,2 millones de euros). BCBG Max Azria se encontraba en un proceso de reestructuración desde que en 2015 entrara en crisis. Sin embargo, esa no fue la única operación realizada por GBG, que firmó un acuerdo de licencia y distribución con Bluestar Alliance por la marca Bebe.

La compañía también amplió el acuerdo de asociación con Under Armour en el negocio de la moda infantil y vendió el 49% de la marca Frye a Authentic Brands Group (ABG). La transacción le permitirá al grupo ampliar las categorías dentro Frye, maximizando el potencial de la marca a través de múltiples canales de distribución y nuevos mercados geográficos.






La empresa incorporó, además, una nueva

licencia de Kenneth Cole, y duplicó su apuesta por la marca Spyder, lanzando una línea de esquí en Corea del Sur, teniendo en cuenta que se trata del país que organizará los Juegos Olímpicos de Inverno 2018.

Paralelamente, la compañía se vio impactada

por el cese anticipado de la licencia de moda infantil de Quiksilver y la pérdida del negocio de calzado de Coach. De hecho, GBG ha anticipado que estos contratiempos generarán una caída de negocio en su próximo ejercicio fiscal. **m**



 <b>EVOLUCIÓN 2017</b>	 <b>VENTAS</b> <b>+11,6%</b>	 <b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	 <b>BENEFICIO NETO</b> <b>+71,6%</b>	 <b>TIENDAS</b> <b>ND</b>



# Guess

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1981		<b>FUNDADORES</b> Paul y Maurice Marciano
	<b>SEDE</b> Los Ángeles (Estados Unidos)		<b>MARCAS</b> Guess, Marciano Los Ángeles, G by Guess y Guess Factory
	<b>TIENDAS</b> 1.663 tiendas en todo el mundo		<b>PLANTILLA</b> Alrededor de 14.300 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.363,7 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Paul y Maurice Marciano. Cotiza en bolsa


Guess es otra de las empresas de moda urbana que ha comenzado a remontar en 2017, apoyada en Europa y Asia, que se han convertido en las puntas de lanza de su desarrollo. De hecho, la compañía, dirigida por el español Víctor Herrero, focalizó la mayor parte de las inversiones en Europa y Asia y, de manera paralela, aplicó una nueva estrategia de ventas y *merchandising*. En Europa, la empresa estadounidense Guess revitalizó el canal *wholesale*, expandió su red comercial e impulsó el comercio online, medidas que le permitieron disparar sus ventas un 21% en la región. Al mismo tiempo, Guess continuó fortaleciéndose en Asia, nutriendo su canal online y abriendo nuevos puntos de venta. En la zona destaca, además, la evolución de su canal online, sobre todo en China. La empresa estima que sólo en este mercado, el negocio de comercio electrónico podría ser tan grande como el que tiene en Estados Unidos. Así, la facturación del grupo en el continente asiático se elevó un 19,5%, hasta 308,9 millones de dólares (251,4 millones de euros). Las expectativas de la empresa en Asia


son grandes, y seguirá invirtiendo en el canal digital y en plataformas de comunicación a través de redes sociales, para interactuar con los actuales clientes y atraer a nuevos consumidores. En América, la compañía prosiguió con el cierre de tiendas no rentables y con la rene-gociación de alquileres de algunos locales en los que siguen operando algunas de sus tiendas. De este modo, Guess prevé conso-



lidar su rentabilidad en la región. En 2017, Guess introdujo una nueva política dentro de la plantilla, en la que sus directivos están facultados para tomar decisiones que permitan maximizar el negocio, sin consultárselo a órganos superiores. El comercio online también ha ganado peso en la operativa de ventas de la compañía, ya que está presente en cincuenta plataformas onlin en América, Asia y Europa, accesibles en diez idiomas. **m**

	<b>ONLINE</b> ND		<b>TIENDAS</b> +17
	<b>VENTAS</b> +7,9%		<b>BENEFICIOS</b> +50%

**PRIMER EJECUTIVO**



**Víctor Herrero**  
Consejero delegado

# Superdry

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1985		<b>FUNDADORES</b> Julian Dunkerton y James Holder
	<b>SEDE</b> Cheltenham (Reino Unido)		<b>MARCAS</b> Superdry
	<b>TIENDAS</b> 863 tiendas en todo el mundo		<b>PLANTILLA</b> 4.872 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.117 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de abril de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa





Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 18 de junio de 2018.


Superdry ha superado con éxito 2017, un año salpimentado por el *Brexit*, en el que la compañía se abrió a los mercados exteriores y quedó expuesta a las diferencias de los tipos de cambio entre la libra y otras divisas. El 72% del negocio de Superdry ya se genera en los mercados exteriores. La compañía opera en 49 países y comercializa sus colecciones en 148 países mediante el canal online, que ha crecido un 25% dentro de la empresa. En el marco del proceso de internacionalización, la compañía alcanzó un hito al entrar en el mercado chino de la mano de Trendy, una empresa local, con la que creó una *joint venture*. Superdry desempeña en esta sociedad el papel de director de estrategia y producto, mientras su socio se dedica a labores logísticas, financieras y de tecnologías de la información. Superdry abrió seis tiendas piloto en China, a las que se sumaron tres puntos de venta franquiciados. Si los establecimientos funcionan, la compañía pondrá en marcha un plan de expansión en el mercado chino, utilizando una combinación de tiendas propias


y franquiciadas. El grupo también puso en marcha una oficina en Shenzhen (China) para mejorar su cadena de suministro, lo que le está permitiendo abastecerse de productos de forma directa. Al mismo tiempo, la empresa ha mejorado sus operaciones de suministro en India y Turquía.




De manera paralela, Superdy ha centralizado en España su negocio en el suroeste de Europa. La compañía británica colocó en manos de su filial ibérica las operaciones de la empresa en el mercado francés. El traslado a España de la gestión del mercado francés supuso la salida de Cyril Fabre, director general de Superdry en el país galo desde agosto de 2016. **m**

	<b>ONLINE</b> +25,8%		<b>TIENDAS</b> +13
	<b>VENTAS</b> +22,1%		<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b> +18,4%

**EVOLUCIÓN 2017**

**PRIMER EJECUTIVO**



**Euan Sutherland**  
Consejero delegado



# Diesel

9

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1978

**FUNDADOR**  
Renzo Rosso

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Breganze (Italia)

**MARCAS**  
Diesel, Diesel Kids  
y Diesel Black Gold

**PLANTILLA**  
562 empleados en la sede de Italia

**TIENDAS**  
275 tiendas en todo el mundo

**ACCIONISTAS**  
Familia Rosso

**Marco Agnolin**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 18 de junio de 2018.

El ejercicio 2017 ha sido gitado en Diesel. La compañía, propiedad del grupo italiano OTB, emprendió una fase de reposicionamiento de marca con el fin de conducirla hasta un *target* de alta gama. La empresa realizó un reajuste de su plantilla por primera vez en su historia, despidiendo a 35 de sus 597 empleados de sus oficinas centrales, ubicadas en Bregance (Italia), lo que equivale al 6% de la plantilla de su sede central. Sin embrago, los cambios llegaron hasta la cúpula de directivos. Alessandro Bogliolo, que venía desempeñándose como consejero delegado de Diesel, se marchó a Tiffany antes del verano. Diesel no tardó en reaccionar y realizó un movimiento de calado, fichando a Marco Agnolin, que era el director general de Bershka. Antes de la salida de Bogliolo y la llegada de Agnolin, Diesel creó una dirección general para el sur de Europa, con sede en Italia, lo que significó la desaparición de la filial española que, desde 2015, estaba gestionada por Oscar Bel. Paralelamente, Diesel continuó con su política de licencias y de diversificación de

productos, y renovó el acuerdo que tenía con Marcolin para la fabricación y comercialización de su línea de óptica, que incluye monturas y gafas de sol. Además, la compañía lanzó una batería de colaboraciones con diseñadores internacionales para ser distribuidas de la mano de retailers seleccionados. La empresa ha seguido así los

pasos de otros grupos como Tod's y Moncler, que también se han acercado al ritmo del *fast fashion*. En Italia, Diesel inició su proyecto piloto Rfid en la tienda situada en la plaza San Babila de Milán y, dependiendo de los resultados que obtenga, llevará la tecnología a otros puntos de venta. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
ND

**ONLINE**  
ND

**BENEFICIO NETO**  
ND

**TIENDAS**  
ND

# G-Star Raw

10

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1989

**FUNDADOR**  
Jos Van Tilburg

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Ámsterdam (Holanda)

**MARCAS**  
G-Star

**PLANTILLA**  
ND

**TIENDAS**  
6.000 puntos de venta en más de sesenta países

**ACCIONISTAS**  
Jos Van Tilburg y Pharrell Williams

**Rob Schilder**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 18 de junio de 2018.

G-Star Raw es otra de las empresas de moda urbana que reorganizó su cúpula en 2017. La compañía holandesa puso punto y final a la estructura bicéfala que había implantado en 2016, cuando Rob Schilder y Patrick Kraaijeveld asumieron el rol de consejeros delegados en reemplazo de Jos Van Tilburg, fundador de la compañía. Desde octubre de 2017, Rob Schilder parmanece como único consejero delegado de G-Star Raw, mientras que Patrick Kraaijeveld abandonó la empresa. El mismo Schilder ha reordenado su estructura en el sur de Europa, trasladando la gestión de su negocio en España a Ámsterdam. El movimiento supuso la salida de Peter Dankaerts, el director de la compañía holandesa en España, que pilotó el negocio en el país durante trece años. Paralelamente, el grupo nombró a Luca Fiorita, responsable global de cuentas estratégicas de la empresa y basado en Ámsterdam, como director del sur de Europa, gestionando de manera directa los negocios de España. Portugal, Francia e Italia. El pasado abril, la empresa volvió a realizar

cambios y fichó a Sabine Hernanz, ex de Jenvyfer y Esprit, como directora de retail para pilotar el desarrollo de la compañía en España, Portugal, Francia e Italia a través de la gestión de tiendas. El grupo, además, reforzó su

equipo con la incorporación de Paulien van der Vegt como responsable global de merchandising, y Caroline Le Gal, directora de marketing para el sur de Europa y ex directiva de Levi's. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
ND

**ONLINE**  
ND

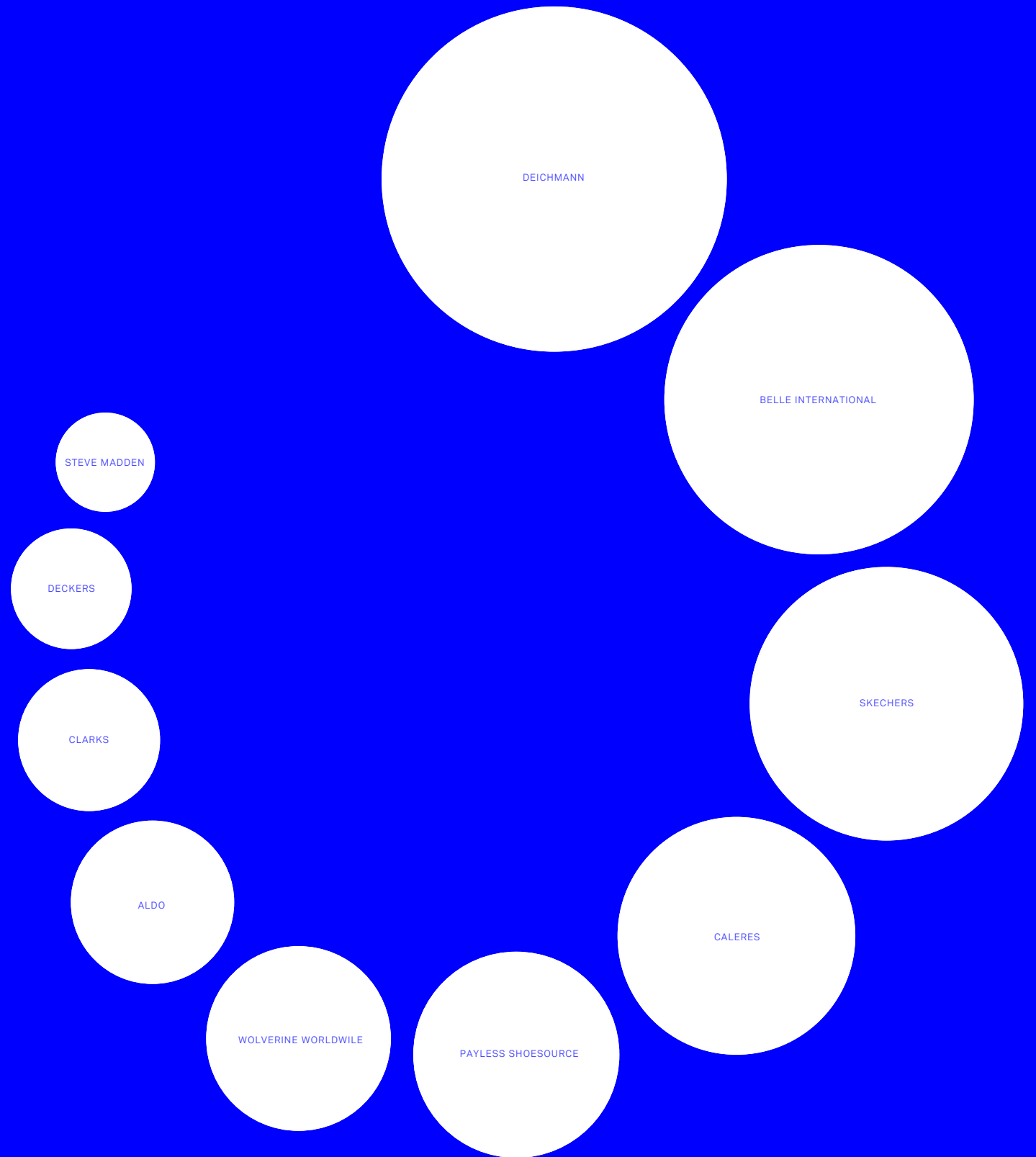
**BENEFICIO NETO**  
ND

**TIENDAS**  
ND

6

# LOS GANADORES DEL CALZADO

PÁGINA 74



Los diez principales operadores del negocio global del calzado han defendido sus posiciones a pesar de la sacudida del Apocalipsis Retail en Estados Unidos, que ha tenido un impacto directo entre los retailers del sector del país, con una fuerte exposición al canal físico y una gran capilaridad en el territorio. De este modo, Payless Shoesource continúa en el ránking, pese a haber encarado un proceso concursal en el último año y haber

ejecutado más de 900 cierres entre 2016 y 2017. La empresa no ha vuelto a hacer pública su facturación desde 2014. Wolverine Worldwide y Deckers también están en plena reordenación de su negocio. Ecco, por su parte, ha salido este año de la lista ante el avance de la canadiense Aldo, que ha superado los 2.000 millones de euros en ventas y el de Steve Madden, que en el último ejercicio ha crecido un 11% rozando los 1.550 millones de euros.

Deichmann continúa liderando el ránking, seguido de la china Belle International, sumida también en una profunda transformación tras cambiar de manos y abandonar el parque de Hong Kong. Más allá de la clasificación, otras empresas del sector que están por encima de los mil millones son la danesa Ecco, con ventas de 1.276 millones de euros de facturación en 2017; la española Tempe, con 1.246 millones, o la estadounidense Crocs, con 1.023 millones de dólares.



# Deichmann

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1913		<b>FUNDADOR</b> Heinrich Deichmann
	<b>SEDE</b> Essen (Alemania)		<b>CADENAS</b> Deichmann, Snipes, Dosenbach-Ochsner, VanHaren Schoenen... Cartera de ocho cadenas
	<b>TIENDAS</b> 3.898 tiendas en 26 países		<b>PLANTILLA</b> 39.564 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 6.760 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Deichmann






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 25 de junio de 2018.

Deichmann ha puesto el foco de su estrategia a corto y medio plazo en dos líneas: acelerar en la internacionalización y avanzar en la omnicanalidad. En el exterior, los próximos pasos del gigante alemán serán en Francia y Bélgica, donde ha aterrizado en 2017. No obstante, la rapidez de su desarrollo en ambos mercados dependerá de la estabilidad económica local. En Bélgica, la empresa gestionará sus operaciones a través de su subsidiaria holandesa Van Haren. La compañía también trabaja en ajustar su red de retail, a pesar de que continúa expandiendo su parque de tiendas. En 2017, el grupo puso en marcha 262 tiendas nuevas y cerró otras 114. Deichmann también remodeló un total de 185 establecimientos. Esta redefinición de la red de retail tiene que ver, en parte, con el avance del grupo hacia la omnicanalidad. Según la empresa, el 10% de sus ventas se ejecutan a través de procesos omnicanal. En la actualidad, el grupo cuenta con 29 plataformas de venta online y tiene presencia en cuatro *marketplaces* y el propósito para los próximos años pasa por acentuar su expansión a través de estos canales. Los planes

de la empresa pasan por finalizar el ejercicio con 36 tiendas online y presencia en seis *marketplaces*. En este sentido, Deichmann también está desarrollando servicios como *Ship2home* para servir a casa desde las tiendas cuando falta una talla, un color o un modelo. Por otro lado, la compañía también está testando modelos en Alemania, donde ha instalado cinco tiendas especiales donde experimenta con aproximar las experiencias offline y online. Sin embargo, la primera cadena con la experimentó este sistema fue



con Van Haren, que tiene veinte tiendas en Holanda, y en la actualidad, todas ellas están integradas. Por otro lado, la empresa también crece a través de nuevas marcas. El año pasado, el grupo se hizo con la marca Buffalo, que mantiene su gestión independiente y conserva sus operaciones habituales en el canal multimarca. Por otro lado, Deichmann también está impulsando la nueva cadena Onygo, un *spin off* de Snipes, por ahora en Alemania, donde ya suma once establecimientos. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+5,9%</b>		<b>ONLINE</b> <b>+10%</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+148</b>		

# 1

**PRIMER EJECUTIVO**



**Heinrich Deichmann**  
Consejero delegado

# Belle International

# 2

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1981		<b>FUNDADOR</b> Deng Yao
	<b>SEDE</b> Hong Kong (China)		<b>CADENAS</b> Belle, Teemix, Tata, Staccato... Cartera de 12 cadenas
	<b>TIENDAS</b> 20.557 tiendas en China		<b>PLANTILLA</b> 116.810 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 6.270 millones de dólares Ejercicio cerrado a 29 de febrero de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Hillhouse Capital y CDH Investments






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 25 de junio de 2018.

Belle International se enfrenta a su vez al particular *Apocalipsis Retail* en China. El pasado otoño, los fondos CDH Investments, Hillhouse Capital y miembros de la propia cúpula directiva del grupo formalizaron la adquisición de la compañía, en una operación que ascendió a 6.800 millones de dólares y que sirvió para sacar al grupo de bolsa. La prensa local calificó aquella operación como la caída oficial del rey del calzado. No obstante, los nuevos propietarios del gigante chino del calzado aseguraron que la interpretación de los medios de comunicación era totalmente errónea y que estaban armando a Belle International para pasar de una versión 1.0 a la versión 2.0. El grupo es un gigante verticalizado que controla toda la cadena de valor, desde la fabricación de calzado a su comercialización y la gestión de su propia red de tiendas. La compañía opera en todos los segmentos y es propietaria de varias licencias de marcas internacionales para producir y distribuir en el país. En total, la empresa tiene en la actualidad unas 20.000 tiendas, todas de gestión directa, en

el mercado chino, el mismo donde blanden batalla Alibaba y JD.com. Los planes de los nuevos propietarios de la compañía pasan por revitalizarla con la implantación de nuevas tecnologías. Una de las bazas a corto plazo de Belle será integrar toda la cadena con fábricas *customer-to-manufacturer* (del cliente a la fábrica), donde los consumidores podrán realizar pedidos personalizados y recibirlos con rapidez. El grupo también está experimentando con el desarrollo de una cadena de valor propia del *fast fashion*, capaz de generar



series más cortas de modelos con un fuerte componente moda. Hillhouse Capital, por su parte, también tiene participaciones en gigantes chinos de las nuevas tecnologías, como Tencent, Baidu, JD.com y Mobike, y los expertos auguran que este nuevo socio puede ser capaz de transmitir conocimiento tecnológico a Belle. Tras cerrar la operación de compra, el presidente de Hillhouse Capital, Lei Zhang, aseguró que “lo que Belle puede hacer, las empresas de Internet hoy todavía no pueden hacerlo”. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>ND</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		



# Skechers

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1992		<b>FUNDADOR</b> Robert Greenberg
	<b>SEDE</b> Manhattan Beach (Estados Unidos)		<b>MARCAS</b> Skechers
	<b>TIENDAS</b> 2.197 tiendas en todo el mundo		<b>PLANTILLA</b> 11.800 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 4.164,2 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

Por primera vez, Skechers sobrepasó el listón de los 4.000 millones de dólares (3.430 millones de euros) en ventas tras crecer un 16,9% en 2017. La compañía explica este aumento por su posicionamiento, así como en las inversiones que ha realizado en su infraestructura global. Skechers está totalmente orientada a expandir su huella internacional. La compañía estadounidense de calzado genera ya el 54% de sus ventas en el extranjero y su objetivo es continuar elevando este porcentaje. Europa es uno de los principales mercados en que la empresa pisa el acelerador, aunque también China. De hecho, la empresa elevó un 24,3% su negocio *wholesale* internacional y un 21,9% su facturación en su red global de tiendas. En establecimientos propios, las ventas por superficie comparable en Estados Unidos crecieron un 6,4% mientras que en el extranjero lo hicieron un 10,1%. Por el momento, sólo un tercio de las 2.197 tiendas que tiene Skechers están fuera de su mercado local. Skechers tampoco ha querido perder comba en Estados Unidos, a pesar de que los crecimientos no son tan fuertes. Sin embargo, en la

última Super Bowl, a pocos días de presentar sus resultados anuales, el grupo reapareció en el torneo con un anuncio protagonizado por el jugador de fútbol americano Howie Long, en el



que invirtió 2,5 millones de dólares. Por otro lado, el grupo ha acentuado la diversificación de producto, tanto para hombre, mujer y niño, con el lanzamiento de nuevas líneas. **m**

	<b>VENTAS</b> <b>+16,9%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>-26,4%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+75</b>



Robert Greenberg  
Presidente y consejero delegado



PRIMER EJECUTIVO

3

# Caleres





	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1875		<b>FUNDADORES</b> George Warren Brown y Alvin Bryan
	<b>SEDE</b> Clayton (Estados Unidos)		<b>MARCAS/CADENAS</b> LifeStride, Dr. Scholl's, Naturalizer, Fergalicious y Carlos by Carlos Santana
	<b>TIENDAS</b> 2.262 tiendas		<b>PLANTILLA</b> Cerca de 11.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.785,6 millones de dólares Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

El grupo estadounidense de calzado Caleres está inmerso en el proceso *shift to digital* (cambio a lo digital) en toda la cartera de marcas del grupo, así como en la cadena de tiendas Famous Footwear. Las ventas en el canal online crecieron un 12% en 2017 en sus marcas y representan ya el 10% en Famous Footwear. La empresa está focalizando su inversión en acelerar la omnicanalidad y en el poder procesar de manera más eficiente cantidades pequeñas de pedidos con una mayor frecuencia, sobre todo en el canal multimarca. Pese al esfuerzo por vincular los universos online y offline, los analistas de bolsa todavía consideran que el grupo está demasiado expuesto al retail tradicional, con 1.200 establecimientos. Las cuatro áreas en las que la empresa está centrando su inversión son: incrementar la velocidad de llegada al mercado, la llegada al consumidor, la digitalización del negocio y la diversificación de su cartera de marcas, tras la adquisición de Allen Edmonds en el último año. En este sentido, la compañía ha introducido en sus tiendas de Famous Footwear

los servicios de comprar online y recoger en tienda. Las ventas online de Famous Footwear crecieron un 14% en 2017 y representan ya el 10% de la cadena. En el conjunto de la cartera de marcas, el online genera ya el 28% del total de la facturación, tras crecer un 47% en el último año. Ante este crecimiento, la empresa considera el online como uno de sus canales prioritarios en el que focalizar su expansión.



Para impulsar Famous Footwear, la compañía nombró un nuevo presidente para la cadena el pasado mayo. Caleres colocó así al frente de su principal negocio, que en 2017 generó 1.600 millones de dólares en ventas, a Molly Adams, una directiva de The Walt Disney Company, donde entonces ahora era responsable de *merchandising* y desarrollo de producto. **m**

	<b>VENTAS</b> <b>+8%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+32,7%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>-29</b>



PRIMER EJECUTIVO



Diane Sullivan  
Presidenta y consejera delegada

4



# Payless Shoesource

5



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1956



**FUNDADORES**  
Louis y Shaol Pozez



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
Topeka (Estados Unidos)



**CADENAS**  
Payless



**TIENDAS**  
3.500 tiendas



**PLANTILLA**  
25.000 empleados



**FACTURACIÓN**  
2.574 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014



**ACCIONISTAS**  
Golden Gate Capital y Blum Capital Partners



**Marty Wade III**  
Presidente y consejero delegado en funciones

El titán estadounidense del calzado *low cost* ha sido una de las víctimas del *Apocalipsis Retail* en Estados Unidos, junto con American Apparel, Aeropostale, Gymboree, Sears, Kmart, Macy's o JC Penney, entre muchas otras. La empresa, fundada en 1956 y con sede en Topeka (Kansas), entró en los juzgados en abril de 2017, acogiéndose al Chapter 11 (el equivalente en Estados Unidos al proceso concursal) con el propósito de reestructurar una deuda de casi 840 millones de dólares, gran parte de los cuales eran derivados de la compra apalancada en 2012 por parte de los fondos Blum Capital y Golden Gate Capital. En agosto, el grupo abandonó el concurso tras ejecutar una profunda reestructuración, que supuso el cierre de 673 tiendas en Estados Unidos. Estos cierres se sumaron a otros 227 que Payless Shoesource llevó a cabo un año antes. En total, la empresa ha bajado la persiana en casi dos años a unos 900 establecimientos. Tras salir de los juzgados, el hasta entonces consejero delegado, Paul Jones, dio un paso al lado y cedió el liderazgo de la compañía a un nuevo comité ejecutivo en funciones, for-

mado por el responsable financiero, Michael Schwindle, el director de operaciones, Mike Vitelli, y el presidente del consejo, Martin Waed III. Pese a la reestructuración y frente a la amenaza del ecommerce, el nuevo equipo directivo de la compañía decidió tras abandonar el con-

curso que mantendría su estrategia de crecer a golpe de aperturas a través de sus mercados estratégicos: Estados Unidos, Canadá, Asia, América Central y el Caribe. En el canal online, donde por ahora sólo tiene una plataforma de ecommerce, espera crecer, sobre todo en Asia, a través de franquicias. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**ND**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**ND**



**TIENDAS**  
**-673**

# Wolverine Worldwide

6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1883



**FUNDADOR**  
G. A. Krause



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
Rockford (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Bates, Cat Footwear, Choaco, Hush Puppies... Cartera de once marcas



**TIENDAS**  
80 tiendas



**PLANTILLA**  
Cerca de 11.000 empleados



**FACTURACIÓN**  
2.350 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**Blake W. Krueger**  
Presidente y consejero delegado

Wolverine Worldwide ha ejecutado en el último año una reordenación de su cartera de marcas. La compañía estadounidense vendió la marca Sebago al grupo italiano BasicNet, propietario de Kappa o Superga, después de ceder la explotación de la licencia de su enseña Stride Rite a Vida Shoes International. Por otro lado, en los últimos meses, el grupo ha creado la división Wolverine Children's Group para sus diferentes líneas de calzado infantil. La empresa colocó al frente a Bor-nie Del Priore, un ejecutivo procedente de Tommy Hilfiger y Ralph Lauren. Tras encoger un 5,8% su facturación en 2017, el grupo encadena tres años con sus resultados en declive y una reestructuración que se remonta a 2016. Wolverine Worldwide ha puesto en marcha para este 2018 la fase final de esta transformación, en un plan que ha llamado *Global Growth Agenda*, "la próxima fase de una transformación holística", según la definió Blake W. Krueger, presidente y consejero delegado de la empresa. El directivo consideró en la última presentación de resultados que la reestructuración

correspondiente a actividades operacionales había concluido y que ahora se debía completar utilizando las nuevas herramientas y capacidades para crecer. Esta iniciativa se basa en tres pilares. En primer lugar, en desarrollar y lanzar más productos al mercado, reforzando el equipo creativo, con un mejor conocimiento del consumidor y una cadena de suministro más ágil.

En segundo lugar, una ofensiva digital directa para crecer en el canal online. Wolverine se ha marcado como objetivo que el canal online supere el 20% del total de sus ventas. Y por último, acelerar en los mercados extranjeros, sobre todo en China y la región Asia Pacífico. El grupo contempla una inversión de entre cuarenta millones de dólares y cincuenta millones de dólares para financiar este plan. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**-5,8%**



**ONLINE**  
**ND**



**BENEFICIO OPERATIVO**  
**-85,1%**



**TIENDAS**  
**-215**



# Aldo Shoes

7



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1972



**FUNDADOR**  
Aldo Bensadoun



**MARCAS/CADENAS**  
Aldo, Mr. B's, Call it Spring y Globo



**SEDE**  
Montreal (Canadá)



**PLANTILLA**  
Cerca de 20.000 empleados




**TIENDAS**  
2.500 tiendas




**ACCIONISTAS**  
Familia Bensadoun



**FACTURACIÓN**  
2.020 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015



**PRIMER EJECUTIVO**



**Jurgen Schreiber**  
Presidente


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 25 de junio de 2018.

Aldo, fundada en 1972 y con sede en Montreal (Canadá), tiene presencia en más de cien países y la mitad de sus ventas proceden de sus tiendas propias. Por ahora, el 15% de la facturación viene del ecommerce y el objetivo es continuar engordando este porcentaje. El nieto del fundador, David Bensadoun, tomó las riendas de la compañía hace un año. Involucrado en Aldo desde 1996, Bensadoun toma el relevo a su padre y aporta una nueva estrategia al grupo basada en la omnicanalidad y la sostenibilidad. El grupo está encarrando dos transformaciones del mercado. Por un lado, las consecuencias del auge del ecommerce, que provoca una reordenación de toda su red de tiendas. La compañía está enfocando su inversión a integrar nueva tecnología para abordar la omnicanalidad del grupo y prevé que a finales de 2018 más de la mitad de su negocio proceda ya de fuera de su red de tiendas. La compañía continúa abriendo tiendas, aunque menos de las que acostumbraba. No obstante, Aldo está equipando sus establecimientos con herramientas para impulsar el


valor de la marca, la experiencia del cliente y la recopilación de datos. Aldo lleva invertidos también en los últimos años hasta 160 millones de dólares en nueva tecnología para digitalizar procesos, introducir inteligencia artificial y herramientas de análisis de datos. La empresa ha desarrollado su propio sistema mFind para que todos sus trabajadores puedan realizar consultas sobre el stock en tiempo real y, en caso de no encontrar con el artículo que se busca, el propio software ofrece alternativas similares.




Aldo intenta combatir la batalla de las deportivas no sólo renovando su oferta, sino también en el uso de las redes sociales. Además, Aldo ha reforzado en los últimos meses su expansión internacional estableciendo acuerdos con socios locales, como el que ha sellado con Bata, y ha intensificado su diversificación con la adquisición de Camuto Group. En los mercados exteriores, el grupo continúa también hincapié en el Sudeste Asiático, Oriente Próximo, el sur de Europa y Latinoamérica. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
ND



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIOS**  
ND



**TIENDAS**  
ND

# Clarks

8



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1825



**FUNDADOR**  
Cyrus y James Clark



**MARCAS**  
Clarks



**SEDE**  
Street (Reino Unido)



**PLANTILLA**  
Cerca de 14.000 empleados




**TIENDAS**  
Alrededor de 1.500 tiendas en 75 países




**ACCIONISTAS**  
Familia Clark



**FACTURACIÓN**  
1.989 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**PRIMER EJECUTIVO**



**Stella David**  
Consejera delegada en funciones


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 25 de junio de 2018.

Clarks está inmersa en una reorientación de su negocio, con una nueva estrategia de marca basada en la segmentación que le ha llevado a definir siete submarcas. Los planes de la compañía pasan por vender menos pero más a precio completo, reduciendo las ofertas y los descuentos. Por otro lado, la compañía está realizando un esfuerzo para reducir al máximo los stocks a través de sistemas de planificación y un *merchandising* más sofisticado. Por otro lado, Clarks tiene previsto poner en marcha en breve su nueva factoría en la localidad británica de Somerset, donde tiene su sede. Esta planta de producción servirá de apoyo para ganar flexibilidad e innovación y tener en un mismo sitio diseño y producción. El grupo aceleró este giro con el cambio de consejero delegado en 2016 y la entrada de Mike Shearwood. Desde 2015, cuando Clarks celebró su 190 aniversario, los resultados del grupo han ido a la baja, hasta concluir 2017 con pérdidas de 31,3 millones de libras, en su resultado después de impuestos. Durante los veinte meses que Shearwood


ha estado en el cargo, se ha estabilizado el negocio y se ha desarrollado una estrategia de crecimiento, con mejoras en producto, medios e inversión. En este periodo se ha reordenado la red de tiendas de la compañía y se ejecutó el despido de unos sesenta trabajadores en la sede del grupo en Somerset

(Reino Unido). Tras estos resultados, salió de la empresa Shearwood por una investigación sobre su comportamiento, que se consideró contrario al código ético de la compañía. Ahora, al frente del grupo está Stella David, hasta ahora consejero independiente. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-7%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO BRUTO**  
De + a -



**TIENDAS**  
ND



# Deckers

9



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1973



**FUNDADOR**  
Doug Otto y Karl. F. Lopker



**SEDE**  
Goleta (Estados Unidos)



**MARCAS**  
Ugg, Teva, Sanuk y Hoka One One



**TIENDAS**  
160 tiendas




**PLANTILLA**  
Cerca de 3.300 empleados




**FACTURACIÓN**  
1.790 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**David Powers**  
Presidente y consejero delegado

Deckers inició el año pasado una reestructuración a tres años después de frenar la búsqueda de un comprador. La compañía había empezado a rastrear el mercado en busca de ofertas después de que uno de sus inversores minoritarios hubiera urgido la necesidad del grupo de salir a la venta. Esta decisión se tomó tras la presentación de los resultados de 2016, cuando Deckers hundió su beneficio neto un 95%. Sin embargo, tras no dar con el socio adecuado, el grupo optó por reordenar su capital con la recompra de acciones por valor de 400 millones de dólares y por poner en marcha un plan para recortar costes por cien millones de dólares. Estas iniciativas empezaron a dar sus frutos en 2017, cuando el grupo multiplicó por veinte sus ganancias. La empresa ha iniciado así la reordenación de su parque de tiendas, ha consolidado su red de oficinas, ha cerrado instalaciones y ha recolocado a parte de su plantilla. El propósito ha sido optimizar las operaciones de marca, reducir los costes generales, mejorar la eficiencia operativa y las colaboraciones. En Estados Unidos, Deckers ha cerrado 25


puntos de venta entre 2016 y 2017 y prevé cerrar entre treinta y cuarenta más este año. Para 2020, el grupo contempla sumar hasta 125 establecimientos en todo el mundo. El plan de ahorro de costes también involucra la cadena de valor, reduciendo los tiempos de desarrollo de producto, mejorando los materiales, consolidando la red de proveedores y seguir desplazando la producción fuera de China. Este año, la empresa ha incorporado




tres nuevos miembros a su consejo de administración: Brian A. Splay, fundador de Bonobos (que vendió a Walmart) y de Trunk Club (que vendió a Nordstrom), y que actualmente es presidente ejecutivo de Tecovas, una marca de botas de Texas; a Cindy L. Davis, vicepresidenta de Nike y responsable del auge del negocio de la marca en el golf, y a William L. McComb, consultor especializado en estrategias omnicanal. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-4,5%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO NETO**  
-95,3%



**TIENDAS**  
-25

# Steve Madden

10



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1958



**FUNDADOR**  
Steve Madden



**SEDE**  
Stratford (Estados Unidos)



**MARCAS/CADENAS**  
Steve Madden, Brian Atwood, Dolce Vita, Freebird...  
Cartera de diez marcas



**TIENDAS**  
206 tiendas




**PLANTILLA**  
Alrededor de 3.300 empleados




**FACTURACIÓN**  
1.546,1 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Edward Rosenfeld**  
Presidente y consejero delegado

Steve Madden creció un 10,5% en 2017, hasta superar por primera vez el listón de los 1.500 millones de dólares. Parte de este fuerte crecimiento se debe a la evolución de la marca homónima, así como al lanzamiento de Madden NYC sólo para los grandes almacenes Kohl's y la puesta en marcha de un *flagship store* en Times Square, en Nueva York. Por otro lado, la compañía también ha continuado avanzando en el exterior, donde ha elevado las ventas un 15% en el último ejercicio. La empresa opera de manera directa en Canadá y México y a través de *joint ventures* en Europa y China. A corto plazo, Steve Madden continuará rastreando nuevas alianzas con socios locales para continuar su expansión en Asia. El grupo ha continuado también creciendo a base de adquisiciones y, en 2017, se hizo con Schwartz&Benjamin, el licenciatario del calzado de Kate Spade y Avec Les Filles. Con esta operación, la compañía entra en el negocio de las marcas *premium* y de diseñador. En este segmento, de hecho, Steve Madden tiene previsto lanzar este año su propia marca

de diseñador, Brian Atwood, y ha sellado un acuerdo de licencia para el calzado y los complementos de piel de Anne Klein aprovechando esta nueva plataforma. Por otro lado, de la misma manera que sus competidores, Steve Madden también está inmerso en incorporar tecnología para mejo-

rar la experiencia en tienda. En concreto, la empresa está formando a su equipo de tiendas y está armando su red con la plataforma Incite para realizar consultas sobre el stock a tiempo real, con técnicas de resolución de problemas y oportunidades de venta ascendente y cruzada, entre otras. **m**





**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
+10,5%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIO OPERATIVO**  
-2,5%

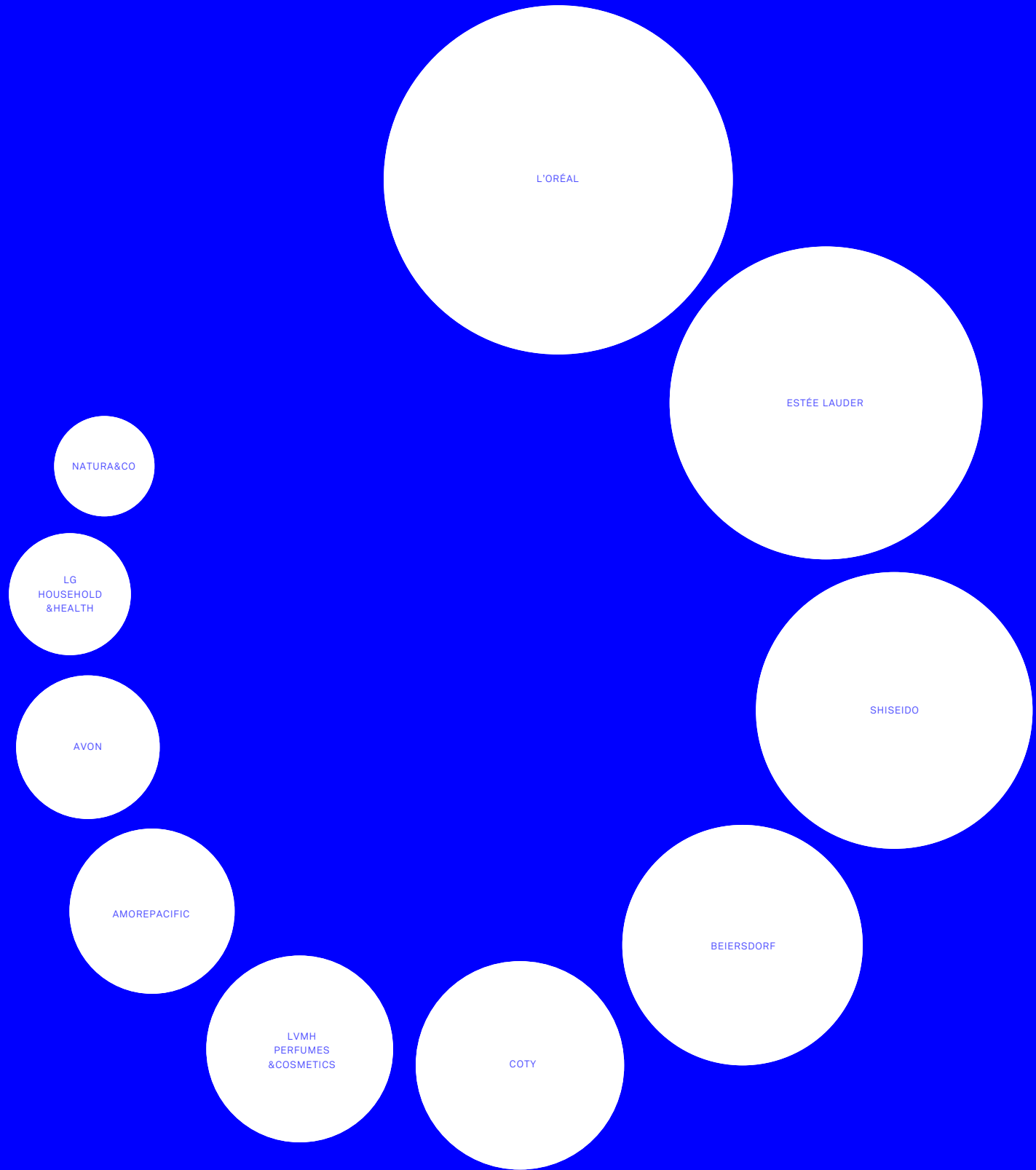


**TIENDAS**  
+4

7

# LOS ‘ASES’ GLOBALES DE LA PERFUMERÍA

PÁGINA 86



Incubadoras de *start ups* para potenciar la innovación. Reorganización de las carteras y compras estratégicas en materia tecnológica. Las compañías de perfumería y cosmética afrontan prácticamente los mismos retos que sus coetáneas en la moda: crisis del *brick* en Estados Unidos y otros mercados maduros y la aparición de modelos de negocio disruptivos en el canal online que amenazan con robarle su cuota de mercado. Ante estos nuevos actores, la mayoría de

operadores optaron por sacar el talonario e incorporar el *know how* de estos negocios. Este fue el caso, por ejemplo, de Shiseido con la adquisición de Giaran y la alianza de L'Oréal con Station F, el mayor campus de *start ups* del mundo. L'Oréal se mantuvo de forma holgada como el mayor grupo del sector, con ventas superiores a los 26.000 millones. Sin embargo, la parte media de la tabla experimentó fuertes cambios respecto al

ránking de 2016. Coty escaló de la novena a la quinta posición gracias a la adquisición del negocio de cosmética de Procter&Gamble, contabilizado por primera vez en el ejercicio 2017. La división de cosmética y perfumería de LVMH adelantó a Avon y Amorepacific por cifra de negocio, y se situó en la sexta plaza de la clasificación. Natura, pese a la compra de The Body Shop en 2017, se mantuvo en el décimo puesto del *top ten*.



# L'Oréal

1



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1909



**FUNDADOR**  
Eugène Schueller



**MARCAS**  
L'Oréal, Kiehl's, Maybelline, Lancôme... Cartera de 45 marcas



**TIENDAS**  
Presencia en 150 países




**FACTURACIÓN**  
30.393,5 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 29 de diciembre de 2017




**PLANTILLA**  
82.606 empleados



**ACCIONISTAS**  
Françoise Bettencourt y familia (33,13%). Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Jean-Paul Argon**  
Presidente y consejero delegado


 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

L'Oréal mantiene de forma holgada su liderazgo como el mayor grupo de cosmética del mundo. La compañía francesa cerró el ejercicio 2017 con unas ventas estables, aunque su beneficio creció a doble dígito. La empresa ha mantenido su apuesta por la innovación con compras, así como su crecimiento en mercados como China y Latinoamérica. El titán galo protagonizó una de las mayores operaciones corporativas del año con la venta el pasado septiembre de The Body Shop a Natura. El grupo brasileño, propietario también de Aesop, pasó a operar entonces con 3.200 tiendas en 69 países del mundo. En el ámbito de la innovación, L'Oréal selló el pasado octubre una alianza con Station F, el mayor campus de *start ups* del mundo. La asociación implicó la implantación de una aceleradora en sus instalaciones, ubicadas en París, para buscar empresas digitales de belleza en etapas tempranas de desarrollo. En China, la empresa también buscó aliados para dar nuevos impulsos al negocio. L'Oréal alcanzó un acuerdo con la consultora de *marketing* Emarsys para potencia la personalización y la comunicación mediante mensajes de móvil, en una de los paí-


ses con mayor penetración del *ecommerce* del mundo. En paralelo, el grupo galo mantuvo su expansión en Latinoamérica a lo largo del año pasado. En concreto, L'Oréal puso en marcha de un nuevo centro de distribución en Argentina y conquistó nuevos países de la región de la mano de Yves Saint Laurent, que inició operaciones en Uruguay, y Nyx. Esta última cadena desembarcó en Perú en 2017 y abrió su primer punto de venta en la ciudad colombiana de Medellín. La

cúpula de la compañía se mantuvo estable con Jean-Paul Agon al frente como consejero delegado. Sin embargo, en la segunda línea, L'Oréal nombró a Nicolas Hieronimus como adjunto y número dos de Agon, en un movimiento que suscitó rumores ante un posible relevo en la dirección en el medio plazo. Nestlé, segundo mayor accionista de la empresa, decidió no ampliar su participación pese a que los rumores iban en la dirección contraria. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+0,7%**



**ONLINE**  
**+34%**



**BENEFICIO NETO**  
**+17%**



**TIENDAS**  
**ND**

# Estée Lauder

2



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1946



**FUNDADOR**  
Estée y Joseph Lauder



**MARCAS**  
Estée Lauder, Jo Malone, Bobbi Brown, Clinique... Cartera de más de veinticinco marcas



**TIENDAS**  
Presencia en más de 150 países




**FACTURACIÓN**  
11.824 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de junio de 2017




**PLANTILLA**  
46.000 empleados



**ACCIONISTAS**  
Familia Lauder (40%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**




**Fabrizio Freda**  
Presidente y consejero delegado

Estée Lauder finalizó el ejercicio 2017 con mayor tamaño gracias a adquisiciones y con un equipo directivo totalmente renovado. La compañía estadounidense continuó ciñéndose a las directrices de su plan estratégico de crecimiento 10-Year Compass, bajo el que identifica áreas de crecimiento futuro en la cosmética. Pese a desafíos como la crisis del *brick* en Estados Unidos, la volatilidad de los tipos de cambio y tensiones geopolíticas en Oriente Próximo, problemáticas reflejadas en la memoria corporativa de 2017, Estée Lauder cerró el ejercicio con un alza del 12% en su beneficio y del 5% en las ventas. En el marco de este proyecto, Estée Lauder sumó a su cartera dos nuevas marcas de corto recorrido: Too Faced, una marca con un amplio seguimiento entre el público *millennial* por un importe de 1.450 millones de dólares, la mayor operación de su historia, y Becca Cosmetics, especializada en cosmética de color. La adquisición de esta última empresa fue la primera por parte del grupo en este ámbito desde que se hizo con Smashbox en 2010. Estée Lauder también entró en el capital de Deciem, una compañía


canadiense de cosmética que opera con las marcas The Ordinary y Niod. Ni el importe de la operación ni el volumen de la participación trascendieron. Otro de los avances de Estée Lauder del año pasado fue la apertura de su primera tienda física en Europa con su marca homónima. En concreto el grupo subió la persiana de un establecimiento en la Via Dante de Milán, con una clara vocación omnicanal al ofrecer servicios como el *click*

*and collect*. Pero el área de mayores cambios de la empresa fue el organigrama. En mayo de 2017, Estée Lauder relevó a los presidentes de Aveda, Bobbi Brown y La Mer. Posteriormente, la empresa ascendió a Cedric Prouvé, responsable de *travel retail*, como director global de tiendas, al tiempo que nombró a su primer ejecutivo en Asia-Pacífico, Fabrice Weber, como presidente de la división de perfumería. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+5%**



**ONLINE**  
**11%/total**



**BENEFICIO NETO**  
**-12%**



**TIENDAS**  
**ND**



# Shiseido



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1872



**FUNDADOR**  
Arinobu Fukuhara



**SEDE**  
Tokio (Japón)



**MARCAS**  
Shiseido, Benefique, Laura Mercier, Bare Minerals... Cartera de más de 45 marcas



**TIENDAS**  
Presencia en 120 países



**PLANTILLA**  
45.000 empleados



**FACTURACIÓN**  
9.076,5 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Master Trust Bank of Japan (9,51%)  
Cotiza en bolsa


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

Shiseido, igual que sus principales competidores, tuvo un ejercicio marcado por la adquisición de empresas tecnológicas para encontrar nuevas recetas que aplicar en cosmética. En paralelo, el grupo se desprendió de activos no estratégicos como Zotos, marca especializada en el cuidado del cabello que adquirió en 1988. Procter&Gamble compró esta marca a la empresa nipona por 485 millones de dólares, en una operación que se dio a conocer el pasado octubre. La cartera de Shiseido, no obstante, se agrandó gracias al lanzamiento de dos nuevas firmas: Waso, focalizada en artículos para el cuidado de la piel de veintañeros, y Recipist, cuyos productos se distribuyen en el canal online y por ahora sólo en su mercado doméstico. En el marco de su apuesta por el público *millennial*, Shiseido sumó *know how* digital a golpe de talonario. La compañía compró el pasado noviembre Giaran, empresa estadounidense fundada en 2016 y especializada en *big data*, realidad aumentada y tecnología predictiva. Anteriormente, la compañía tomó el control de la agencia creativa JWwalk para redoblar


su ofensiva en marketing y comunicación. A finales del año pasado, la empresa adquirió una herramienta para dermocosmética desarrollada por la *start up* Olivo Laboratories. Pese a las compras y nuevos lanzamientos, Shiseido no pudo evitar terminar el ejercicio 2017 con una fuerte caída del beneficio, lastrado principalmente por las pérdidas extraordinarias acumuladas por su cadena Bare Escentuals. La cúpula de la compañía también se reformuló: Shiseido incorporó a Alexandra Papazian

como directora general de Laure Mercier un año después de su compra. En septiembre de 2017, el grupo nipón fichó a un ex directivo de Le Bon Marché, Guillaume Gellusseau, como vicepresidente mundial de la división de marcas de diseñador. Poco después, la empresa perdió a su director general para Europa, Oriente Medio y África (Emea), Louis Dezars, que fue relevado de forma temporal por Enric Henry, responsable de negocio en la misma región. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+18,2%**




**ONLINE**  
**8%/total**




**BENEFICIO NETO**  
**-29,2%**



**TIENDAS**  
**ND**



**PRIMER EJECUTIVO**



**Masahiko Uotani**  
Presidente y consejero delegado

# Beiersdorf



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1882



**FUNDADOR**  
Paul Carl Beiersdorf



**SEDE**  
Hamburgo (Alemania)



**MARCAS**  
Nivea, Eucerin, La Prairie y Hansaplast



**TIENDAS**  
Presencia en todo el mundo



**PLANTILLA**  
18.934 empleados



**FACTURACIÓN**  
8.241,03 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Maxingvest Group (51,01%)  
Cotiza en bolsa


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

Mayor cuota de mercado y el sexto año consecutivo de crecimiento al alza. Beiersdorf, dueño de Nivea, Le Prairie, Hansaplast y Eucerin, tuvo un 2017 sin sobresaltos, aunque con los tipos de cambio como causantes de un pequeño retroceso de sus ganancias. No obstante, los inversores premiaron la evolución del negocio y la acción del grupo alemán superó el año pasado los cien euros por primera vez en su historia. Al tiempo que impulsó nuevas acciones de marketing digital en Europa y otros mercados maduros para conectar mejor con el consumidor joven, Beiersdorf también apostó decididamente por emergentes. En China, el mayor movimiento fue la entrada de sus marcas en los dos gigantes del e-commerce Alibaba y JD.com, cuyo tráfico conjunto ronda los 650 millones de usuarios. Esto derivó en que la venta online representase algo más del 25% de la facturación total en el país. El refuerzo de su estructura productiva, con centros repartidos por doce países del mundo, fue otro de los ejes de acción de Beiersdorf en 2017. A lo largo del ejercicio, el dueño de Nivea invirtió trece


millones de euros en una planta productiva en Lagos, la capital de Nigeria, ante el “enorme potencial de crecimiento de los mercados africanos”, según recoge la memoria del grupo. La empresa también inició las obras de un centro productivo a las afueras de Bangkok, Tailandia, que entrará en marcha en 2019 con una inversión de 45 millones para servir a toda la región. Por último, Beiersdorf anunció sus planes de abrir en Brasil su primera fábrica

de aerosoles fuera de Europa. La fiebre inversora en nuevas estructuras también llegó hasta su sede central en Hamburgo. Beiersdorf empezó a edificar sus futuras oficinas centrales en la ciudad alemana, de 335.280 metros cuadrados, que albergarán un centro de innovación y unos 3.000 empleados. Su entrada en funcionamiento está prevista para 2021 y la inversión total ascenderá a unos 230 millones de euros. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+4,5%**



**ONLINE**  
**25% (China)**



**BENEFICIO NETO**  
**-5,2%**



**TIENDAS**  
**ND**



**PRIMER EJECUTIVO**



**Stefan F. Heidenreich**  
Consejero delegado







# Coty


	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1904
	<b>FUNDADOR</b> François Coty
	<b>SEDE</b> Nueva York (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> Astor, Lancaster, Wella, Marc Jacobs Fragrances, Covergirl... Cartera de más de 20 marcas
	<b>TIENDAS</b> Presencia en más de 130 países
	<b>PLANTILLA</b> 20.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 7.650,3 millones de dólares Ejercicio cerrado a 30 de junio de 2017
	<b>ACCIONISTAS</b> Inversores institucionales (70,4%) Cotiza en bolsa


La estadounidense Coty lleva dos ejercicios digiriendo la adquisición de la división de perfumería y cosmética de Procter&Gamble, en una operación que ascendió a 12.500 millones de euros y que incluía un total de 43 marcas. La operación, consolidada por primera vez en el ejercicio 2017, le ha permitida escalar hasta la posición número cinco en el ránking global. Tras cerrar el acuerdo con Procter&Gamble, el presidente de la empresa, Bart Brecht, aseguró ya que la suma de marcas sería demasiado elevada y que algunas deberían salir. Coty ha dado de plazo hasta el próximo octubre para pujar por estas marcas. No obstante, en 2017, la empresa continuó engrosando su cartera con la compra de GHD y la plataforma online Younique, además de sumar la licencia de Tiffany, que vuelve a lanzar un perfume después de quince años, y la de Burberry. Antes de concluir el ejercicio de 2017, el grupo reordenó su cartera de activos y puso a la venta diez de sus licencias, que generaban entre el 6% y el 8% de su negocio. Coty decidió entonces deshacerse de las licencias de Enrique Iglesias, David Beckham y Beyoncé, entre otras. Ya en



	<b>VENTAS</b> <b>+75,9%</b>
	<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIOS</b> <b>De + a -</b>
	<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>

# 5

**PRIMER EJECUTIVO**



**Camillo Pane**  
Consejero delegado

con mayor recorrido y acentuar la expansión internacional de toda la cartera. Por otro lado, Coty también está tanteando nuevas fórmulas para abordar las nuevas generaciones de consumidores. En este sentido, el grupo lanzó la incubadora de *start ups* Digital Accelerator y ha puesto en marcha su primer establecimiento con la marca Covergirl, en Times Square, en Nueva York. **m**

# LVMH Perfumes

# 6

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2010
	<b>FUNDADOR</b> Bernard Arnault
	<b>SEDE</b> París (Francia)
	<b>MARCAS</b> Perfumes Loewe, Guerlain, Parfums Christian Dior, Fresh... Cartera de doce marcas
	<b>TIENDAS</b> 302 tiendas en todo el mundo
	<b>PLANTILLA</b> ND
	<b>FACTURACIÓN</b> 6.493,8 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de mayo de 2017
	<b>ACCIONISTAS</b> LVMH (100%)



**Bernard Arnault**  
Presidente y consejero delegado de LVMH




① Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

El negocio de cosmética de LVMH mantuvo su buena salud y creció a doble dígito en 2017, gracias al repunte de la demanda experimentado en Asia y la popularidad de la cosmética y el maquillaje entre las generaciones jóvenes. Todo ello pese a un entorno donde “la competición es intensa y los ciclos de innovación son cada vez más cortos”, según recoge el conglomerado en su memoria anual. En marzo de 2017, la cartera de negocios de esta división sumó una nueva firma: la marca de perfumería de nicho Maison Francis Kurkdjian, fundada en 2009 por Francis Kurkdjian y Marc Chaya. Ambos ejecutivos permanecen en el organigrama como director creativo y consejero delegado, respectivamente. LVMH también reforzó su oferta con una *celebrity* como talismán. El grupo francés de lujo desarrolló y lanzó la colección Fenty Beauty by Rihanna, que fue bien acogida entre el público más joven y ayudó a la compañía a ganar cuota de mercado en ese segmento. Entre los impulsores del negocio en el ejercicio pasado estuvieron Parfums Christian Dior, con el

lanzamiento de las fragancias Sauvage, Rouge Dior y Dior Addict; Guerlain, que arrancó el desarrollo de tiendas de Guerlain Parfumeur; y Givenchy, que experimentó un fuerte repunte en la venta de maquillaje. En 2017, el negocio de perfumería y cosmética de LVMH rompió la barrera de las 300 tiendas



a escala global. La cosmética de color se mantuvo como la categoría principal de producto, copando el 47% de las ventas, mientras que los perfumes ocupan el segundo lugar con una cuota del 36%. El mercado asiático (excepto Japón) concentra un tercio de las ventas globales de esta unidad de negocio. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>
	<b>VENTAS</b> <b>+12,6%</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>

	<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>TIENDAS</b> <b>+54</b>



# Amorepacific

7

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1945		<b>FUNDADOR</b> Suh Sung-Whan
	<b>SEDE</b> Seúl (Corea del Sur)		<b>MARCAS</b> Amorepacific, Suhwhasoo, Laneige, Mamonde... Cartera de 34 marcas
	<b>TIENDAS</b> ND		<b>PLANTILLA</b> 6.267 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 6.044,6 millones de dólares Ejercicio a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Suh Kyung-bae (53,9%) Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**

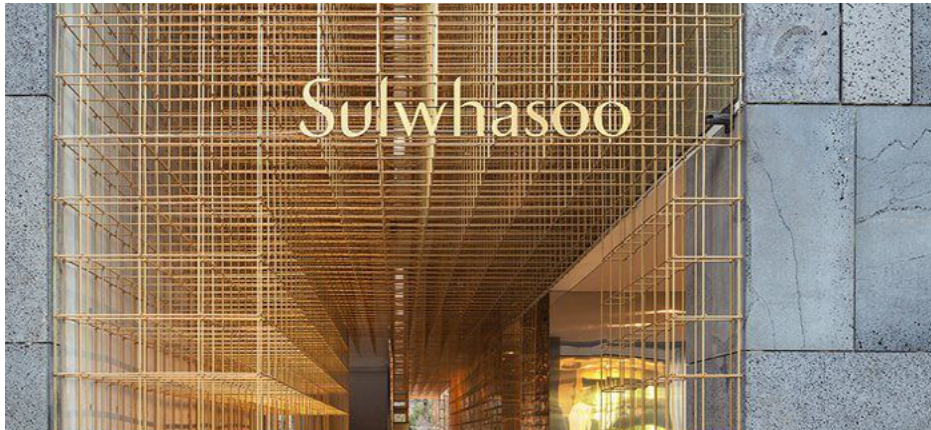


**Suh Kyung-bae**  
Presidente y consejero delegado






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

Extender su alcance global mediante sus cinco mayores marcas en cartera: Sulwhasoo, Laneige, Mamonde, Etude House y Innisfree. Esta ha sido la punta de lanza de Amorepacific. Para atacar Oriente Próximo, Amorepacific se alió el año pasado con uno de los mayores retailers de la región, Alshaya, junto al que gestionará su hoja de ruta en el territorio. Tras constituir una filial propia en el país, los planes de la compañía surcoreana contemplaban abrir una primera tienda en Dubái con la cadena Etude House en la segunda mitad de 2017. Por otro lado, la empresa también dio un paso adelante en Francia, donde acordó la apertura de un punto de venta de Sulwhasoo dentro de Galeries Lafayette. La marca aspira a replicar en el país el desarrollo en su mercado local, donde se convirtió en 2015 en la primera firma de cosmética en superar el trillón de won de facturación. Con Innisfree, por otra parte, Amorepacific subió la persiana de su primer *flagship store* en Nueva York. A finales de 2017, Amorepacific inició el traslado paulatino de los empleados de su sede

central, ubicada hasta entonces en la Signature Tower del distrito Cheongyecheon-re de Seúl, a unas nuevas instalaciones. Situadas en el barrio de Yongsan de la capital surcoreana, las oficinas suman 188.908 metros cuadrados de superficie repartidos en 29 plantas y tienen capacidad para albergar hasta 7.000 empleados.




La compañía también se reforzó en materia de I+D con la puesta en marcha de un centro de investigación y desarrollo en Singapur. Las instalaciones aspiran a facilitar la colaboración con *start ups* de Asia-Pacífico e investigadores individuales para desarrollar tecnologías de futuro aplicables a la cosmética. **m**


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+18,3%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+20,4%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		

# Avon

8

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1886		<b>FUNDADOR</b> David H. McConnell
	<b>SEDE</b> Nueva York (Estados Unidos)		<b>MARCAS</b> Avon, Anew, Black Suede, Clearskin... Cartera de diecinueve marcas
	<b>TIENDAS</b> Presencia en 56 países		<b>PLANTILLA</b> 25.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 5.715,6 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Inversores institucionales (82,9%) Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**







**Jan Zijderveld**  
Consejero delegado

Vuelta a los orígenes para afianzar el regreso a la rentabilidad. En 2017, Avon sentó las bases de la recuperación del negocio, tras frenar la caída de sus ventas en los últimos ejercicios y abandonar las pérdidas. Un nuevo equipo directivo, una estrategia basada en la venta directa a través de agentes (la empresa suma 6.000 vendedores en todo el mundo) y una mayor apuesta por Latinoamérica son las bazas de la compañía para mantenerse en el *top ten* mundial. La empresa mantuvo la política de ahorro anual implementada en 2016, cuando lanzó el programa *Transformation Plan*. Avon estimó que en 2017 había ahorrado costes por importe de 255 millones de dólares, frente a los 120 millones de dólares de 2016. En otoño de 2017, Avon aprobó una inversión de 110 millones de dólares para impulsar la investigación y elaboración de nuevos productos. En paralelo, el grupo también desembolsó 11,1 millones de dólares en la implantación de nueva tecnología para la cadena de suministro. Cuando dio a conocer estas medidas, Avon había fijado ya la salida de su consejera delegada. Sheri McCoy, que desempeñaba

el cargo desde mayo de 2012, fue relevada a principios de 2018 por Jan Zijderveld, un ejecutivo con más de treinta años de trayectoria en Unilever. El cambio al frente de la compañía alivió la presión a la que dos accionistas minoritarios, Shah Capital y Barington Capital, estaban sometiendo a Avon, exigiendo que se estudiase la venta de parte o la totalidad del negocio. La presidencia de la compañía también cambió en 2017. Miguel Fernández, directivo

mexicano con experiencia previa en Herbalife, asumió el puesto reemplazando a John Higson. Latinoamérica fue el mayor foco de expansión de Avon a escala global, dado que mantuvo una política activa tanto en venta directa como en expansión con retail. En la región, que copó el 39% de las ventas de 2017, la empresa tiene el foco puesto en crecer en Perú, Chile y Ecuador. Brasil, por su parte, se mantuvo como el primer mercado a escala global, donde factura el 22% de su negocio total. **m**



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+0,04%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>De - a +</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		



# LG Household&Health

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1947

**FUNDADOR**  
Koo In- Hwoi

**MARCAS**  
Whoo, Tomaru, Elastine y The Face Shop

**SEDE**  
Seúl (Corea del Sur)

**PLANTILLA**  
10.437 empleados

**FACTURACIÓN**  
5.621,7 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**ACCIONISTAS**  
LG Corporation (34%)  
Cotiza en bolsa

**TIENDAS**  
ND

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

LG Household&Health Care continúa apoyando parte de su crecimiento en la expansión del mercado chino de la cosmética. La empresa logró esquivar así el boicot que desde China se realizó a los artículos de consumo procedentes de Corea del Sur en protesta por un sistema de defensa estadounidense en el país. La cosmética fue uno de los sectores más afectados por esta medida. Su marca estrella, Whoo, continúa siendo una de las más vendidas. En 2016, la enseña superó por primera vez el listón del billón de won y, el año pasado, alcanzó los 1,4 billones de won (1.074,1 millones de euros). Más allá de Whoo, los otros motores de su crecimiento son sus otras marcas Ohui y Su:m. La compañía está haciendo hincapié en la expansión de Su:m, que ahora ha introducido en los principales grandes almacenes de las mayores ciudades de China, entre ellas, Shanghái, Nankin y Pekín. La enseña, que entró en el mercado chino en 2016, cuenta en la actualidad con setenta puntos de venta en el país. Europa también se ha convertido en un merca-



**VENTAS**  
**+2,9%**

**BENEFICIO NETO**  
**+6,8%**

**ONLINE**  
**ND**

**TIENDAS**  
**ND**

9

**PRIMER EJECUTIVO**

**Cha Suk-yong**  
Presidente y consejero delegado

# Natura&Co

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1969

**FUNDADOR**  
Antônio Luiz Seabra

**CADENAS**  
Natura Brasil, Aesop y The Body Shop

**SEDE**  
Cajamar (Brasil)

**PLANTILLA**  
18.000 empleados

**FACTURACIÓN**  
2.540,3 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**ACCIONISTAS**  
Antônio Luiz Seabra (23,09%)  
Cotiza en bolsa

**TIENDAS**  
3.235 tiendas en 72 países

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de julio de 2018.

Natura ha empezado a escribir un nuevo capítulo en su trayectoria. La compañía, que ya era una de las mayores del sector en Latinoamérica, asentó en 2017 su posicionamiento internacional con la adquisición de The Body Shop a L'Oréal. La transacción se concretó en septiembre por 1.120 millones de dólares y permitió a Natura extender su alcance a nuevos mercados. Tras concluir esta operación, la empresa cambió su nombre a Natura&Co, bajo el que engloba a Natura, Aesop (que adquirió en 2013) y The Body Shop. La empresa calificó 2017 como un año “de transformación” en sus resultados anuales. Además de ganar tamaño a través de esta operación, Natura, especializada hasta ahora en la venta por catálogo, ha pisado el acelerador en el retail. Hasta 2016, la red de distribución física del grupo se concentraba en farmacias y establecimientos multimarca, pero en el último año, la empresa ha intensificado su expansión en retail con la apertura de tiendas en su mercado local y un primer *flagship store* en Nueva York.



**VENTAS**  
**+24,5%**

**BENEFICIO OPERATIVO**  
**+117,5%**

**ONLINE**  
**+9**  
**TheBodyShop**

**TIENDAS**  
**+3.059**  
**TheBodyShop**

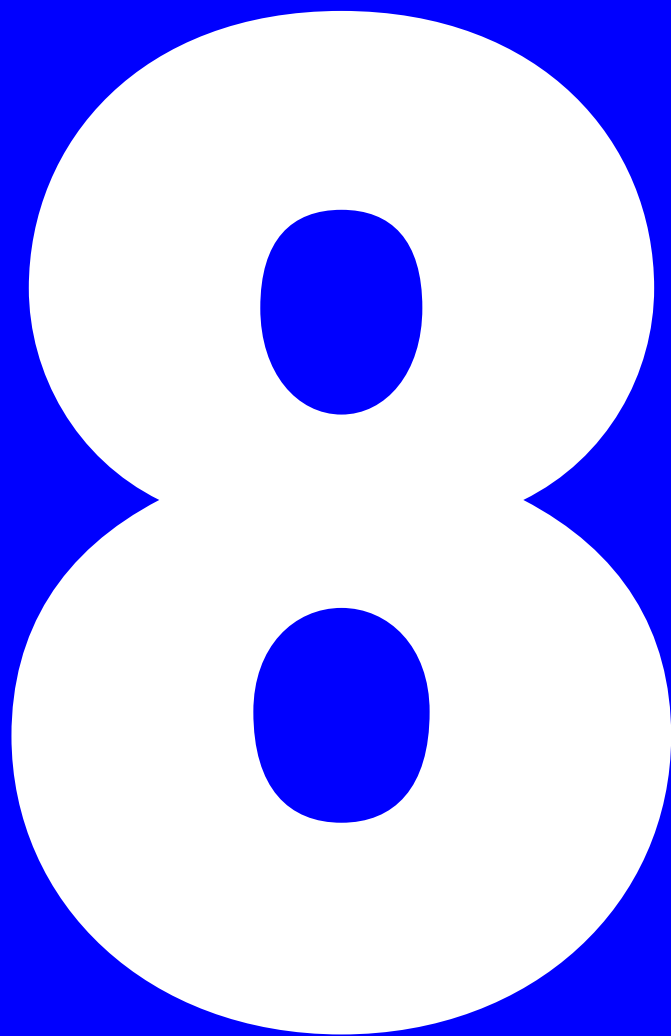
**EVOLUCIÓN 2017**

10

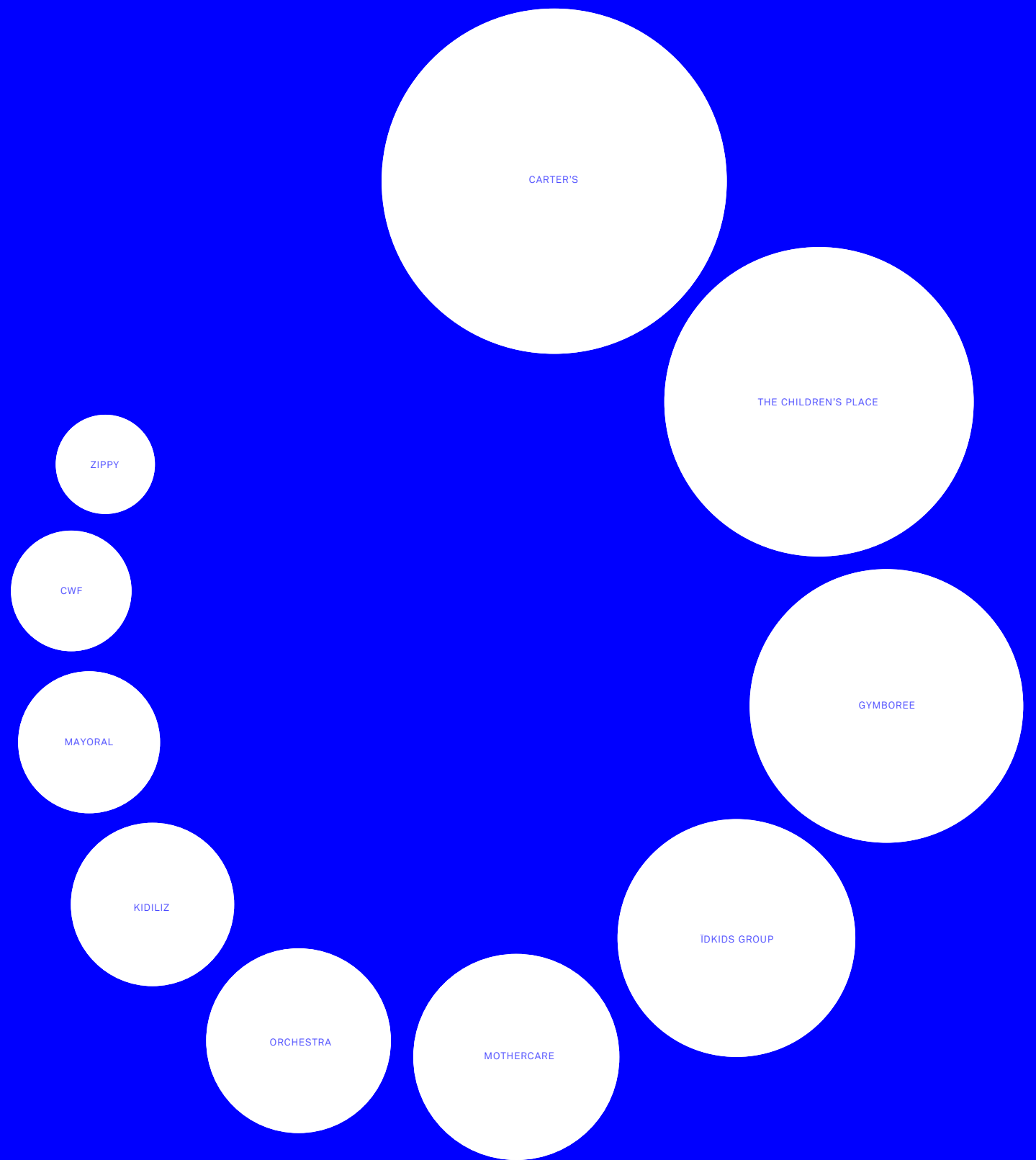
**PRIMER EJECUTIVO**

**Roberto Marques**  
Presidente ejecutivo

# LOS COLOSOS DE LA MODA INFANTIL



PÁGINA 98



Cambio de posiciones en el mapa de la moda infantil. Mothercare, que hasta el pasado año formaba parte del podio de los gigantes del sector, ha descendido a la quinta posición, porque en esta ocasión se ha considerado solamente su facturación como grupo y no el global, que incluye las ventas estimadas de sus franquicias. Este movimiento ha

favorecido a Gymboree, que ha logrado salir del equivalente estadounidense al concurso de acreedores y ha escalado hasta el tercer lugar del ranking. En la actualidad, sólo existen tres operadores del sector que facturan más de 1.000 millones de euros anuales, destacando sobre todo a Carter's, cuyas ventas se acercaron a los


3.000 millones. El sector se encuentra en un punto de inflexión, sobre todo por la caída de la tasa de natalidad en los principales mercados, el crecimiento en moda infantil de los grandes operadores de la gran distribución, la reducción de márgenes y el cambio de hábitos de los consumidores.




# Carter's

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1865
	<b>FUNDADOR</b> William Carter
	<b>SEDE</b> Atlanta (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> Carter's, Just One You, OshKosh, B'gosh... Cartera de 8 marcas
	<b>TIENDAS</b> 1.050 tiendas en Norteamérica
	<b>PLANTILLA</b> 18.300 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa
	<b>FACTURACIÓN</b> 3.400 millones de dólares Ejercicio cerrado a 30 de diciembre de 2017

# 1

**PRIMER EJECUTIVO**








**Michael D. Casey**  
Presidente y consejero delegado

Carter's no le pierde el pulso al mercado. En unos tiempos donde los colosos de la moda infantil se tambalean, la compañía estadounidense continúa en números negros. Sin embargo, al igual que otros retailers estadounidenses, la crisis del *brick* le ha obligado a emprender una reducción de su parque de tiendas. La digitalización del negocio ha sido otro de sus ejes de acción. La empresa culminó el ejercicio con 1.050 puntos de venta, de los cuales 830 están en Estados Unidos, 179 en Canadá y 41 en México. Además de Norteamérica, Carter's también vende sus marcas en más de cien países, a través de más de un millar establecimientos multimarca y el canal online. En el terreno digital, la empresa ha dedicado el último año a su plataforma de ecommerce. El 17% de las ventas que realizó en Estados Unidos se materializaron a través de la Red y, según las previsiones de la compañía, su negocio online llegará al 30% en 2022. El año pasado, Carter's lanzó la marca Simple Joys, creada para Amazon Prime. El gigante del comercio electrónico se ha convertido en una de las fuentes de crecimiento de la compañía y se

convertirá en uno de sus principales clientes en un plazo de cuatro años. La caída del tráfico en las tiendas físicas llevó a la compañía a elaborar un plan de racionalización de puntos de venta, mediante el que cerrará 115 tiendas de baja rentabilidad, una vez venzan los contratos de alquiler. Otros cuarenta establecimientos pasarán a operar en formato de *cobranding* con sus diferentes marcas, entre las que están Carter's, Skip Hop, Child of mine, entre otras. En la actualidad, el 60% de los establecimientos de Carter's son a precio completo, mientras

que el 40% corresponden a outlets. En 2022, sólo el 20% de los puntos de venta de la compañía serán outlets. La empresa, además, amplió el tallaje de sus colecciones para competir por el público de diez a catorce años de edad y realizó algunos cambios en materia de aprovisionamiento, aumentando el ratio de artículos que compra directamente a los proveedores y eliminando a los intermediarios. En la actualidad, el 60% de los productos de Carter's ya se adquiere mediante esta fórmula. **m**





	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+6,2%</b>		<b>ONLINE</b> <b>+17%</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+17,5%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		

# The Children's Place

# 2

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1969
	<b>FUNDADORES</b> David Pulver y Clinton Clark
	<b>SEDE</b> Secaucus (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> The Children's Place, Place y Baby Place
	<b>TIENDAS</b> 1.014 tiendas en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico
	<b>PLANTILLA</b> 15.800 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa
	<b>FACTURACIÓN</b> 1.870 millones de dólares Ejercicio cerrado a 3 de febrero de 2018

**PRIMER EJECUTIVO**








**Jane Elfers**  
Presidenta y consejera delegada

Menos ladrillo y más tecnología. The Children's Place está inmersa en un proceso que pasa por cerrar la persiana de centenares de establecimientos y extender lazos con el ecommerce y su máximo exponente, Amazon, para volver a la senda de la rentabilidad. En este contexto, la empresa diseñó un plan para redimensionar su red comercial. El objetivo de la compañía pasa por cerrar trescientas tiendas hasta 2020. La reducción de metros cuadrados le permitirá mejorar la rentabilidad, ya que se quitará de encima el coste que representan los establecimientos deficitarios. La compañía ha comprobado que en los lugares donde ha cerrado tiendas, su negocio electrónico se ha potenciado. De hecho, el desarrollo del ecommerce se ha convertido en una prioridad dentro de la estrategia de The Children's Place y, es justamente ahí, donde está realizando las principales inversiones. La empresa ha continuado su estrategia de expansión internacional de la mano de socios franquiciados, los cuales operan con 190 puntos de venta en 19 países. Adicionalmente, el grupo ha estrechado sus relaciones con

Amazon, el gigante del ecommerce con el que ha fortalecido su posición en Canadá. The Children's Places también tiene en Latinoamérica uno de sus principales focos de expansión, donde opera principalmente de la mano del Grupo David. De esta manera, la compañía ha logrado penetrar en los mercados de Costa Rica, Guatemala, Perú y Venezuela.

El coloso estadounidense ha modificado su cadena de suministro, eliminado a todos los intermediarios para ir directamente a la fuente. Después de esa transformación de corte logístico y operativo, el 19% de los proveedores de la empresa se encuentra en China, el 17% en Bangladesh, el 13% en Vietnam, el 12% en Indonesia y el 11% en India, principalmente. **m**



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+4,7%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>-17,2%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>-25</b>		



# Gymboree

3

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1976

**FUNDADOR**  
Joan Barnes

**SEDE**  
San Francisco (Estados Unidos)

**MARCAS**  
Gymboree, Janie&Jack y Crazy 8

**TIENDAS**  
1.291 tiendas en todo el mundo

**PLANTILLA**  
5.090 empleados

**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa

**FACTURACIÓN**  
1.267,6 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 30 de enero de 2016

**PRIMER EJECUTIVO**

**Daniel Griesemer**  
Presidente y consejero delegado

Entrada y salida de los juzgados. Gymboree se acogió al equivalente estadounidense del concurso de acreedores a principios de 2017, con una deuda de 900 millones de dólares (804,6 millones de euros). Gracias a una serie de severos ajustes, el grupo ha logrado reconducir la situación. La empresa completó su reestructuración financiera y salió del concurso con el respaldo de sus acreedores. La deuda de Gymboree fue liquidada después de que realizar una reorganización de su red comercial. Además, Gymboree recibió un préstamo de 85 millones de dólares por parte de Goldman Sachs y un acceso a una línea de crédito de 200 millones de dólares del Bank of America Merrill Lynch para poder realizar inversiones en el negocio y volver a tomar impulso. Cuando se encontraba renegociando la deuda, el grupo anunció el cierre de alrededor de 350 de los casi 1.300 establecimientos con los que operaba. Los cierres afectaban a las marcas Gymboree, Gymboree Outlet y Crazy 8. Daniel Griesemer, presidente y consejero delegado de Gymboree, explicó que tras la

reestructuración, la empresa ha recuperado su salud financiera a largo plazo y trabajará en consolidar la marca, el producto y la distribución omnicanal. Griesemer asumió su cargo el año pasado tras la salida de su predecesor, Mark Breitbard. El ejecutivo



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+1,5%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**ND**

# İDKids Group

4

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1996

**FUNDADORES**  
Jean Duforest y Jean-Luc Souflet

**SEDE**  
París (Francia)

**MARCAS**  
Okaïdi, Jacadi y Oxybul

**TIENDAS**  
1.112 tiendas en 70 países

**PLANTILLA**  
6.000 empleados

**ACCIONISTAS**  
Jean Duforest y Jean-Luc Souflet

**FACTURACIÓN**  
1.003 millones de dólares

**PRIMER EJECUTIVO**

**Eric Vandendriessche**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

İDKids Group apuesta por la estrategia país. El grupo francés, que opera en setenta mercados, decidió trasladar la gestión completa de todas las marcas a cada territorio, incluyendo la de Oxybul, especializada en juguetería. En este contexto, la compañía incorporó a Sergi Brunet en calidad de director general para España, un mercado donde el grupo opera con 45 puntos de Okaïdi y siete de Jacadi. La filial, con sede en Barcelona, emplea a alrededor de 280 personas. La expansión de İDKids Group en España se centra en su marca principal, Okaïdi, aunque también mantiene su apuesta por Jacadi, que tiene un posicionamiento más elevado. La empresa, que compite con grupos como Du Pareil au Mème o Sergent Major, concluyó 2015 con una cifra de negocio de 24 millones de euros (27 millones de dólares) en el mercado español. La compañía, como otras muchas del sector, realizó un proceso de reestructuración durante la crisis, con el cierre de un centenar de tiendas y el repliegue en cuatro mercados. Así, İDKids Group ha alcanzado una red global de 1.112 establecimientos, de los cuales 787 pertenecen

a Okaïdi, 273 a Jacadi, 36 a Oxybul y 16 a İD Kids. En la actualidad, el 68,57% de la facturación de la compañía francesa lo aporta Okaïdi,

generando unos ingresos de 592,6 millones de euros (689,7 millones de dólares), mientras que el 16,7% correspondió a Jacadi. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+10,8%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**+67**



# Mothercare

5



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1961



**FUNDADOR**  
Selim Zilkha y Sr James Goldsmith



**SEDE**  
Watford (Reino Unido)



**MARCA**  
Mothercare



**TIENDAS**  
1.268 tiendas en 47 países




**PLANTILLA**  
4.737 empleados




**FACTURACIÓN**  
861,2 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 24 de marzo de 2018



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Mark Newton-Jones**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

Año difícil para Mothercare, uno de los gigantes del sector. La empresa se ha concentrado en arreglar su situación financiera, fuertemente afectada por los cambios que se han producido en el negocio. La caída del consumo en el mercado británico durante la segunda parte de 2017 se notó tanto en el canal online como en el offline, dado que el grueso de su red comercial se concentra en su mercado doméstico. Mothercare inició un proceso de reorganización que incluyó medidas como el cierre de cincuenta tiendas en Reino Unido y la captación de 28 millones de libras (31,9 millones de euros) a través de una refinanciación y la emisión de nuevas acciones. En este contexto, el grupo británico contrató a la consultora Kpmg para que le asesore en esta fase de su reestructuración y, el pasado abril, fichó a David Wood, un directivo con una larga trayectoria en el gran consumo, como nuevo consejero delegado. El nombramiento supuso la salida de Mark Newton-Jones, que ocupaba el cargo desde 2014. Un mes más tarde, en mayo, la compañía recuperó a Newton-Jones, aunque manteniendo dentro de la estructu-


ra empresarial a Wood. En la actualidad, los acreedores del grupo británico de moda infantil han aprobado el plan de reestructuración de la empresa. En cuanto al concepto de tienda, la empresa realizó un nuevo enfoque en sus líneas de negocio, centrándose en los segmentos de maternidad y niños hasta edad preescolar. De manera paralela, Mothercare aumentó sus capacidades digitales y, en la actualidad, el 43% de sus ventas se realizan

online y de estas, 69% se genera a través de dispositivos móviles. Mothercare también remodeló su cúpula. La compañía británica ascendió a Glyn Hughes y lo nombró como director financiero del grupo, en reemplazo de Richard Smothers. Además, en abril de 2018, designó a Clive Whiley como presidente interino, en reemplazo de Alan Parker, que dejó la empresa de moda infantil en pleno proceso de reestructuración. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
-1,9%



**ONLINE**  
43%/UK



**BENEFICIO NETO**  
de + a -



**TIENDAS**  
ND

# Orchestra

6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1999



**FUNDADOR**  
Chantal y Pierre Mestre



**SEDE**  
Saint-Aunes (Francia)



**MARCA**  
Orchestra, Babycare by Orchestra y Orchestra Prémaman



**TIENDAS**  
563 tiendas en más de cuarenta países




**PLANTILLA**  
Alrededor de 5.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
712,4 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Familia Mestre (33,21%); Gotib (14,29%). Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Thomas Hamelle**  
Consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

Orchestra ha vivido uno de sus años más agitados. La compañía francesa fichó a Thomas Hamelle como consejero delegado y prosiguió con su proceso de expansión internacional, poniendo el foco en Estados Unidos, donde abrió tienda online y puso en marcha su primer *flagship*, que está situado en Filadelfia. A finales de 2016 y en su afán de abordar el mercado estadounidense con mayores garantías, la empresa gala llegó a un acuerdo de fusión con Destination Maternity, el cual se rompió en junio de 2017 y no se materializó. En lo que concierne a España, Orchestra está apoyando su desarrollo en dos palancas: por un lado, la apertura de nuevas tiendas, tanto propias como franquiciadas; por otra, la renovación de su red actual para implantar un nuevo concepto de mayores dimensiones, en el que incluye la oferta de textil y puericultura. A lo largo de 2017, Orchestra inició la explotación de sus tiendas de gran formato en el extranjero. Además, la compañía apostó por crecer con franquicias mediante nuevos acuerdos, como el que selló con Cevital Group en Algeria (febrero de 2017) o con Al-Othaim Group en


Arabia Saudí. Además, la compañía ha centrado parte de sus esfuerzos en reestructurar su deuda y ampliar capital. De momento, la empresa ha alcanzado

un acuerdo con las entidades financieras para extender la mayoría de sus líneas de crédito, que ascienden a 209,2 millones de euros, hasta julio de 2020 y julio de 2021, respectivamente. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
+0,5%



**ONLINE**  
ND



**BENEFICIOS**  
ND



**TIENDAS**  
-4

# Kidiliz

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1962

**FUNDADOR**  
Roger Zannier

**MARCAS**  
Catimini, Z, 3Pommes, Absorba, B-Kare... Cartera de más de quince marcas

**TIENDAS**  
930 tiendas propias

**FACTURACIÓN**  
501 millones de dólares (2015)

**ACCIONISTAS**  
Familia Zannier

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

Kidiliz atraviesa por uno de los momentos cruciales de su historia. La compañía francesa, hasta 2016 denominada Grupo Zannier, ha entrado en conversaciones con la empresa china Semir, con la que podría fusionarse para crear un nuevo titán global del sector que facturaría 2.000 millones de euros. Semir es uno de los mayores retailers especializados en moda en China, con una red de 8.000 establecimientos y una facturación de alrededor de 1.600 millones de euros. El grupo, que cotiza en la bolsa de Shenzhen desde 2011, es propietario de la marca de moda infantil Balabala, una de las más populares del mercado chino. El pasado año, Kidiliz tomó medidas estratégicas con el fin de simplificar su estructura. En este contexto, la compañía centralizó en Francia la gestión de su negocio de retail, que contaba con un equipo propio en cada filial. En paralelo, Kidiliz dio un fuerte impulso en el extranjero de la mano de su marca Z. La firma estrechó lazos con ChinaTing, su socio en el país desde finales de 2016, y anunció la puesta en marcha de sus primeras cuatro

tiendas físicas en el mercado chino antes de finalizar 2017. Hasta entonces, ChinaTing sólo gestionaba la expansión de Z en el canal online. El renovado acuerdo con su socio contemplaba la apertura de un centenar de tiendas en China a lo largo de los siguientes cinco años. Además, a partir del verano de 2018, China-



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
ND

**ONLINE**  
ND

**BENEFICIO NETO**  
ND

**TIENDAS**  
ND

# 7

**PRIMER EJECUTIVO**

**Rémy Baume**  
Consejero delegado

# Mayoral

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1941

**FUNDADOR**  
Francisco Domínguez Toledo

**MARCAS**  
Mayoral, Newborn, Nakutavake y Mayoral Shoes

**TIENDAS**  
210 tiendas en más de cien países

**FACTURACIÓN**  
407,7 millones de dólares

**ACCIONISTAS**  
Familia Domínguez Gor

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

Nuevas marcas, más filiales en el extranjero y fuertes inversiones para reforzar su estructura. Mayoral, el mayor grupo de moda infantil de España, continuó ganando protagonismo en los mercados internacionales a lo largo de 2017, al tiempo que realizó cambios en el organigrama. En marzo de 2017, la compañía nombró a Rafael Domínguez de la Maza como nuevo subdirector general, un cargo de nueva creación y bajo el que colaboraría de forma más estrecha con el director general, su hermano Manuel Domínguez de la Maza. Rafael Domínguez compaginaría su nuevo puesto con sus antiguas funciones como director comercial de Mayoral y responsable de inversiones fuera del negocio de la moda del grupo, cargo que ocupa desde 2002. En España, la empresa también amplió su cartera y presentó una nueva marca, Abel&Lula, con un posicionamiento más *premium*. La firma comenzará a comercializarse en la temporada primavera-verano 2019, momento en el que Mayoral entrará a competir con otras marcas españolas como Pili Carrera, Foque

o Nanos. En materia de estructura, Mayoral dio a conocer una inversión de cincuenta millones de euros para la apertura de un segundo almacén logístico en Málaga. Las nuevas instalaciones, situadas a dos kilómetros de las ya existentes, permitirían aumentar la capacidad de almacenaje para hacer frente en mejores condiciones al crecimiento internacional.



A finales de 2017, Mayoral ganó otra talla en el extranjero, cuando abrió tres nuevas filiales en Perú, Reino Unido y Bulgaria para impulsar su desarrollo en estos países. Tras la operación, el grupo pasó a contar con 17 subsidiarias, al tiempo que tenía presencia en otros ochenta países de Europa, Oriente Medio, Asia, norte de África y Canadá de la mano de 200 agentes comerciales. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+4,1%**

**ONLINE**  
ND

**BENEFICIO NETO**  
ND

**TIENDAS**  
**+20**



# CWF

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1965		<b>FUNDADOR</b> Marcel Albert		<b>PRIMER EJECUTIVO</b> <b>Freddy Mallet</b> Presidente
	<b>SEDE</b> Les Herbiers (Francia)		<b>MARCAS</b> Billeblush, Billybandit, Carrément Beau, Une Fille... Cartera de 11 marcas		
	<b>TIENDAS</b> Presencia en 74 países		<b>PLANTILLA</b> 800 empleados		
	<b>FACTURACIÓN</b> 183 millones de dólares (2015)		<b>ACCIONISTAS</b> Dzeta Conseil		






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de julio de 2018.

Children Worldwide Fashion (CWF) se encuentra en un proceso de transición en el mercado español donde, a finales de 2018, prevé alcanzar una facturación de treinta millones de euros. La empresa, pilotada en el país por Manuel Ildefonso, trasladó sus oficinas de Reus (Tarragona) a Barcelona para mejorar su operativa. Desde las nuevas instalaciones en Barcelona, la compañía ejecuta las acciones de dirección y *back office*. El grupo, además, incorporó a David Monné como nuevo responsable de retail en la Península Ibérica. Monné, que procede de Sunglass Hut (propiedad de Luxottica), tiene la misión de retomar la expansión de CWF con franquicias, un proyecto de la compañía que llevaba paralizado durante más de un año. CWF también mantiene su apuesta por el canal multimarca y en El Corte Inglés, donde cuenta con 39 corners. De hecho, la empresa está redefiniendo su concepto global de tienda para también introducirlo en los grandes almacenes, con la finalidad de ganar mayor visibilidad. La compañía también ha continuado refor-

zando su estrategia de marcas y, en 2017, lanzó la primera colección primavera-verano de Zadig&Voltaire, de la que posee la licencia de la línea infantil desde finales de 2016. CWF también comenzó a comercializar la primera colección para niños de Givenchy,

que salió al mercado en abril de 2017 y que significó la entrada de la marca de lujo en el mundo de la moda infantil. La colección Givenchy Kids empezó a distribuirse en 150 tiendas situadas en Francia, Reino Unido, Italia, Estados Unidos y Asia. **m**



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> ND		<b>ONLINE</b> ND
	<b>BENEFICIO NETO</b> ND		<b>TIENDAS</b> ND		

# Zippy

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2004		<b>FUNDADOR</b> Sonae		<b>PRIMER EJECUTIVO</b>
	<b>SEDE</b> Matosinhos (Portugal)		<b>CADENAS</b> Zippy		
	<b>TIENDAS</b> 122 tiendas en 21 países		<b>PLANTILLA</b> ND		
	<b>FACTURACIÓN</b> ND		<b>ACCIONISTAS</b> Sonae		






**Joana Ribeiro da Silva**  
Responsable de Zippy

Sostenibilidad y expansión mediante franquicias bajo el foco. Zippy, la marca de moda infantil propiedad del titán luso Sonae, mantuvo su apuesta por los mercados internacionales en 2017, sobre todo en España y Oriente Medio. La empresa puso en marcha el año pasado un *flagship store* de 600 metros cuadrados de superficie en el Dubai Mall, uno de los centros comerciales más populares de la ciudad. Tras esta apertura, Zippy sumaba 34 establecimientos en Oriente Medio, donde está presente en países como Arabia Saudí, Líbano, Qatar y Emiratos Árabes Unidos, entre otros. En paralelo a su ofensiva internacional, Zippy también tomó medidas en aras de la sostenibilidad. La compañía desarrolló un plan de acción basado en tres áreas: monitorizar el consumo de energía en tienda, el fomento de cambios en la forma de actuar de los empleados respecto al uso energético y la instalación de sistemas de iluminación LED en sus establecimientos. Para medir su consumo energético, la empresa se sirvió de la plataforma digital Checkwatts.

Esta herramienta avisaba a los responsables de tienda en caso que el consumo de energía excediese la media en un determinado momento del día, lo cual evitaba que cualquier equipo quedase conectado fuera del horario de apertura. A cierre de 2017, el consumo de energía de la red comercial de Zippy se había reducido un 12,6% respecto al año anterior. El grupo de moda infantil opera en 21 países,

en la mayoría de ellos de la mano de socios locales. En Ucrania, por ejemplo, Zippy tiene como socio a Argo, empresa que a su vez trabaja con otros retailers de moda como Mango, Desigual y Parfois. A cierre de 2017, España era el único mercado exterior en el que la compañía operaba mediante una filial, y también contaba con una subsidiaria en Turquía para el aprovisionamiento. **m**

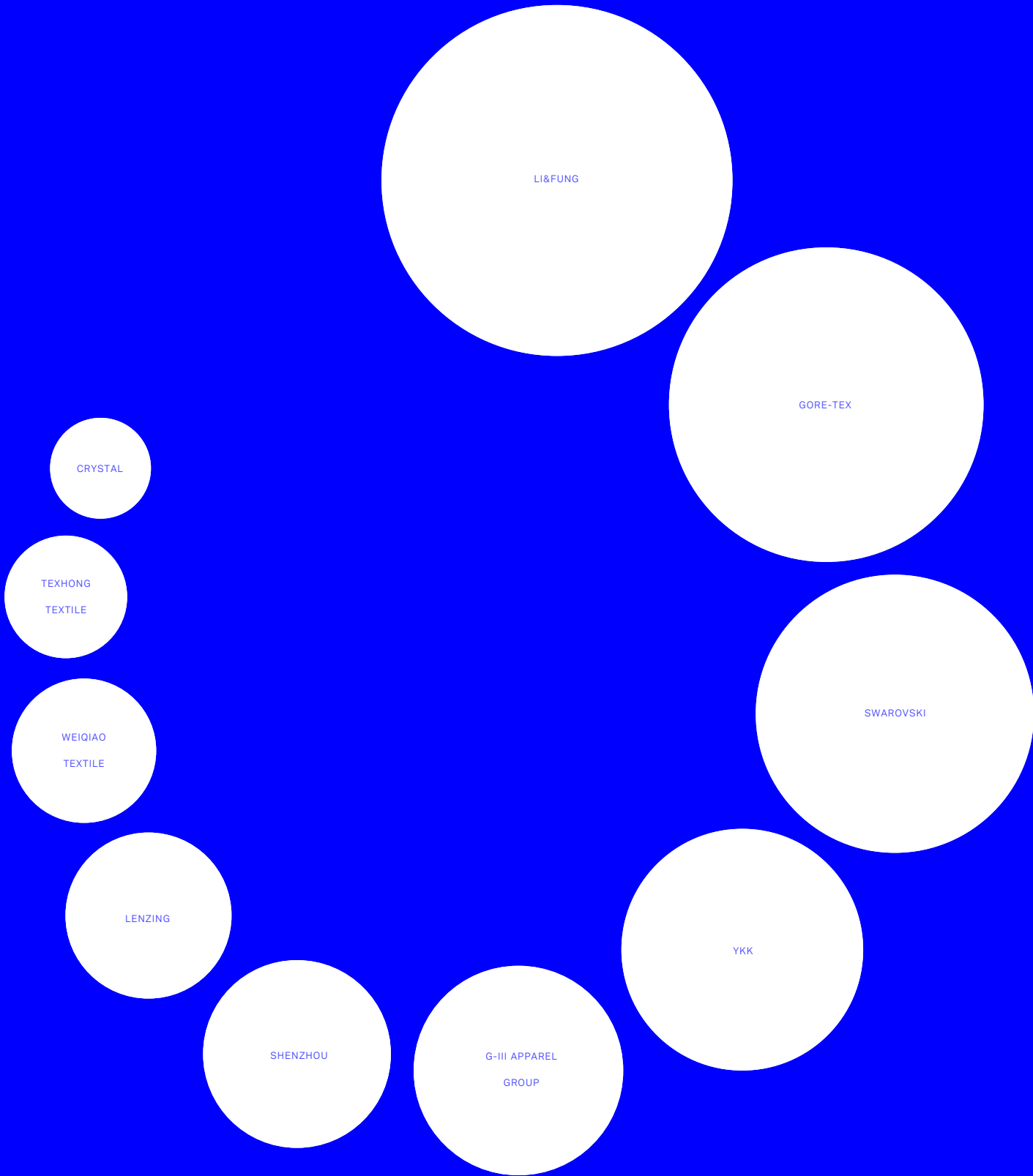


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> ND		<b>ONLINE</b> ND
	<b>BENEFICIO OPERATIVO</b> ND		<b>TIENDAS</b> ND		

# 9

## LOS GRANDES DE LA INDUSTRIA AUXILIAR

PÁGINA 110



Movimiento de piezas en el mapa global de la industria auxiliar. Li&Fung, a pesar de estar inmerso en una profunda reestructuración, continúa liderando de manera incontestable esta clasificación manteniendo gran distancia con el resto de operadores. Le sigue en la clasificación WL Gore&Associates, a pesar de que su protagonismo en el negocio de la moda se concentra en el segmento deportivo y *outdoor*.

Swarovski e YKK ocupan la tercera y cuarta posición. Para la ejecución de este ranking sólo se ha tomado en consideración la facturación de su división dirigida a la moda, ya que en ambos casos las empresas cuentan con negocios en otros sectores económicos. Completan este *top ten* cuatro gigantes chinos: Shenzhou, Weikiao, Crystal y Texhong. Crystal, proveedor de Uniqlo o L Brands, entre otros, se

incorpora a esta clasificación tras publicar sus cuentas por primera vez después de salir a bolsa. Como en anteriores ediciones del mapa, quedan fuera del ranking dos de los mayores hiladores del sector, Invista y Hyosung, ante la falta de cifras sobre sus ventas en el negocio textil. Por otro lado, continúan quedando a las puertas de entrar en este selectivo la británica Coats o los gigantes indios Raymond o Arvind.



# Li&Fung






	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1906		<b>FUNDADOR</b> Fung Pak-liu y Li To-ming
	<b>SEDE</b> Hong Kong (China)		<b>MARCAS</b> -
	<b>ACTIVIDAD</b> Aprovisionamiento		<b>PLANTILLA</b> 21.322 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 13.534 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Fung (27,2%) Cotiza en bolsa

i Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

El año pasado, Li&Fung puso en marcha un plan hasta 2020 para redefinir el aprovisionamiento del futuro. El grupo trazó entonces una hoja de ruta para dar la vuelta a sus procesos de suministro y adaptarse a un nuevo orden en el negocio de moda basado en la omnicanalidad, la inmediatez y la personalización. En su nuevo plan, Li&Fung incorporará las nuevas tecnologías ya existentes para acentuar la digitalización de los procesos con miras a ganar en velocidad. Según la compañía, en un mundo cada vez más digitalizado, la velocidad es estratégica para cubrir las demandas de las empresas de moda, que han empezado a operar con ciclos de ventas más cortos, pedidos más reducidos y una mayor flexibilidad en los stocks. La mayor transformación que encara el grupo los próximos tres años será la digitalización de toda la cadena de valor, desde el desarrollo de producto, el coste del material y los muestrarios, hasta la producción. En este sentido, el grupo se ha aliado con la empresa estadounidense de robótica Softwear Automation para desarrollar la primera cadena de producción

de camisetas totalmente robotizada. Li&Fung también ha ejecutado alianzas estratégicas de este tipo para la producción en 3D, en el desarrollo de nuevos materiales, en diseño y en *blockchain*. En su intervención en el salón anual de la National Retail Federation (NRF) en Nueva York, el consejero delegado de la compañía, Spencer Fung, defendió un modelo que, en vez de producir y vender, va en la dirección opuesta, primero vender, luego producir. Para centrarse en esta estrategia, el grupo ha ido simplificando su negocio en los últimos



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> -8,3%		<b>CAPACIDAD</b> ND
	<b>BENEFICIO NETO</b> +6,5%		<b>INVERSIÓN</b> ND		

1

**PRIMER EJECUTIVO**



**William Fung**  
Presidente






# Gore-Tex

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1858		<b>FUNDADORES</b> Bill y Vieve Gore
	<b>SEDE</b> Newark (Estados Unidos)		<b>MARCAS</b> Gore-tex
	<b>ACTIVIDAD</b> Fornituras		<b>PLANTILLA</b> Alrededor de 9.500 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 3.200 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Gore

WL Gore&Associates continúa avanzando en la investigación en torno a materiales impermeables y transpirables para diferentes industrias. La moda continúa siendo uno de sus pilares estratégicos para focalizar su crecimiento. Este año, la empresa ha querido subirse también a la ola del *athleisure* y acudió a la última edición de la Semana de la Moda de Milán en busca de alianzas más allá del deporte. La estrategia del grupo pasa ahora por continuar explorando en el negocio de la indumentaria, pero más allá del deporte *outdoor*, donde Gore-tex cuenta con un buen posicionamiento. En este sentido, la empresa busca abrirse paso en productos que no tienen la necesidad de superar condiciones extremas. El primer paso en este sentido fue la colaboración con Asics para una línea de *sneakers* o con marcas de lujo como Prada. Bajo esta misma estrategia, Gore-Tex amplió también mercado en el ámbito de la decoración y el interiorismo con una alianza con el diseñador de interiores Giovanni Pagnotta. Para abordar este mercado más allá del *outdoor*, la empresa

lanzó a finales del año pasado la nueva enseña Gore-tex Infinium. Por otro lado, WL Gore&Associates ha continuado avanzando en la investigación de nuevos materiales más sostenibles. También a finales de 2017, la compañía lanzó una línea de laminados de nailon y poliéster reciclados en colaboración con marcas como Haglöfs, Norrøna y Patagonia. De hecho, la compañía ha acelerado en sostenibilidad, sobre todo después de que Greenpeace denunciara el impacto



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> +10%		<b>CAPACIDAD</b> ND
	<b>BENEFICIO OPERATIVO</b> ND		<b>INVERSIÓN</b> ND		

2

**PRIMER EJECUTIVO**



**Jason Field**  
Presidente y consejero delegado

de las sustancias tóxicas PFC. En la última edición de la feria OutDoor, Gore-tex lanzó sus primeros artículos libres de PFC. En el ámbito corporativo, WL Gore&Associates reordenó su cúpula a principios de 2018, nombrando presidente y consejero delegado a Jason Field, hasta ahora responsable global de ventas y marketing de la división de materiales médicos. Field sustituye en el cargo a Terri Kelly, en la empresa desde hace más de 35 años y que ahora da un paso al lado. **m**



# Swarovski

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1895		<b>FUNDADOR</b> Daniel Swarovski
	<b>SEDE</b> Wattens (Austria)		<b>MARCAS</b> Swarovski, Daniel Swarovski y Cadenzza
	<b>ACTIVIDAD</b> Fornituras		<b>PLANTILLA</b> 27.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 3.175 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Langes-Swarovski






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

Swarovski ha continuado reforzando su negocio internacional con la apertura a finales del año pasado de su primer *hub* creativo en Dubái, con una superficie de 180 metros cuadrados. Se trata de un espacio en el que fomentar la innovación y el diseño en el sector a través de la organización de cursos de formación, charlas y talleres de aprendizaje en el tallaje de cristales. El grupo austriaco de cristal tallado ha vuelto a concentrarse en su *core business* después de echar el cierre a Lola&Grace, desistiendo en su intento de competir en el mercado de la joyería accesible. La empresa ha continuado avanzando en su negocio de cristal tallado, que continúa siendo el que genera una mayor cifra de ingresos y ha continuado engordando su red de retail con la puesta en marcha de 200 tiendas más, hasta alcanzar el listón de los 3.000 establecimientos en todo el mundo. En la región Asia-Pacífico, Swarovski ha conseguido también la cota del millar de puntos de venta. En cuanto a sus otros dos negocios, Swarovski Optik y Swarovski Tyrolit, en 2017 elevaron

su cifra de negocio un 5% y un 5,5%, respectivamente, hasta 147 millones de euros y 670 millones de euros. En total, el grupo creció el año pasado un 4,2% respecto a 2016, hasta 3.360 millones de euros. Por otro lado, la empresa ha llevado a cabo este último año una simplificación global de su estructura, que ha tenido también su impacto en el mercado español, con la salida de tres altos ejecutivos del grupo, Silvia Bernardini,

Otto Reisinger y Thibault de Gaulejac, basados en Barcelona. El propósito de todos estos movimientos fue eliminar duplicidades. La empresa puso así punto y final al *hub* Swarovski Management Barcelona, que fue construyendo entre 2012 y 2014 y que englobaba la actividad para Europa de las dos divisiones de la empresa, Swarovski CGB (orientada al consumidor final) y de Swarovski Professional (para el cliente industrial). **m**



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+3,8%</b>		<b>CAPACIDAD</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>ND</b>		

3



Robert Buchbauer  
Presidente y consejero delegado

# YKK

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1934		<b>FUNDADORES</b> Tadao Yoshida
	<b>SEDE</b> Tokio (Japón)		<b>MARCAS</b> YKK
	<b>ACTIVIDAD</b> Fornituras		<b>PLANTILLA</b> 44.250 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.953 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Yoshida (31%) Cotiza en bolsa






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

YKK ha elevado su inversión en la producción de cremalleras para introducir sistemas más eficientes y dar así una respuesta más rápida al mercado. La compañía aceleró en este sentido el año pasado para no perder protagonismo en el sector ante el avance de fabricantes chinos de menor tamaño pero con una rápida capacidad de respuesta. En este sentido, la compañía se marcó como objetivo lanzar líneas nuevas al mercado doce veces al año, en vez de las cuatro veces tradicionales; ampliar el rango de producto, pasando de un sistema de pocos modelos y grandes volúmenes, a otro de muchos modelos de pequeños volúmenes, y por último, bajar precios poniendo el acento en la rapidez más que en la calidad. Con esta transformación, YKK quería cumplir el objetivo marcado en 2013 de llegar a los 10.000 millones de cremalleras vendidas en 2017. No obstante, el año pasado concluyó finalmente concluyó en 7.500 millones de piezas, obligando al grupo a retrasar la meta hasta 2019. En los últimos doce meses, la compañía ha

acentuado la inversión en planta para ganar velocidad y eficiencia, con la incorporación de robots, y la definición de un plan para mejorar la eficiencia energética. El año pasado, la compañía destinó la mitad de su inversión, que cuenta también con una segunda unidad de negocio orientada a la construcción, a las factorías de cremalleras de Asia. Esta inversión se destinó a la expansión de las factorías de Vietnam, India, Bangaldesh y Taiwán. Por otro lado, YKK ha ido siguiendo los pasos




de Swarovski y ha tendido la mano al consumidor final. A finales de 2017, la compañía se acercó a Inditex con la puesta en marcha de un bar dedicado a la moda en el centro de A Coruña. El establecimiento se llama Trend Café y en él se puede tomar un café o cualquier otra bebida acompañado de vídeos relacionados con la moda. Hace unos años, el grupo ya llevó a cabo una iniciativa similar en el barrio londinense de Shoreditch, con un *showroom* abierto al público final. **m**


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+4,3%</b>		<b>CAPACIDAD</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO OPERATIVO</b> <b>-45,7%</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>ND</b>		



# G-III Apparel Group5

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1956		<b>FUNDADOR</b> Aron Goldfarb
	<b>SEDE</b> Nueva York (Estados Unidos)		<b>MARCAS</b> Andrew Marc, Villebrequin, Donna Karan... Cartera de ocho marcas
	<b>ACTIVIDAD</b> Aprovisionamiento		<b>PLANTILLA</b> 9.071 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.807 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**








**Morris Goldfarb**  
Presidente del consejo y consejero delegado

La estadounidense G-III Apparel Group lleva desde 2016 focalizando su estrategia en el desarrollo de sus tres últimas operaciones: la compra de Donna Karan, con la que se marcó el objetivo de situar sus ventas en mil millones de dólares, la entrada en el capital de Karl Lagerfeld y en extender su negocio de licencias de producción y distribución. En el caso de Donna Karan, la empresa creó el año pasado una empresa conjunta con el fondo de inversión Amlon BV Capital para distribuir en China las dos marcas del grupo, Donna Karan y DKNY. La sociedad resultante inició operaciones a principios de 2018 con una inversión inicial de 25 millones de dólares. En Karl Lagerfeld, GIII Apparel Group entró en el capital en 2016 tomando una participación del 16%. En este último año, la empresa ha reordenado su cartera de marcas, ha intensificado sus acuerdos con licenciarios y ha continuado avanzado en el mercado internacional. En este sentido, Karl Lagerfeld ha desembarcado en España de la mano de la distribuidora local Via Emilia. En su negocio de licencias, G-III Apparel ha

renovado sus acuerdos con Levi's y Dockers, así como con la NBA y ha ampliado los que tenía con Tommy Hilfiger para todas las líneas de mujer para Estados Unidos y Canadá, y con Calvin Klein, con complementos de piel y artículos de viaje. Por último, la empresa se encuentra también en plena redefinición de su red de retail, donde suma 367 establecimientos, la mayoría de ellos de Wilsons Leather, GH Bass y DKNY.





Los planes del grupo pasan por cerrar entre 65 y setenta tiendas durante los ejercicios 2018 y 2019. En su última presentación de resultados, el presidente del consejo y consejero delgado, Morris Goldfarb, explicó que el pilar de su negocio continúa siendo contar con marcas sólidas en el mercado y un modelo diversificado, tanto en el aprovisionamiento como en la distribución. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+17,6%</b>		<b>CAPACIDAD</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+19,6%</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>ND</b>		

# Shenzhou6

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1990		<b>FUNDADORES</b> Ma Baoxing
	<b>SEDE</b> Ningbo (China)		<b>MARCAS</b> -
	<b>ACTIVIDAD</b> Género de punto		<b>PLANTILLA</b> 77.100 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.729 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**



**Ma Jianrong**  
Presidente del consejo

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

El proveedor de prendas de Nike, Adidas, Uniqlo o Puma ha continuado avanzado en los últimos años gracias al tirón de la moda deportiva. De hecho, el deporte ha pasado de generar el 55,4% de su negocio en 2013 a representar el 66,6% en 2017. Por regiones geográficas, Shenzhou se ha volcado en los últimos cinco años en reforzar su actividad en el mercado local, que aporta ya cerca del 27% de sus ingresos; Europa, representa un 22% del total de las ventas, y Estados Unidos, el 13%. La compañía está inmersa en la construcción de proyectos medioambientales para mejorar la eficiencia energética de sus centros productivos, en introducir tecnología para automatizar procesos y en posicionar sus artículos en un segmento medio-alto para hacer frente al aumento de costes. En el último año, Shenzhou ha reforzado su producción en las fábricas que tiene fuera de China y, en concreto, en la de Vietnam, donde en 2017 ha completado la puesta en marcha de una nueva factoría en el país. Para este año, el grupo chino contempla continuar avanzando

en la mejora de la eficiencia de sus factorías, en la renovación de maquinaria e incluso de algunas de las instalaciones para ajustarlas a los nuevos protocolos medioambientales. A medio plazo, el grupo prevé un incremento de la demanda en China, aupada por la mejora del poder adquisitivo de sus ciudadanos, y por la de otras economías en desarrollo, como Vietnam, Camboya y Bangladesh. En cuanto a la producción, el grupo continua-



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+19,8%</b>		<b>CAPACIDAD</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO OPERATIVO</b> <b>+27,5%</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>ND</b>		



# Lenzing



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1938



**FUNDADOR**  
Bunzi Holding



**MARCAS**  
Tencel, Lenzing, Veocel



**SEDE**  
Lending (Austria)



**PLANTILLA**  
6.488 empleados



**ACTIVIDAD**  
Hilatura



**ACCIONISTAS**  
B&C Privatsifung (50%)  
Cotiza en bolsa



**FACTURACIÓN**  
2.651 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

Lenzing se encuentra en pleno proceso de expansión. El fabricante austriaco de viscosa ejecutó un fuerte plan de reestructuración en 2013 y 2014 (que supuso el despido de cerca de un millar de trabajadores, el cierre de dos fábricas y el cambio de consejero delegado) y, en 2015, definió su plan a futuro, que pasaba por orientar el negocio a la producción de fibras especiales, es decir, nuevos materiales que no fueran la viscosa estándar. En 2017, Lenzing vio los primeros frutos de este plan. En sólo un año, el grupo lanzó al mercado tres nuevos materiales textiles: Refibra, de textiles reciclados; EcoVero, elaborada con procesos circulares, y Tencel Luxe, un filamento continuo para mezclar con seda, lana y *cashmere*. A raíz de los nuevos lanzamientos y para sentar las bases del nuevo proyecto empresarial, Lenzing ha reordenado este año su abanico de marcas bajo tres paraguas: Tencel, que agrupa las de moda; Veocel, para aplicaciones en artículos higiénicos y de limpieza, y Lenzing, para usos industriales. En el caso concreto del negocio de las marcas orientadas a la moda,


la compañía pretende dirigirlas también al consumidor como marca ingrediente. La compañía reafirmó su compromiso con la línea seguida hasta ahora ampliando el contrato al actual consejero delegado, Stefan Doboczky, que finalizaba en junio de 2018. Doboczky permanecerá en el cargo al menos hasta el ejercicio 2022. Lenzing también ha continuado invirtiendo




en sus fábricas para incrementar su capacidad productiva y ha iniciado la construcción de una nueva factoría en la localidad estadounidense de Mobile y otra en Tailandia, donde también ha puesto en marcha una subsidiaria. En último lugar, el grupo ha puesto en marcha un centro de innovación en Hong Kong para continuar investigando en el desarrollo de nuevas fibras textiles. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+5,9%**




**CAPACIDAD**  
**ND**




**BENEFICIO NETO**  
**+23%**



**INVERSIÓN**  
**238,8 M€**



**PRIMER EJECUTIVO**



**Stefan Doboczky**  
Consejero delegado

# Weiqiao Textile



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1951



**FUNDADORES**  
Zhang Shiping



**MARCAS**  
-



**SEDE**  
Weiqiao (China)



**PLANTILLA**  
55.000 empleados



**ACTIVIDAD**  
Tejeduría



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**FACTURACIÓN**  
2.471 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

Para el tejedor chino, el ejercicio de 2017 fue crucial para acelerar su transformación. A lo largo del año pasado, Weiqiao Textile encaró un plan estratégico para reducir su deuda, recortar costes y mejorar la eficiencia. Además de apuntalar su producción con la renovación de maquinaria en las unidades de hilatura hacia procesos más sostenibles, el grupo también puso en marcha un plan para sus productos acabados para pasar de un *made by Weiqiao* a un *created by Weiqiao*. En este sentido, la compañía quiere apostar por el desarrollo de productos de mayor valor añadido y más orientados al consumidor. En esta línea, Weiqiao se ha marcado para 2018 continuar avanzando en la automatización de procesos para reducir la mano de obra intensiva en sus factorías, reducir los costes de producción. El propósito de esta transformación es mejorar las capacidades operativas y la competitividad. Por otro lado, el grupo orienta su estrategia a corto-medio plazo a incrementar la inversión en investigación y desarrollo, optimizar su cartera de productos, extender su negocio hacia


un posicionamiento más elevado y a lanzar nuevos productos de mayor valor añadido. Weiqiao, especializada en hilatura, tejido en crudo y denim, ha reducido su plantilla en el último año en 8.000 trabajadores. Según explica la empresa en sus resultados

anuales, este recorte se debe a la incorporación de tecnología para automatizar procesos. El grupo calcula que este movimiento, que fija la plantilla actual en 55.000 empleados, le permitirá ahorrar un 1,8% de los costes productivos. **m**





**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+15,5%**




**CAPACIDAD**  
**ND**




**BENEFICIO OPERATIVO**  
**-47,4%**



**INVERSIÓN**  
**ND**



**PRIMER EJECUTIVO**



**Hongxia Zhang**  
Presidenta ejecutiva



# Texhong Textile

9



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1997



**FUNDADOR**  
Hong Tianzhu



**SEDE**  
Hong Kong (China)



**MARCAS**  
-



**ACTIVIDAD**  
Hilatura



**PLANTILLA**  
38.024 empleados



**FACTURACIÓN**  
2.461 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Hong Tianzhu**  
Presidente ejecutivo


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

El hilador chino explica en su memoria anual que sus principales retos ahora son hacer frente a una mayor demanda de productos diversos y diferenciados. En este sentido, Texhong Textile ha incrementado su capacidad productiva y ha invertido en la adquisición de equipamiento con miras a superar las 650.000 toneladas. Por otro lado, el grupo también ha elevado su inversión en equipos más sostenibles para ajustarse a la nueva normativa gubernamental de protección al medioambiente. El año pasado, el grupo reforzó su negocio en denim con la adquisición de la empresa taiwanesa Nien Hsing Textile, propietaria de dos factorías, una en Vietnam y otra en Camboya. Tras cerrar la operación, Texhong Textile ajustó sus propios equipos en denim en China y Camboya. En 2017, el grupo comercializó trece millones de pares de vaqueros para clientes en Estados Unidos, Japón y Europa, y el propósito de la empresa para 2018 pasa por continuar acelerando en este mercado. Pese a ello, la hilatura continúa generando casi el 90% de las ventas del grupo, mientras que la producción


de tejanos representa aún el 4% de la cifra de negocio de la compañía. En los últimos meses, la empresa ha empezado a trabajar con el fabricante japonés de fibra sintética Toray para avanzar en el mercado del denim. Para 2018, la empresa continuará invirtiendo en ampliar su capacidad productiva. Texhong




Textile tiene previsto invertir 2.000 millones de yuanes (256,5 millones de euros) entre 2018 y 2019 con miras a llegar a producir 720.000 toneladas de hilo, ochenta millones de metros de tejido en bruto, cuarenta millones de metros más de tejidos para prendas y 18 millones de pares de tejanos. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+19,5%**



**CAPACIDAD**  
**650.000tn/año**



**BENEFICIO NETO**  
**-3%**



**INVERSIÓN**  
**ND**

# Crystal

10



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1970



**FUNDADORES**  
Lo Lok Fung Kenneth y Lo Choy Yuk Ching Yvonne



**SEDE**  
Hong Kong (China)



**MARCAS**  
-



**ACTIVIDAD**  
Aprovisionamiento




**PLANTILLA**  
70.000 empleados




**FACTURACIÓN**  
2.177 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Crystal Group (80%)  
Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Lo Lok Fung Kenneth**  
Presidente del consejo

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 11 de julio de 2018.

El ejercicio de 2017 fue clave para Crystal International Group. A finales de año, el grupo dio el salto al parque y empezó a cotizar en el índice bursátil de Hong Kong. Para la apertura de su capital, la compañía contó con la colaboración de dos de sus principales clientes, Fast Retailing y L Brands, quienes le ayudaron a encontrar inversores. A finales de 2016, la compañía reforzó su estructura con la adquisición de su competidor Vista Corp Holdings, con sede en Singapur y con fábricas en Vietnam y Camboya. De hecho, un año antes, Vista ya había engrosado su tamaño con la compra de otro proveedor, Sing Lun Holdings, con una cartera de clientes que incluía The North Face, Under Armour o Timberland, entre otros. Tras dar el salto a bolsa, la empresa inició el proyecto *Total Innovation*, poniendo en marcha un programa que incluye la creación de divisiones de desarrollo técnico en todas sus factorías para la investigación en los distintos procesos productivos. En concreto, la empresa está avanzando en equipar sus fábricas con Rfid, análisis de datos y aplicaciones de la

industria 4.0. En este sentido, Crystal International Group está trabajando en incorporar la fórmula de *right product, right time, right cost*, con miras a desarrollar un modelo de aprovisionamiento de prendas basado en la co creación. Las prendas de punto y las líneas casual, con las que arrancó su negocio en los setenta, han ido reduciendo su protagonismo en los ingre-

sos de la compañía a favor de categorías que ha ido introduciendo en la última década, como el íntimo, que representa el 17% de la facturación; el denim, que genera el 26% de los ingresos, y la prenda deportiva, que incorporó con la adquisición de Vista, y que aporta el 10% de su negocio. Es precisamente en este último segmento, donde la empresa apuesta ahora por crecer. **m**






**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**+23,1%**



**CAPACIDAD**  
**ND**



**BENEFICIO OPERATIVO**  
**+20,1%**

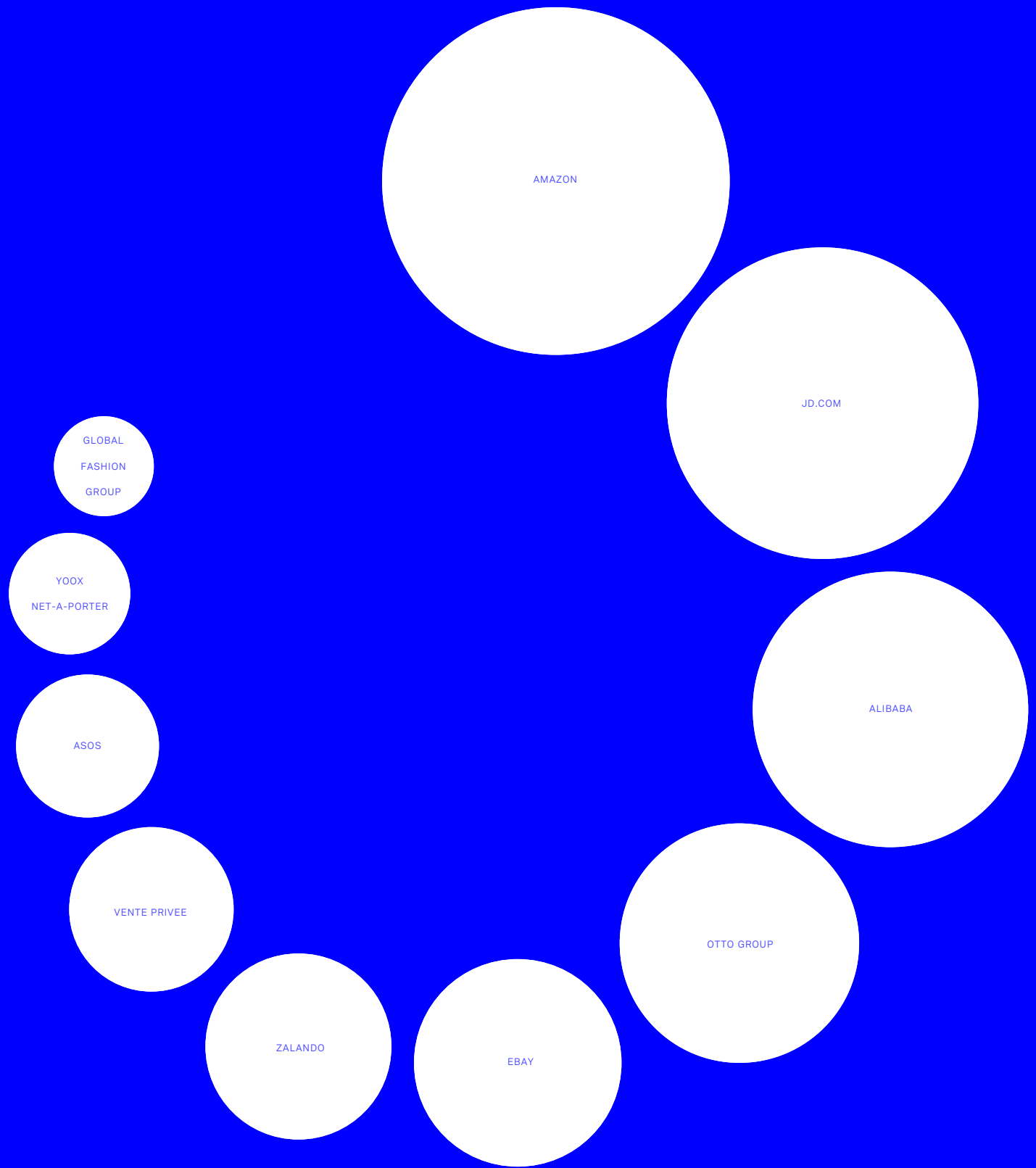


**INVERSIÓN**  
**ND**

# 10

## EL 'TOP TEN' DEL ECOMMERCE EN EL MUNDO

PÁGINA 122



Los titanes de la Red buscan nuevas vías para seguir creciendo. Al contrario que los operadores tradicionales, inmersos en una reducción de su parque de tiendas para contrarrestar el avance del ecommerce, los *pure players* destinan sus recursos a más inversión en I+D, más capacidad logística para seguir creciendo y nuevos servicios para

personalizar la experiencia de los clientes y evitar las costosas devoluciones. Amazon se mantiene con comodidad en la primera plaza de la tabla, cuyo top 3 cierran los titanes chinos JD.com y Alibaba. Estos dos últimos mantienen una encarnizada batalla por atraer marcas internacionales de moda a sus respectivas plataformas, lanzando nuevos

portales donde el lujo no tenga recelos de estar y poder así llegar al consumidor chino. Este año, Asos ha adelantado a Yoox Net-a-Porter en la tabla, arrebatándole la posición número ocho del listado. El grupo británico mantiene el crecimiento a doble dígito y comienza a pisarle los talones al galo Vente Privee.



# Amazon

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1995
	<b>FUNDADORES</b> Jeff Bezos
	<b>SEDE</b> Seattle (Estados Unidos)
	<b>MARCAS</b> Find, Lark&Ro, Ella Moon, Mae... Cartera de nueve marcas de moda
	<b>PLATAFORMAS</b> Amazon, Zappos, Shophob, Sounq Group... Cartera de más de cinco plataformas
	<b>PLANTILLA</b> 560.000 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> Jeff Bezos (28,1%); inversores institucionales. Cotiza en bolsa

## 1

**PRIMER EJECUTIVO**



**Jeff Bezos**  
Fundador y consejero delegado

La ofensiva de Amazon en el terreno de la moda subió varios peldaños en 2017. El titán estadounidense del ecommerce, que se mantiene de forma holgada en la cima del ránking, introdujo el año pasado Prime Wardrobo, un nuevo servicio que permite a sus usuarios Prime recibir en casa artículos de moda para probárselos antes de efectuar su compra.

A lo largo de 2017, Amazon dio la bienvenida a su cartera a marcas como Ugg y Nike, quien se sumó a la plataforma de Jeff Bezos para combatir de manera conjunta la venta de falsificaciones en el portal, uno de los principales escollos del comercio electrónico global. La cartera de marcas propias del grupo también creció con el lanzamiento de Core10, especializada en moda deportiva para mujer, y Goodthreads para el público masculino.






Además, el gigante de la Red retó a Zalando en casa e introdujo Find, su primera firma de moda diseñada desde Europa. La marca, que distribuye ropa para hombre y mujer, se diseña desde el cuartel general de Amazon Fashion en Londres y para la producción se recurrió a algunos de los principales proveedores de Inditex en España.

A finales de 2017, la compañía colaboró con Calvin Klein para la apertura de *pop up stores* en Los Ángeles y Nueva York que diluyeron las barreras entre el *click* y el *brick*. Los probadores estaban equipados con dispositivos de Amazon Echo, una de las últimas tecnologías del grupo impulsada con inteligencia artificial.

La mayor operación corporativa de Amazon

tuvo lugar fuera del sector moda. La compañía selló en junio de 2017 la compra de la cadena de supermercados estadounidense Whole Foods por 13.700 millones de dólares. La empresa también sacó la chequera para reforzarse en tecnología, haciéndose con el escáner corporal en 3D de Body Labs por 100 millones de dólares. **m**





	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+30,8%</b>		<b>ALMACENES LOGÍSTICOS</b> <b>ND</b>
			<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+27,9%</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>150.000M\$ desde 2011</b>

# JD.com

## 2

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2004
	<b>FUNDADORES</b> Liu Qiangdong
	<b>SEDE</b> Pekín (China)
	<b>MARCAS</b> -
	<b>PLATAFORMAS</b> JD.com, 360buy, Paipai, Toplife... Cartera de más de cinco plataformas
	<b>PLANTILLA</b> 157.832 empleados
	<b>ACCIONISTAS</b> 54.149,7 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**PRIMER EJECUTIVO**



**Liu Qiangdong**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Igual que su principal competidor Alibaba, JD.com fijó su mirada en la moda como una palanca para impulsar su crecimiento con mayor fuerza. En este sentido, el grupo redobló su ofensiva aliándose con instituciones como el British Fashion Council, lanzando nuevas plataformas para marcas occidentales de lujo y, sobre todo, con una inversión millonaria en Farfetch.

Para atraer a firmas europeas y norteamericanas de moda, JD.com fichó en la primavera de 2017 a Xia Ding como presidenta de esta división. La ejecutiva se sumó al equipo con el cometido de captar en la cartera del grupo chino de ecommerce firmas como Gucci, Coach o Michael Kors, entre otras.

En junio del año pasado, JD.com invirtió 397 millones de dólares para entrar en el accionariado de Farfetch, la plataforma lusa de distribución de lujo en la Red. La operación, que conllevó la entrada del fundador Richard Liu al consejo de administración, permitía a la compañía china tender puentes con numerosas firmas europeas.

JD.com siguió dando pasos estratégicos en el






terreno de la moda en otoño. La empresa puso en marcha una plataforma online específica para operadores de lujo: Toplife. El portal, donde se distribuye ropa, accesorios, cosmética, mobiliario y electrónica, arrancó con marcas como Emporio Armani, La Perla, Rimowa y Trussardi, entre otras.

Para facilitar la captación de marcas, el grupo chino puso en marcha en París sus oficinas

centrales para Europa, a las que seguirían otras instalaciones en Londres en 2018.

En el ámbito de las operaciones corporativas, JD.com y Tencent Holding, el dueño de WeChat y accionista minoritario de la empresa, sellaron su entrada en el ecommerce de ventas *flash* Vipshop, tomando una participación del 5,5% del capital por 259 millones de dólares. **m**



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+40,3%</b>		<b>ALMACENES LOGÍSTICOS</b> <b>+230</b>
			<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>INERSIÓN</b> <b>+31,2%</b>



# Alibaba

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1999

**FUNDADOR**  
Grupo de dieciocho emprendedores liderado por Jack Ma

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Hangzhou (China)

**MARCAS**  
-

**PLATAFORMAS**  
Alibaba, Tmall, Aliexpress, Taobao...  
Cartera de nueve plataformas

**PLANTILLA**  
66.421 empleados

**ACCIONISTAS**  
Jack Ma; inversores institucionales (38,12%). Cotiza en bolsa

**Daniel Zhang**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

El supermercado como manantial de datos y coqueteos con titanes del *brick* en China para reinar más allá del *click*. La exploración del límite entre las fronteras del *on* y el *off* fue también el mantra de Alibaba en 2017, ejercicio en el que siguió apostando por la moda de la mano de Tmall. Con esta última plataforma, el grupo dio sus primeros pasos en el continente europeo. En concreto, Tmall desembarcó en el Viejo Continente a través de Rusia, que se convirtió en el primer mercado donde opera más allá de China. La plataforma es una de las principales puertas de entrada al país asiático para retailers internacionales. En España, Alibaba también movió ficha con AliExpress, la única de sus plataformas con presencia en el país. La empresa china incorporó a su equipo a Luis Monserrate, directivo de Pepe Jeans, como nuevo director de moda del portal en el mercado español, reportando a Estela Ye. No obstante, el directivo abandonó su puesto a mediados de 2018. En línea con la estrategia seguida por JD.com y para calmar los recelos de los operadores de lujo a la hora de comercializarse en la Red, Ali-

baba introdujo en Tmall Luxury Pavilion, un espacio íntegramente dedicado al sector de la alta gama en el que cada empresa gestiona su propio punto de venta. Burberry, Tod's, La Mer y Guerlain figuraban entre el medio centenar de marcas presentes en Luxury Pavilion a cierre del periodo. Tmall dio entrada a nuevos operadores del sector, con grupos como H&M y Marni constituyendo sus primeros *flagship stores* dentro de la plataforma. A cierre del ejercicio (31 de marzo de 2018),

el portal comercializaba más de 150.000 marcas. En el ejercicio 2017, Alibaba también sumó negocios de otros sectores para ganar presencia física. El titán de la Red se hizo con la cadena de supermercados Sun Art, obteniendo de golpe valiosos datos de consumo entre su audiencia objetiva. Asimismo, la compañía selló una alianza con el grupo chino de grandes almacenes Bailian para innovar en la concepción de tiendas físicas. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+58%**

**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**+49%**

**INVERSIÓN**  
**-74,7%**



Daniel Zhang  
Consejero delegado

# Otto Group

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1949

**FUNDADOR**  
Werner Otto

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Hamburgo (Alemania)

**MARCAS**  
Edited, Bonprix

**PLATAFORMAS**  
Otto, About You, Bonprix, My Toys...  
Cartera de más de veinticinco plataformas

**PLANTILLA**  
51.785 empleados

**ACCIONISTAS**  
Michael Otto y familia

**Alexander Birken**  
Presidente del consejo y consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Otto Group disparó su rentabilidad en 2017, tras librarse de gastos extraordinarios que impactaron negativamente el beneficio en el año anterior. De la mano de sus retailers especializados en moda, sobre todo Bonprix y About You, el grupo mantuvo el crecimiento con un mayor foco en la sostenibilidad. Con Bonprix, el grupo alemán se marcó el objetivo de que el 100% del algodón empleado en sus colecciones provenga de fuentes sostenibles en 2020. Asimismo, Otto inició las obras de construcción de una fábrica en Vietnam denominada CleanDye, donde se teñirán camisetas sin necesidad de emplear agua. Bonprix también ganó una talla en el extranjero el año pasado, con su desembarco en Noruega. El operador alcanzó así presencia en treinta países, siendo uno de los negocios más internacionalizados de Otto Group. El 83% de su facturación procede de la Red. Por otro lado, la compañía continuó apostando por About You, una de sus plataformas de ecommerce más jóvenes. La empresa implementó a lo largo de 2017 un nuevo modelo

organizativo denominado Move, que consiste en establecer unidades de trabajo móviles y abiertas dentro de las oficinas para trabajar con mentalidad de *start up*. En los próximos cinco años, Otto se ha marcado la meta de que About You alcance los 1.000 millones de dólares de facturación. Para lograr el objetivo, el grupo diversificó

el negocio de la plataforma en 2017, cuando empezó a ofrecer servicios como gestor de ecommerce para terceras empresas. Para agilizar su crecimiento de la mano de nuevos socios, Otto se desprendió a lo largo del ejercicio 2017/2018 de un paquete accionarial equivalente al 24,9% del capital en About You. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+9,1%**

**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**+1.165%**

**INVERSIÓN**  
**+85,3%**



# Ebay



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1993



**FUNDADOR**  
Pierre Omidyar



**SEDE**  
San José (Estados Unidos)



**MARCAS**  
-



**PLATAFORMAS**  
Ebay, StubHub, Brands4Friends...  
Cartera de más de diez plataformas



**PLANTILLA**  
14.100 empleados




**FACTURACIÓN**  
9.597 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017




**ACCIONISTAS**  
Pierre Omidyar (6,7%).  
Cotiza en bolsa

# 5



**PRIMER EJECUTIVO**




**Devin N. Wening**  
Presidente y consejero delegado

Pese a las múltiples alianzas y acuerdos sellados en 2017 para dar nuevos impulsos al negocio, Ebay no pudo evitar concluir el ejercicio con pérdidas. La compañía estadounidense está inmersa desde 2015, cuando Devin Wenig asumió el cargo de consejero delegado, en un proceso de reposicionamiento para hacer menos compleja la experiencia del cliente en su plataforma y elevar la rentabilidad de los vendedores que utilizan sus servicios. Desde entonces, Ebay ha redoblado la inversión en tecnologías como la inteligencia artificial, al tiempo que ha iniciado proyectos para estructurar su gigantesco *data*. En 2017, en concreto, la compañía reforzó su surtido de productos a través de alianzas con empresas como Disney, Shopify y Spring. En el caso de este última, Ebay y el grupo de lujo sellaron un acuerdo mediante el que la plataforma de ecommerce podría comercializar firmas como Chloé, David Yurman y Rag&Bone a través de una tienda online especializada. En junio de 2017, Ebay unió fuerzas con InstantLuxe, el portal de venta de artículos de


lujo de segunda mano propiedad de Galeries Lafayette. El resultado de la operación fue la creación de un nuevo espacio en la plataforma estadounidense denominado Ebay Deluxe. Para impulsar las ventas de artículos de lujo, mermadas por la falta de garantías sobre la autenticidad de los productos, Ebay introdujo el año pasado una nueva herramienta para




otorgar mayor seguridad a los clientes sobre la autenticidad de sus compras. En el ámbito de la expansión, Ebay inició operaciones en Chile en marzo de 2017, el primer país latinoamericano en el que opera. Para su desembarco, el grupo estadounidense se alió con el operador local Mercado Libre, dando acceso a los consumidores chilenos a más de 40.000 artículos. **m**




**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+6,5%**



**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**De + a -**



**INVERSIÓN**  
**+8,3%**

# Zalando

# 6



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
2008



**FUNDADOR**  
David Schneider y Robert Gentz



**SEDE**  
Berlín (Alemania)



**MARCAS**  
Kiomi, Anna Field, Mint&Berry...  
Cartera de diecinueve marcas



**PLATAFORMAS**  
Zalando




**PLANTILLA**  
15.091 empleados




**FACTURACIÓN**  
5.244,5 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017



**ACCIONISTAS**  
Kinnevik (31,6%); Anders Holch Povlsen (10%). Cotiza en bolsa



**PRIMER EJECUTIVO**



**Robert Gentz**  
Cofundador y consejero delegado


Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Más *hubs* tecnológicos e inversiones en la automatización y digitalización de sus centros logísticos fueron los dos ejes principales de la acción de Zalando en 2017. Además, el grupo alemán diversificó su negocio más allá de la moda, arrancando la venta de productos cosméticos, y entró en el capital de otra empresa de comercio electrónico. En concreto, Zalando obtuvo luz verde de la Comisión Europea el pasado junio para tomar una participación minoritaria en el ecommerce holandés Fashiontrade.com, propiedad de Bestseller United, el vehículo inversor del magnate Anders Holch Povlsen, dueño de Bestseller. La apuesta por la innovación y las ideas disruptivas alcanzó nuevas cotas con la puesta en marcha de una aceleradora de *start ups*. Bajo el nombre de Built, la plataforma rastreaba jóvenes empresas cuyo negocio se basa en la personalización de la experiencia de compra de los consumidores. En el marco de su expansión internacional, Zalando reforzó su estructura en varios países de Europa. A finales del ejercicio pasado, el


grupo puso en marcha en Lisboa su tercer *hub* tecnológico fuera de Alemania, donde preveía dar empleo a medio centenar de personas. Estas instalaciones se sumaron a las que la empresa ya tenía en Helsinki (Finlandia) y en Dublín (Irlanda). En paralelo, la empresa alemana arrancó las obras de dos nuevos centros logísticos en Polonia y en el Norte de Italia, respectivamente, que iniciaron sus operaciones a cierre

del ejercicio. Con estas instalaciones, Zalando ganó la capacidad para gestionar un negocio de 10.000 millones de euros en ventas anuales. En el frente tecnológico, Zalando unió fuerzas con Google para lanzar un *chatbot* en Alemania mediante el que los clientes recibían asistencia virtual para escoger regalos, al tiempo que el sistema extrae información valiosa sobre las preferencias de los consumidores. **m**







**EVOLUCIÓN 2017**




**VENTAS**  
**+23,4%**



**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**



**BENEFICIO NETO**  
**-23,6%**




**INVERSIÓN**  
**+38,3%**




# Vente Privee

7

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2007		<b>FUNDADOR</b> J.A. Granjon, J.Sorvac, C. Sorbac, X. Court, I. Benhaïm, E. Sabates, M.Benabou y P.Naggar
	<b>SEDE</b> París (Francia)		<b>MARCAS</b> -
	<b>PLATAFORMAS</b> Vente Privee, Privalia... Cartera de cinco plataformas		<b>PLANTILLA</b> 6.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 3.855,4 millones de dólares (2017)		<b>ACCIONISTAS</b> Equipo fundador, Qatar Holding y Summit Partners

**PRIMER EJECUTIVO**



**Jacques-Antoine Granjon**  
Cofundador y consejero delegado






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Afianzar la adquisición del negocio de Privalia, inversiones en I+D y reforzar su estructura digital en Barcelona. Vente Privee, el titán galo de las ventas *flash*, sentó en 2017 las bases de su nuevo negocio, construido mediante la adquisición de varios de sus mayores competidores europeos. Desde la compra de Privalia hasta hoy, Vente Privee se ha hecho con empresas como Designers&Friends, la belga Vente Exclusive, la polaca Zlotewyprzedazé o la suiza Eboutich. En apenas un año, las cinco adquisiciones que realizó el grupo entre 2016 y 2017 le permitieron alcanzar cincuenta millones de socios. En el caso de Privalia, la empresa española amplió sus oficinas centrales en Barcelona el año pasado para dar cabida al creciente número de trabajadores de la compañía y poder acoger a parte del equipo de Vente Privee, que fue reubicado en la capital catalana. En 2017, la empresa facturó 3.300 millones de euros y daba empleo a unas 6.000 personas. Sin salir de Barcelona, la ciudad fue escogida por Vente Privee para albergar su *hub* digital para el sur de Europa. A través de la

sociedad Vente-Privee Digital Services, la compañía arrancó una nueva rama de negocio dedicada a la prestación de servicios como la producción de catálogos digitales a terceras empresas. Para redoblar la intensidad de la innovación en su seno, el grupo galo anunció el año pasado una inversión de ochenta millones de euros en I+D, que contemplaba la puesta en marcha de una aceleradora de *start*




*ups* gracias a una alianza con el campus tecnológico Station F de París. Por último, Privalia también agrandó su estructura en Ciudad de México con el fin de mejorar sus tiempos de entrega en el mercado azteca. En concreto, las obras implicaron la incorporación de una nueva planta a sus oficinas centrales, ubicadas en la calle Gobernador Agustín Vicente Eguía en San Miguel Chapultepec. **m**


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+6,5%</b>		<b>ALMACENES LOGÍSTICOS</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>ND</b>		

# Asos

8

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2000		<b>FUNDADOR</b> Quentin Griffiths y Nick Robertson
	<b>SEDE</b> Londres (Reino Unido)		<b>MARCAS</b> Asos
	<b>PLATAFORMAS</b> Asos		<b>PLANTILLA</b> Más de 3.500 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 2.545 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de agosto de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Aktieselskabet (29,5%); The Capital Group Companies (10,4%). Cotiza en bolsa

**PRIMER EJECUTIVO**



**Nick Beighon**  
Consejero delegado






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Asos continuó creciendo a doble dígito en 2017, con ventas por encima de los 2.000 millones. El retailer británico de moda en la Red cerró el ejercicio con más de 3.500 empleados en sus oficinas centrales de Londres y 15,4 millones de usuarios activos. El refuerzo de la estructura en Estados Unidos para abordar su particular *American Dream*, apuesta por nuevos servicios para reducir las devoluciones y dar pasos hacia por una política laboral justa en las fábricas de sus proveedores guiaron la acción empresarial de Asos en 2017. En el país gobernado por Donald Trump, el grupo británico puso en marcha el pasado otoño un nuevo centro de distribución, ubicado en la localidad de Union City, en el estado de Georgia. Con una inversión de cuarenta millones de dólares, las instalaciones dieron capacidad para gestionar más de diez millones de unidades de productos en “uno de los mercados clave” para la empresa, en palabra sde su consejero delegado, Nick Beighon. Para fidelizar a un mayor número de consumidores, Asos también apostó por nuevos servicios. La compañía lanzó en noviembre del año pasado

en Reino Unido un servicio de la mano de la empresa Klarna Pay Later mediante el que sus clientes podían recibir productos en casa, probárselos y realizar el pago tan solo de aquellos que finalmente adquiriesen. La prestación se asemejaba al servicio que lanzó Amazon pocos meses antes, denominado Prime Wardrobe. Pero más allá del cliente, Asos también dio pasos importantes en materia de transparencia en la cadena de suministro. El grupo británico



siguió la estela de Inditex y H&M y firmo un acuerdo con el sindicato global IndustriAll para definir el marco de actuación para las relaciones laborales en las fábricas que producen para sus marcas propias. Asos trabaja con alrededor de 170 proveedores, que cuentan con 614 fábricas en 25 países. El 88% de las factorías se encuentran en China, Europa del Este, India, Turquía y Reino Unido. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+32,8%</b>		<b>ALMACENES LOGÍSTICOS</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+24,7%</b>		<b>INVERSIÓN</b> <b>190,1M€</b>		



# Yoox-Net-a-Porter9

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
2015

**FUNDADOR**  
Federico Marchetti (Yoox) y Natalie Massenet (Net-a-Porter)

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Milán (Italia)

**MARCAS**  
-

**PLANTILLA**  
4.703 empleados

**PLATAFORMAS**  
Yoox-Net-a-Porter, The Outnet y Mr Porter

**FACTURACIÓN**  
2.442,9 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**ACCIONISTAS**  
Richemont (95%)

**Federico Marchetti**  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

En el año previo a pasar íntegramente a manos de Richemont, Yoox Net-a-Porter elevó fuertemente su inversión el año pasado para varias partidas, con la finalidad de tener una operativa más sencilla. El titán del lujo en la Red destinó un total de 169,25 millones de euros a proyectos como a la convergencia hacia un mismo software de gestión de recursos (ERP, por sus siglas en ingles) para todas sus plataformas o la migración de The Outnet hacia un stock omnicanal compartido con Yoox, su otra plataforma de productos fuera de temporada. Esta primavera, Yoox Net-a-Porter cambió de manos. Richemont, que ya era accionista del grupo con un 49% del capital, lanzó una opa en marzo para hacerse con el control de la empresa, en una operación que ascendió a 2.690 millones de euros y que poco después fue aprobada por los accionistas. El grupo dejó de cotizar en la bolsa de Milán el pasado 20 de junio. La cartera de plataformas de comercio electrónico de Yoox Net-a-Porter permaneció estable en 2017, después de que la compañía cerrase sus portales The Corner y Shooscribe a finales de agosto de 2016. Otro



de los vectores que guiaron la actividad de la compañía en 2017 es el desarrollo de una estrategia centrada en los dispositivos móviles, sobre todo las *native apps* para estrechar lazos con los clientes y generar mayor *engagement*. El año pasado, las aplicaciones Mr Porter y Net-a-Porter introdujeron la posibilidad de subir imágenes y videos para ser compartidos con amigos y estilistas de Yoox Net-a-Porter. Fruto de estas medidas, las ventas a través de

dispositivos móviles superaron por primera vez en 2017 el 50% de la facturación total de la empresa. En cuanto a estructura, Yoox Net-a-Porter puso en marcha unas nuevas oficinas y centro logístico en Dubái, uno de los mercados de mayor potencial para el ecommerce de lujo. Además, la compañía puso en marcha un nuevo estudio fotográfico y almacén logístico en Bolonia, así como un hub de distribución en Milán. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+11,8%**

**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**-26,1%**

**INVERSIÓN**  
**+23,6%**

# Global Fashion Group10

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
2014

**FUNDADORES**  
Rocket Internet y Kinnevik

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Luxemburgo

**MARCAS**  
Lost Ink, Atmos&Heere, Zalora...  
Cartera de más de cinco marcas

**PLANTILLA**  
10.015 empleados

**PLATAFORMAS**  
Lamoda, Dafiti, Zalora y The Iconic

**FACTURACIÓN**  
1.279,3 millones de dólares.  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

**ACCIONISTAS**  
Rocket Internet (20%)

**Oliver Sanwer**  
Cofundador y consejero delegado de Rocket Internet

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 15 de julio de 2018.

Mejorar la experiencia del consumidor y operaciones para disparar la rentabilidad. Estos fueron dos de los ejes que guiaron la actividad de Global Fashion Group, propiedad de Rocket Internet y presente en 24 países del mundo. El año pasado, la empresa rozó los diez millones de usuarios activos y superó los 26 millones de pedidos realizados en sus cinco plataformas de moda en la Red. La operación clave del ejercicio fue el acuerdo que alcanzó el pasado mayo con Emaar Malls, uno de los mayores desarrolladores de centros comerciales de Dubái pilotado por el magnate árabe Mohammed Alabbar. Global Fashion Group vendió al grupo una participación del 51% en el portal Namshi por un importe de 151 millones de dólares. Pocos meses después, en agosto de 2017, la compañía de moda en la Red cerró otro importante intercambio accionarial: el grupo inversor Ayala, con sede en Manila, adquirió el 49% de la plataforma de Zalora en Filipinas, en el marco de su estrategia de inversión en modelos de negocio disruptivos. La subsidiaria filipina nació en 2012 y era hasta entonces 100% propiedad



de Global Fashion. Lamoda, la plataforma de ecommerce más importante por cifra de negocio, diversificó con nuevos modelos de negocio. El portal introdujo el año pasado Fulfilled by Lamoda, un marketplace en el que terceros retailers podían comercializar sus productos via Lamoda y esta asumía la gestión de los envíos, el almacenaje de mercancías y la atención telefónica al cliente. En febrero de

2018, la cúpula directiva de Global Fashion se renovó. Romain Voog abandonó su puesto como consejero delegado y el grupo le relevó con dos directivos: Patrick Schmidt, hasta entonces director de The Iconic desde 2013; y Christoph Barchewitz, quien supervisaba las inversiones en ecommerce de Kinnevik, accionista de Global Fashion. Schmidt y Barchewitz supervisarían el funcionamiento de Dafiti, Lamoda, Zalora y The Iconic. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+23,4%**

**ALMACENES LOGÍSTICOS**  
**ND**

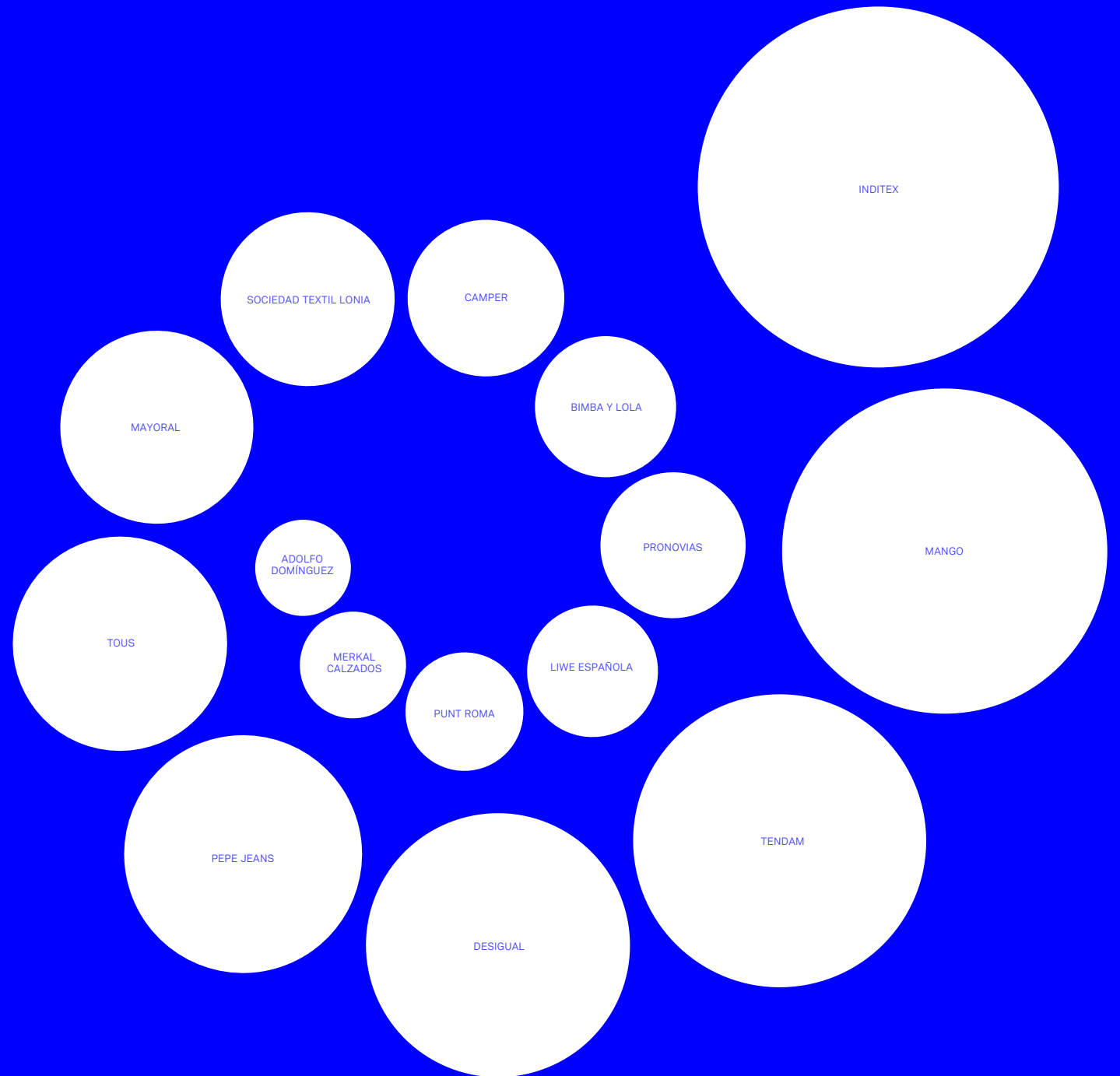
**BENEFICIO OPERATIVO**  
**+19,2%**

**INVERSIÓN**  
**-15,8%**



# LOS 'GLADIADORES' DE LA MODA ESPAÑOLA

PÁGINA 134



En un contexto global de transformación, los gigantes del sector en España mantienen su fortaleza aunque inmersos en sus respectivos planes estratégicos. España conserva imbatible su liderazgo global en la distribución de moda. Más allá de Inditex, número uno mundial, el país cuenta con titanes como Mango, Tendam o Desigual y reina en nichos como la moda nupcial y la infantil. El último ejercicio ha vuelto a estar marcado a escala global por la incertidumbre, los planes de transformación para hacer frente a fenómenos

como la digitalización y el *Apocalipsis Retail* y la caída del consumo de moda en todo el mundo. En España, los operadores han tenido que hacer frente a un ejercicio especialmente complejo por el clima, la caída de las ventas y la situación política. Al combate frente al contexto se suma que la mayoría de ellos están, a su vez, inmersos en sus propios planes de transformación, muchos de ellos a contrarreloj presionados por el capital riesgo. De hecho, el atractivo de la moda española para el capital es cada vez más patente en el Mapa de

la Moda: seis de los quince grupos que figuran en el ránking tienen en su accionariado a un fondo de inversión, y tres de las operaciones se han sellado en el último año. A falta de conocer la evolución en 2017 de gigantes como Mango, la parte alta de la tabla se mantiene este año sin variación. En cambio, en las últimas posiciones desaparece Marypaz (con una facturación que no llega a cien millones de euros) y Punt Roma pierde posiciones ante el avance de Pronovias, Bimba y Lola y Liwe Española.



# Inditex

# 1

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1963

**FUNDADOR**  
Amancio Ortega

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Arteixo (A Coruña)

**CADENAS**  
Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Lefties

**TIENDAS**  
7.475 tiendas en 96 países

**PLANTILLA**  
171.839 empleados

**FACTURACIÓN**  
29.488 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2018

**ACCIONISTAS**  
Pontegadea (50,01%)  
Cotiza en bolsa

**Pablo Isla**  
Presidente

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Inditex demostró en un solo golpe que es un humano y, al mismo tiempo, que va un paso por delante. Mientras sus rivales internacionales se encuentran dando sus primeros pasos para hacer frente a un futuro del retail físico que todavía es incierto, la empresa aseguró que en 2017 completó un proceso de transformación con el que “ya está preparado para afrontar el futuro”. El grupo reveló por primera vez el volumen de su negocio online, que ascendió a 2.534 millones de euros el año pasado, un 10% de su facturación total y un 41% más que el año anterior. Coincidiendo con este dato, Inditex precisó también el ajuste de su red de tiendas. En 2017, el grupo bajó la persiana de 341 establecimientos, su máximo en los últimos cinco años, y puso en marcha otros 524 puntos de venta. A cierre del ejercicio, la empresa operaba con 7.475 tiendas en 93 países del mundo. En el ejercicio 2012, la compañía propietaria de Zara inició una adaptación progresiva de su estrategia. Además de reestructurar su red de tiendas, la empresa ha implantado tecnología Rfid en todas sus cadenas para acompañar a su enfoque integrado de tiendas físicas y online.

En total, la compañía ha llevado a cabo 1.046 cierres desde 2012, algunos de los cuales han supuesto la apertura de nuevas tiendas. El debilitamiento del margen es otro de los puntos destacables en el último ejercicio de Inditex. Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto y en 2017 se situó en el 56,3%, frente al 87% de 2016. Inditex culpa a la moneda de la caída, si bien los ana-

listas insisten en el impacto del aumento del negocio online. La sostenibilidad se mantiene como otro de los ejes de la estrategia del grupo con el *close the loop* y el desarrollo de nuevos materiales como protagonistas de 2017, un año en que Inditex ha creado la figura de número dos de Pablo Isla, ocupada por Carlos Creso, nuevo director general de operaciones. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+12%**

**ONLINE**  
**+41%**

**BENEFICIO NETO**  
**7%**

**TIENDAS**  
**+183**

# Mango

# 2

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1984

**FUNDADOR**  
Isak Andic

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Palau-Solità i Plegamans (Barcelona)

**CADENAS**  
Woman, Man, Kids, Baby y Violeta by Mango

**TIENDAS**  
2.217 tiendas en 110 países

**PLANTILLA**  
15.730 empleados

**FACTURACIÓN**  
2.630 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016

**ACCIONISTAS**  
Familia Andic

**Isak Andic**  
Presidente

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Mango cierra un año para olvidar. Aunque la empresa es la única gran compañía del sector que todavía no ha hecho públicos sus resultados correspondientes a 2017, mantiene la plata en el ránking, aunque a años luz del número uno y en una situación más complicada que el bronce. La empresa parece no terminar de encontrar su camino y en 2016, el último año del que hay datos disponibles, el grupo registró las primeras pérdidas de su historia, con un resultado neto negativo de 61 millones de euros. Según la empresa, los números rojos deben atribuirse al retroceso de las ventas, a la implantación del modelo de *fast fashion* y a la divisa. Pero el hecho es que Mango lleva ya varios años buscando su lugar, liderada de nuevo por su fundador, Isak Andic, que ha debido retomar el timón de la empresa y apartar a su hijo, Jonathan Andic, de la primera línea de decisión. Mango ha decidido luchar en la guerra de Inditex, dirigiéndose al mismo público que sus cadenas y apostando por *macrotiendas* en ejes *prime*. Sólo en 2017, el grupo puso en marcha tres nuevas tiendas de referencia de grandes dimensiones en Lisboa, Serrano (Madrid) y

Nueva York. La empresa también ha reordenado su equipo directivo con el fichaje del ex Parfois Juan Marcos Ledo como responsable de expansión internacional y la creación de un director de cliente, y ha apostado por la tecnología con la introducción de herramientas como probadores virtuales. Pero la estrategia no termina de dar sus frutos y las cuentas del grupo lo están sufriendo. En 2017, la empresa traspasó las instalaciones denominadas Hangar 1 y Hangar 2, que suman 150.000

metros cuadrados y donde se encuentra su sede, al fondo Invesco Real Estate Fund. Mango continuará ocupando los inmuebles. La operación ascendió a cien millones de euros. Hace apenas un par de semanas, Mango inició conversaciones con la banca para refinanciar una deuda de alrededor de 500 millones de euros que vence entre 2019 y 2020 y que podría ahogar todavía más al grupo catalán, el único del podio que sigue al 100% en manos de la familia fundadora. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**-2,9%**

**ONLINE**  
**+25,6%**

**BENEFICIO NETO**  
**De + a -**

**TIENDAS**  
**-513**



# Tendam

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1880

**FUNDADOR**  
Felipe García-Quirós

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Madrid

**CADENAS**  
Springfield, Women'secret, Cortefiel y Pedro del Hierro

**PLANTILLA**  
10.394 empleados

**TIENDAS**  
1.988 tiendas en 89 países

**ACCIONISTAS**  
CVC y Pai

**FACTURACIÓN**  
1.344 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2018

Jaume Miquel  
Consejero delegado

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Grupo Cortefiel ha sido quizás la compañía del ránking que más titulares ha copado en el último año: primero, por ganarse de nuevo la confianza de dos de sus accionistas; después, por su cambio de nombre a Tendam y, finalmente, por sus planes inminentes de salida a bolsa.

Con una nueva estrategia y un nuevo equipo directivo, capitaneado por Jaume Miquel, la matriz de Women'secret y Cortefiel volvió a convencer a CVC y Pai, que en julio del año pasado se hicieron con el 100% de la empresa tras comprar su participación a Permira.

Miquel ha querido replicar en el resto de cadenas del grupo el éxito cosechado con Women'secret, con un posicionamiento en la parte alta del *mass market*, huyendo de la competida batalla del *fast fashion*.

La empresa también ha reforzado su equipo con la incorporación de un nuevo responsable de diseño para hombre de Cortefiel y Pedro del Hierro, Álex Miralles Giró, procedente de Mango, Hugo Boss y Burberry, y ha vuelto a invertir en comunicación tras muchos años de sequía. La empresa también nombró a Marc

Calabia, ex Desigual, como nuevo responsable de Springfield.

La nueva estrategia ha comenzado a dar sus frutos, y el año pasado la empresa regresó a números negros gracias, en parte, al regreso a la rentabilidad de la marca Cortefiel y Pedro del Hierro.

La guinda al plan estratégico llegó el pasado



abril, cuando el grupo anunció su transformación a Tendam y la introducción de una nueva identidad visual. El cambio se produjo apenas un año antes del programado regreso a bolsa del grupo, si bien Jaume Miquel aseguró en la conferencia con los analistas con motivo de los resultados anuales que el parque no está “en su *pipeline*”. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+2,4%**

**ONLINE**  
**+25,9%**

**BENEFICIO NETO**  
**De – a +**

**TIENDAS**  
**+6**

# Desigual

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1984

**FUNDADOR**  
Thomas Meyer

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Barcelona

**CADENAS**  
Desigual

**PLANTILLA**  
4.500 empleados

**TIENDAS**  
500 tiendas en alrededor de cien países

**ACCIONISTAS**  
Thomas Meyer y Eurazeo

**FACTURACIÓN**  
885 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

Thomas Meyer  
Presidente

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

El cuarto mayor grupo del sector en España ha cerrado el tercer año de su plan de transformación para recuperar la senda del crecimiento. La empresa volvió a encoger sus ventas y su beneficio, en línea con lo previsto, y la nueva estrategia en marca, producto y tienda comenzó a hacerse tangible.

Entre los motivos de la caída anotada el año pasado se encontró de nuevo la debilidad del negocio en los mercados europeos, que concentran casi el 90% de la facturación del grupo, así como la racionalización de la red de distribución que la compañía ha llevado a cabo en los últimos meses. Las previsiones de Desigual pasan por volver a crecer en el segundo semestre de 2018.

Al frente de este plan estratégico están Alberto Ojinaga, como responsable del área corporativa y de operaciones, y David Meire, que se incorporó al grupo el año pasado como *chief client officer*.

El primer eslabón de la nueva estrategia es el producto: Desigual ha comenzado a renovar en torno al 25% de su colección cada mes, para acelerar sus ritmos sin acercarse al *fast fashion*, y ha sellado colaboraciones con *influencers* y

artistas para atraer tráfico a las tiendas y la plataforma online. Además, aunque se mantienen las prendas estrella del grupo, la empresa ha ampliado su gama de productos para llegar a más tipos de cliente y más ocasiones de uso.

Otro de los vértices del plan es la marca. La compañía fichó a finales del año pasado a Jean Paul Goude como primer director artístico de su historia y ha vuelto a invertir en publicidad, que fue una de sus señas de identidad en las épocas de bonanza, con una imagen renovada



y más relajada.

El último vector es la transformación de la red de tiendas: el grupo planea una inversión de un total de 130 millones de euros para reformar todo su parque de distribución a lo largo de tres años.

Sólo este año, la empresa prevé poner en marcha cincuenta nuevos establecimientos y renovar otro medio centenar, en lo que supone el primer incremento en su red de distribución después de tres años de reestructuración. **m**

**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**-11,5%**

**ONLINE**  
**+14%**

**BENEFICIO NETO**  
**-33,3%**

**TIENDAS**  
**-23**



# Pepe Jeans

5

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1973		<b>FUNDADORES</b> Nitin, Arun y Milan Shah
	<b>SEDE</b> Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)		<b>CADENAS</b> Pepe Jeans, Hackett, Façonnable y Norton
	<b>TIENDAS</b> 321 tiendas en 38 países		<b>PLANTILLA</b> 2.700 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 657 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> M1, L Catterton Asia y equipo directivo

**PRIMER EJECUTIVO**



Carlos Ortega  
Consejero delegado






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Pepe Jeans se mantiene como el quinto mayor grupo de distribución de moda de España con un modelo diferente al de sus rivales inmediatos. Volcado en el multimarca, con una cartera de marcas *premium* a las que en 2016 se sumó Façonnable y en 2017 Norton, la empresa aborda su particular transformación digital. En 2017, el grupo lanzó una plataforma online destinada a sus clientes multimarca, siguiendo los pasos de otros gigantes internacionales como Tommy Hilfiger. Mediante esta herramienta, los clientes pueden gestionar sus pedidos, obtener información detallada de su cuenta y recuperar sus selecciones de compra guardadas previamente. El grupo también llevó la tecnología a su red de tiendas con la puesta en marcha de un probadores digitales en su *flagship* de Regent Street, en Londres, un proyecto que no descarta extender a otros puntos de venta. A principios de este año, los accionistas de la compañía, entre los que se encuentran el fondo libanés M1, L Catterton Asia y varios directivos, inyectaron 25 millones de euros en el grupo para apuntalar su crecimiento en

el canal online y en mercados como India, Indonesia y China. Con oficinas en Barcelona, Madrid, Ámsterdam, Londres y Bombái, Pepe Jeans es uno de los operadores internacionales de moda más fuertes en el mercado indio, donde abrió cincuenta nuevas tiendas sólo el año pasado.




Por otro lado, en junio de 2017, la empresa renegoció algunas cláusulas del préstamo sindicado firmado en 2015 “para adaptar ciertas condiciones a las necesidades actuales del grupo”, según explicó la empresa en un comunicado, en el que subraya que no se trató de una refinanciación. **m**


	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>-1,27%</b>		<b>ONLINE</b> <b>+99%</b>
			<b>BENEFICIO BRUTO</b> <b>-0,3%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>

# Tous

6

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1920		<b>FUNDADORES</b> Salvador Tous Blavi y Teresa Ponsa Mas
	<b>SEDE</b> Manresa (Barcelona)		<b>CADENAS</b> Tous
	<b>TIENDAS</b> 622 tiendas en 53 países		<b>PLANTILLA</b> Más de 2.000 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 519 millones de dólares		<b>ACCIONISTAS</b> Partners Group (25%) y familia Tous

**PRIMER EJECUTIVO**



Alba Tous  
Presidenta






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Tras pasar de joyería familiar a fenómeno de masas con el osito por bandera y capear la crisis con una subida de posicionamiento, Tous busca ahora nuevos horizontes. La compañía de joyería, participada por Partners Group, abrió a principios del año pasado la puerta a una futura salida a bolsa, aunque, asegura, no está todavía en la hoja de ruta. Mientras tanto, el grupo ha mantenido su mirada en el extranjero, donde cuenta ya con una elevada presencia. Tras consolidar su red en mercados como México, con ochenta establecimientos, Tous centró en 2017 sus esfuerzos en el mercado asiático. La empresa abrió una filial en China, donde aterrizó en 2014 por tercera vez, se instaló con *flagships* en grandes ciudades como Shanghái y desembarcó en Tmall y JD.com. Ya en este ejercicio, la empresa selló una alianza con el grupo local Modern Avenue para abordar el sur del gigante asiático, donde ya cuenta con una red de 24 tiendas. Coincidiendo con ese acuerdo, Tous fichó a Mario Coll, fundador de la cadena de bolsos Misako, como nuevo director general para el país.

Latinoamérica se mantiene como otro de sus focos de expansión internacional, con treinta aperturas programadas para este año en mercados como México, Colombia u Honduras, donde acaba de desembarcar. En el marco de este plan de desarrollo global de la compañía, Tous decidió a finales del año pasado unificar las áreas de joyería y complementos con el objetivo de “optimizar la gestión global del negocio” y “simplificar procesos”. La



decisión supuso la salida de Javier Relats, hasta entonces director de complementos. Este no fue el único cambio en el equipo directivo de la compañía con base en Manresa. Tras la salida del consejo de administración de uno de los representantes de Partners Group, Tous sumó a su máximo órgano de dirección a Ignacio de Pinedo, fundador y consejero delegado del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (Isdi). **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+10,6%</b>		<b>ONLINE</b> <b>+36%</b>
			<b>BENEFICIO NETO</b> <b>ND</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+101</b>

# Mayoral

7

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1941

**FUNDADOR**  
Francisco Domínguez de Gor

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Málaga (España)

**MARCAS**  
Mayoral, Newborn, Nukutavake y Abel&Lula

**PLANTILLA**  
1.250 empleados

**TIENDAS**  
210 tiendas en 75 países

**ACCIONISTAS**  
Familia Domínguez de Gor

**Manuel Domínguez de la Maza**  
Director general

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

El rey español de la moda infantil también llevó a cabo movimientos estratégicos a lo largo del último ejercicio. La empresa, que ha superado ya la barrera de los 350 millones de euros de facturación, comenzó el año dando nuevos pasos en el relevo generacional, con el nombramiento de Rafael Domínguez de la Maza como nuevo subdirector general de la compañía, un cargo de nueva creación. El directivo, que se mantiene también como director comercial de Mayoral y responsable de las inversiones de Indumentaria Pueri, matriz del grupo, fuera del negocio de la moda, es hijo de Rafael Domínguez de Gor, propietario de la compañía. De Gor, a su vez, anunció a finales de 2017 que reduciría su presencia pública para ceder el testigo a la siguiente generación. El grupo andaluz, cuyo negocio se basa en el volumen, se sumó a la batalla de la moda *premium* con el lanzamiento de Abel&Lula, con la que competirá directamente con otras firmas españolas Pili Carrera, Foque o Nanos y por la que ha regresado a Fimi tras años de ausencia. Coincidiendo con el nuevo lanzamiento, Mayoral ha aprovechado para renovar la imagen de

su marca principal, que abandonó la histórica *m naranja*. La firma gana así “flexibilidad para dar cabida a las tendencias de moda venideras y aplicaciones en medios digitales, así como empatizar con el público infantil y juvenil al que se dirige”, explicó entonces el grupo. A lo largo del año pasado, Mayoral también reforzó su estructura, como hicieron otros ope-

radores del ranking como Inditex, Liwe o Bimba y Lola, con la puesta en marcha de un segundo almacén logístico en Málaga, lo que supuso un desembolso de cincuenta millones de euros. Por último, el desarrollo internacional volvió a ser un puntal en la hoja de ruta de Mayoral, que siguió haciendo amigos en todo el mundo con la apertura de filiales en Perú, Reino Unido y Bulgaria. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+4,2%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**ND**

**TIENDAS**  
**+20**

# Textil Lonia

8

**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1997

**FUNDADORES**  
Jesús, Josefina y Francisco Javier Domínguez

**PRIMER EJECUTIVO**

**SEDE**  
Pereiro de Aguiar (Ourense)

**CADENAS**  
CH Carolina Herrera y Purificación García

**PLANTILLA**  
2.566 empleados

**TIENDAS**  
242 tiendas en todo el mundo

**ACCIONISTAS**  
Familia Domínguez (75%) y Puig (25%)

**Josefina Domínguez**  
Presidenta

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Online, fichajes estrella y expansión internacional. Estos fueron los tres ejes de Sociedad Textil Lonia en el último ejercicio, del que todavía no hay datos disponibles de facturación. La compañía, que opera con las marcas CH Carolina Herrera y Purificación García, incorporó el pasado enero a José Luis Pavía, que hasta entonces pilotaba el negocio de C&A en México. El ejecutivo, formado en la cantera de Inditex, se incorporó a Textil Lonia para ocupar un puesto de nueva creación con responsabilidad en las áreas de estrategia, producto, compras y gestión del diseño, dependiendo directamente de la propiedad de la empresa. La expansión internacional se mantuvo también como uno de los pilares de Textil Lonia, que cuenta con ocho filiales en Portugal, Estados Unidos, México, Reino Unido, Francia, Chile, Corea del Sur y Japón, además de otras tres en Singapur, Malasia y China pensadas principalmente para el aprovisionamiento. Con todo, según los últimos datos disponibles, correspondientes al ejercicio 2016, España continúa concentrando el grueso de las ventas del grupo, aunque ha reducido su peso sobre la cifra

de negocio total. En 2016, Textil Lonia facturó 137 millones de euros en su mercado local, un 41% del total. El grupo lleva ya dos años alertando de que “el mayor riesgo al que se encuentra sometido el grupo continúa siendo la contracción del consumo, sobre todo en España y Portugal”, si bien subraya que “ya constatamos síntomas de mejoría”. El segundo mercado para la empresa es América,

con un 35% del total, que fue el único territorio junto con África que elevó su cota en la facturación del grupo. Le sigue Asia, con un 14%, y el resto de Europa, que copa un 9%. El tercer eje del grupo gallego ha sido el desarrollo del canal online. El año pasado, Textil Lonia se alió con IBM para lanzar la plataforma de ecommerce de CH Carolina Herrera en diecisiete países europeos, a los que prevé sumar próximamente México y Estados Unidos. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**

**VENTAS**  
**+0,51%**

**ONLINE**  
**ND**

**BENEFICIO NETO**  
**+14,9%**

**TIENDAS**  
**+11**



# Camper

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1975		<b>FUNDADOR</b> Lorenzo Fluxà Rosselló
	<b>SEDE</b> Inca (Mallorca)		<b>CADENAS</b> Camper
	<b>TIENDAS</b> Más de 400 en cuarenta países		<b>PLANTILLA</b> 1.200 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 217,5 millones de dólares (cuentas de Forch Med) Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Fluxà

 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Camper cierra un ejercicio de cambios. Agotado el filón de las pelotas y su estética moderna y alternativa, la empresa mallorquina, que se mantiene como la mayor de calzado de España, ha visto escaparse la meta de los 500 millones de euros sin lograr conectar con las nuevas generaciones de consumidores. El año pasado, la empresa puso en marcha un plan estratégico de negocio para mejorar tanto las ventas como el margen bruto de explotación (ebitda) con miras a obtener resultados ya en 2017, aunque todavía no hay datos disponibles de este ejercicio. En el marco de este proyecto, el grupo echó el cierre el pasado junio a sus dos marcas más jóvenes, Medwinds, con la que dio el salto a la moda, y Cartujano, con la que abordó el lujo, después de que no lograran los resultados esperados. Camper absorbió algunos de los establecimientos de las dos cadenas clausuradas, que se ubicaban en capitales como París, Berlín, Londres y Madrid, y reubicó toda su plantilla. La transformación ha llegado también a su marca principal. El año pasado, Camper también dio una nueva vuelta de tuerca a las CamperLab,

sus *flagship stores*, creando un nuevo concepto más rompedor, vinculado al negro, y estableciendo sólo tres en todo el mundo, en París, Nueva York y Londres. Las once que había tenido hasta entonces se incorporaron a su red convencional de establecimientos. Además, el grupo ha implantado una nueva estrategia de comunicación para romper con la estética mediterránea que le encumbró en el




pasado y acercarse a un público más alternativo. Esta transición ha durado, al menos, tres años, desde que Romain Kremer se incorporara al equipo de Camper con el propósito de llevar la marca a la nueva generación *millennial*. Este periodo de reajuste en el posicionamiento ha tenido un impacto directo en la cuenta de resultados, según explicaron a Modaes.es fuentes cercanas a la empresa. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>-10,6%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>De + a -</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		

# Bimba y Lola

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 2006		<b>FUNDADORAS</b> María y Uxía Domínguez
	<b>SEDE</b> Mos (Pontevedra)		<b>CADENAS</b> Bimba y Lola
	<b>TIENDAS</b> 241 tiendas en 12 países		<b>PLANTILLA</b> 1.100 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 210,4 millones de dólares Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2018		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Domínguez






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Si 2017 fue el año de la venta de Cortefiel, Merkál y Pronovias, Bimba y Lola parece a punto de protagonizar la gran operación del sector en este ejercicio. A cierre de esta edición, la empresa está ultimando su venta, con Permira como favorita con una oferta que podría llegar a los 400 millones de euros. La compañía abrió la segunda fase de su proceso de venta a mediados de marzo, en una puja donde también estaban Carlyle, Bain Capital y KKR. A las puertas de que se cierre la operación, Bimba y Lola ya ha comenzado a preparar su estructura para hacer frente a esta nueva etapa. A finales del año pasado, la compañía negoció diversas opciones para trasladar su sede, entre ellas un municipio al norte de Portugal, aunque finalmente se decantó por la localidad de Nigrán, adonde se mudará en 2020. Además, el grupo, controlado por las hermanas Uxía y María Domínguez, presentó a principios de año un proyecto para abrir nueva plataforma logística, que espera que entre en funcionamiento el próximo año en el polígono de Arrufana de Mos (Pontevedra).

Bimba y Lola también continuó apuntalando su equipo directivo con fichajes como el de Joan Rouras, que se incorporó a la empresa gallega como director global de retail tras una amplia trayectoria en compañías de moda como la catalana Desigual y consultoras inmobiliarias como Cushman&Wakefield. El desarrollo en el extranjero es precisamen-



te uno de los puntales de la estrategia de la empresa, que el año pasado reforzó su presencia en grupos de grandes almacenes como Galeries Lafayette y El Palacio de Hierro. La empresa también amplió su red de tienda en el extranjero con la puesta en marcha de un *flagship store* en Londres y la apertura de su primera tienda en Ecuador. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+18,5%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO BRUTO</b> <b>+53%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+27</b>		



# Pronovias






	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1922		<b>FUNDADOR</b> Alberto Palatchi
	<b>SEDE</b> El Prat de Llobregat(Barcelona)		<b>CADENAS</b> Pronovias y Nicole
	<b>TIENDAS</b> 45 tiendas y presencia en 90 países		<b>PLANTILLA</b> Más de 800 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 204 millones de dólares (estimación de Moody's) Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> BC Partners (90%) y Alberto Palatchi y directivos (10%)

 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.



Nuevo equipo directivo y primeras compras tras cambiar de manos. Pronovias abrió en 2017 una nueva etapa tras ser adquirida por el fondo de inversión BC Partners, cuyo objetivo con la empresa es “liderar la integración del fragmentado mercado de vestidos de novia”. Para abordar esta nueva etapa, la empresa ha reordenado toda su cúpula, tras la salida de Alberto Palatchi en el marco de la operación. Pronovias fichó a Amandine Ohayon, con una amplia trayectoria en el sector del lujo en empresas como L’Oréal, como nueva consejera delegada. La ejecutiva se armó con un equipo de ejecutivos internacionales como el de Amanda McCormick, ex de Ralph Lauren y Michael Kors, como nueva responsable para el mercado estadounidense, un puesto de nueva creación. Pronovias también incorporó nuevos directores para el área de retail, finanzas y marketing. Aunque a lo largo de 2017 los ojos del grupo estuvieron puestos en la búsqueda de oportunidades en el mercado estadounidense, fue en Europa donde, ya en 2018, se cerró finalmente la primera operación. La empresa se hizo con el

control de la italiana Nicole, líder en su mercado local y en plena expansión en Europa. En paralelo, el grupo continúa su apuesta por el crecimiento orgánico, con la apertura de tiendas de referencia en las principales ciudades del mundo, en las que ha incorporado un nuevo concepto para elevar todavía más su imagen de marca, uno de los secretos de su margen. En 2017, la empresa renovó y amplió, por ejemplo, su establecimiento de Londres, que se ha con-



	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+7,3%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO BRUTO</b> <b>+10,4%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>ND</b>		

# 11

	<b>PRIMER EJECUTIVO</b>
	
Amandine Ohayon Consejera delegada	

vertido en su mayor tienda de Europa. El online es el tercer vértice de su expansión, aunque por el momento continúa destinándose a generar tráfico a sus tiendas físicas y a la distribución de su línea de fiesta. En 2017, la compañía constituyó una sociedad para gestionar de forma independiente la venta online, que amplió a Italia, Reino Unido, Portugal, Francia, Bélgica, Alemania, Polonia y España. **m**

# Liwe Española

	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1973		<b>FUNDADORES</b> José y Ángel Pardo Cano
	<b>SEDE</b> Puente Tocinos (Murcia)		<b>CADENAS</b> Inside
	<b>TIENDAS</b> 437 tiendas en tres países		<b>PLANTILLA</b> 1.809 empleados
	<b>FACTURACIÓN</b> 180,8 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017		<b>ACCIONISTAS</b> Familia Pardo. Cotiza en bolsa






 Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Liwe Española aguanta el pulso entre los gigantes de la distribución de moda en España pese a ser un *rara avis* entre sus rivales. Mientras la mayoría de sus competidores se vuelcan en el extranjero, Liwe continúa concentrando su distribución en tres países, aunque el salto a un nuevo mercado mediante franquicias se mantiene en su hoja de ruta. Tras varios años sin grandes movimientos, la compañía murciana, que opera con la cadena de tiendas Inside, cierra un ejercicio marcado por la diversificación y la reorganización de su presencia en uno de sus mercados estratégicos, Italia. El mercado transalpino se convirtió en 2017 en el segundo mayor territorio para el grupo, que decidió romper su acuerdo con los grandes almacenes Coin y emprender su expansión en el país en solitario con tiendas gestionadas directamente. La empresa disparó un 14% su cifra de negocio en el país, donde prevé alcanzar cuarenta establecimientos este año y lanzar su plataforma de ecommerce. España se mantiene como su primer mercado, copando el 86,5% de la facturación de la compañía y el grueso de

su red de tiendas, con 368 establecimientos. En tercera posición se mantiene Portugal, que retrocedió ligeramente en 2017. Para mantener su ritmo de crecimiento, Liwe ha decidido apostar por la diversificación, con el lanzamiento de una línea de gama más alta para mujer, todavía en fase de desarrollo. Además, la cadena anunció que ampliará la línea de complementos, “especialmente en perfumes” y



ha aumentado su tallaje hasta la talla 6. Para hacer frente a esta expansión, Liwe ha destinado tres millones de euros a la ampliación y mejora de su estructura en Murcia, que se completará a lo largo de este ejercicio. En concreto, la compañía llevará a cabo una “mejora de la instalaciones logísticas, para conseguir la automatización de procesos que hasta ahora se realizaban manualmente”. **m**

	<b>EVOLUCIÓN 2017</b>		<b>VENTAS</b> <b>+5,4%</b>		<b>ONLINE</b> <b>ND</b>
	<b>BENEFICIO NETO</b> <b>+87,8%</b>		<b>TIENDAS</b> <b>+30</b>		



# Punt Roma

13

 <b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1976	 <b>FUNDADOR</b> Rodrigo García	 <b>PRIMER EJECUTIVO</b> Rodrigo García Presidente
 <b>SEDE</b> Zaragoza	 <b>CADENAS</b> Punt Roma	
 <b>TIENDAS</b> 450 tiendas en 30 países	 <b>PLANTILLA</b> 1.133 empleados	
 <b>FACTURACIÓN</b> 177,1 millones de dólares Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	 <b>ACCIONISTAS</b> Familia García	






Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

El impulso de Bimba y Lola, Pronovias y Liwe Española han dejado a Punt Roma, de la que sólo hay datos disponibles hasta 2016, fuera del *top ten* de la moda española en esta edición del Mapa de la Moda. La discreta compañía catalana especializada en moda femenina de tallas grandes ha continuado centrando su estrategia en la expansión internacional, aunque España continúa copando el grueso de su facturación y de su red de tiendas. A la caída en general del mercado doméstico se sumó el año pasado el conflicto político en Cataluña, que tuvo especial impacto en las cadenas que, como Punt Roma, tienen una presencia destacable en esta comunidad. Para paliar las posibles consecuencias de este contexto, la empresa acordó el año pasado trasladar su domicilio social a Zaragoza, siguiendo los pasos de otros grandes grupos catalanes que tomaron decisiones similares a finales de 2017pasado. La estructura de la compañía continúa situándose en la localidad barcelonesa de Mataró. Por otro lado, Punt Roma siguió reforzando su presencia exterior, con la entrada en nuevos

mercados internacionales como Marruecos, donde abrió su primera tienda el año pasado, y Letonia. La cadena también mantuvo su apuesta por otros mercados donde ya estaba presente, como Latinoamérica y Oriente Próximo, con aperturas en Irán, Qatar y Chile. En España, el grupo concentró sus esfuerzos en renovar su parque de tiendas, compuesto por 175 establecimientos, así como en reordenar su presencia comercial con el cierre de los puntos de venta no rentables y la apertura en localidades donde no estaba presente.



Aunque España continúa copando el grueso de su negocio, la compañía ha reducido ligeramente su dependencia de su mercado local en los últimos ejercicios. Según las últimas cuentas disponibles de Géneros de Punto Victrix, la matriz de Punt Roma, depositadas en el Registro Mercantil, España copaba en 2016 el 68% de las ventas del grupo, frente al 72% del año anterior. El resto de Europa, por su parte, genera el 11,4% de la cifra de negocio de Punt Roma, mientras que el resto del mundo copa alrededor de un 20%. **m**

 <b>EVOLUCIÓN 2017</b>	 <b>VENTAS</b> -0,5%	 <b>ONLINE</b> ND
	 <b>BENEFICIO NETO</b> -21,1%	 <b>TIENDAS</b> ND

# Merkal Calzados

14

 <b>AÑO DE FUNDACIÓN</b> 1987	 <b>FUNDADOR</b> Familia Bilbao	 <b>PRIMER EJECUTIVO</b>
 <b>SEDE</b> Barcelona	 <b>CADENAS</b> Merkal	
 <b>TIENDAS</b> 230 tiendas en España	 <b>PLANTILLA</b> 1.100 empleados	
 <b>FACTURACIÓN</b> 151 millones de dólares	 <b>ACCIONISTAS</b> OpCapita (100%)	

Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.








Jon Dorronsoro  
Director general

Vivarte encontró en 2017 un comprador para una de sus joyas de la corona, la española Merkal Calzados, cuyo cuaderno de venta llevaba algo más de un año activo en el mercado. La cadena de zapaterías, que absorbió Fosco en 2016, pasó finalmente a manos de OpCapita, un fondo de inversión británico que ya contaba con varias inversiones en el mercado español, donde adquirió la cadena de alimentación La Sirena en 2015 y el negocio en la Península Ibérica del retailer de videojuegos Game. El grupo inversor se adelantó en la puja a Abac Capital, otro fondo con sede en Barcelona. Tras la operación, Jon Dorronsoro, director general de Merkal casi desde sus orígenes, se mantuvo al frente de la empresa, mientras OpCapita tomó posiciones en el consejo. Joshua Spoerri, director general del grupo inversor, fue nombrado presidente, Dorronsoro asumió la vicepresidencia del órgano y Óscar García Collado, responsable en España de la empresa de servicios al capital riesgo Alter Domuns, se sumó como consejero. Tras cerrar la operación de compraventa, Merkal se encuentra inmerso en la definición de su nuevo plan de negocio.

Los planes del fondo inversor británico pasan por impulsar el crecimiento y el desarrollo de la empresa junto su equipo directivo, según explicó el mismo grupo tras sellar la adquisición. Además, la empresa mantuvo su expansión en España en la misma línea que en los últimos años: volcándose en los núcleos urbanos y los

centros comerciales, priorizando estas ubicaciones frente a los parques comerciales en los que se ubicó en sus inicios. En este sentido, la empresa de distribución de calzado se instaló en centros comerciales como Los Aliseos, en Gran Canaria, y Marineda City, en A Coruña, tras su venta. **m**



 <b>EVOLUCIÓN 2017</b>	 <b>VENTAS</b> ND	 <b>ONLINE</b> ND
	 <b>BENEFICIO NETO</b> ND	 <b>TIENDAS</b> ND

# Adolfo Domínguez 15



**AÑO DE FUNDACIÓN**  
1976



**FUNDADOR**  
Adolfo Domínguez



**PRIMER EJECUTIVO**



**SEDE**  
San Cibrao das Viña(Ourense)



**CADENAS**  
Adolfo Domínguez



**TIENDAS**  
470 tiendas en 29 países



**PLANTILLA**  
1.270 empleados



**FACTURACIÓN**  
132,3 millones de dólares  
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2018



**ACCIONISTAS**  
Adolfo Domínguez (31,5%), Puig (14,8%), Luxury Liberty (10,2%), Rafael Domínguez de Gor (8,55%). Cotiza en bolsa



Adriana Domínguez  
Consejera delegada

*i* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 19 de julio de 2018.

Tras un 2016 convulso, Adolfo Domínguez retomó la serenidad el año pasado y abrió una nueva etapa con un nuevo equipo directivo y una estrategia para retomar la senda del crecimiento. La renovación comenzó por la cúpula, que volvió a tener patrón tras casi un año de vacío de poder. La empresa optó por la familia, colocando a Adriana Domínguez, hija del diseñador, como directora general y, más tarde, como consejera delegada. Domínguez se rodeó de un equipo de ejecutivos cercanos como Antonio Puente, a quien nombró director de operaciones y su número dos, y vio reordenarse el consejo tras la salida de históricos como José Luis Nueno (representante de Puig) o José María García Planas. Con el equipo renovado, la ejecutiva puso en marcha una nueva estrategia que supuso un golpe de timón respecto a la etapa liderada por Estanislao Carpio y que está centrada en tres ejes: tiendas más pequeñas, posicionamiento más bajo y precios accesibles. Todo ello acompañado por el mantra de la contención de costes con el objetivo de volver a sus orígenes.

En el marco de esta hoja de ruta, la compañía anunció, ya en 2018, la fusión de sus marcas AD+ y U bajo el rótulo de Adolfo Domínguez, lo que supuso un expediente de regulación de empleo (ERE) que afectó a 56 personas, frente a las 110 previstas inicialmente. Los cambios llegaron también a la comunicación: la empresa puso en marcha dos nuevas campañas de publicidad, después de años fuera de los medios de comunicación con su línea de

ropa, y renovó la imagen de sus tiendas para reconquistar a su consumidora. “Tenemos un problema de percepción”, reconocía Adriana Domínguez en una conferencia en Esade. Los resultados de este plan comienzan a verse ya tanto en las cuentas de la compañía, que ha mejorado su rentabilidad, como en la evolución de la cotización en bolsa, que ha apoyado este nuevo camino de la empresa orensana duplicando su valor en un año. **m**



**EVOLUCIÓN 2017**



**VENTAS**  
**+3,1%**



**ONLINE**  
**ND**



**PÉRDIDAS NETAS**  
**-70,7%**



**TIENDAS**  
**-39**

MODAES PREMIUM



Hazte usuario Premium  
DISFRUTA DE MODAES.ES SIN LÍMITES POR SÓLO  
**96€/AÑO**  
[www.modaes.es/premium](http://www.modaes.es/premium)



**TODA LA ACTUALIDAD SIN RESTRICCIONES**  
Accede a todos los artículos de Modaes.es, también las noticias, los reportajes y las entrevistas Premium.



**REVISTA MODAES.ES**  
Recibe cada trimestre la Revista Modaes.es en formato impreso en tu casa u oficina.



**AGENDA DE EVENTOS**  
Agenda de ferias y eventos específicos de moda en España y en todo el mundo.



**PUBLICACIONES ONLINE SIN LÍMITES**  
Todas las publicaciones de Modaes.es en tu ordenador o tablet.



**JORNADAS MODAES.ES**  
Acceso preferente a las jornadas y eventos de Modaes.es.



**BANCO DE INFORMES Y DIRECTORIO**  
El mayor directorio de empresas y entidades del sector en España y el más completo banco de informes.



**INFORMES Y PUBLICACIONES**  
Recibe el Informe Económico, el Barómetro de Empresas, el Quién es Quién y el resumen de Barcelona Fashion Summit.



**DESCUENTOS ESPECIALES**  
Descuentos especiales en todos los productos y jornadas de Modaes.es.





# Dossier

modaes *latinoamérica*

## EL MAPA DE LA MODA 2018

JULIO 2018