

20

2019

modaes

an NTT DATA Company



# GLOBAL FASHION DRIVERS

everis

an NTT DATA Company

# Beyond technology



Consulting, Transformation,  
Technology and Operations.

modaes.es

Modaes.es es un medio  
de Cinnamon News

Cinnamon News

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

# GLOBAL FASHION DRIVERS

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

# 2019

Elabora  
Modaes.es  
www.modaes.es

modaes.es

Patrocina  
everis  
www.everis.com

everis  
an NTT DATA Company

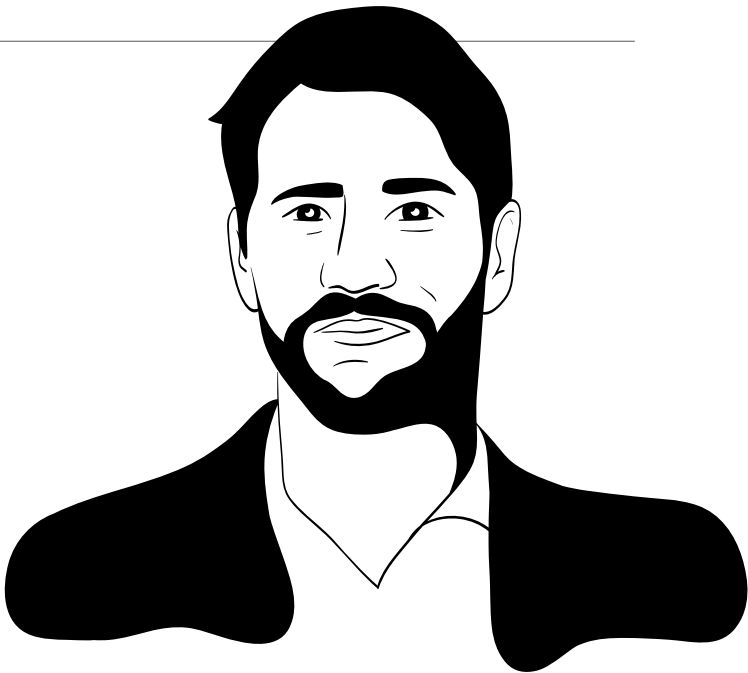
# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |  |
|--|--|
| <b>TRIBUNA<br/>EVERIS</b>                      | <b>ESCENARIO<br/>MACROECONÓMICO</b>  |
| <b>LA MODA AGUANTA<br/>EL ENVITE</b>           | <b>TAMBORES DE CRISIS ANTE<br/>EL AVANCE DEL POPULISMO<br/>Y EL PROTECCIONISMO</b> |
| 8  | 10   |
| <b>TRIBUNA<br/>MODAES.ES</b>                   | <b>LOS DIEZ GLOBAL<br/>FASHION DRIVERS</b>   |
| <b>CUANDO LOS PLANES<br/>ERAN QUINQUENALES</b> | <b>LOS ELEMENTOS DE<br/>CAMBIO DE LA INDUSTRIA<br/>DE LA MODA</b>                  |
| 9  | 18   |

| GLOBAL<br>FASHION<br>DRIVERS |     | LOS DATOS<br>METODOLOGÍA  |     | 106  |
|------------------------------|-----|---|-----|--|
|                              |     |   |     |  |
|                              | #03 | COMPRA<br>O CIERRA:<br>GANANDO CUOTA<br>FRENTE AL<br>COMPETIDOR | #07 | HOJA DE RUTA<br>DEL FASHTECH:<br>DESPUÉS DEL<br>RFID, ¿QUÉ?            |
|                              | 42  |   | 74  |  |
|                              | #04 | DEL FAST<br>FASHION AL<br>FLEXIBLE<br>FASHION                   | #08 | BLINDANDO LA<br>MARCA: CLAVE DE<br>SUPERVIVENCIA                       |
|                              | 50  |   | 82  |  |
|                              | #01 | ATENCIÓN<br>CURVAS: EEUU Y<br>CHINA ASUSTAN<br>AL MUNDO         | #05 | PARÉNTESIS<br>SOSTENIBLE:<br>FRENAZO Y<br>ACELERÓN                     |
|                              | 26  |   | 58  |  |
|                              | #02 | OXÍGENO PARA<br>SEGUIR EN EL<br>JUEGO: LA MODA<br>SE REFINANCIA | #06 | APOCALIPSIS<br>RETAIL: EL<br>BRICK SIGUE<br>APRETÁNDOSE<br>EL CINTURÓN |
|                              | 34  |   | 66  |  |
|                              |     |   | #09 | DOBLE O NADA:<br>MÁS MODA,<br>PRECIOS MÁS<br>BAJOS                     |
|                              |     |   | 90  |  |
|                              |     |   | #10 | I WANT YOU:<br>LA MODA<br>ACELERA EN LA<br>PERSONALIZACIÓN             |
|                              |     |   | 98  |  |

# LA MODA AGUANTA EL ENVITE

David Ubide



Socio responsable  
Retail de everis  
en Europa

A pesar de la dura batalla por el presupuesto familiar teniendo que luchar, entre otros, contra las experiencias, los viajes o los *gadgets* tecnológicos, 2019 no está siendo un mal año para el negocio de la moda. Y eso a pesar de que el sector no sólo sigue enfrentándose a los mismos retos de los últimos años, como el empoderamiento del consumidor, una excesiva oferta, o la gestión de la famosa multicanalidad, sino que también se enfrenta a nuevas exigencias por parte del mercado, como unas operaciones más flexibles a la par que sostenibles.

Y todo esto en un entorno cada vez más cambiante e inestable donde cada día oímos hablar de la guerra comercial entre China y Estados Unidos, el inminente Brexit y muchas otras tensiones geopolíticas que tal y como ha anunciado ya el Fondo Monetario Internacional (FMI) contribuirán a ralentizar la economía global.

El sector de la moda ha venido haciendo un gran esfuerzo en los últimos años desde diferentes ámbitos. Algunas compañías han llevado a cabo mejoras incrementales en diferentes áreas, pero

las más decididas se han atrevido con cambios transformacionales tanto en el ámbito de la experiencia de cliente o los procesos como incluso planteándose nuevos modelos de negocio. Esta diversidad de adopción de nuevas medidas a diferentes niveles ha llevado a los retailers a unos resultados desiguales: el año pasado, sólo la mitad de las empresas del sector lograron elevar su facturación.

Desde everis estamos convencidos de la importancia del mundo de la moda en nuestra sociedad y por ello estamos encantados de colaborar con Modaes en la confección del presente Global Fashion Drivers report para poder ahondar más en las tendencias que marcarán la agenda de los retailers los meses venideros, de cara a acompañar a los retailers a la hora de enfrentarse a los retos futuros así como a materializar las oportunidades que sin duda se presentarán.

No olvidemos que en este entorno tan cambiante, no sobrevivirán los más fuertes (ya hemos visto caer a gigantes en el pasado) sino los que mejor y más rápidamente se adaptan a los nuevos contexto. •

# CUANDO LOS PLANES ERAN QUINQUENALES

Pilar Riaño



Directora  
de Modaes.es

Había un tiempo no muy lejano en que los consejos de administración de las empresas de moda hablaban de grandes planes de desarrollo, de estrategias a largo plazo y de proyectos a cinco o diez años vista. Un tiempo en que las tendencias globales en los negocios se desarrollaban durante toda una década, se extendían por todos los sectores y, muchos años después, desaparecían sustituidas por las nuevas reglas del juego.

Hoy, como siempre, tener visión y misión continúa siendo fundamental para las empresas, que no pueden perder de vista el horizonte más lejano si es que quieren tener continuidad (algunas parece que ni siquiera lo intentan). Ahora bien, en las proyecciones de largo recorrido hay que sobreponer otro *pipeline* de decisiones trascendentales sobre el modelo de negocio y que no pueden alargarse más allá de un año vista. Ni siquiera seis meses.

Global Fashion Drivers llega a su cuarta edición analizando cada año los *drivers* de desarrollo de las empresas más importantes a escala global en el negocio de la moda. Esta perspectiva más amplia sobre los vectores de transformación del sector

permite extraer una conclusión clara: el dinamismo de este negocio es tal que estos patrones de desarrollo tienen una obsolescencia cada vez más sangrante. Dicho de otra forma, las tendencias que dictan el rumbo de la moda en 2017 pueden ser completamente opuestas en 2019 y estas habrán cambiado probablemente de nuevo en 2020, 2021 o 2022. Más que una debilidad, este es un signo de fortaleza de un sector para el que continuamente cambian las reglas del juego, sea por influjo de la situación económica global o por impacto de las incesantes novedades tecnológicas. Como industria, la moda es capaz de encarar una y otra vez su necesaria transformación, tomando rumbos cada vez diferentes con la misma agilidad con la que se lanza al mercado una nueva colección. Es el tiempo que nos ha tocado vivir.

¿Agotador? Lo cierto es que, a diferencia de lo que pueda parecer, el ser humano está diseñado para vivir con emoción, pasión y un constante movimiento. Lo dicen los expertos en el estudio de las conductas humanas: aburrirnos no está en nuestra naturaleza. •

---

ESCENARIO

---

INTERNACIONAL

---

---

DE LA  
INDUSTRIA  
DE LA MODA

---



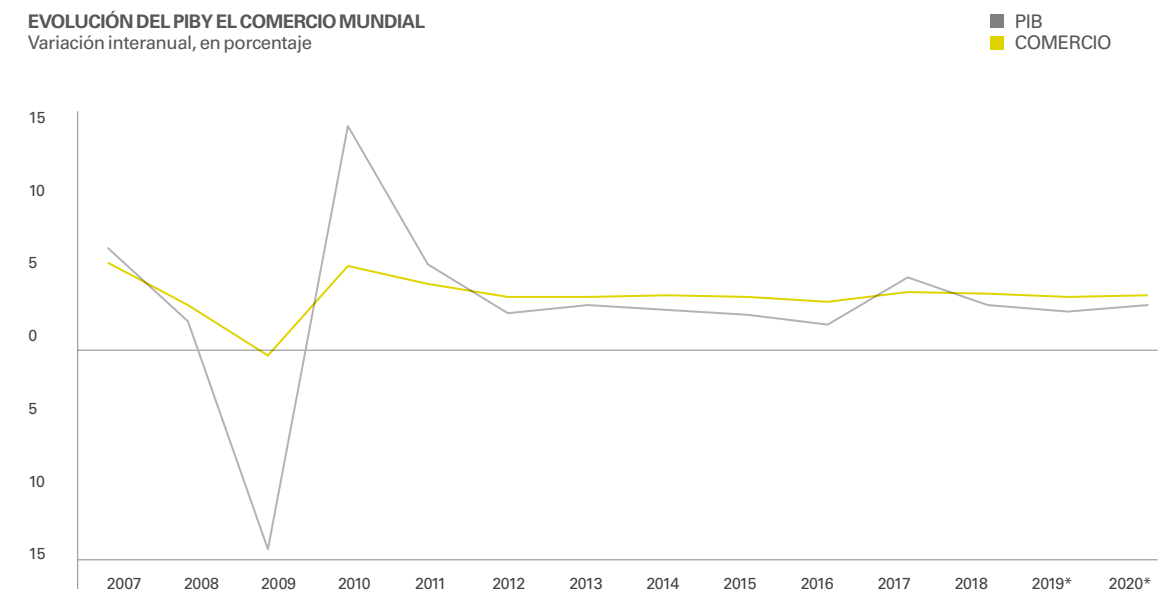
# TAMBORES DE CRISIS ANTE EL AVANCE DEL POPULISMO Y EL PROTECCIONISMO

## La amenaza de una nueva recesión se cierne sobre las mayores potencias del globo

Si 2017 fue el último año de optimismo, 2018 fue el de los tambores de una nueva recesión global. Pese a que las principales magnitudes macroeconómicas en 2017 fueron positivas, hubo un elemento que empezó a despertar cierta preocupación. El bono estadounidense, utilizado con frecuencia por los economistas como un análogo de los mercados globales, fue el primer indicador en mostrar la desaceleración de la economía registrando una evolución plana, estrechando la brecha entre el bono a dos años y el de a diez años. El año empezó con Donald Trump asentado en la Casa Blanca; el populista Movimiento 5 Estrellas junto a la ultraderechista Liga Norte al frente de Italia, y Jair Bolsonaro, bajo el lema *Brasil encima de todo, Dios encima de todos*, tomando las riendas de Brasil. A lo largo de 2018, el populismo fue avanzando, la ultraderecha tomó el control de economías clave y las tensiones comerciales con las que amenazaban los nuevos líderes se activaron. Pese a todo lo ocurrido en el planeta durante el año, el actor que más ha desestabilizado las relaciones internacionales y que más ha contribuido a extender el escenario de la incertidumbre ha sido el presidente de Estados Unidos, Donald Trump. En marzo de 2018, tras décadas de globalización de la economía y expansión de los intercambios comerciales, Trump cambió las reglas del juego con

un enfrentamiento directo con China, la segunda gran economía mundial. El Ejecutivo estadounidense tramitó entonces la orden para aplicar una primera subida arancelaria para importaciones por valor de 50.000 millones de dólares. Esta medida fue el pistoletazo de salida a una guerra comercial que continúa alargándose en el tiempo. La respuesta de China no se hizo esperar. Después de que la Casa Blanca penalizara al comercio chino, el Gobierno de Pekín aplicó la misma medicina: otra subida a las tasas de importación a 128 artículos estadounidenses, desde aviones a automóviles, frutas y ciertos productos de acero. La escalada de amenazas continuó a lo largo de todo el año, con Washington y Pekín añadiendo más categorías y más artículos a la batalla. Trump, sin embargo, también elevó la tensión con la Unión Europea. Después de enfriar un pacto de libre comercio entre ambas regiones (que la anterior Administración Obama intentó cerrar *in extremis* antes de las elecciones estadounidenses de finales de 2016), el presidente Trump amenazó a Bruselas con nuevas subidas arancelarias del 25% al acero y del 10% al aluminio europeo para proteger la industria estadounidense. El entonces presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, devolvió el golpe amenazando con trabas a tres iconos del *made in US*: Harley-Davidson, Bourbon y Levi's. Más adelante, ambas administraciones pactaron una tregua e incluso volvieron a acordar sentarse a renegociar el pacto de libre comercio. No obstante, las amenazas no han cesado y, hasta el momento, las negociaciones del acuerdo de libre comercio continúan igual de congeladas. De hecho, una de las primeras acciones que realizó Trump cuando llegó al despacho oval fue redefinir la política comercial ejecutada hasta entonces. Se desvinculó del Acuerdo Transpacífico de Libre Comercio (TPP) que unía comercialmente países de América y Asia, y forzó una revisión del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Tlcan o Nafta, por sus siglas en inglés). Con Canadá y México,

EVOLUCIÓN DEL PIB Y EL COMERCIO MUNDIAL  
Variación interanual, en porcentaje



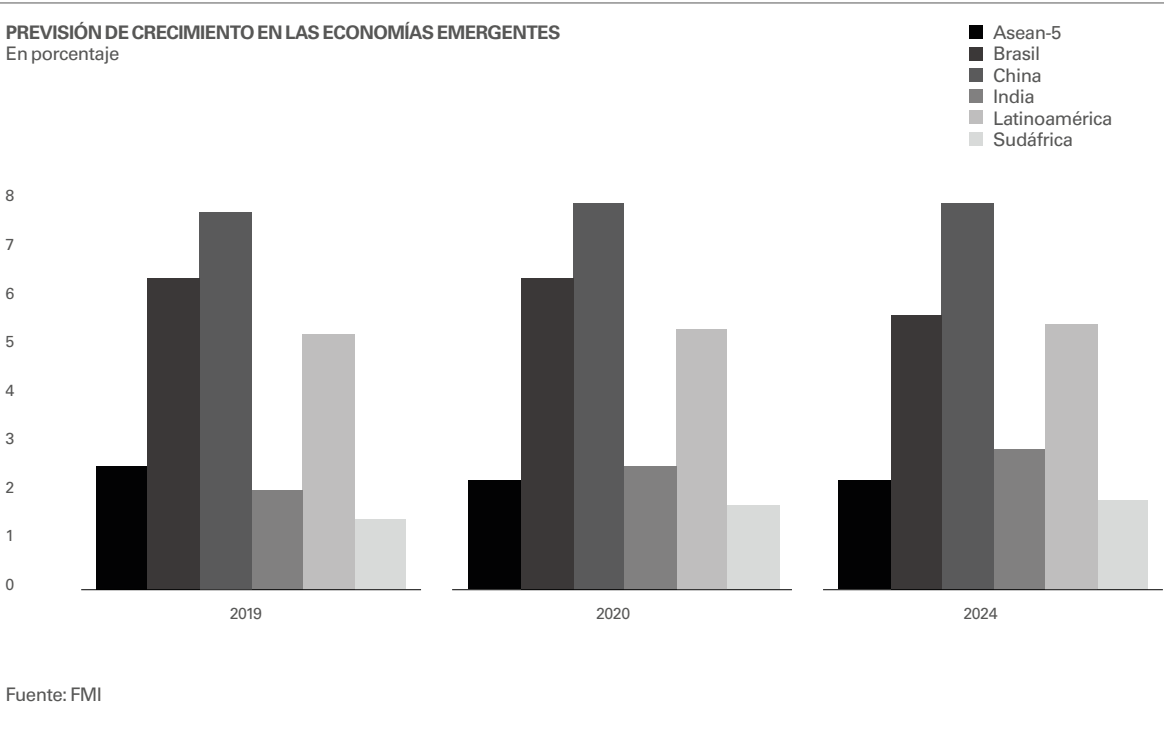
Fuente: FMI, OMC\* Previsiones

Estados Unidos alcanzó finalmente un acuerdo a finales de 2018, el T-Mec, aunque está aún inactivo, a la espera de ratificarse. A mediados de 2018, las primeras tiranteces comerciales entre Estados Unidos y China empezaron a hacer mella en los intercambios internacionales. La Organización Mundial del Comercio (OMC) cambió de manera radical sus previsiones. Mientras que a principios de 2018 auguró un crecimiento del comercio global del 4,4% para el año siguiente; en septiembre, pronosticaba ya una caída del 3,9%. El organismo internacional justificaba el viraje por políticas monetarias más restrictivas y volatilidad financiera pero, ante todo, por la tensión comercial creciente y las difíciles condiciones de los mercados. También el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó a la baja las previsiones mundiales de crecimiento en su informe anual Perspectiva Económica Mundial, que publicó en octubre de 2018. Su entonces presidenta, Christine Lagarde, ya se había referido al escenario económico internacional como "desafiante" y había calificado la economía mundial como "aguas agitadas". El FMI avanzó ya entonces que el crecimiento de economías maduras y emergentes iba a ralentizarse en los próximos años y apuntaba como principales causas el envejecimiento demográfico, el fin de las políticas de estímulo fiscal y la desaceleración de la inversión.

### UNIÓN EUROPEA: AVANCE DEL POPULISMO Y UN BREXIT QUE NO LLEGA

Las conversaciones entre Londres y Bruselas estuvieron marcadas por una cuenta atrás hacia una fecha límite: el 29 de marzo de 2019. Finalmente, no se activó el ultimátum, pero la segunda mitad de 2018 en la Unión Europea estuvo determinada

por esta espada de Damocles. La entonces primera ministra británica, Theresa May, presentó ante la Comisión Europea la primera propuesta para el Brexit en septiembre. Tras el primer revés, en noviembre se presentó una segunda. Si bien no salieron a la luz los puntos de negociación, sí se hicieron públicos los principales escollos, como la frontera de Irlanda del Norte. La tercera contraoferta, ya en 2019, le costó a May su cargo. En paralelo a las negociaciones, instituciones públicas y privadas iban trazando multitud de escenarios que fueron avivando la llama de la incertidumbre. Entre los más pesimistas estaba el del Banco de Inglaterra, que alertaba que una salida desordenada del mercado comunitario podría tener un impacto peor que el de la última crisis financiera, con una caída del Producto Interior Bruto (PIB) de hasta el 8% en los próximos quince años. El FMI, por su parte, estimó una caída del 1,5% en el PIB de la Unión Europea. "No habrá ganadores en el Brexit", afirmaba entonces la organización. En este contexto, la industria británica de la moda también se mantuvo en vilo ante la deriva del proceso, tanto por el gran número de operadores internacionales con presencia en el territorio como por la gran dependencia de sus grupos de distribución y marcas de las compras en el extranjero. Según un análisis realizado por el British Retail Consortium (BRC), si el país no llegara finalmente a un acuerdo favorable con la Unión Europea, las importaciones de moda podrían encarecerse un 7%. En paralelo a la negociación del Brexit, la extrema derecha llegó al poder en Italia, cuarta economía europea. Tras lograr salvar los muebles en Francia y en Alemania, la Unión Europea se enfrentó a un nuevo golpe con la victoria de un partido de

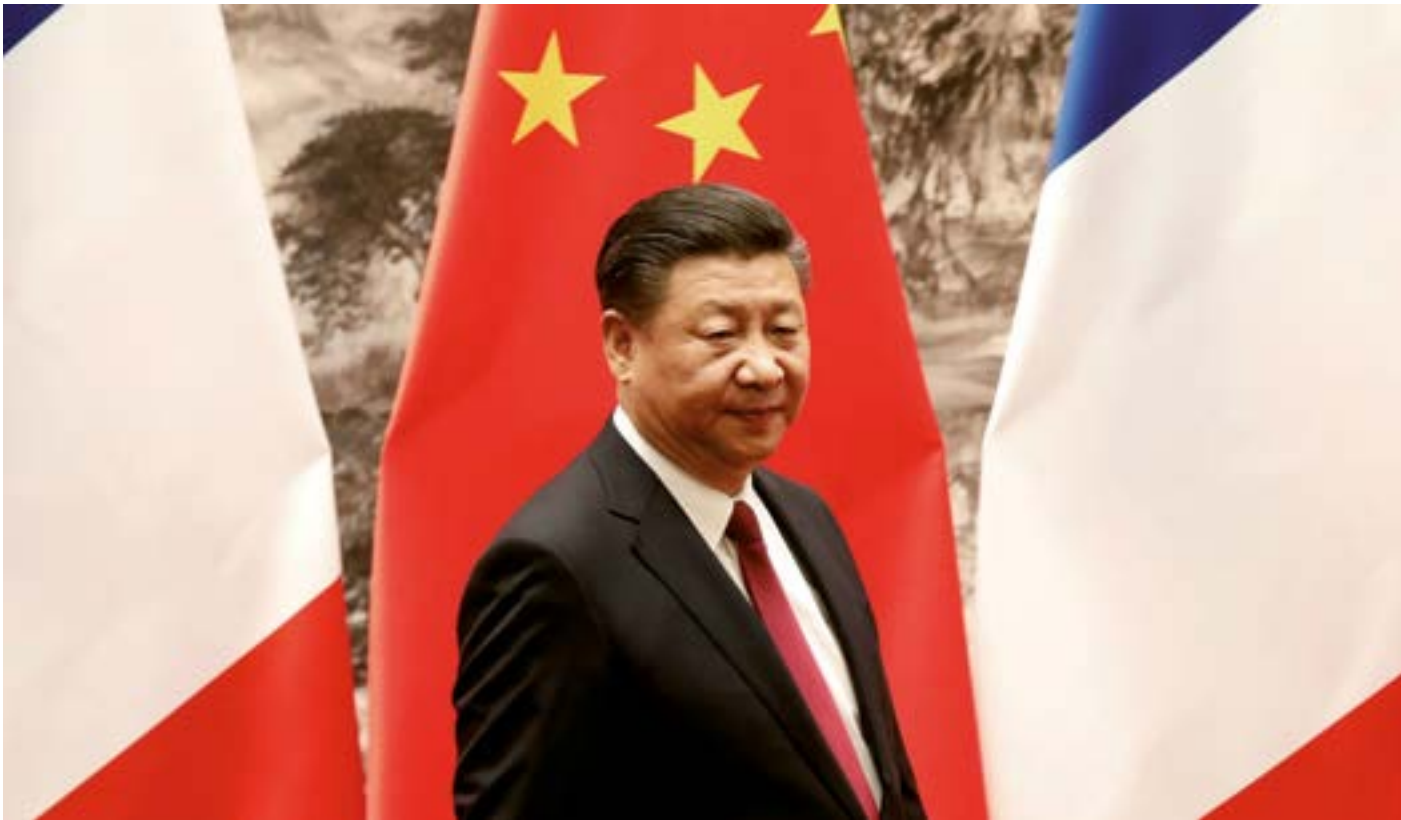
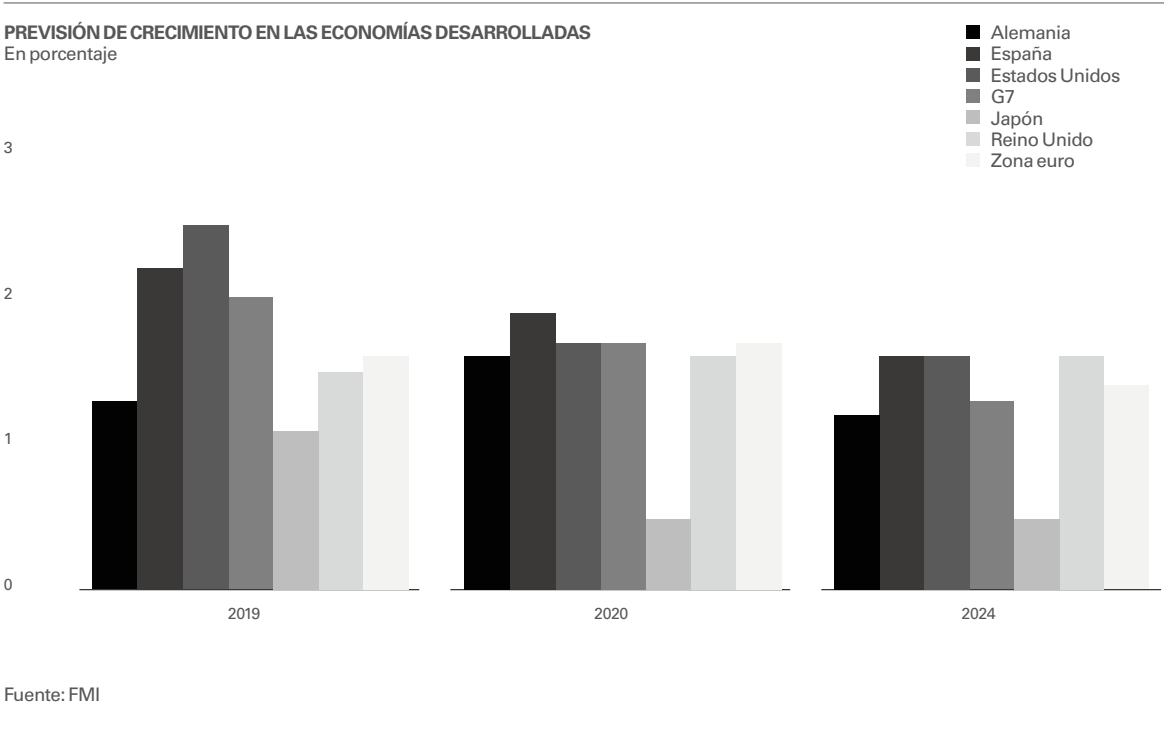


ultraderecha, antieuropeísta y xenófobo. La Liga Norte, encabezado por Matteo Salvini, ganó las elecciones en marzo. El grupo selló una alianza con la agrupación antisistema Movimiento 5 Estrellas, con la que apenas tiene nada en común excepto su posición antieuropea. Cercano a Trump, Salvini llegó a describir el euro como “un crimen contra la humanidad”. A finales de 2018, el Gobierno italiano tensó la cuerda con Bruselas al negarse a modificar sus presupuestos y rebajar el objetivo de déficit. Finalmente, Roma accedió a regañadientes.

**FIN DEL PROGRAMA DE ESTÍMULOS DEL BCE**  
A diferencia de 2007, la llegada de una nueva desaceleración cogerá al mundo con una deuda mucho más abultada, fruto en gran parte de las políticas monetarias ultraexpansivas que se han ido tomando a lo largo de la última década para combatir la crisis, con bajadas generalizadas de tipos y programas de bonos. Entre 2015 y 2018, el BCE ha inyectado 2,6 billones de euros a la economía europea, ha reducido las primas de riesgo de las economías nacionales, ha luchado contra la deflación y ha contribuido a recuperar el crecimiento en la eurozona. A finales de 2018, se suspendió el programa de compra masiva de deuda regresando así a la normalidad monetaria, aunque se optó por mantener el stock de endeudamiento durante un tiempo prudencial porque las previsiones apuntaban ya a desaceleración. El PIB de la zona euro continuó avanzando en 2018, pero más lento que un año atrás por el debilitamiento del comercio mundial y el freno de algunos países y sectores, y las proyecciones de cara a 2019 están en la misma línea. Pese al fin del programa de estímulos, el entonces presidente del BCE, Mario Draghi, explicó que el

regreso a la normalidad monetaria se efectuaría a “cámara lenta” porque ni puede darse por zanjada la situación de excepcionalidad que generó la crisis anterior ni la situación económica internacional es de seguridad.

**CHINA, A LAS PUERTAS DE LA DESACELERACIÓN ECONÓMICA**  
La escalada de nuevos vetos a los intercambios comerciales entre las dos mayores economías del planeta (que a finales de año penalizaba las exportaciones chinas a Estados Unidos por valor de 200.000 millones de dólares) tuvo un impacto directo en las previsiones de crecimiento de sus dos protagonistas. Para China, el FMI anticipó un avance del 6,6% en 2018 y del 6,2% para 2019. Estas estimaciones supusieron un tropiezo para la segunda mayor economía mundial, sobre todo después de cerrar 2017 con un crecimiento del PIB del 6,9%, la mayor subida en siete años. Después de años de intensa inversión para obrar el milagro económico, la sobrecalentada economía china empezó a dar en 2018 síntomas de enfriamiento. La producción industrial también desaceleró, las ventas de automóviles cayeron en 2018 por primera vez en casi tres décadas y el retail en su conjunto dejó atrás crecimientos a doble dígito. Y todo indica que este escenario se mantendrá pese a las medidas expansivas del Gobierno de Xi Jinping. Sin embargo, mientras Estados Unidos lidera la carrera proteccionista, China parece haber tomado el timón del aperturismo. A mediados de 2018, el Gobierno chino anunció reducciones de aranceles en 1.500 productos. En la recta final de año, el Ejecutivo bajó las tasas de importación a los artículos textiles, maquinaria y equipos electrónicos, que



|   |   |   |
|---|---|---|
| China cerró 2018 con varios frentes abiertos: de puertas para fuera, la guerra comercial e, internamente, la desaceleración de la segunda potencia mundial. | significaron un ahorro de más de 7.400 millones de euros para sus empresas. | mundial y el incremento de la incertidumbre política continúan frenando su desarrollo, junto con el endurecimiento de las condiciones financieras mundiales, la caída de precios de las materias primas y las políticas monetarias restrictivas que se aplicaron en algunas economías para contener la inflación. Las economías latinoamericanas continuaron expuestas además a la guerra comercial. Las previsiones de crecimiento de la región también son a la baja. El FMI justificaba el recorte en sus pronósticos por la incertidumbre que se vive |
|---|---|---|



|   |   |
|---|---|
| <p><b>La mayoría de las grandes economías adoptaron en el último año políticas fiscales menos expansivas</b></p>  |   |
| <p>en la región. Indicando elementos concretos, el organismo colocaba como ejemplo la interrupción del proyecto del nuevo aeropuerto de México o la fragmentación del Congreso en Brasil. La mayoría de las grandes economías adoptaron en el último año políticas fiscales menos expansivas, con el propósito de reducir el déficit en relación al PIB, pero la deuda de las grandes potencias continúa en ascenso, limitando el margen de maniobra de los nuevos gobiernos. En el caso de México, el país continuó manteniendo ritmos saludables de crecimiento, aunque los primeros presupuestos de López Obrador fueron más contenidos en gasto de lo esperado. También está aún en el aire la aplicación del nuevo Tlcan, a pesar de que su vecino del norte, Estados Unidos, ha ido endureciendo las políticas migratorias y mantiene la amenaza de construir un muro. La “cuarta transformación” de México que propone López Obrador se apoya en tres ejes: reducir la desigualdad, hacer la economía mexicana más autosuficiente y poner coto a la corrupción. En Colombia también hubo en 2018 un relevo en la presidencia del país. Con el acuerdo de paz latente, las urnas dieron la victoria a Iván Duque, el delfín de Álvaro Uribe. Su ascenso al frente del Gobierno colombiano puso fin a ocho años del mandato de Juan Manuel Santos y dio inicio a un nuevo giro a la derecha. Duque tomó las riendas de un país con buenas previsiones de crecimiento a corto plazo. Sin embargo, al poco de llegar al poder su popularidad se desplomó tras aprobar un incremento del IVA en los productos de primera necesidad.</p> | <p>organismo dejaba entrever con estos pronósticos ciertos visos de desaceleración, pero lejos aún de la media posterior a la crisis, del 3%. La OMC alertaba ya de las “crecientes tensiones comerciales” y de su impacto en la confianza de las empresas y en las decisiones de inversión. El director general de la institución, Roberto Azevêdo, apuntaba ya que de iniciarse un proceso de medidas y contramedidas que pudiera llevar a una escalada incontrolable de políticas comerciales restrictivas podría llevar a frenar la recuperación de la economía y la creación de empleo. Finalmente, el comercio internacional concluyó 2018 con un avance del 3% y las previsiones para 2019 se ajustaron hasta situarse en el 2,6%. El enfriamiento del comercio internacional ha provocado que se reactivasen las negociaciones de los tratados bilaterales que habían quedado en suspenso, como el Transpacífico, que cubre un mercado de 500 millones de personas y cuyas economías representan cerca del 13% del PIB mundial, así como los de la Unión Europea con Japón y la región del Mercosur. El pacto entre Bruselas y Tokio creó una zona comercial de más de 600 millones de personas y casi un tercio del PIB global, mientras que el que une la región europea con la latinoamericana da acceso a las empresas a un mercado de 260 millones de consumidores. La Unión Europea empezó a posicionarse en 2018 como la abanderada de la globalización y como motor de crecimiento global, una postura radicalmente opuesta a la que trabaja Estados Unidos. El negocio de la moda, global en su ADN, no sufrió aún en 2018 los efectos directos del parón del comercio internacional y del cambio de las reglas de juego. Las subidas arancelarias con las que se bombardearon China y Estados Unidos a lo largo del año apenas tocaron categorías clave del textil, la confección, la piel y el calzado. Sin embargo, a nadie se le escapaba que, a medida que la tensión fuera escalando, los artículos de gran consumo también entrarían en el litigio. El sector en España, por ejemplo, moderó por primera vez el ritmo de sus exportaciones desde 2013, en gran parte por el parón del consumo de moda en países como Francia, Italia y Portugal, tres de sus principales mercados de destino.</p> |
| <p><b>NUEVA REORDENACIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL</b></p> <p>Poco después de que Trump lanzase el primer ataque comercial a China en marzo, la OMC marcó las primeras previsiones de crecimiento del comercio internacional para 2018 y 2019. Como buen año que fue, al menos en términos macroeconómicos, 2017 fue bien también en los intercambios globales. El crecimiento fue del 4,7%, una cota difícil de batir, pero ante tal bonanza, difícil también de predecir un posible freno. A principios de año, las estimaciones de crecimiento del comercio internacional para 2018 fueron del 4,4% y, para 2019, del 4%. El</p>  |   |

| <p><b>LOS DIEZ MAYORES EXPORTADORES DE PRENDAS DE VESTIR</b><br/>Exportaciones en miles de millones de euros. Datos correspondientes a 2018</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Exportaciones (miles de millones de euros)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>China</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>Unión Europea</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td>Bangladesh</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Vietnam</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>India</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Turquía</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: OMC</p>  |   | País | Exportaciones (miles de millones de euros) | China         | 175 | Unión Europea  | 160 | Bangladesh | 48 | Vietnam   | 48 | India  | 32 | Turquía       | 30 |
|---|---|------|--|---------------|-----|----------------|-----|------------|----|-----------|----|--------|----|---------------|----|
| País  | Exportaciones (miles de millones de euros)  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| China   | 175   |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Unión Europea   | 160   |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Bangladesh  | 48  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Vietnam   | 48  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| India   | 32  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Turquía   | 30  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| <p><b>DIGITALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA</b></p> <p>En medio de un entorno cada vez más hostil para los negocios, la industria de la moda, igual que el resto de actividades económicas, se digitaliza a marchas forzadas. La industria 4.0 ya no es el futuro sino el presente. El consumidor continúa estando en la calle, pero no tanto. También está en la Red. Y este movimiento, a priori natural, comporta una transformación radical de los modelos de negocio tradicionales. La tecnología permite por primera vez escalar el análisis de datos para tomar decisiones con una base racional y lógica en tiempo real. La digitalización ha comportado la reordenación de redes comerciales, cierres de tiendas, nuevas fórmulas de comunicación social, nuevos departamentos y cargos directivos en las estructuras</p> | <p>corporativas, una nueva logística de última milla sostenible y rentable, nuevos tiempos en el aprovisionamiento o una mayor transparencia en la cadena de valor, entre otros elementos. En 2018, la omnicanalidad fue el nuevo normal. La tecnología da además alas a <i>start ups</i> disruptivas que empiezan a poner incluso en entredicho el propio modelo de negocio, capaces de atraer capital riesgo y moverse con agilidad suficiente para ser vistos como una amenaza. La rapidez del cambio ha obligado a los grandes grupos del sector a crear sus propias incubadoras y aceleradoras para no quedar atrás, a la vez que van testando nuevas fórmulas en retail, e-commerce, fidelización, producción e incluso materiales ante el miedo a quedar atrás, perder de vista al consumidor o pasar de moda. •</p> |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| <p><b>LOS DIEZ MAYORES IMPORTADORES DE PRENDAS DE VESTIR</b><br/>Importaciones en miles de millones de euros. Datos correspondientes a 2018</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Importaciones (miles de millones de euros)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unión Europea</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>Estados Unidos</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Japón</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Hong Kong</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Canadá</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Corea del Sur</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: OMC</p>   |   | País | Importaciones (miles de millones de euros) | Unión Europea | 170 | Estados Unidos | 100 | Japón      | 42 | Hong Kong | 25 | Canadá | 24 | Corea del Sur | 24 |
| País  | Importaciones (miles de millones de euros)  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Unión Europea   | 170   |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Estados Unidos  | 100   |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Japón   | 42  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Hong Kong   | 25  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Canadá  | 24  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |
| Corea del Sur   | 24  |      |  |               |     |                |     |            |    |           |    |        |    |               |    |

---

LOS DIEZ

---

---

FASHION

---

---

GLOBAL

---

---

DRIVERS

---

# LOS ELEMENTOS DE CAMBIO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

## La moda está inmersa en la digitalización y en la lucha por el presupuesto de las familias

La moda está inmersa en recuperar posiciones en la batalla por el presupuesto familiar y el gasto en ocio. Los viajes, la telefonía o la televisión a la carta han restado protagonismo a las compras de moda en el mercado de consumo, a la vez que las marcas de moda están enzarzadas en una guerra de precios sin precedentes para reconquistar a un consumidor desbordado. El sistema del *fast fashion* en la nueva era digital empieza a notar el roce de las costuras. El sector acumula ya unos años de transformación, pero ha sido en 2018 cuando el cambio se ha hecho del todo evidente y cuando por primera vez se han hecho visibles las nuevas estrategias. Ha sido el año en el que Inditex dijo que era digital y en el que H&M desveló las directrices de su mutación o cuando el *Apocalipsis retail* dio sus últimos coletazos. También ha sido el año de las alianzas para acelerar en innovación, de la inteligencia artificial para analizar el alud de

nuevos datos, de salvar la última milla, de hacer más sostenibles y transparentes las cadenas de valor, e incluso de buscar nuevos aliados para crear nuevas materias primas. Si 2017 marcó un punto de inflexión en la moda, 2018 fue testigo de la puesta en marcha de una nueva era en el sector. Todo ello en un contexto económico que continúa caracterizado por la incertidumbre y con un consumidor hiperconectado que ha cambiado por completo las reglas del juego.

### EEUU Y CHINA ASUSTAN AL MUNDO

La nueva guerra fría es comercial. La tensión entre Estados Unidos y China ha teñido de incertidumbre el comercio internacional a lo largo de 2018, enfriando inversiones y decisiones empresariales ante el temor de unas consecuencias imprevisibles. La industria de la moda, uno de los sectores manufactureros y comerciales más globalizado, por el momento ha continuado

## Los costes de la digitalización y la sostenibilidad han empezado a pasar factura a las tesorerías más frágiles

trabajando sobre el mismo mapa, pero atento y sensible a cualquier movimiento geopolítico. El Brexit continúa siendo otro de los elementos que contribuyen a enturbiar el escenario económico. Los grandes grupos estadounidenses, con políticas de aprovisionamiento de larga trayectoria en China, empezaron a poner en duda la continuidad de sus compras en el gigante asiático ante las primeras amenazas de Trump. En 2018, no hubo aún ningún movimiento en firme en este sentido, aunque compañías como Abercrombie&Fitch, Adidas o H&M empezaron a tantear la posibilidad de reducir el protagonismo de China en su estrategia de *sourcing*.

### OXÍGENO PARA SEGUIR EN EL JUEGO: LA MODA SE REFINANCIA

La transformación tiene su coste. El 32% de los cien mayores grupos de moda y lujo contrajeron su beneficio neto en 2018, un ejercicio que estuvo caracterizado también por caídas de ventas y reducción de márgenes. A lo largo del año fueron habituales los acuerdos de refinanciación de deuda con entidades financieras para dar oxígeno a la contabilidad y ejecutar los cambios con garantías. En España, el proceso de refinanciación de El Corte Inglés fue uno de los mayores que se realizó en el país por volumen de capital: 3.650 millones de euros. En el ámbito internacional, la británica Mothercare, la francesa Orchestra o las italianas Kiko Milano u OVS encararon también reestructuraciones en su pasivo con miras a esquivar procesos concursales. La alemana Esprit o el *marketplace* británico Asos arrojaron *profit warnings* ante el fuerte deterioro de su rentabilidad. En general, las compañías cotizadas han sufrido el temor de los

inversores al elevado coste de la transformación, las abultadas mochilas en retail, la dependencia de China en el aprovisionamiento o el esfuerzo por abrirse paso en nuevos mercados.

### COMPRA O CIERRA: GANANDO CUOTA FRENTE AL COMPETIDOR

El crecimiento ha dejado de estar acompañado por la expansión del propio mercado para ceñirse a ir ganando posiciones al resto de actores en un entorno de consumo estancado. Este escenario ha dado pie a que se dispararan las operaciones corporativas a lo largo de 2018. De los cien mayores grupos de moda y lujo del mundo, el 41% han realizado algún movimiento en este sentido, ya sea comprando una empresa o entrando en su capital con la adquisición de una participación. Un 4% de estas compañías cambiaron de manos, mientras que el 5% de deshizo de alguna de sus marcas y el 7% dio entrada a nuevos socios. Una de las mayores operaciones de compraventa en 2018 fue la adquisiión de Versace por parte de Michel Kors por 8.000 millones de dólares. A lo largo del año, Yoox Net-a-Porter pasó a manos de Richemont; Sports Direct salió al rescate de House of Fraser; en Alemania se fusionaron los dos mayores grupos de grandes almacenes, Karstadt y Kaukhof, mientras que en Latinoamérica, Falabella se reforzó en online con Linio. El gigante estadounidense VF culminó la reordenación de sus marcas con un *spin off* para su división de denim, compuesto por dos de las marcas históricas en este segmento, Wrangler y Lee.

### DEL 'FAST FASHION' AL 'FLEXIBLE FASHION'

La digitalización ha introducido una nueva variable al *sourcing*: la flexibilidad, la capacidad

para ajustar al máximo la demanda del mercado con la industria. La nueva vuelta de tuerca de la industria no pasa por un *ultra fast fashion*, es decir, por acelerar el sistema pero trabajando aún con grandes volúmenes, sino por el *flexible fashion*, afinando mucho más el aprovisionamiento para ganar velocidad en el *time to market* y esquivar al máximo los stocks, uno de los mayores lastres del sistema actual. Las nuevas estrategias pasan por establecer un mayor control sobre la producción, estableciendo nuevos nodos logísticos o apostar por la automatización. H&M puso en marcha nuevas plataformas logísticas para acelerar el *time to market*; Fast Retailing abrió junto a su sede en Japón el primer almacén totalmente automatizado; Adidas se alió con el fabricante chino Tianyuan Garments para abrir una factoría en Arkansas con capacidad para producir camisetas en 22 segundos y Levi Strauss introdujo tecnologías para el acabado de vaqueros en proximidad para acelerar en la personalización.

PARÉNTESIS SOSTENIBLE:  
FRENAZO Y ACELERÓN

La sostenibilidad dejó de ser un elemento reputacional para situarse en el epicentro de la estrategia empresarial como un nuevo motor que garantice el crecimiento de las compañías en el largo plazo. En 2018, la sostenibilidad dejó de ser vista con un elemento competitivo para pasar a ser un punto de encuentro, de alianzas, entre los distintos grupos para ir de la mano y acelerar el cambio. Fue un año de consolidación de grandes *lobbies* empresariales de alcance global orientados a promover la investigación en nuevos materiales, promocionar el cultivo sostenible de algodón, impulsando la demanda de fibras preferentes o buscando la fórmula escalable de la circularidad en la industria. También en 2018, el actual sistema de la moda se situó en el punto de mira de algunos gobiernos, como el francés o el británico, que empezaron

Los grandes grupos han empezado a buscar alianzas con terceros para acelerar su avance en innovación, incorporación de nuevas tecnologías y procesos sostenibles

a cuestionar su viabilidad mediambiental y el respeto a los derechos humanos y laborales en sus cadenas de aprovisionamiento. El porcentaje de las empresas que avanzan en este sentido es aún bajo, pero las compañías que lideran cada uno de los subsectores de la moda y el lujo son las que están al frente de este cambio.

EL ‘BRICK’ SIGUE APRETÁNDOSE EL CINTURÓN

El avance del e-commerce, la llegada de una nueva generación de consumidores y los cambios en los hábitos de compra han forzado al sistema tradicional de retail a dar un vuelco radical. La tensión no se encuentra ya entre el monomarca y el multimarca, los grandes almacenes dejaron de tener poder en la compra e influencia, y los centros comerciales dejaron de ser el eje de la cultura del ocio. En 2018, la cascada de cierres se mantuvo en Estados Unidos, aunque aflojando ya su intensidad. A principios de año, Inditex dio una de las claves de este movimiento: una profunda reordenación de la red de distribución para dejar de ser un retailer al uso y convertirse en una empresa digital. También en 2018, H&M puso en marcha su nueva estrategia con un plan de cierres en los mercados maduros junto a otro de expansión en economías emergentes. Aún así, las caídas prosiguieron, como la británica House of Fraser, rescatada en *in extremis* por Sports Direct.

HOJA DE RUTA DEL ‘FASHTECH’:  
DESPUÉS DEL RFID, ¿QUÉ?

El sistema de identificación por radiofrecuencia (Rfid), que en un principio debía ayudar al sector poniendo orden en los almacenes para dar datos fiables del stock, ha terminado siendo una de las piedras angulares de la omnicanalidad. Una vez integrado en la industria, las grandes empresas del sector continúan rastreando el mercado tecnológico en busca de nuevas herramientas que les den un empujón en la transformación digital. A lo largo de 2018, fueron identificándose cuáles

En un mercado que tiende a la concentración, las operaciones corporativas marcaron 2018, junto a los cambios de nombre y las estrategias para afianzar las marcas

iban a ser las tecnologías del futuro del retail, algunas de ellas orientadas a la experiencia en el punto de venta, y otras dirigidas a analizar datos y tomar decisiones al respecto. Fue el año de la entrada en el sector de herramientas como la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la realidad virtual o el *blockchain*, así como de nuevas materias primas o nuevos procesos más sostenibles.

BLINDAR LA MARCA PARA SOBREVIVIR

En la era de la hiperconectividad y de la sobreinformación la fortaleza de la marca es una de las pocas garantías de supervivencia de una compañía. En esta ocasión, el relevo generacional ha sido más profundo que en otras épocas porque ha venido acompañado de un cambio tecnológico que ha sacudido la comunicación y la cultura. En 2018, la mitad de las grandes empresas del sector estaban aún reorientando su estrategia para dar caza al nuevo consumidor. El 5% había incluso modificado su imagen e identidad corporativa para no quedar al margen del imaginario generacional. Algunos de ellos fueron históricos del lujo como Balmain, Burberry o Céline. Por otro lado, la tendencia del mercado a la concentración y las consecuentes operaciones corporativas también han forzado a cambios de nombre en la matriz, como es el caso de Capri para desmarcarse de Michael Kors, o de Tapestry en Coach. En España, ocurrió lo mismo con Tendam.

MÁS MODA, PRECIOS MÁS BAJOS

La moda continúa asentada en la espiral de precios bajos. El actual sistema de la moda continúa trabajando con importantes desajustes en la oferta y la demanda, que generan una cantidad de stocks de difícil absorción y que obligan a continuas campañas de descuentos para salvar las temporadas. El abuso de las *mid season sales* ha descafeinado el periodo de rebajas y ha modi-

ficado hábitos de compra, además de tergiversar los precios mentales de las prendas. A pesar de que la batalla de precios continúa viva, sólo un 14% de las compañías aseguró haberlo bajado en 2018. El lujo, por ejemplo, corrigió precios en China para equiparlos al exterior. El e-commerce, que debe parte de su despegue a las promociones, inició en 2018 una guerra de precios en la logística. El elevado coste de la última milla provocó que algunas compañías, como Amazon o Asos, empezaran a mover ficha para poner precio a la barra libre de entregas gratuitas a pesar del temor a frenar el avance del comercio online.

LA MODA ACELERA LA PERSONALIZACIÓN

La omnicanalidad y la apuesta por resituarse al consumidor en el centro de la estrategia empresarial tienen como fin acentuar la personalización, ya sea en comunicación, en servicio o incluso en producto. Los clubes de fidelización son cada vez más habituales (el 55% de los grandes del sector tiene uno) a la par que la inteligencia artificial se cuela en la comunicación para escalar el trato personal, ya sea a través de redes sociales o *bots* asistentes de compra. La fidelización y la personalización son las nuevas herramientas para lograr una comunicación fluida y personal entre marca y consumidor con la que cimentar relaciones de confianza a largo plazo. En 2018, más de la mitad de las grandes compañías había reorientado su estrategia de cliente para seducir a nuevos públicos. En 2018, empezaron también a testarse las primeras formas de personalización de prendas en el punto de venta, ya sea con máquinas de bordar, de acabados textiles o incluso tejedoras automáticas, mientras que en el ámbito de la cosmética las apps de realidad aumentada fueron ganando terreno. •

---

AFD

---

---

2010

---



---

**G**  
**r**  
**f**  
**d**

---

**#1**

---

**ATENCIÓN**  
**CURVAS:**  
**EEUU Y CHINA**  
**ASUSTAN**  
**AL MUNDO**

---

El comercio mundial se ha visto enturbiado de nuevo por un clima de incertidumbre alimentado por una creciente tensión comercial entre las dos mayores potencias: Estados Unidos y China. A lo largo de 2018, el presidente estadounidense, Donald Trump, y su homólogo chino, Xi Jinping, dieron inicio a una contienda comercial en un continuo tira y afloja, con amenazas y treguas, que ha frenado décadas de globalización, enfriando planes de expansión, retrasando inversiones internacionales y postergando decisiones estratégicas. En Europa, el Brexit fue el principal desestabilizador. La salida de la Unión Europea de la segunda mayor economía de la región ha terminado por contener movimientos comerciales a la espera de una resolución que no termina de concretarse. A pesar de que la evolución general de los negocios de los grandes grupos de la moda y el lujo ha sido positiva, las perspectivas de futuro no son claras y, en muchos casos, están sujetas al devenir del contexto internacional. Más de la mitad de las compañías hicieron referencia, precisamente, a la incertidumbre para exponer sus movimientos en el exterior.



El 22 de marzo de 2018 está marcado en el calendario como el inicio de una de las grandes batallas del comercio internacional de la historia: la guerra comercial entre China y Estados Unidos, para la que todavía hoy se busca un acuerdo. La contienda comenzó cuando el presidente estadounidense, Donald Trump, firmó un memorando para la aplicación de aranceles por 50.000 millones de dólares a los productos chinos como respuesta a “las prácticas comerciales desleales de China en los últimos años” y el robo de propiedad intelectual. La respuesta de su homólogo chino, Xi Jinping, no se hizo esperar. Un mes después del ataque de Trump, China impuso aranceles a 128 productos estadounidenses. Fue el inicio de una nueva guerra fría con base comercial que tiene en vilo a la economía global. Estados Unidos ha continuado imponiendo nuevos paquetes de subidas arancelarias a China, a los que el Gobierno de Pekín ha contratacado con la misma moneda. China terminó por dirigirse a la Organización Mundial del Comercio (OMC) para desencallar el conflicto, lo que abrió un espacio de diálogo, que ha sido roto y remendado en varias ocasiones.

El porcentaje de empresas que hizo referencia a la guerra comercial al hablar de su actividad en 2018.

Compañías como PVH, VF, Tapestry, Global Brands, Safilo, Gap o Levi Strauss han pedido al presidente de Estados Unidos que ponga fin a la batalla arancelaria ya que penaliza al sector

La conflictividad entre los dos países también ha despertado los temores de un freno en el crecimiento mundial, sobre todo de las economías dependientes del comercio exterior, como las emergentes, pero también las europeas. En este sentido, la Unión Europea empezó a reactivar las negociaciones bilaterales para cerrar pactos de libre comercio. Sólo en 2018, Bruselas concluyó los de Japón y Singapur y dejó atado el de Mercosur. La tensión, de hecho, también alcanzó a la Unión Europea, aunque las amenazas de sus máximos dirigentes no llegaron a materializarse. No obstante, ante la gravedad de la situación, el Gobierno de Bruselas llegó a diseñar una lista de artículos estadounidenses a los que grabaría con nuevas tasas. En 2018, la industria de la moda salió aún indemne de esta batalla. La contienda se centró en su primer año en penalizar el intercambio de bienes industriales y agrícolas, dejando para una segunda fase los bienes de consumo. No obstante, viéndolas venir, varias empresas del sector empezaron a poner en marcha iniciativas para guardarse las espaldas frente a las consecuencias de la guerra comercial. Es el caso de la estadounidense PVH, dueña de Calvin Klein y Tommy Hilfiger, que decidió trasladar parte de su aprovisionamiento a Etiopía en busca de “mayores oportunidades”. La incertidumbre que generó la guerra comercial entre Washington y Pekín se sumó a otros elementos que contribuyeron a desestabilizar y a añadir incertidumbre al contexto económico global, como el Brexit o la fuerte caída de las divisas de economías emergentes. La estadounidense Abercrombie & Fitch, por ejemplo, advirtió sobre el impacto negativo del tipo de cambio, de la misma manera que lo hicieron también otras compañías internacionales, desde la francesa Hermès a la española de perfumería Puig. La fuerte implantación global



del negocio de la moda, ya sea en su cadena de aprovisionamiento o en su distribución, provocan que esté altamente expuesta a los vaivenes de los mercados exteriores y que sea muy sensible a los movimientos de la divisa porque pueden encarecerle o abaratarle sus comercio exterior. Abercrombie&Fitch, además, también explicó que tiene como objetivo reducir al 20%, frente al 25% actual, sus productos fabricados en China con el objetivo de disminuir el impacto de las políticas arancelarias. Tapestry, dueño de Coach, StuartWeitzman y Kate Spade, también avanzó que las restricciones comerciales entre China y Estados Unidos podrían afectar de forma negativa a la rentabilidad de sus productos ya que cuenta con una gran parte de su producción en el país asiático. Adidas, por su parte, ha comenzado a apostar por aprovisionarse en Camboya. De hecho, la compañía alemana explicó en su informe anual que “la disputa comercial en curso entre Estados Unidos y China podría dar lugar a la imposición de aranceles comerciales adicionales que también afectarían al calzado y la indumentaria deportiva y podrían tener efectos

sustanciales en el crecimiento económico no sólo en dos de los mercados clave de la compañía, sino también a nivel mundial”. En cuanto a su expansión comercial, varias empresas del negocio de la moda han continuado potenciando su actividad en el país asiático durante el ejercicio de 2019. H&M, por ejemplo, incrementó un 10% su cifra de negocio en el país en 2018 mientras ha puesto en marcha 24 nuevos establecimientos. Además, la estadounidense Levi Strauss, por su parte, ha comenzado a reestructurar su negocio en el gigante asiático con el objetivo de apuntalar su crecimiento en el país durante los próximos años. Esprit, por su parte, ha colocado al país asiático en el centro de su estrategia para volver a la senda del crecimiento. El objetivo de Esprit pasaba en 2018 por abrir 220 tiendas en China para 2023 y otras 78 en el resto de Asia durante los próximos cinco años. Los operadores españoles también han apostado por su expansión en China a corto plazo. Es el caso de El Corte Inglés, que selló a finales de año una alianza con el gigante Alibaba para abordar desde pactos comerciales a otros tecnológicos,

China y Estados Unidos llevan ya casi dos años en un cruce de amenazas de escalada de aranceles.

Pese a la guerra comercial, el 40% de las empresas del sector apostó por China en su estrategia de expansión internacional

entre ellos su entrada en el país de la mano del *markeplace*Tmall. La suiza Richemont, por su parte, realizó un movimiento similar con la puesta en marcha de una *joint venture* con la compañía de ecommerce con el objetivo de ganar presencia en el país. De hecho, el mercado del lujo continúa teniendo como motor al país asiático. Aunque el crecimiento del sector no ha sido muy elevado a causa de la guerra comercial, el sector se ha estabilizado en el país asiático. Por otro lado, en el marco de la incertidumbre provocada por la guerra comercial, muchas empresas del sector han virado su estrategia para apostar por mercados maduros como Estados Unidos, Europa o Japón. La británica Burberry, por ejemplo, elevó sus ingresos un 6% en el país nipón durante el periodo. De hecho, Japón se erigió como refugio para la expansión de las marcas internacionales de lujo en Asia. Hermès o Louis Vuitton tienen en el país uno de sus principales mercados internacionales. Inditex, por su parte, eligió también Japón para afianzar su estrategia digital en Asia. El gigante gallego de distribución de moda puso en marcha en 2018 en el país un *pop up store* de Zara dedicado únicamente a pedidos online. La cadena de Inditex estrenó este concepto a principios de año en Londres y, unos meses después, lo replicó en Milán. A pesar de que la guerra comercial ya estaba en marcha, el grueso de las mayores empresas de moda continuó ejecutando los planes en marcha, y quedará por ver si se llegará a trazar de nuevo de cara a los años venideros. En este sentido es significativo que en seis de cada diez memorias anuales se haga referencia explícita al clima de incertidumbre en el que está sumido el escenario económico global y la dificultad de realizar previsiones de crecimiento a corto y medio plazo. En el 22% de los casos se cita con claridad la guerra comercial como uno de los principales frenos al comercio exterior y en el 32% de las compañías se apunta a la volatilidad de las divisas. En 2018, el 38% de las cien principales empresas de moda del mundo abrió nuevos mercados frente a sólo el 8% de las empresas que optó

por replegarse en alguno. Inditex, por ejemplo, registró récord de países con presencia de Zara, sumando un total de 202 territorios. El último espaldarazo para alcanzar esta conquista vino desde el universo online, que catapultó la marca hacia aquellos países de dimensiones más pequeñas en los que no tenía presencia física. También registraron una fuerte actividad exterior los gigantes globales del ecommerce, como Amazon, JD.com y Alibaba. La estadounidense fue la que más aceleró en este sentido apoyándose en otros servicios más allá de la venta online. En mercados en los que ya tenía presencia, como los europeos, fue afianzándola con la introducción de nuevas marcas propias de moda y la activación de nuevos servicios, como la entrada de otros retailers en su *marketplace*. Al margen de la guerra comercial, China continuó siendo un polo de atracción importante para las empresas internacionales del sector. Más de un 40% de los grandes grupos apostó por el mercado chino para afianzar su crecimiento en el exterior. El grupo alemán de calzado Deichmann fue una de las compañías que puso rumbo al mercado chino para impulsar su expansión fuera de Europa. Por otro lado, cerca de la mitad de las cien mayores empresas optó por ganar presencia en economías más maduras, como Estados Unidos, la Unión Europea o Japón. Ya en 2017 empezó a percibirse esta tendencia de búsqueda de la seguridad en mercados tradicionales y cierto parón de las políticas expansivas en busca de nuevos yacimientos para las exportaciones. En este sentido, la apuesta por abrirse paso en nuevos mercados emergentes en África, del mismo modo que hace quince años se apuntalaron nuevas rutas en Asia, ha quedado paralizada. Sólo un 4% de los gigantes del sector optó en 2018 por desembarcar en los países del continente africano. Si bien las empresas prosiguieron con los planes trazados, sí empezó a percibirse un freno en la inversión o en acciones de mayor envergadura, como la creación de estructura en el exterior. Así, sólo un 4% de las cien mayores corporaciones del sector puso en marcha una filial en el extranjero. •



# “LA GLOBALIZACIÓN YA SE HA REVERTIDO EN EL PASADO: PUEDE VOLVER A OCURRIR”

## ¿Cómo cambiará la tensión entre China y Estados Unidos el comercio mundial, tal y como lo conocemos hoy?

Hay dos escenarios posibles. El primero es el *status quo*, es decir, que sigamos como hasta ahora, y que es el menos probable de los dos. El segundo escenario es que la norma del libre comercio, que ha imperado desde 1945, cambie. Que decidamos que el libre comercio, finalmente, no compensa. No tiene siquiera que haber una guerra comercial, sino sólo una escalada del proteccionismo. En este nuevo contexto, se tratará de comerciar con cosas más únicas y diferenciadas. La moda podría ser una de estas.

## ¿Pero de verdad se puede revertir la globalización?

La respuesta corta es que no. La larga, que es complicado. Depende de a lo que se refiera con globalización. Si hablamos del libre intercambio de bienes a través de las fronteras entonces sí, puede revertirse. Ya ha ocurrido en el pasado, así que puede ocurrir de nuevo. También puede ocurrir que la globalización se transforme, en primer lugar, en algo más *premium*: compraré producto francés porque está hecho en Francia y no puedo comprarlo en otro lugar en el planeta. Por otro lado, puede que dejemos de vender producto

para vender diseño. Imagínese que, en lugar de comprar un vestido, compre un estampado y luego pueda hacerse el vestido en casa.

## ¿Qué ocurrirá entonces con los países que exportan moda sin valor añadido?

La respuesta más simplista es que morirán. Esas empresas no sobrevivirán a la globalización 3.0. El país tendrá que plantearse qué hace de la etiqueta “*made in Bangladesh*” algo especial. Es un proceso similar al que atravesó China. El país debe tener la habilidad de desarrollar una marca propia, aunque eso también supone mucha inversión.

## Entonces, ¿gran parte de la producción regresará a Europa y Estados Unidos?

En la lógica, sí. Pero es una mentalidad muy diferente, y aquí entrará también el factor de sostenibilidad. Puede que las empresas y los consumidores se planteen “no puedo gastar tan poco en eso porque el coste en realidad es mayor”. De algún modo es contradictorio con el mundo en el que llevamos viviendo desde 1945.

## ¿No es un paso atrás, sino una evolución?

Definitivamente. No es como el proteccionismo de la década de los treinta.

“En la globalización 3.0 se comercializarán sólo productos muy diferenciados y locales, los que no se adapten morirán”

## ¿Qué rol ocupará la Unión Europea en este nuevo escenario?

¿Conoce el dicho “los americanos innovan, los chinos copian y los europeos regulan”? Bien, pues es erróneo. Los americanos innovan, sí, pero ya no hay tantos emprendedores en Estados Unidos. Y el *made in China* ya no significa lo que hace diez años. Y los europeos no simplemente regulan, sino que están marcando nuevos estándares internacionales, como hicieron con la privacidad.

## ¿Qué ocurrirá con retailers globales pero sin una identidad nacional como Inditex o H&M? ¿Es un buen momento para invertir en ellos?

Si sigue la lógica, la respuesta es no, teniendo en cuenta un escenario en el que cambie el *status quo*.

## ¿Lo mismo aplica a los gigantes del ecommerce, como Amazon?

En el futuro, pueden ocurrir tres cosas: por un lado, que Amazon quiebre porque ya no habrá más cosas baratas en el mundo y no tendrán nada que enviar. Por otro, que se convierta en un lugar donde encontrar cosas que no pueden encontrarse en ningún otro lugar, de artículos verdaderamente diferenciado. O, en tercer lugar, que Amazon deje de vender artículos para convertirse en un vendedor de diseños que puedan imprimirse en casa. En cualquier caso no, no sobrevivirá a la globalización 3.0 a no ser que cambie.

## ¿Cómo se tendrán que adaptar los organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio?

Deben replantearse su razón de ser, y convertirse en el verdadero punto de referencia para el comercio internacional. En los últimos años hemos visto firmarse muchos nuevos acuerdos bilaterales, porque los países están buscando un plan b. Así que el futuro del libre comercio puede que no sea un entorno global en el que todo el mundo comercie con todo el mundo sino más un mundo

de relaciones bilaterales. Creo que la Organización Mundial del Comercio es responsable de preservar al menos eso.

## ¿Es un paso atrás en el progreso?

Siempre intento ser optimista. Es como cuando hay olas en el mar. Quedarse quieto es la mejor forma para ahogarse. Lo que realmente hay que hacer es tratar de surfearla, ir por encima, por debajo, hacer algo con ella. Ahora estamos viendo cómo llega un tsunami que va a suponer una gran transformación. Las compañías que acepten los términos de esa transformación y acepten el hecho de que probablemente no vayan a comerciar en la forma en la que lo hacen hoy serán las que sobrevivirán. Creo que es un mensaje optimista. •

Jeremy Ghez es profesor de Economía y Asuntos Internacionales en HEC París y codirige el Centro de Geopolítica de la escuela. Su investigación se centra en Estados Unidos, particularmente en los gigantes tecnológicos y en el populismo.



---

Grat

#12

---

---

OXÍGENO PARA  
SEGUIR EN  
EL JUEGO:  
LA MODA  
SE REFINANCIA

---



Punto y aparte. El ejercicio 2018 fue un punto de inflexión para los gigantes de la distribución de moda a escala mundial. Los grandes grupos del sector se enfrentaron a un entorno de transformación debido a la desaceleración del consumo de moda en el panorama internacional, la propia crisis interna que sufre la industria a causa de la digitalización y la implantación de nuevos modelos de negocio para hacer frente a este reto. En un contexto de promociones constantes, irregular climatología y una transformación que requiere una fuerte inversión, la rentabilidad de los mayores operadores se ha visto dañada. De hecho, el 32% del centenar de empresas analizadas han situado su beneficio a la baja durante el periodo, que también ha estado acompañado por la caída de las ventas y la reducción de márgenes. Una de las consecuencias para algunos de los principales operadores del negocio de la moda ha sido la refinanciación de la deuda mediante el acuerdo con las entidades financieras. En este escenario, la bolsa y los analistas no se han quedado atrás, respondiendo con recelo a la situación de la industria.



Caída de las ventas, márgenes a la baja y una rentabilidad deteriorada. En el ejercicio 2018 los gigantes de la moda se han enfrentado a la transformación que sufre el sector, y sus cuentas de resultados han dado buena cuenta de ello. La combinación de cambio de hábitos de los consumidores con la irrupción del ecommerce, el cambio climatológico y las intensivas campañas de descuentos llevaron a empresas pequeñas, medianas y grandes a un fuerte adelgazamiento de los márgenes. En muchos casos, las empresas del sector han optado por utilizar herramientas financieras para apalancarse y obtener oxígeno frente a la transformación digital sin perder comba en el día a día del negocio. En este sentido, dos cada diez empresas analizadas refinanciaron su deuda a lo largo de 2018. En el plano internacional, otros operadores como Mothercare, Kiko Milano u OVS también apostaron por refinanciar su deuda durante el último ejercicio. La compañía británica de moda infantil obtuvo pulmón financiero para acometer las medidas necesarias para volver a la rentabilidad. Orchestra fue otra de las compañías de moda infantil que reestructuró su pasivo durante el

Porcentaje de las empresas analizadas que han refinanciado su deuda durante el último ejercicio.

La británica Debenhams, en proceso de reestructuración desde 2017, encaró cierres y despidos a lo largo del ejercicio, que finalizó en pérdidas

último ejercicio. La compañía francesa alcanzó un acuerdo con las entidades financieras para ampliar el plazo hasta julio de 2020 y julio de 2021 para la mayoría de líneas de crédito, que ascienden a 209,2 millones de euros. La británica Debenhams, en proceso de reestructuración desde 2017, ejecutó gran parte de los cierres y los despidos a lo largo de 2018, un ejercicio que concluyó en pérdidas. La empresa inició el año acelerando el plan de reordenación del negocio para simplificar estructura y contener los costes. El grupo, pilotado entonces por Sergio Bucher, también sostenía una batalla por su control entre los accionistas minoritarios y el empresario británico Mike Ashley, dueño también de la cadena Sports Direct y que iba avanzando en el capital engordando su participación hasta un 30%. A finales de año, Debenhams activó un nuevo plan de reestructuración después de cerrar alrededor de cincuenta tiendas en Reino Unido, un tercio del total. En paralelo, Kiko Milano también inició el ejercicio estudiando una inyección de capital de hasta 150 millones de euros para refinanciar su pasivo con las entidades financieras, que ascendía entonces a doscientos millones de euros. La inyección le permitió atrasar la devolución de sus préstamos con bancos como BNP Paribas, UniCredit y Banca Generali. Esta última entidad concentra casi la mitad del endeudamiento total de Kiko Milano. La también italiana OVS anunció en 2018 que estudiaba la refinanciación de su deuda después de que cancelara su proceso de venta. BC Partners, accionista de referencia del grupo, inició una ronda de contactos con los bancos acreedores para renegociar la deuda y obtener una mayor rentabilidad ante una desinversión en OVS. En España, El Corte Inglés, el tercer mayor grupo de grandes almacenes del mundo por cifra de negocio, fue de las empresas que encaró una mayor reestructuración de su pasivo, que



alcanzaba 3.650 millones de euros. A principios de 2018, la compañía española alcanzó un acuerdo con la banca para refinanciarlo. Otro de los grupos españoles que obtuvo una bocanada de aire fue Mango. La empresa de distribución de moda firmó un acuerdo con los principales bancos españoles para aplazar a cuatro años más el vencimiento de su deuda, hasta 2023.

CAÍDA DE LA RENTABILIDAD

H&M es otro de los gigantes del sector que sufrió la transformación a la que está sometida la industria en su cuenta de resultados. El grupo sueco finalizó el ejercicio reduciendo su rentabilidad por tercer año consecutivo. Aunque aún no ha recogido frutos, la empresa fue ajustando su modelo a lo largo de 2018 con la reordenación de su red de tiendas y el cierre de conceptos como Cheap Monday o Nyden. Fast Retailing, el tercer mayor operador de distribución de moda del mundo, tampoco se quedó atrás durante el último ejercicio, durante el cual también sufrió en sus resultados los cambios que golpean al sector. En ese sentido, el gigante

japonés presentó su primer *profit warning* en tres años, estimando que cerrará el ejercicio con un resultado bruto de explotación (ebitda) de 10.000 millones de yenes menos de lo previsto. Asos fue otra de las compañías que alertó sobre la caída de sus resultados en 2018. El grupo británico de ecommerce anunció que las ventas de noviembre no estuvieron a la altura de sus expectativas debido a la incertidumbre económica en varios de sus principales mercados, así como a la caída de la confianza de los consumidores. El descenso del grupo británico tuvo consecuencias para varios retailers internacionales, tanto *pure players* como operadores tradicionales. Zalando, por ejemplo, cayó en bolsa durante la jornada en que Asos lanzó su *profit warning*, de la misma manera que Inditex, Primark y H&M, que vieron cómo sus títulos se desplomaban en el parqué ante el temor de los inversores. Los analistas también respondieron en 2018 sobre la situación a la que se enfrentan las compañías del sector. La pérdida de rentabilidad ha azotado tanto a los gigantes del offline como a los del online. A los

Cuatro de cada diez compañías activaron en 2018 un plan de reducción de costes.

Más de un tercio de las cien mayores empresas encogieron su resultado neto en 2018 y un 22% disminuyó su resultado bruto

primeros por su abultada superficie comercial a pie de calle y a los segundos por la dificultad de mantener en el tiempo una política agresiva de descuentos y de envíos gratis. En 2018, más de un tercio de las empresas analizadas encogieron su resultado neto y un 22% vio penalizado su margen bruto. De esta tendencia no escapó ni tan siquiera el lujo. Prada, por ejemplo, redujo sus ganancias un 10%; la también italiana Tod's, las desplomó un 34%, mientras que otros gigantes del sector, como Tapestry (dueño de Coach) o Michael Kors (en pleno proceso de ser Capri), también vieron encoger su resultado neto, aunque en esta ocasión con motivo de la política de adquisiciones y la creación de sendos holdings. Con el propósito de sanear cuentas y poner fin a la pérdida de rentabilidad, cuatro de cada diez compañías activaron un plan de reducción de costes. De Nike a Tiffany, pasando por el *marketplace* Zalando o los gigantes del offline Macy's, Benetton, Fast Retailing o H&M, entre otros, en 2018 definieron nuevas estrategias para insuflar oxígeno a los márgenes con recortes en el gasto. Benetton, por ejemplo, fue una de las compañías que volvió a la primera plana en 2018 con el regreso de su fundador, Luciano Benetton, para reconducir el rumbo del grupo entonces en caída libre. En el ejercicio de 2016, la compañía, que vive aún del rédito de haber sido el primer grupo global de distribución de moda, había duplicado sus pérdidas situándolas en 81 millones de euros y, en 2017, las hundió aún más, hasta 180 millones de euros. A lo largo de 2018, Benetton cambió de director financiero, fichó a un director creativo, reordenó su red de tiendas y recuperó alguna que otra pieza del pasado, como al fotógrafo y publicista Olivero Toscani. La financiación vino de la mano de la misma familia, que inyectó a la empresa cien millones de euros para reactivarla. En 2018, Benetton redujo sus pérdidas un 40%, aunque todavía las mantuvo por encima de los cien millones de euros. La nueva hoja de ruta del grupo pasa que recuperar la rentabilidad en 2020. El 9% de las empresas ejecutaron planes de reestructuración más profundos para contener los costes, como recortes de plantilla. El

distribuidor británico de moda infantil Mothercare, por ejemplo, ha intentado esquivar un proceso concursal, pero sí acumula ya dos años de negociaciones con sus acreedores al verse incapaz de contener sus pérdidas, que en 2017 ascendieron a 76,1 millones de libras y en 2018 se incrementaron hasta 93,4 millones de libras. La compañía se encuentra inmersa en un proceso de reordenación de su negocio: a lo largo del último ejercicio bajó la persiana a 55 tiendas, cerró su negocio de juguetería y anunció 200 despidos. Otro gigante de la moda infantil, en este caso la estadounidense The Children's Place también llevó a cabo un ambicioso plan de ajustes en 2018, que implicó 300 cierres con sus correspondientes despidos. En Reino Unido, Arcadia también ha ido esquivando por el momento el concurso de acreedores, aunque inició en 2018 negociaciones con sus acreedores para encarar un plan de fuertes ajustes para evitar el cierre del negocio. La también estadounidense Under Armour, por su parte, encadena dos ejercicios en rojo, con pérdidas de 48,2 millones de dólares en 2017 y de 46,3 millones de dólares en 2018. En 2017, la empresa de moda deportiva puso en marcha un plan de contención de costes que a finales de 2018 dio por finalizado. Una de las medidas de este programa fue recortar un 3% la plantilla global del grupo, el equivalente a unos 400 trabajadores. No obstante, han sido los gigantes estadounidenses del retail los que más recortes han ejecutado en sus plantillas ante el alud de cierres de establecimientos provocados por las profundas reordenaciones de sus redes de distribución. Macy's, Kohl's o Sears, en pleno proceso concursal, fueron las que ejecutaron mayores reestructuraciones en sus plantillas. Este escenario ha favorecido las operaciones de compraventa, impulsando al sector hacia una mayor concentración. La transformación digital en un entorno de estacamiento de las ventas y descenso de precios supondrá una nueva criba natural entre las empresas del sector. •

# “EL PELIGRO ES QUE TODO PASA POR LOS BANCOS Y CADA VEZ HAY MENOS”

**¿Las empresas están demasiado apalancadas?**  
Sí. En general hay un problema de crecimiento de la deuda. Cuando empezó la crisis, durante tres o cuatro años la deuda fue reduciéndose. Las empresas se vieron obligada a ello por el cierre del grifo en las entidades de crédito. Eso duró hasta 2014 o 2015. A partir de entonces, las entidades de crédito volvieron a dar liquidez y a bajar los tipos de interés. Eso provocó que otra vez las empresas volvieran a endeudarse. Por parte de bancos y otras entidades que no son bancarias.

**¿Los bancos tienen miedo al retail?**  
Tanto la banca como otros fondos de deuda ven el retail con reticencia. Ahora se compra más online, hay cierta volatilidad, hay marcas que están muy de moda, pero al cabo de tres o cuatro años bajan... La moda tiene muchos vaivenes, y esto también frena el hecho de que quieran entrar en deuda, especialmente a largo plazo.

**¿El hecho de que la moda sea un sector muy vinculado a los ciclos**

**económicos es un riesgo añadido?**  
Siempre hay mucha reticencia a prestar en algo que es intangible, que depende de las modas y de factores incluso climáticos, a veces. Esto incrementa la incertidumbre y añade riesgo.

**Si el crecimiento requiere inversión y los bancos no dan financiación, ¿cómo puede crecer hoy una empresa de retail?**  
En el caso concreto del mercado español, uno de los problemas añadidos es que estamos fuertemente bancarizados. Un director financiero de cualquier empresa que busca financiación va directamente al banco. La cuota de mercado que tienen los bancos en cuanto a deuda es muy alta. Hay pocas alternativas no bancarias todavía en España. En otros países, en cambio, hay muchísimas. La tendencia es ir abriéndose cada vez más a otras alternativas.

**¿Cuáles son estas otras alternativas?**  
Hay fondos de deuda, plataformas de financiación, financiación especializada, que puede ser la solución para estas empresas. Hay que mirar

“Es deber de todos proveer cada vez de más financiación no bancaria para reducir esta dependencia”



qué actividad tiene y qué garantías puede ofrecer, entender bien el ciclo económico, ver si está vendiendo a crédito, si estos clientes pueden ser una garantía para financiar esta actividad estacional... En España el peligro es que todo pasa por los bancos y cada vez hay menos. Es deber de todos proveer cada vez de más financiación no bancaria para reducir esta dependencia.

**¿Y para el retail, cuál es la mejor opción?**  
Hay fondos de deuda que son muy interesantes. Que proveen financiación a cinco años, muchas veces sin tener que amortizar nada hasta el vencimiento. Esto es a expensas de un tipo de interés mayor, entre el 7% y el 8%, pero si el proyecto genera suficiente rentabilidad, este modelo da mucho oxígeno para afrontar toda la expansión, si se trata de una empresa en crecimiento. Hay el *crowdlending* en que los inversores son pequeños ahorradores y se puede financiar a veces a corto plazo o hasta a cinco años.

**¿Debe sofisticarse también la financiación en el aprovisionamiento?**

Es difícil, hay alguna empresa que presta dinero en garantía de los stocks, pero en moda siempre se va a prestar una cantidad con un porcentaje muy pequeño respecto al total de los stocks. Si las existencias no se deprecian y se pueden vender fácil, se puede dar un porcentaje mucho mayor, pero en moda es inferior respecto al teórico precio de venta. En cualquier caso, sería un problema parcial, no solucionaría el problema de tener que acopiar muchos stocks con antelación. La empresa tiene que tener mucho capital para tener acceso a financiación y poder comprar todas existencias con antelación. Primero hay que tener mucho capital para tener financiación.

**¿Entonces, una *start up* tiene hoy más difícil para crecer?**  
Una *start up* de moda, sí. Habría que encontrar soluciones para no tener que asumir el riesgo de comprar el género antes. Una alternativa sería convertirse en un intermediario, como muchas plataformas online que venden ropa sin necesidad de tenerla que comprar por adelantado. •

Eloi Noya es graduado en Administración de Empresas por Esade y completó su formación en entidades como McGill University, IEF o IE Business School, entre otros. El ejecutivo ha desarrollado el grueso de su trayectoria en el sector bancario, trabajando para grupos como Caixa Catalunya o Banco Pastor y forma parte del claustro docente de varias universidades.



---

**GAFFD**

---

**#10**

---

---

**COMPRA O  
CIERRA:  
GANANDO CUOTA  
FRENTE AL  
COMPETIDOR**

---

**Concentración.** Esta es una de las tendencias que marcó el negocio de la moda en el ejercicio de 2018 propiciado por un escenario de débil crecimiento, transformación del modelo, digitalización de los procesos. Este contexto impacta en los márgenes y penaliza la rentabilidad de las empresas, pero a su vez requiere de inversión y capacidad de innovación. Las operaciones corporativas han sido protagonistas de numerosos titulares en el último ejercicio. Del centenar de grupos analizados, el 41% de las empresas del sector han comprado o entrado en el capital de otra empresa en 2018. Además, el 4% de los grupos de moda han cambiado de manos en el último ejercicio, mientras que el 5% ha vendido algunas de sus marcas y el 7% ha dado entrada a nuevos socios en su accionariado. En ese sentido, el lujo, por ejemplo, ha ampliado su apuesta por la digitalización mediante la entrada en el capital de compañías especializadas así como de *start ups* digitales para modernizar el rumbo de su negocio. En paralelo, el aprovisionamiento ha sido otra de las claves de las adquisiciones de los grandes conglomerados de lujo mediante la compra de sus proveedores. Las empresas españolas, por su parte, también han protagonizado diversas compraventas en el último ejercicio.



La necesidad de innovación dentro de la industria y la apuesta por ganar tamaño y competitividad han propiciado que el negocio de la moda haya estado marcado en 2018 por las compraventas. El sector del lujo ha sido uno de los protagonistas de estas operaciones, con el objetivo de integrar a sus rivales o apuntalar su verticalización con la adquisición de proveedores. En este sentido, una de las operaciones que ha marcado el último ejercicio ha sido la compra de Versace por parte de Michael Kors por 8.000 millones de dólares (6.988 millones de euros). Tras la operación, el conglomerado oficializó su cambio de nombre a Capri. El objetivo del grupo con la adquisición de la empresa italiana es alcanzar un tamaño de 8.000 millones de dólares a medio plazo, de los cuales 5.000 millones los aportará Michael Kors, 2.000 millones Versace, y 1.000 millones Jimmy Choo. Proveedores y digital han sido las pautas por las que se ha regido Chanel para salir de compras en el último ejercicio. La compañía francesa subió un peldaño en innovación en febrero de 2018 con la entrada en el capital de la plataforma de ecommerce Farfetch mediante una participación

Es la proporción de compañías del sector que entró en el capital de otra empresa en 2018.

**El lujo apostó por reforzarse en digitalización con la adquisición de compañías especializadas, mientras que desinvirtió en activos no estratégicos**

minoritaria. El objetivo de la operación era que ambas empresas trabajaran conjuntamente para innovar en torno al retail físico y online de lujo. En paralelo, la compañía francesa continuó con su estrategia de adquisición de proveedores para verticalizar su producción. Para ello, en agosto de 2018 la compañía compró la española Colomer Leather, especializada en curtiduría, y en septiembre se hizo con una participación minoritaria en el fabricante suizo de relojería Montres Journe. Además, la compañía francesa no ha querido quedarse atrás en cuestión de sostenibilidad, por lo que en diciembre entró en el capital de la finlandesa Sulapac, especializada en fabricación de *packaging* a partir de materiales biodegradables. Chanel también ha apostado por la diversificación de su oferta tras la compra de la firma Orlebar Brown, especializada en prendas masculinas de baño. Burberry también mantuvo una estrategia de asegurar su aprovisionamiento mediante la compra de proveedores. En mayo de 2018, el grupo británico cerró la compra del negocio de marroquinería de la italiana CF&P. Lo mismo hizo Furla a principios de ejercicio con la toma de control del fabricante transalpino Effeuno para fortalecer su cadena de suministro. LVMH tampoco ha querido quedarse atrás en digitalización. En ese sentido, el conglomerado francés lideró en 2018 una ronda de inversión en el agregador online de productos de alta gama Lyst. En paralelo, el grupo ha continuado ampliando su cartera con la adquisición de la histórica firma francesa Jean Patou en septiembre de 2018. Además, LVMH también apostó en el último ejercicio por talento emergente mediante la entrada en la firma uruguaya de moda Gabriela Hearst, con la adquisición de una participación minoritaria. Por otro lado, el conglomerado también ha desinvertido en algunas de sus marcas. A mediados de 2018, el grupo decidió poner fin a su relación con Edun, lanzada por el volcalista de U2, Bono, y su esposa, firma en la cual LVMH entró en 2009





tras adquirir el 49% del capital. Kering ha sido otro de los grandes grupos del negocio de la moda que han apostado por soltar lastre en el último ejercicio. El conglomerado francés inició un proceso de desinversión de activos no estratégicos para centrar sus actividades en el sector del lujo. En ese sentido, el grupo vendió su participación en Stella McCartney a la diseñadora homónima, y se desprendió del 70% de las acciones que tenía en Puma a través de un *spin off*. Además, Keringse deshizo también del 51% de las acciones que poseía en la marca del diseñador Christopher Kane, así como de la firma del diseñadorTomas Maier. El ejercicio 2018 también estuvo marcado en el sector del lujo por la toma de control deYoox Net-a-Porter por parte de Richemont. El conglomerado suizo se hizo en mayo de 2018 con el 95% del grupo de ecommerce y posteriormente lo sacó del parque. En paralelo, el grupo continuó reordenando su cartera con la venta de su marca de artículos de piel Lancel a Piquadro, mientras se afianzó en digitalización con la compra de Watchfinder, una plataforma online dedicada a

la compraventa de relojes de segunda mano. En 2018, el ecommerce chino JD.com también apostó por reforzarse en el sector del lujo. La compañía se alió con el fondo L Catterton para realizar una inversión conjunta de 175 millones de dólares en Secoo, uno de los mayores distribuidores de artículos de alta gama en el país asiático. Los grandes almacenes también fueron protagonistas de la oleada de compras en el ejercicio de 2018. El gigante chileno Falabella cerró en agosto de 2018 la compra del ecommerce Linio con el objetivo de reforzar su presencia en el canal online en una operación que ascendió a 138 millones de dólares. En Reino Unido, los grandes almacenes también reordenaron su accionariado en 2018. Es el caso de House of Fraser, que pasó a manos de Sports Direct por noventa millones de libras (99 millones de euros). En Alemania, por su parte, surgió un nuevo actor en el sector tras la firma de una *joint venture* entre las cadenas Karstadt y Kaufhof. El acuerdo entre ambas compañías permitió la creación de un grupo de grandes almacenes que operará a través de 243 tiendas situadas en Alemania, Bélgica y Holanda.

El 4% de las grandes empresas del sector cambió de manos durante el último ejercicio.

La gran distribución tampoco quedó atrás a la hora de ampliar su cartera en 2018. El grupo estadounidense de modaAuthentic Brands Group puso en marcha hace unos años una agresiva política de compras. En ese sentido, en el último ejercicio la empresa ha adquirido la firma canadiense de calzado Camuto Group, así como las marcas NineWest y Bandolino. L Brands, por su parte, también ha llevado a cabo una estrategia de desinversión en el último ejercicio con la venta de la marca de moda íntima La Senza, que pasó a manos del fondo de capital riesgo Regent LP el pasado diciembre. El ejercicio 2018 ha sido para VF Corporation un periodo de ajustes de su cartera de marcas. En ese sentido, el grupo engordó su cartera con la compra de Altra, especializada en *running*. En febrero, la empresa se deshizo de LucyActivewear después de diez años de comprarla y, en abril, la compañía vendió Majestic y su negocio de licencias a Fanatics. En octubre, además, el grupo vendió la cadena Reef. VF también inició en 2018 el *spin off* de su división de denim, donde se incluyen Wrangler y Lee. Otro gigante estadounidense, PVH tomó el control de parte de su negocio en el exterior: recompró las licencias deTommy Hilfiguer en Hong Kong, Macao, Singapur, Malasia yTaiwán al que, hasta ahora, era su socio local, Dickson Concepts. Otra de las operaciones corporativas que se llevaron a cabo durante el ejercicio fue el pacto de Bestseller con French Connection para la compra de la cadena británica de moda femeninaToast por 23,3 millones de libras. El negocio de la moda infantil no se mantuvo alejado de las compraventas en 2018. En ese sentido, el grupo chino Semir, con 8.000 tiendas en su país y una cifra de negocio de alrededor de 1.600 millones de euros anuales, cerró la adquisición de la francesa Kidiliz, creando un nuevo gigante de la moda infantil. Esta operación permitirá a Kidiliz acelerar en Europa y desembarcar en el mercado chino para abordar el segmento premium. Las compañías especializadas en distribución online, por su parte, también se sumaron a la oleada de compras en el último ejercicio. Vente

Privee, por ejemplo, adquirió la *start up* Daco con el objetivo de fortalecerse en inteligencia artificial, mientras Farfetch siguió el *boom* del *athleisure* con la compra del *marketplace* especializado en *sneakers* Stadium Goods por 250 millones de dólares. Los operadores españoles del negocio de la moda también protagonizaron titulares en el último ejercicio en cuanto a operaciones corporativas. Uno de los mayores protagonistas en ese sentido fue la sevillana Scalpers. La compañía especializada en moda masculina ha apostado por la creación de un *hólding* de marcas mediante la compra de las empresas de moda JorgeVázquez yVictoria, además de la entrada en el capital de la empresa de calzado Mim Shoes. En paralelo, BC Partners, propietario de Pronovias, continuó con su objetivo de ganar tamaño a golpe de adquisición y tomó el control de la empresa italiana de moda nupcial Nicole con el objetivo de ampliar la posición de Pronovias en Europa. Tous, por su parte, se ha reforzado en digitalización tras la entrada a finales de año en el capital de la *start up* Verone, especializada en el alquiler de joyas mediante suscripción. Por otro lado, el grupo Nextil, matriz de Dogi, ha continuado con su hoja de ruta, que pasa por ampliar su cartera de marcas, con la compra en el último ejercicio de Anna Llop Disseny, especializada en la elaboración de tejidos para moda de baño, y la adquisición de la portuguesa Sici, también especializada en la producción de tejidos, en una operación valorada en ocho millones de euros. Además, el negocio de la moda en España también estuvo marcado en 2018 por la cancelación de una de las operaciones corporativas que acaparó más titulares. La compañía gallega Bimba y Lola paralizó su proceso de venta en julio de 2018, en el que habían quedado como finalistas los fondos Permira y Carlyle. Otras dos operaciones marcaron el negocio de la moda en España en 2018. Thomas Meyer, el fundador de Desigual, adquirió el 10% del capital que Eurazeo adquirió en 2014, mientras que la familia Cebrián recompró al fondo L Catterton el 49% del capital de El Ganso. •



# “EN EL ‘MASS MARKET’, LA CONCENTRACIÓN ES OBLIGATORIA PARA SEGUIR EN EL MERCADO”

## ¿El sector de la moda tiende a la concentración?

Efectivamente, el lujo y la alta gama están seguramente en una fase de concentración. Diez años atrás, el valor total de las compraventas era de algunos miles de millones de dólares, y hoy asciende a 30.000 millones de dólares. Hay un crecimiento muy fuerte. Que hay una concentración en curso es un hecho. Dicho esto, si hace diez años el ritmo de nacimiento de las empresas del sector del lujo era intenso, pero no intensísimo, ahora cada año nacen muchas nuevas empresas en este segmento y esto hace que haya también una intensidad de compras. Esto aplica tanto para operaciones de gran dimensión, como LVMH comprando Loro Piana o Bulgari, o Richemont comprando Buccellati, como para operaciones de concentración a escala más pequeña. Empresas de dimensión más contenida están haciendo esfuerzos para ganar tamaño.

## ¿Esta tendencia a la concentración también se produce en el *mass market*?

Existe también en el *mass market* y allí es aún más obligatorio, porque donde se lucha sobre el precio se convierte en indispensable tener grandes o grandísimas dimensiones para que haya economías de escala, mayor capacidad de crecer

internacionalmente y mayores posibilidades para negociar con los proveedores, entre otros. Si el precio es una condición de éxito de una empresa, la dimensión es una condición irrenunciable. En el *mass market* el crecimiento dimensional y la concentración son condiciones obligatorias para permanecer en el mercado.

## Entonces, ¿el sector tendrá menos operadores a medio plazo?

Seguramente, ya lo estamos viendo. El número de operadores de media y gran dimensión en el sector *mass market* está en vías de reducción. No porque haya menos marcas, sino porque las marcas se encuentran en manos de pocos operadores.

## La tecnología y la globalización son también importantes para esta necesidad de dimensión.

Cierto. Debemos dividir la tecnología en dos dimensiones. La tecnología al servicio de la venta online, se llame Yoox Net-a-Porter o Amazon Prime, y la tecnología como tal al servicio del producto. La tecnología de venta, es decir, las plataformas para vender productos, que sean directas, de propiedad de las propias marcas, o de terceros, tendrán un ritmo de crecimiento aún significativo en el tiempo. Hoy, en Europa,

“En el Mediterráneo, por la propia cultura de la propiedad familiar, es más probable vender a un extranjero que a un competidor local”

España e Italia en particular están aún muy por detrás respecto al crecimiento de la venta online, mientras que Alemania o los países nórdicos están mucho más avanzados, pero estoy seguro de que la tecnología al servicio de la venta tiene un techo. En el mundo, o más de un 20% de los productos de gama alta se venden online y estoy seguro de que ese será el techo. El producto de *mass market* puede tener un peso superior y, si es totalmente indiferenciado, puede llegar al 40%, pero allí se parará. En Europa las tecnologías al servicio de la venta tienen mucho espacio, pero llegarán a un techo. La compra directa en tienda y el contacto directo con el producto no perderá nunca su potencia y la conexión que genera entre productor y consumidor. Respecto de la tecnología en el producto, en cambio, hay muchísimo que hacer. Aquí se pueden generar grandes ahorros de coste y se puede traducir en una mayor posibilidad de compra por parte del cliente.

## En distribución, se han visto muchas operaciones en las que un retailer compra una compañía nativa digital.

### ¿Este tipo de operaciones irán a más?

Seguramente es una tendencia, pero en las dos direcciones. El retailer *brick&mortar* que ve una nueva forma de hacer negocios directos con el consumidor a través de plataformas digitales, pero también viceversa. No olvidemos que Amazon ha ido a comprar la mejor cadena de gran distribución de alimentos en Estados Unidos. Ocurre en las dos direcciones, porque ninguna de las dos por sí sola es ganadora. La integración multicanal es el futuro absoluto de la distribución.

## En España, las empresas son sobre todo familiares. ¿Es un hándicap para que se produzca un mayor proceso de integración?

Lo es, tanto en España como en Italia, porque el emprendedor mediterráneo, incluyendo en los Balcanes, son familiares que quieren defender firmemente la propiedad de la empresa y el crédito del propio nombre. Esto es uno de los elementos que reducen mucho la posibilidad de hacer crecimiento dimensional y hacer operaciones corporativas. No obstante, en lugar de operaciones de fusiones de dos empresas es mucho más fácil que haya una venta directa a un gran operador internacional. Loro Piana no se ha integrado con Zegna en Italia, si no que se ha vendido a LVMH. Aún hay ese provincialismo típico que en el sur de Europa es muy fuerte. En lugar de ir junto a un competidor doméstico se venden a un operador internacional. Por eso, en el sur de Europa las operaciones corporativas están en manos de grandes operadores alemanes, franceses, nórdicos, americanos o chinos.

## Esto hará que estos países pierdan muchas empresas...

Es un riesgo grande. Sin embargo, cuando compras una gran marca en España o Italia es difícil que se decida cerrar la empresa en esos países, porque perdería el ADN, la identidad y el crédito. Perderemos la propiedad, pero no tanto los trabajadores.

## ¿Qué es mejor, que el integrador sea industrial o financiero?

El mejor seguramente es un matrimonio donde haya una integración de producto, mercado y técnica, es decir, un industrial. Si embargo, hay socios financieros, como Carlyle, que conocen muy bien el sector y pueden crear unas sinergias un poco diferentes a las que puede realizar un industrial. Si el *private equity* es muy competente y tiene grandes marcas en su cartera, en la práctica es como un industrial. •

Maurizio Dallochio ha sido responsable de numerosos programas de formación ejecutiva en la Universidad Bocconi y es lector en universidades como London Business School o New York University.

---

**Garrett**

---

**#4**

---

---

**DEL 'FAST FASHION'  
AL 'FLEXIBLE  
FASHION': REFORZANDO  
LA CADENA  
DE SUMINISTRO**

---



Las cadenas de suministro se encuentran de nuevo en plena redefinición. No sólo los volúmenes, el precio y la rapidez determinan en la actualidad el diseño de las redes de aprovisionamiento, sino que ha entrado en juego una nueva variable: la flexibilidad, la capacidad de ajustar al máximo la demanda del mercado con la industria. La digitalización del consumo, y de la economía en general, obliga a marchas forzadas a mover varias piezas en las estructuras de las empresas, y una de las áreas donde empieza a hacerse evidente esta transición es la del suministro. La nueva vuelta de tuerca de la industria no pasa por un *ultra fast fashion*, es decir, por acelerar el sistema pero trabajando aún con grandes volúmenes, sino por un *flexible fashion*, afinando mucho más el aprovisionamiento para ganar velocidad en el *time to market*, pero esquivando a su vez la pesadilla de los stocks. Las nuevas estrategias en este sentido pasan por establecer un mayor control sobre la producción, ya sea creando estructura en torno a *hubs* productivos, estableciendo nuevos nodos logísticos, poniendo en marcha factorías propias o apostando por la automatización.



La digitalización de la comunicación de moda y, en parte, de su distribución, ha sacudido de nuevo los tiempos, agotando el sistema del *fast fashion*. Sin embargo, la nueva era digital también ha dotado a la industria de algo más valioso que las ambiguas predicciones de tendencias: los datos. Con su análisis, los grandes operadores internacionales del negocio de la moda y del lujo tienen una base fiable sobre la que casar al máximo la oferta con la demanda. Por el momento, el crecimiento galopante del canal digital es el que está obligando a marchas forzadas a digitalizar empresas. Y este nuevo paradigma empieza a vislumbrarse con ciertos movimientos en sus actuales estructuras de aprovisionamiento. El nuevo mapa global del *sourcing* va más allá de la dicotomía entre producción en proximidad o en lejanía para adentrarse en una mezcla estratégica de las dos, en la que se incluye la aparición de nuevos procesos totalmente automatizados en cercanía, la apertura de más plataformas logísticas para acercarse a los mercados de consumo o un mayor control sobre la fabricación. En este nuevo paradigma, la actividad logística

Un tercio de los gigantes globales de la moda y el lujo apostó en 2018 por crear nuevas plataformas logísticas.

Pese a la inversión que ha atraído Etiopía para constituirse como nuevo polo productivo del textil, sólo el 5% de los operadores globales del sector se aprovisiona en este territorio

adquiere una mayor relevancia, sobre todo para servir los pedidos online. En este sentido, un 31% de los mayores grupos del sector ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas. H&M, inmerso desde principios de 2018 en su transformación digital, puso en marcha a finales de año tres nuevas plataformas, añadiendo 230.000 metros cuadrados más a su superficie logística con el propósito de dar velocidad a las entregas y ampliar la oferta. Fast Retailing, por su parte, puso también en marcha en otoño de 2018 en su sede, en la región japonesa de Ariake, su primer almacén totalmente automatizado dedicado en exclusiva a los pedidos online. La estadounidense VF abrió a principios de año en el estado de Pennsylvania, en el que mantiene también su sede, un nuevo centro logístico y anunció la puesta en marcha de otros tres más en los próximos meses. Guess, por su parte, resituó sus operaciones logísticas en Europa, trasladándolas de Italia a Holanda. En España, El Corte Inglés afianzó también su estructura logística con la puesta en marcha de un almacén en Cataluña. Esta plataforma se levantó como un complemento a las instalaciones que el grupo ya tenía en la región. El lujo también reforzó en 2018 en su red logística. Kering puso en marcha a finales de año una plataforma específica para la división Kering Eyewear, totalmente automatizada, para controlar todo el proceso productivo y de distribución de sus productos de óptica. En cuanto al ecommerce, la mayoría de sus operadores continuaron invirtiendo en logística a lo largo del año. Fue el caso de Amazon, la china Alibaba, las alemanas Otto y Zalando, y la británica Asos. Zalando, por su parte, se reforzó en el sur de Europa con la puesta en marcha de un *hub* en la localidad italiana de Nogarole Rocca, cerca de Verona. En el caso de Asos, la compañía apuntaló también su expansión internacional con una nueva plataforma, en



su caso en Estados Unidos. Más allá de la logística, esta nueva era en la industria de la moda alcanza también a la producción. A pesar de ser una transformación más lenta, la apuesta por la digitalización y la automatización de los procesos empieza a hacerse evidente. En este sentido, un tercio de los gigantes del sector invirtió en 2018 en automatizar sus fábricas, así como en abrir nuevas factorías totalmente automatizadas. Levi Strauss fue uno de los pioneros en apostar por este sistema. A finales de año, la compañía estadounidense empezó a testar nuevos sistemas para procesos tradicionales, como la incorporación de un láser que reduce el tiempo destinado a los acabados de veinte minutos a noventa segundos. Con este sistema, Levi's continúa produciendo el producto básico en China, pero lo termina en los mercados de consumo. También el lujo pisó el acelerador en la automatización de sus procesos, desde el diseño del producto con el uso de tecnología 3D para prototipos, hasta la introducción de robots para

la fabricación de zapatillas, así como algunas partes de los complementos de piel. En el ámbito del deporte, Nike y Adidas aceleraron en 2018 una carrera para armar sus factorías con sistemas automatizados, robótica e inteligencia artificial. Adidas se alió entonces con el fabricante chino Tianyuan Garments para abrir una factoría en Arkansas con capacidad para producir una camiseta en 22 segundos. También en esta línea, Fast Retailing reforzó su alianza con el fabricante de maquinaria Shima Seiki, también japonés, para el desarrollo de nuevos sistemas productivos para la fabricación masiva y personalizada de jerséis. El 23% de los grandes grupos del sector puso en marcha al menos una factoría o un nuevo *hub* productivo. Este fue el caso de Inditex, que a principios de 2018 creó estructura en Pakistán para afianzar este nuevo polo de aprovisionamiento. La compañía española de moda puso en marcha una oficina en Karachi, la capital del país asiático, para impulsar su actividad en él. En aquel momento, el clúster de Inditex en Pakistán contaba con 42 proveedores, 68

Nike y Adidas han acelerado la carrera para armar sus factorías con sistemas automatizados, robótica e inteligencia artificial.

Un tercio de los gigantes del sector apostó en 2018 por automatizar y digitalizar sus factorías

fábricas de confección y otras 39 factorías más vinculadas a otros procesos. El lujo, en concreto, fue uno de los sectores que más reforzó su estructura productiva en 2018 y lo hizo además en su país de origen. Louis Vuitton o Hermès fueron algunas de las marcas más significativas del negocio del lujo que en 2018 pusieron en marcha nuevas fábricas automatizadas en Francia con miras a recortar el *time to market*. La primera de ellas reforzó su músculo productivo en cercanía con dos nuevas fábricas en el Valle del Loira que generaron 500 puestos de trabajo. Con ellas, Louis Vuitton suma en la actualidad dieciseis centros de producción en Francia. En el caso de Hermès, la compañía abrió su tercera fábrica en el país. La nueva factoría, ubicada en la localidad francesa de Allan, cerca de la frontera con Suiza, está especializada en talabartería y producción de accesorios de piel, y emplea a 260 trabajadores. Prada, por su parte, puso en marcha una nueva factoría en la localidad italiana de Valvigna, donde levantó también las nuevas instalaciones de su sede central. La compañía invirtió setenta millones de euros en este nuevo centro productivo especializado en artículos de piel y con una plantilla de cerca de 800 trabajadores. En el ámbito de la cosmética, la japonesa Shiseido, en plena ofensiva internacional, abrió planta en Shanghái para productos de cuidado personal. También en Asia, el gigante alemán Beiersdorf inició la construcción a principios de año de una fábrica de Nivea en Tailandia. Chanel es un caso aparte. Si bien la compañía no levantó nuevas instalaciones productivas, sí sacó la chequera para entrar en el capital de algunos de sus principales proveedores. En 2018, el gigante francés del lujo adquirió la española Colomer Leather, especializada en curtiduría de piel, y se hizo con una participación minoritaria en el fabricante suizo de relojería Montres Journe. Sólo un 5% de los actores globales de la moda y el lujo ejecutó alguna operación de este tipo a lo largo del año pasado. A pesar de que la mayoría de las operaciones se

han realizado en proximidad, sólo el 13% de los grandes grupos de moda y lujo han apostado de una manera firme por el aprovisionamiento en cercanía. Inditex, por ejemplo, cerró 2018 con fuertes aumentos en su número de proveedores con compra y fábricas de confección asociadas en China y Bangladesh, mientras que mercados en proximidad, como España y Portugal, perdieron peso en el aprovisionamiento del grupo. También en la cercanía, las tornas van cambiando y Turquía adelanta ya a España como el mayor *hub* de la compañía en proximidad. Fast Retailing, Levi Strauss y los grandes del lujo son de los pocos gigantes del sector que han reorientado por completo sus cadenas de suministro apostando por producciones en cercanía. Por otro lado, son aún pocas las operaciones que empiezan a desarrollarse en los nuevos polos productivos de África, como es el caso de Etiopía y Nigeria. En 2018, sólo PVH, Primark y Calzedonia realizaron algún tipo de acción en estos territorios. El dueño de Calvin Klein o Tommy Hilfiger continuó incrementando su actividad en Etiopía con la consolidación de una factoría sostenible, equipada con telares de última tecnología y plantas para el tratamiento de aguas residuales. Calzedonia, por su parte, invirtió en 2018 un total de quince millones de dólares en una planta de producción en Etiopía. La nueva fábrica del grupo italiano de íntimo se encuentra en el parque industrial Mekelle y da empleo a 1.100 personas. Etiopía empezó a afianzarse como un nuevo polo para la fabricación *low cost* de moda, atrayendo una fuerte inversión extranjera para la construcción de *hubs* productivos en el país. Pero fue a partir de 2018 que este acelerón empezó a echar el freno. A pesar de la firme apuesta política por industrializar el país y el apoyo de China para ejecutarlo, la inversión internacional dio ya el año pasado un paso atrás ante la tensión política y la inseguridad social, además de otros elementos que dificultan la operativa en el territorio, como la falta de inversión en infraestructura o la falta de suministro energético, entre otros. •



# “UNA RED ÁGIL Y USAR TECNOLOGÍA PARA PREDECIR LA DEMANDA SERÁ CLAVE”

## ¿Cómo se está transformado el aprovisionamiento de moda?

La cadena de valor de la moda está bajo una presión continua por el aumento de la internacionalización y la expansión del ecommerce. La misión del director de aprovisionamiento se vuelve más compleja, en un momento en el que los márgenes están bajo presión. Construir una red ágil y considerar nuevos nodos para lograr esa agilidad es clave, junto con la tecnología tanto para la predicción de la demanda como para optimizar el flujo en toda la cadena.

## ¿La relocalización es un hecho?

Los retailers de moda siempre han buscado los productos de mejor calidad, al menor precio y con el *lead time* más corto. Para los que operan en el segmento del *fast fashion*, donde una temporada dura dos semanas, minimizar el tiempo entre el diseño y la llegada a tienda a menudo marca la diferencia entre lograr la venta *full price* o con un descuento significativo. Los países ganan o pierden popularidad como ubicaciones para la producción en base a factores macroeconómicos, especialmente los niveles salariales y la disponibilidad de mano de obra. En África, por ejemplo, economías como Etiopía o Nigeria están comenzando a aparecer en las estrategias de aprovisionamiento. Lo que es

nuevo es que la tecnología permite que el grueso de la producción se realice en el Lejano Oriente y el acabado final en los mercados de consumo, lo que hace posible realizar variaciones específicas localmente. Además, de este modo el retailer se compromete mucho más tarde en el proceso, lo que reduce la probabilidad de un descuento.

## ¿De qué otra forma está la tecnología afectando a los *lead times*?

La principal área es en el proceso de intercambio de muestras, donde ya se emplean las imágenes 3D en lugar de varios envíos físicos. Esto tiene beneficios para el medio ambiente y también en términos de coste y *lead time*, porque las decisiones se pueden tomar más rápido y las correcciones se pueden hacer antes de comenzar la producción.

## ¿Y a la hora de servir al consumidor?

Crear un inventario omnicanal, que pueda emplearse para cualquier pedido de cualquier canal, aporta grandes oportunidades en materia de coste y servicio para un retailer de *fast fashion*. Permite, por ejemplo, ofrecer *click&collect* en el mismo día o reducir movimientos logísticos. Los retailers también están abriendo *hubs* locales, a menudo en grandes tiendas con un mayor stock, que pueden servir a otras tiendas cercanas. Sin

“La cadena de valor de la moda está bajo una presión continua por el aumento de la internacionalización y la expansión del ecommerce”

embargo, el punto de inflexión económico llegará cuando este inventario omnicanal se sincronice con un sistema de predicción de la demanda que, en tiempo real, dirija el pedido de un cliente a la unidad de inventario que sea más probable que termine realizando descuentos (por ejemplo, una tienda concreta). Nike, por ejemplo, adquirió recientemente la compañía de *software* Celect, especializada en este tipo de inteligencia artificial, lo que supone reconocer la ventaja competitiva que proveerá el *smart fulfillment*.

## ¿Cómo se gestionarán las devoluciones?

Esta continúa siendo la principal fuente de dolores de cabeza y de erosión del beneficio para los retailers. En la década de los noventa, las empresas de ropa por catálogo ya sabían que las tasas de devolución podían llegar al 70% o al 80%. Sin embargo, los que se están trasladando al canal online desde una base de tiendas físicas a menudo fracasan a la hora de predecirlo. Se están construyendo instalaciones destinadas específicamente para las devoluciones con el objetivo de reciclarlas para que puedan ponerse de nuevo a la venta. Además, se están creando operaciones de logística inversa para centralizar las devoluciones. Este es un problema especialmente relevante en el segmento del lujo, con consumidores globales que tratan de devolver productos en países diferentes a donde se compraron, con las implicaciones en materia de aduanas que esto supone.

## ¿Se ha acabado la barra libre de envíos?

Los retailers están comenzando a emplear analítica para medir el verdadero coste de las devoluciones y personalizar la oferta para cada consumidor: por ejemplo, no ofreciendo devoluciones gratuitas a algún consumidor ¡o ni siquiera sirviendo a otros! Un ejemplo es Asos, que anunció recientemente que crearía una lista negra de personas que devolvían en serie, aquellos que a menudo devolvían grandes pedidos. •



Antes de dar el salto a la consultoría, Chris Gates trabajó durante años en gigantes británicos del retail como los supermercados Sainsburys o la cadena de moda New Look.

---

G  
a  
r  
f  
d

---

#5

---

---

PARENTHESIS  
SOSTENIBLE:  
FRENAZO  
Y ACELERON

---

La carrerilla que había empezado a tomar la moda en sostenibilidad paró en 2018. La campaña Detox de Greenpeace en 2011, el derrumbe del Rana Plaza en 2013 y la Cumbre del Clima en París en 2015 fueron tres elementos contundentes que colocaron la sostenibilidad en el radar de las grandes compañías de moda y lujo. Durante el inicio de esta década, el interés y la inversión en este ámbito avanzaron con rapidez. La sostenibilidad dejó de ser una cuestión arrinconada al área de marketing y comunicación para saltar a los consejos de administración como punta de lanza de una nueva estrategia. Sin embargo, este acelerón hacia la moda *eco* se tomó un *break* en 2018. El estancamiento fue temporal y, en parte, por la propia capacidad del sistema para integrar y digerir los cambios, tanto en la industria como en la distribución. En paralelo a este paréntesis, la presión pública se incrementó, con gobiernos como el británico o el francés que colocaron el modelo del *fast fashion* en sus puntos de mira. El parlamento británico, por ejemplo, llegó a sugerir el pago de un centavo por prenda para compensar los desechos textiles.



Naciones Unidas elevó la presión sobre el sector cuando la catalogó como la segunda industria más contaminante del planeta. Desde el inicio de la década, el interés de los gigantes de la moda por la sostenibilidad ha ido en aumento, pasando de ser un elemento para cuidar la reputación a situarse en la primera línea de la estrategia empresarial. No sólo crecía la crítica social, aupada por ONGs e incluso algunas administraciones, sino también el temor a un desabastecimiento en materias primas que provocase un fuerte encarecimiento del producto. Entre 2011 y 2017, la investigación en nuevos materiales, nuevos procesos e incluso nuevos modelos de negocio se disparó. Sin embargo, en 2018, todo aquel revuelo se estancó. La circularidad, por ejemplo, ha sido uno de los elementos que mayor interés había despertado entre los gigantes de la industria en los últimos años porque con este sistema se permite superar la dependencia de la industria de los materiales tradicionales. Del mismo modo que se recicla y reutiliza el papel y el plástico, la moda aspira a que las prendas de hoy sean la materia prima de mañana. La circularidad,

Sólo este pequeño porcentaje de los grandes operadores de moda y lujo está investigando en la circularidad.

En el caso de la cosmética y la perfumería, el reto no radica tanto en el producto en sí, sino en la paquetería

no obstante, va también más allá del producto en sí e implica a los diferentes procesos del conjunto de las fases de la cadena de valor, ya sea cerrando los ciclos del agua o trabajando con tintes y químicos degradables. Sin embargo, en 2018, sólo un 5% de los gigantes del sector dieron pasos adelante en circularidad. Empresas como Inditex, H&M, C&A, Esprit o L'Oréal son de las pocas que continuaron focalizando parte de su inversión e investigación en dar con la fórmula de la circularidad. En el caso del gigante español, la empresa apuntaló en 2018 su acuerdo con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) para buscar la manera de transformar prendas usadas en nuevos materiales que puedan ser reintroducidos de nuevo en la cadena de valor. Su competidor sueco H&M, sin embargo, es quizás el más comprometido con esta causa. La compañía es de las pocas del sector afiliada a la Ellen MacArthur Foundation, el principal organismo internacional promotor de la economía circular, con el objetivo de ser totalmente circular y renovable para 2030. En la memoria de sostenibilidad que presentó en 2018, la compañía aseguraba que el 35% de los materiales que utilizaba procedían ya de fuentes sostenible o eran reciclados. También en 2018, H&M selló una alianza con el Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel (Hkrita) para poner en marcha la primera fábrica de hilatura para producir fibras recicladas procedentes de prendas desechadas. C&A, por su parte, destinó a mediados de 2018 un total de 1,29 millones de dólares a través de su fundación para invertir en proyectos y empresas que trabajen en la aplicación de los principios de la circularidad en la cadena de valor del textil y la confección. En el caso de la cosmética y la perfumería, el reto no radica tanto en el producto en sí, sino en el packaging, elaborado en su gran mayoría de plástico. L'Oréal, el mayor grupo del sector,





empezó a trabajar en 2018 con polímeros procedentes de plástico reciclado y reciclable, además de introducir nuevas líneas de producto con envases reutilizables. Por otro lado, en 2018, la compañía contaba ya con tres fábricas secas, es decir, capaces de reutilizar constantemente el agua con la que trabajan. También es pequeño aún el porcentaje de empresas que realizaron una apuesta en firme por el uso de materiales procedentes de fuentes más sostenibles, como el algodón. En 2018, sólo un 7% aumentó su consumo de algodón orgánico o de la plataforma Better Cotton Initiative (BCI). Puma, Levi Strauss, Esprit, C&A, VF Corporation, H&M o Inditex fueron algunas de ellas. Sin embargo, un 19% de los grandes grupos de la moda y el lujo está investigando en nuevos materiales. Adidas, por ejemplo, hizo público a principios de 2018 que había comercializado más de un millón de pares de zapatillas elaboradas con plástico procedente de desechos del mar. También Nike anunció entonces que el 75% de sus zapatillas contenían algún material procedente de fuentes recicladas.

En este mismo sentido, el 21% de los grandes grupos del sector se ha marcado como objetivo el uso de materiales más sostenibles. Fast Retailing, por ejemplo, dedica gran parte de su memoria de resultados de 2018 a hacer hincapié en la necesidad de incorporar nuevas materias primas de origen sostenible a sus colecciones. También trabajan sobre ello VF Corporation o PVH, entre otros. En el uso de materiales de fuentes sostenibles se suman más empresas, como Under Armour o Puma, en el ámbito del deporte; Kering en el del lujo, o L'Oréal en el de la perfumería y cosmética. Progresivamente va incrementándose la demanda de este tipo de materiales preferentes, que abarcan desde el algodón BCI alTencel, el poliéster o el nylon reciclados, entre otros. En la mayoría de los casos, resulta imperceptible la diferencia entre los materiales tradicionales y los de fuentes sostenibles, tanto al tacto o a la vista, como a su resistencia a los distintos procesos industriales. La evidencia más clara que muestra el interés real de la industria de la moda por la sosteni-

En la vertiente más social de la sostenibilidad, los grandes grupos del sector volvieron a sumar fuerzas en Bangladesh.

Los 'marketplaces' también han empezado a apostar por la sostenibilidad, ya sea en sus propias colecciones o en la huella de carbono de su logística

bilidad es que un tercio de sus gigantes están adheridos a alguno de los grandes *lobbies* que están acelerando el cambio. Los principales nombres del sector se reúnen bajo una veintena de agrupaciones, como Canopy, orientada a la conservación de los bosques de los que se extrae la celulosa; Textile Exchange, para la promoción y dinamización del mercado de las fibras preferentes; la Sustainable Apparel Coalition (SAC), para el diseño de una herramienta de medición de la sostenibilidad, o la Zdhc, para la eliminación de químicos tóxicos; entre muchos otros. Por el momento, la moda es el sector industrial que, en materia de sostenibilidad, ha aparcado más claramente la competencia para trabajar mano a mano en un mismo sentido. A pesar de que continúa acusándose a la gran distribución y a las grandes marcas de *greenwashing*, ya hay estudios y expertos que determinan que su unión es la que está liderando la transformación. En el ámbito de lo social, los mayores holdings de la moda volvieron a alinearse en 2018 en torno al Accord on Fire and Building Safety en Bangladesh para continuar garantizando la seguridad en las instalaciones de las fábricas de confección en el país una vez expirara el primer acuerdo. Si bien la primera alianza la firmaron más de 200 compañías, en esta actualización no se alcanzó tal listón. Sin embargo, continuaron estando involucrados los mayores grupos de distribución. También en 2018, Eprit y Asos firmaron con la federación sindical global IndustriAll un acuerdo marco similar al que tiene Inditex desde 2007 y H&M desde 2015. Mediante este pacto, estos dos grupos de distribución abrieron las puertas de sus proveedores a los sindicatos con el fin de evitar malas prácticas en el día a día de las factorías. Por otro lado, el 24% de las mayores corporaciones elaboraron memoria de sostenibilidad en el último año. En el ámbito de la perfumería y la cosmética, por ejemplo, L'Oréal, Beiersdorf, Amorepacific, Avon y la española Puig cuentan con un documento específico que recoge sus avances y sus retos en esta materia. En el

deporte, por ejemplo, lo tienen Nike, Adidas, Decathlon o Puma y en el lujo, Kering, Tapestry, Tiffany o Hugo Boss. Este tipo de documentos son habituales entre los gigantes de la gran distribución, a pesar de que hay grandes nombres que no las publican, como L Brands, Esprit o Primark, entre otros. La mayoría de estas memorias de sostenibilidad reflejan la transformación de los objetivos establecimientos para abordar el cambio de modelo de negocio. De hecho, prácticamente han desaparecido del sector las colecciones cápsula de moda sostenible. En 2018, sólo un 3% de los grandes grupos del sector lanzó al mercado una línea específica centrada en moda sostenible. Los objetivos que las principales compañías de la moda y el lujo han empezado a marcarse son radicalmente opuestos a las de cinco años atrás. De hecho, incluso los gigantes del comercio online han empezado a dar pasos en materia de sostenibilidad. La alemana Zalando, por ejemplo, enfoca toda su estrategia en este ámbito en la reducción de la huella de carbono en las operaciones logísticas y en hacer hincapié en la introducción de colecciones sostenibles en su *marketplace* ZalandoWardrobe. Asos, por su parte, fue una de las empresas a las que el Comité de Auditoría Ambiental del Parlamento británico entrevistó a mediados de 2018 para conocer su política social y medioambiental. El ecommerce es uno de los que cuenta con una batería de retos más ambiciosa y totalmente orientada a la circularidad. Entre los objetivos que se ha marcado para 2020 se encuentra introducir técnicas en el diseño para evolucionar las colecciones hacia la circularidad, formar a los equipos de producto en este sistema o introducir métodos de recogida de predas usadas en Reino Unido y Alemania, sus dos principales mercados. Para su ejecución, Asos cuenta con una alianza con el London College of Fashion. Pese al paréntesis de 2018, las estrategias en sostenibilidad avanzan, en parte, porque la presión externa no cesa. En este sentido, el debate se ha abierto paso ya en la agenda política. •



# CÓMO HACER UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE



El sector de la moda se ha visto siempre impulsado en su crecimiento por el deseo del consumidor de tener novedades y una enorme variedad de opciones. Sin embargo, en los próximos años, las formas en las que se crea y se consume la moda van a sufrir cambios sustanciales. Por ejemplo, se pasará de un modelo en el que los consumidores compran más ropa y la mantienen menos tiempo a otro donde “menos es más”, comprándose menos prendas y de mayor calidad o recicladas.

Los cambios sociales que se están produciendo en el lado de la demanda van a tener consecuencias inevitables en la forma en que las marcas operan sus modelos de negocio. La industria de la moda sigue funcionando con un sistema lineal, desfasado y muy contaminante y muchas empresas se están dando cuenta de que tienen que transformarse para ser sostenibles o, si no, desaparecerán en la década en la que vamos a entrar. Desde el punto de vista de las empresas, hay un reconocimiento creciente de esta necesidad de cambiar y muchas llevan tiempo dando pasos en la trans-

formación. Cada vez más marcas mundiales se comprometen para conseguir objetivos concretos de sostenibilidad a cumplir durante los próximos años. Ello va a suponer que cada empresa del sector tendrá que tener su propio plan de transformación sostenible, con objetivos concretos que afectarán a sus modelos de negocio, de operaciones y económico. Ante un cambio tan trascendental, cada empresa necesita contar con la ayuda de expertos para trazar e implantar su hoja de ruta de transformación y que se garantice, con certificaciones y reconocimientos, que se están cumpliendo los objetivos fijados a su círculo de interés (*stakeholders*). Al cambiar la forma en que las marcas de moda y los retailers crean valor, las empresas tendrán que evolucionar hacia modelos de negocio circulares, que respondan a valores reales y que generen un impacto social positivo medible, revisando sus procesos y sistemas para que la cadena de valor, desde que se concibe el producto hasta que llega al consumidor final, responda a los compromisos adquiridos en seis áreas

principales: economía circular, impacto social y valores, duración extendida de las prendas, gestión de recursos, cadena de suministro y hoja de ruta tecnológica y modelos disruptivos. Ello supondrá que las empresas se hagan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo vamos a trabajar para conseguir cerrar el círculo en todas las actividades de la empresa? Tomarán protagonismo iniciativas que supongan buscar los principios de la economía circular y el reciclado para, por ejemplo, reutilizar prendas o tejidos que iban a ser destruidos y reducir el consumo innecesario de recursos en todas las fases de la cadena de valor.

2. ¿Qué impacto social y valores queremos que represente nuestra empresa? Las empresas tomarán conciencia de que tienen una doble misión: además de crecer y ser rentables, han de comprometerse con una misión de impacto social. Esta misión puede estar en la raíz del modelo de negocio de la empresa o adscribirse a otra que se considere clave

“Muchas empresas se están dando cuenta de que tienen que transformarse para ser sostenibles o, si no, desaparecerán en la década en la que vamos a entrar”

para el desarrollo social y económico.

3. ¿Cómo vamos a cambiar nuestro modelo de negocio (marca-producto-canal) para que nuestra oferta responda a la demanda de mayor extensión de la vida de las prendas? Las empresas tendrán que apoyar y fomentar iniciativas como el alquiler, la reventa o la reparación.

4. ¿Cómo vamos a cambiar nuestra gestión de recursos para ser verdaderamente sostenibles? Las empresas tendrán que tomar iniciativas encaminadas a responder a la demanda de mercado a la vez que minimizan el impacto medioambiental y maximizan prácticas éticas.

5. ¿Cómo vamos a conseguir una cadena de suministro sostenible? Hay muchos eslabones en la cadena de valor del sector de la moda, desde el diseño, la producción, la distribución, la venta, el consumo o la logística inversa. En cada una de estas fases, las empresas tendrán que tomar decisiones para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad.

6. ¿Cómo podemos usar la tecnología para conseguir los objetivos de sostenibilidad que nos hemos fijado? Las empresas deberán explorar más allá del presente y utilizar las tecnologías que les van a ayudar en este camino como el *big data* y la analítica de datos, la inteligencia artificial o el *blockchain*.

El primer paso a tomar es fijar los objetivos de sostenibilidad de cada empresa

que se plasme en un plan de transformación sostenible, y ello supone ponerse manos a la obra cuanto antes, pues ello va a afectar a todas las áreas de la empresa y tendrá implicaciones muy importantes en la forma de actuar de la empresa.

Aquellas empresas que quieran emprender este camino deberán seguir las siguientes etapas:

1. Un proceso de reflexión estratégica de la empresa bajo el prisma de la sostenibilidad y cómo afecta a la ambición de la empresa expresada por sus accionistas. Como resultado de esta primera fase, se fijarán los objetivos concretos de sostenibilidad que la empresa asume de cara a la sociedad.

2. Esta reflexión deberá acompañarse de una revisión de la situación del mercado, tanto desde el punto de vista de la demanda (situación actual y futura de las exigencias de los clientes) como de la oferta (lo que las empresas están ofreciendo).

3. Revisión de los modelos de negocio y operativo de la empresa para ver el impacto que tendría en los mismos la fijación de objetivos de sostenibilidad y la factibilidad de los cambios que serán necesarios.

4. Definición del plan de transformación sostenible. En este punto, la empresa fijará los objetivos concretos de sostenibilidad y se detallarán las iniciativas

que se tomarán en cada una de las áreas afectadas.

5. A la vez que se define el plan, se detallarán los cambios en las distintas áreas de la empresa: modelo de negocio (marca, producto, canales, mercados); modelo operativo (procesos clave, personas y cultura empresarial, sistemas e infraestructura), y modelo económico.

6. Plan de acción con personas responsables en cada una de las áreas de la empresa y fechas que permitan un seguimiento.

7. Implementación y evaluación de las medidas, con las medidas correctoras que haya que tomar para cumplir con los objetivos fijados en el plan de transformación y que se irán comunicando a los *stakeholders* de forma periódica.

La moda del futuro será sostenible o no será. Este camino obligado exige un cambio cultural en cada empresa, además de nuevas formas de actuar que se plasmen en el plan de transformación sostenible. Nosotros somos positivos en ese sentido y pensamos que hay que liderar el cambio de modelo ayudando a nuestros clientes en este camino hacia una nueva forma de trabajar. Los retos a los que nos enfrentamos no son exclusivamente nuestros ni podremos alcanzar soluciones solos, sino que tendrá que haber formas de colaboración entre empresas para conseguir todos juntos avanzar hacia el objetivo de sostenibilidad. •

---

**Grat**

---

**#6**

---

---

**APOCALIPSIS  
RETAIL:  
EL 'BRICK' SIGUE  
APRETÁNDOSE  
EL CINTURÓN**

---

La reordenación de las redes de retail en Estados Unidos alcanzó su punto álgido en 2018, llegando su ola expansiva a Europa. El avance del ecommerce, la entrada en juego de una nueva generación de consumidores y el cambio de hábitos de compra han forzado a dar un vuelco de 180 grados al sistema tradicional de distribución basado en la tensión entre el monomarca y el multimarca, el poder de compra e influencia de grandes almacenes históricos y el protagonismo de los centros comerciales en la cultura del ocio. La oleada de cierres que sacudió al comercio minorista en Estados Unidos, que azotó también las calles de Reino Unido y que, en menor intensidad, se percibe también en el resto de los principales mercados de consumo, evidencia la transformación de los canales y la necesidad cada vez más imperiosa de vincularlos entre sí. A pesar de que casi la mitad de los grandes grupos del sector cerró tiendas en 2018, dos tercios concluyeron el ejercicio con aperturas netas, lo que indica que el Apocalipsis retail consistió ante todo en una profunda revisión del parque de tiendas, en una reubicación de los locales comerciales y una reestructuración de la superficie comercial adaptada a la digitalización del comercio minorista.



El presidente de Inditex, Pablo Isla, desveló a principios de 2018 durante la presentación de resultados del grupo la estrategia que la compañía había estado ejecutando desde seis años atrás y que consistía en adaptar su estructura a la digitalización. El grupo ha pasado de una política basada en la capilaridad y en inundar las ciudades de puntos de venta a otra radicalmente diferente, basada en ubicaciones más destacadas y locales de gran tamaño. Esta nueva estrategia ha provocado el cierre de todas aquellas tiendas que han dejado de tener sentido. Entre 2012 y 2017, el gigante español de la distribución de moda cerró 1.046 establecimientos a la vez que puso en marcha otros 2.994 puntos de venta, además de reforzar un total de 1.241 y ampliar otros 907 establecimientos. A cierre de 2018, el grupo contaba con 7.475 tiendas, después de ejecutar 355 cierres. Sin embargo, en relación a seis años atrás, los establecimientos del grupo tenían de media un 39% más de superficie comercial. “Las tiendas de menor superficie tuvieron su utilidad en su momento pero ahora vamos a espacios de máxima calidad que nos permitan la experiencia de cliente y la integración omnicanal”, señaló Isla en la siguiente presentación de resultados. En el

Casi la mitad de los mayores operadores de moda y lujo cerraron tiendas o redujeron su red de distribución en 2018

H&M puso en marcha en 2018 un profundo plan de transformación hacia la digitalización tras cerrar el año anterior con resultados “decepcionantes”

último año, la compañía también llevó a cabo 370 aperturas y 226 reformas. H&M, el segundo mayor grupo de distribución de moda del mundo por cifra de negocio, encaró en 2018 este profundo viraje, anunciando una nueva estrategia en la expansión de la compañía. Su consejero delegado, Karl-Johann Persson, explicó en la presentación de resultados del ejercicio 2017 (que calificó de “decepcionantes”) que la política de aperturas se mantendría, pero concentrada en economías emergentes, mientras que en las maduras se contraería. A lo largo del año pasado, H&M abrió 390 tiendas, la mayoría de ellas en países en vías de desarrollo, y cerró 170, todas ellas en Europa y en Estados Unidos. Los ejemplos de Inditex y H&M evidencian el impacto de la digitalización en el comercio minorista de moda, un fenómeno que en Estados Unidos llegó a acuñarse como Apocalipsis retail por el volumen de cierres que acarreó y el goteo de procesos concursales que provocó entre empresas de retail. La caída de los grandes almacenes Sears fue una de las más significativas de esta etapa. La transformación hacia la digitalización entre los gigantes del retail del sector se traduce en las cifras: el 47% de los grandes grupos internacionales cerró tiendas en 2018, aunque un 66% concluyó el ejercicio con aperturas netas. Fast Retailing, Gap, L Brands, VF, PVH, C&A o Primark también encogieron sus redes comerciales a la vez que continuaron abriendo establecimientos. Este fenómeno se dio también en el lujo, con Ralph Lauren, que echó el cierre en la Quinta Avenida de Nueva York, o Michael Kors, que llegó a ejecutar a lo largo de 2018 más de un centenar de cierres, entre ellos las tiendas de Madrid y Barcelona. Las reestructuraciones de las redes de retail dio alcance también al calzado, con la británica Clarks al frente, y a la moda infantil. El deporte, en cambio, esquivó mejor el golpe porque, en general, ha apoyado su capilaridad en grupos de compra y no en la expansión monomarca.





En esta misma línea hacia la transformación digital, el 46% de los grandes grupos de la moda y el lujo pusieron en marcha en 2018 herramientas para mejorar la omnicanalidad. En este sentido, Nike activó una nueva estrategia de concentración de retailers con miras a simplificar las operaciones en su avance precisamente hacia la omnicanalidad. En 2018, el gigante estadounidense de la moda y el equipamiento deportivo también se alió con Amazon y abrió su mayor tienda en Nueva York, orientada ante todo a la experiencia. Inditex, por su parte, ha ido testando nuevos modelos de tienda que buscan hibridar los universos on y offline. Uno de los pioneros se puso en marcha en la primera mitad de 2018 en Stratford a modo de *pop up store*, manteniendo la presencia de la marca Zara en el lugar mientras se reformaba el establecimiento habitual. Fue el primer establecimiento del grupo en contar con una sección específica para el online e incorporó también puntos de recogida automatizada de pedidos. El personal de tienda estaba equipado con *tablets* para asesorar y tramitar pagos. El establecimiento permitía también pagar a través del teléfono móvil.

También H&M, Gap y Fast Retailing trabajan bajo la fórmula del prueba-error para testar nuevos formatos comerciales mientras anuncian cierres masivos para no quedarse al margen de la transformación. Entre los gigantes de la distribución de moda, Gap es uno de los más rezagados en el negocio online, mientras que el dueño de Uniqlo es uno de los que avanza a mayor velocidad en este canal, sobre todo fuera de su mercado local. La estadounidense empezó a testar en 2018 la implantación de nuevas herramientas tecnológicas con miras a impulsar su negocio en la Red, mientras que la japonesa fue pionera en la implantación de kioscos en tiendas para la realización y recogida de pedidos online. Sin embargo, el mayor golpe de efecto fue el de H&M, con el lanzamiento de Nyden, su primera firma sólo online con la que pretendía alcanzar un público más joven. El reto, no obstante, no tuvo los resultados esperados y el grupo sueco le dio carpetazo seis meses después de su lanzamiento. Los grandes de la distribución están además entre el 12% de las empresas líderes del sector que, en el marco de su estrategia de omnicanalidad,

Los centros comerciales buscan nuevos modelos basados en la experiencia tras los cierres de grandes retailers.

En Inditex y H&M, el peso del ecommerce es del 14%, mientras que en otras compañías, como Levi Strauss o Deichmann, es aún residual

testaron nuevos formatos comerciales durante el año pasado. La estadounidense Abercrombie&Fitch creó a mediados de 2018 una división para pilotar la transformación digital e introducir en la estructura corporativa la nueva estrategia de la empresa, cuyo primer reto se centra en la digitalización y la omnicanalidad, orientando el negocio hacia el consumidor y escalando inversiones en marketing de datos para personalizar experiencias. En paralelo, el grupo continúa avanzando en reestructurar su red de retail, pasando de tiendas *flagship* de gran formato a apostar por otras de menor tamaño ubicadas en centros comerciales. En el ámbito del lujo, Burberry vuelve a ser una de las empresas tecnológicamente más avanzadas. La compañía, que lidera varios rankings que miden el avance del sector en omnicanalidad, explica en su memoria anual de 2018 su inversión en tecnologías para eliminar las fricciones entre el online y el offline. Kering, por su parte, explica que en 2018 pisó el acelerador en este ámbito para reforzar sobre todo a Bottega Veneta y Balenciaga. Sin embargo, fue la helvética Richemont la que protagonizó la mayor operación corporativa en este ámbito tomando el control de Yoox Net-a-Porter (Ynap) en la primera mitad de año por 2.690 millones de euros. El gigante del lujo, el tercer mayor grupo de este sector en el mundo, continuó reforzándose en el canal online con la adquisición del ecommerce de relojería Watchfinder y la constitución de una *joint venture* con Alibabna para pisar el acelerador en el mercado chino. Por otro lado, los *pure player* también intensificaron sus contactos con el universo físico en busca precisamente de la omnicanalidad. Amazon sorprendió al mundo en enero de 2018 con el lanzamiento de Amazon Go, a pesar de haberlo puesto en marcha un año más tarde de lo previsto. En el ámbito de la moda, el *marketplace* alemán Zalando abrió a mediados de año en Berlín un *pop up* especializado en belleza con miras a medir cómo trasladar tráfico al offline desde el online. El cambio profundo que provoca el viraje hacia la digitalización por parte de las empresas ha generado un frenazo en la expansión más tradicional, basada en incrementar la presencia en

grandes almacenes o apoyarse en la fórmula de la franquicia. De este modo, sólo un 23% de los principales grupos de moda y lujo reforzaron en 2018 su presencia en grandes almacenes y sólo un 23% de ellos abrieron nuevas franquicias a lo largo del año. Sin embargo, un 38% incrementó sus ventas online y un 21% aumentó su presencia en *marketplaces*. Y es que a pesar de que los ingresos procedentes de la Red todavía cuentan con un porcentaje modesto sobre el total de la cifra de negocio de las empresas, su ritmo de crecimiento continúa siendo a doble dígito. Inditex, por ejemplo, fue una de las compañías que más elevó su negocio online en 2018, con un crecimiento del 27% hasta copar el 14% de las ventas totales del grupo. H&M, por su parte, las incrementó un 22% y suponen también el 14% del negocio de la empresa. En el extremo opuesto se encuentran grupos como Levi Strauss, en el que el online tiene aún un peso residual, de sólo el 4%, o del gigante alemán del calzado Deichmann, cuya operativa continúa concentrada completamente en el canal offline. La cosmética y la perfumería, en cambio, ha visto en Internet un nuevo filón a explotar. Las ventas online de L'Oréal se dispararon en 2018 un 40,6% respecto al año anterior y representan ya el 11% del total del grupo, situándose por encima del negocio del *travel retail*. El gigante francés del sector cuenta con acuerdos con los gigantes tecnológicos estadounidenses Google, Apple, Facebook y Amazon, y con los que lideran el ecommerce en China: Baidu, Alibaba y Tencent. Con Facebook, por ejemplo, la empresa ha desarrollado herramientas de realidad virtual para testar sus productos. Por último, se mantuvo estable en 2018 el negocio de las licencias. A lo largo del año, sólo el 11% de las compañías retomó alguna de sus licencias, mientras que sólo el 5% cambió de socio. En este sentido, LVMH creó una *joint venture* con el fabricante italiano de gafas Marcolin para controlar la producción de óptica de Céline, Loewe y Fred. Valentino, por su parte, cambió de socio para su licencia de perfumes, finalizando su acuerdo con Puig y firmando uno nuevo con L'Oréal. Prada, por su parte, también anunció que no renovaría con el grupo español. •



# SOBREVIVIR AL APOCALIPSIS RETAIL



Cuando un tema lleva demasiado tiempo sin tacharse de la agenda puede ser el inicio de un problema con tendencia a cronificarse o, en el mejor de los casos, un tema para el olvido. La agenda de los principales *players* de retail y, en especial, los más relacionados con la moda, se ha llenado de nuevos temas a atender, y es que los desafíos de estos últimos cinco años han sido mayores a los de las últimas cinco décadas. Intentando atender a las necesidades de transformación que marca una sociedad cada vez más digital y conectada, las empresas de moda han tenido que aprender rápidamente a conjugar un modelo de negocio basado en imagen, producto y ubicación a una nueva promesa de experiencia más líquida e intangible.

Esta nueva agenda del sector retail moda ha tenido dos focos principales: la construcción y mejora de la experiencia del cliente, y el despliegue y convivencia de nuevos canales de venta. Sólo estas dos dimensiones han sido ya grandes desafíos que han impactado en todos los elementos de la cadena de valor, así como a todas las estrategias y modelos de crecimiento y relación. En estos últimos años, la totalidad de los grandes grupos de retail moda han superado con nota estos dos desafíos y se han convertido en referentes claros de cómo actuar y adaptarse en un escenario más rápido, hiperconectado y ágil del que hayamos visto nunca. Sin embargo, estas necesidades e incluso ambiciones de transformación han tropezado con un modelo de negocio

centenario en el cual el la promesa y el liderazgo estaban mucho más apalancados en otros factores. Este conflicto ha llevado a muchas de estas compañías a invertir sin una agenda clara y a lanzar iniciativas a tientas, en un intento casi desesperado de poder estar en las mejores condiciones (o, al menos, en las condiciones normales) que marcan los nuevos referentes digitales y las expectativas de los consumidores. En ocasiones hemos observado un comportamiento parecido a la hora de atender y resolver estas nuevas dimensiones, tratándolas como elementos añadidos a la propuesta de valor y no como un eje de transformación de la promesa que impacte en las decisiones que sustentan un (nuevo) modelo de negocio.

“Los desafíos de estos últimos cinco años han sido mayores a los de las últimas cinco décadas”

Puede resultar paradójico que, en un sector sobresaliente en la captación de tendencias, la alta velocidad, la agilidad y, sobre todo, la obsesión por la satisfacción, haya pasado por alto el verdadero calado de este nuevo normal y cómo debería atenderse de una manera proporcional al riesgo que representa. Y es que en el sector de la moda se ha recurrido a disfraces que intentaban imitar de una manera muy superficial las nuevas normas y estándares que dictaban las sociedades de consumo y los nuevos referentes digitales. Esta receta ha llevado a comprometer a muchas de estas compañías en la ejecución y desarrollo de su modelo de negocio y a algunos expertos a denominar esta situación como un gran

apocalipsis del modelo tradicional. Sin embargo, en el sector de la moda hay grandes posibilidades de poder construir un modelo que conjugue lo mejor de cada escuela. Aquellos que han apostado claramente por la transformación de sus espacios, de sus canales, han adecuado sus promesas y experiencias y han reinventado los puntos de contacto con los consumidores, han hallado un nuevo territorio casi infinito de oportunidades de crecimiento y liderazgo. Tomando nota de los errores y asumiendo estos retos no como un complemento sino como un eje de transformación, se están empezando a configurar nuevas plataformas *phygital* en las que poder relanzar, afianzar y escalar un prometedor

modelo de negocio más conectado y personalizado. Es importante pues darle la vuelta a la agenda y volver a jugar con aquellos atributos que han convertido a las empresas en líderes y repensarlos y configurarlos para este nuevo escenario. En definitiva, actualizar la esencia del liderazgo de estas compañías a las nuevas condiciones. Sólo dejando atrás los viejos parámetros y las viejas normas podremos de una manera consistente y coherente encontrar nuestro lugar en este futuro e inventar escenarios de largo recorrido que maximicen el valor. La moda es y seguirá siendo deseo, aspiración, novedad y sobre todo pasión, así que quizá ha llegado el momento de cambiar agendas por lienzos. •

---

Garfido

---

#7

---

HOJA DE RUTA  
DEL FASHTECH:  
DESPUÉS  
DEL RFID,  
¿QUÉ?

---

**El Rfid (sistema de identificación por radiofrecuencia) es una invención que se remonta a la Segunda Guerra Mundial. A finales de la década de los noventa, empezó a vislumbrarse el potencial que podría llegar a tener para el comercio minorista una gestión mucho más afinada de redes logísticas cada vez más complejas. Sin embargo, a pesar de encadenar años queriéndose introducir en el negocio de la moda, no fue hasta que Inditex dio un paso al frente con esta herramienta cuando finalmente se evidenció todo su potencial. De alguna manera, el Rfid fue una tecnología avanzada a su tiempo porque su valor real no ha emergido hasta que Internet no ha explotado en el consumo y los retailers se han visto en la necesidad de integrar canales y, en consecuencia, sus diferentes stocks. Una vez la industria de la moda ha aceptado e integrado la sofisticación del Rfid, continúa rastreando el mercado de las innovaciones tecnológicas en busca de nuevas herramientas que ayuden en la transformación de las empresas hacia la digitalización y en su consolidación, es decir, en extraer datos y sacar partido de ellos de manera inteligente y escalable. La innovación en la moda ha dejado de estar en el producto para orientarse en sistemas y procesos, llegando a crear incluso incubadoras ‘in house’ para testar con menos riesgo la prueba-error.**



En su estrategia de ser una empresa digital, Inditex se apoya en gran medida en el Rfid, una herramienta pensada inicialmente para poner en orden los almacenes y saber con precisión de cuántas unidades se contaba de cada producto. Mientras el negocio del comercio minorista fue únicamente offline, la principal aportación del Rfid pasaba por sofisticar las funciones del tradicional código de barras, pero en el momento en el que el comercio deriva hacia la Red, esta herramienta pasa a ganar una nueva dimensión. En septiembre de 2018, el presidente de Inditex, Pablo Isla, explicaba que parte de la estrategia de la integración omnicanal consistía en que todas sus cadenas tengan el stock integrado en sus tiendas en 2020, permitiendo servir pedidos online desde cualquier punto de venta de cada marca. Entonces, Inditex ya había desplegado el Rfid en la red de tiendas de Uterqüe y Zara, y su misión consistía en incorporarlo a todos sus establecimientos en 2020. Por el momento, el 43% de los grandes grupos de la moda y el lujo tienen integrado el sistema Rfid. H&M, por ejemplo, también se encuentra en pleno despliegue de esta tecnología y, hasta 2018, la había implantado en doce mercados. Fast

Cerca de una décima parte de las grandes empresas del sector ha comprado una *start up* para refozarse en innovación.

**Amazon abrió Amazon Go a principios de 2018 mostrando todo lo que la tecnología podía entonces aportar al comercio minorista offline**

Retailing, por su parte, trabaja desde principios del año pasado con esta herramienta que le permite visualizar en tiempo real toda su cadena de valor. Levi Strauss, por su parte, llevó a cabo el año pasado una prueba piloto en algunas de sus tiendas poniendo en relación la información del Rfid con otras tecnologías del punto de venta, como sensores y programas de análisis de datos para comprender mejor qué ocurre en las tiendas y empoderar a su personal para impulsar las ventas. El propósito de Levi Strauss era que el proceso de gestión de inventario fuera más efectivo y que estuviera al alcance de cualquier vendedor. De este modo, el gigante del denim quería que el personal de tienda perdiera el menor tiempo posible buscando entre el stock para ganarlo en crear experiencia. En el negocio del lujo, gigantes como Kering y Richemont se apoyan también en este sistema, mientras que en el deporte, lo incorporan Nike, Adidas, Lululemon o Decathlon, entre otros. En el caso de Nike, la compañía empezó a implantar el Rfid como nuevo medio para la detección de falsificaciones. En España, Mango y El Corte Inglés fueron también pioneras en el desarrollo de la tecnología.

**EXPERIENCIA CON BASE TECNOLÓGICA**  
Por el momento, el Rfid es la herramienta con más larga trayectoria e implantación en la industria de la moda. El resto de la tecnología va llegando a los puntos de venta con más lentitud. Casi un tercio de los principales grupos de moda cuenta ya con dispositivos conectados en sus tiendas con miras a mejorar la experiencia en el punto de venta. Después de un año dando vueltas a la tienda del futuro, el establecimiento que Burberry abrió en 2012 en Regent Street como un hito tecnológico ha quedado totalmente obsoleto, hasta el punto de que el nuevo director creativo de la empresa, Riccardo Tisci, se vio obligado a introducir nuevos elementos para poner el acento en la innovación.





La estadounidense PVH, por ejemplo, ha empezado a testar nuevos prototipos de tienda para experimentar con las nuevas tecnologías. Con Calvin Klein, la empresa se alió con Amazon para la apertura de dos *pop up stores*, uno en Nueva York y otro en Los Ángeles, a imagen y semejanza del de Amazon Go, pero con la opción además de utilizar los servicios de envío del gigante del ecommerce. Tommy Hilfiger, por su parte, abrió en Ámsterdam a finales de año la primera tienda con espejos interactivos y una cafetería con pantallas digitales integradas en las mesas. Inditex también empezó a introducir estos elementos a partir de 2017 con la apertura de la tienda de Massimo Dutti en Paseo de Gracia de Barcelona. Mango, por su parte, se alió con la tecnológica Vodafone para acelerar el despliegue de probadores digitales en algunos de sus establecimientos más representativos. Incluso Amazon, esta vez en solitario, avanzó en este terreno y, aprovechando su lado más *techie*, la empresa de Jeff Bezos dio otro paso en el negocio de la moda con el lanzamiento de un espejo inteligente que combinaba realidad virtual y aumentada, permitiendo al cliente pro-

barse ropa de forma virtual sin moverse de sitio y ejecutar la compra de las prendas en el mismo momento. Más allá de los espejos virtuales, los probadores inteligentes o los escaparates digitales, en los que el propio consumidor interactúa de manera directa con los stocks, empieza a ser habitual también en las tiendas las herramientas de realidad virtual. Inditex vuelve a ser una de las empresas abanderadas en innovación. La empresa lanzó a principios de 2018 una aplicación para móvil de Zara que permitía ver modelos virtuales en movimiento en los escaparates de las tiendas y en su interior. La francesa L'Oréal compró en marzo de 2018 la herramienta canadiense ModiFace, que permite probar maquillaje de forma virtual. Sin embargo, el porcentaje de empresas que testan nuevas tecnologías más allá de las más convencionales es aún pequeño. Sólo el 10% implantó realidad virtual y tan solo el 5% incorporó nuevos métodos de pago. Mientras que el pago con el teléfono móvil se extendió en 2018 con rapidez, la llegada de cajas de autocobro en el offline continúa siendo es-

A pesar del creciente interés por las nuevas tecnologías, sólo el 10% de los gigantes del sector incorporó realidad virtual y sólo el 5% nuevos métodos de pago.

Algunos de los gigantes de la moda, el lujo y la cosmética crearon sus propias incubadoras de 'start ups' para avanzar en innovación reduciendo riesgos

porádica. En Asia, Alibaba introdujo el pago con reconocimiento facial para competir con la popular *app* china de mensajería Wechat, que entonces era una de las más utilizadas para efectuar pagos *contactless*. H&M, por su parte, llegó a entrar en el capital del proveedor sueco de soluciones de pago Klarna para mejorar sus métodos de pago online, simplificar pedidos y devoluciones, e introducir el sistema *try before you buy*, para que el consumidor pueda probarse las prendas de un pedido online antes de pagarlas. Las plataformas de ecommerce, sin embargo, son las que más avanzan en nuevas fórmulas de métodos de pago para evitar que el consumidor se eche atrás en el último momento. Zalando, por ejemplo, contaba a finales de 2018 con más de veinte opciones de pago distintas, adaptadas muchas de ellas a las preferencias de cada mercado. La estrategia de L'Oréal o H&M de entrar en el capital de una empresa tecnológica para absorber su innovación empezó a popularizarse en el negocio de la moda también en 2018. El 9% de los grandes grupos del sector realizó ya al menos una operación de este tipo para acelerar en I+D. Otro fenómeno similar que empezó a despegar el año pasado fue la creación de incubadoras para testar innovaciones en el sector con el mínimo de riesgos. L'Oréal, de hecho, ha sido una de las empresas más activas en este ámbito: creó la empresa de capital riesgo Bold (acrónimo de Business Opportunities for L'Oréal Development) para tomar participaciones minoritarias en compañías de reciente creación que evolucionen el sector. En años anteriores, la empresa había comprado la incubadora Founders Factory y había creado su propia aceleradora en las oficinas de Station F. Sus competidoras estadounidense y japonesa, Coty y Shiseido, también abrieron en 2018 sus propias incubadoras. Coty lo hizo a través del programa Digital Accelerator, mientras que Shiseido optó por abrirla en China, uno de sus mercados estratégicos. En el ámbito del lujo, LVMH puso en marcha en 2018 Le Maison des Startups, una aceleradora para empresas que trabajen sobre nuevas soluciones y servicios para el mercado del lujo, ya sea inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, *blockchain*, materias primas o sostenibilidad. La

suiza Richemont selló un acuerdo con la incubadora del grupo francés de grandes almacenes Lafayette en busca de innovación. En el deporte, la nipona Asics eligió Barcelona para poner en marcha su *hub* de innovación Tenkan-Ten en busca de proyectos disruptivos focalizados en nuevas formas de interactuar con el consumidor, *wearables* o nuevas tecnologías. Por el momento, la inversión en tecnología por parte de los líderes de la moda y el lujo está completamente focalizada en el consumidor, buscando nuevas fórmulas para resituarlo de nuevo en el centro de la estrategia. Sin embargo, hay empresas que en 2018 empezaron a invertir en industria 4.0 y, en concreto, en *blockchain* para mejorar la trazabilidad. Nike fue una de las pioneras en digitalizar su cadena de valor, así como en acelerar la incorporación de la robotización en sus centros de trabajo para acercar ciertas factorías a los mercados de consumo con miras a ganar rapidez en las entregas. En 2018, uno los avances del gigante del deporte en este sentido fue la incorporación de una tecnología de electroadhesión para fabricar los empeines de las zapatillas veinte veces más rápido que una persona. Nike entró también en el capital de la *start up* Gravit, responsable de esta tecnología. L'Oréal es de las pocas empresas que expone de manera directa su estrategia en industria 4.0 en su memoria anual de 2018 y detalla la transformación que está efectuando en su ámbito de operaciones, abarcando desde el diseño a la distribución, el desarrollo de producto y su fabricación. El año pasado, el grupo creó más de 9.000 modelos en horas utilizando la impresión 3D y utilizó la simulación virtual para realizar pruebas sobre la operativa de una factoría. La empresa testó también el uso de drones autónomos para realizar los inventarios en sus plataformas logísticas. *Blockchain* es otra de las herramientas que empieza a hacerse un hueco en el sector, adoptada principalmente para garantizar la veracidad de los datos en la cadena de valor de cada una de las piezas que comercializa una marca. En 2018, habían empezado a trabajar con ella H&M (con su firma Arket), LVMH y el gigante chino de joyería ChowTai Fook. •



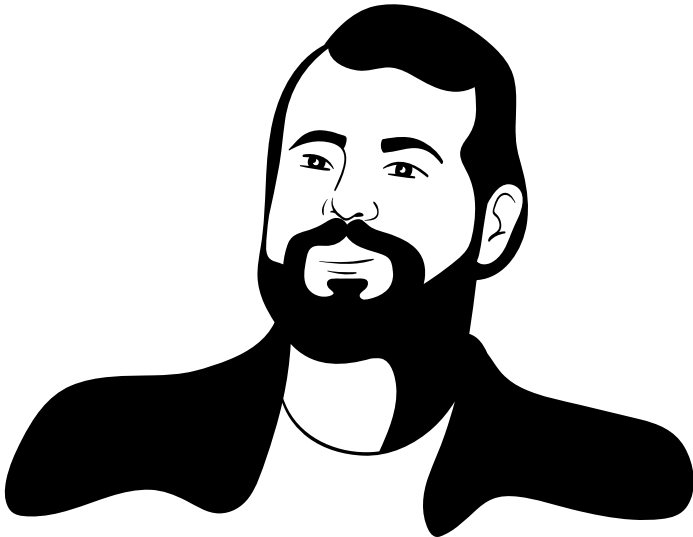
# DEL ‘BACKSTAGE’ A PROTAGONISTA: LA INNOVACIÓN COMO PROPUESTA DE VALOR

Desde hace muchos años, la tecnología y la innovación han tenido un papel fundamental en el sector del retail, pero siempre han estado en un segundo plano, desde el *backstage*: automatización en almacenes, obtención de los datos de stock en tiempo real, organización logística y del personal... Ofreciendo, en definitiva, grandes ventajas a la infraestructura de las tiendas, permitiendo ordenar y estructurarlo todo. De hecho, los principales objetivos de la tecnología han sido reducir costes (optimizar) e incrementar ingresos (vender) . En este contexto, han habido tecnologías fundamentales y fundacionales para generar esa base y el Rfid es una de ellas, permitiendo las comunicaciones en tiempo real, a gran distancia, de forma masiva y escalable. Con esos datos hacer literalmente magia. El cambio de paradigma de los últimos años ha venido dado por el cliente y el reenfoque estratégico que han dado todas las compañías: el famoso *customer centric*. A partir de este momento,

ya no bastaba con tener la casa limpia y recibir a los clientes con lo que teníamos y pensábamos que podría interesarles, sino que había que empezar a conocerles realmente e intentar personalizar su experiencia. Algo tan sencillo a nivel conceptual y relativamente fácil de implementar en entornos puramente digitales, por el volumen y tipo de datos que manejan y la posibilidad de ofrecer herramientas como recomendadores de manera natural, se convertía en el gran reto de los entornos físicos. ¿Qué puedo hacer para obtener datos de mis clientes en tienda física? ¿Cómo puedo saber lo que quieren? Y preguntas más trascendentes como: ¿y por qué vendría alguien a mi tienda física? ¿Qué experiencia diferencial le podría dar? Las tecnologías que se llevaban manejando durante años en el sector del retail en el *backstage* no servían para ponerlas delante del consumidor. Los móviles que tenemos no tienen Rfid, por lo que no pueden comunicarse directamente por

ese canal con la tienda, ni los robots de almacén están diseñados para convivir en un entorno caótico y con clientes. Era el momento de llevar la innovación del *backstage* al centro del escenario y convertirla en protagonista de la función. El primer acto consiste en dotar a las tiendas con las capacidades que tenían los almacenes más avanzados. Los tres elementos básicos son la conectividad de alta velocidad, sensores que nos permitan recibir información de lo que está pasando (visión artificial, detectores de movimiento y sonidos...) y procesado de esa información en tiempo real para ofrecer soluciones. Amazon y Alibaba han sido los pioneros en estos ámbitos con Amazon Go y New Retail, respectivamente. Ambas emplean tecnologías para la automatización de tiendas al 100% desde el punto de vista del cliente, y las han aplicado a una serie de tiendas pero con una clara vocación de convertirse en una herramienta para incorporar a todas las tiendas que lo deseen. El segundo acto está centrado en crear

“El cambio de paradigma de los últimos años ha venido dado por el cliente y el reenfoque estratégico que han dado todas las compañías”



aplicaciones que, jugando con esos datos, ofrezcan una experiencia diferencial al cliente. Espejos interactivos con detección de prendas que te recomienden complementos, escaparates con realidad aumentada en los que puedas elegir qué quieres ver, puntos de recogida de paquetes online automatizados en tienda, probadores con Rfid para detectar lo que se están probando los clientes y ofrecerles servicios que mejoren su experiencia... Aquí Inditex, H&M o Nike han tenido un papel principal. Y el tercer y último acto es la unificación de canales, la ya desgastada palabra omnicanalidad. Los clientes no diferencian entre un canal u otro, eligen dependiendo de la situación del momento y la expectativa es que todo esté conectado, que sea inteligente y sobre todo que sea sencillo y conveniente. Aquí entra el juego el *smartphone* del cliente, la pieza central de este gran puzzle. La aplicación móvil es el conector entre el mundo digital (ecommerce) y la tienda física. Es lo que permite identificar a un

cliente en un espacio y poder interactuar con él y viceversa, permitirle a él que interactúe con el espacio. Podemos saber si un cliente está en una tienda y personalizar las funcionalidades de la aplicación móvil dependiendo del contexto e intención. Podemos llevar muchas de las herramientas de ecommerce, como los recomendadores, al móvil de una manera inteligente, pensando en el uso que se le vaya a dar, como asistentes de voz o *chatbots*, y conectarlos con los servicios de la tienda para, por ejemplo, ver si hay stock, ubicar una prenda en la misma, pedir asistencia, reservar probadores o *testing* de producto, evitar colas a la hora de pagar o simplemente recoger paquetes. Podemos hablar de una función de tres actos o sencillamente de un sistema operativo con tres niveles: el primero, el retail OS, con un *backstage* o *backend* donde al Rfid y la robótica (entre otras) se han incorporado nuevas tecnologías como *blockchain* o inteligencia artificial. El segundo, aplicaciones que se insta-

lan los clientes y usan los empleados y están totalmente conectadas entre sí. Y, por último, los dispositivos con los que interactuamos todos, desde *smartphones*, *tablets* o *laptops*, hasta pantallas y tótems en la tienda. Pero vivimos en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) donde todo va a gran velocidad y se está acelerando. Este retail OS no solamente es necesario para el presente, sino para poder seguir construyendo en el futuro. Podíamos decir que es la transformación digital la que nos permitirá afrontar las futuras transformaciones, donde ya podemos ver los comienzos de la siguiente: la transformación social, donde la sostenibilidad y el impacto positivo pasan a estar en el centro del negocio, donde comienza a ser imprescindible la trazabilidad y la circularidad de los productos y procesos y donde veremos una nueva oleada de tecnologías, productos y servicios, pero manteniendo siempre como protagonista a la querida innovación. •

---

**Gaff**

---

**#10**

---

---

**BLINDANDO  
LA MARCA:  
CLAVE  
DE  
SUPERVIVENCIA**

---

En un entorno donde la incertidumbre pende sobre las estrategias empresariales como una espada de Damocles, la marca se erige de nuevo en el activo más seguro para las compañías del sector. Las firmas se convierten así en las armas más poderosas para combatir los vaivenes de la demanda, para sobrevivir a la guerra de precios, conquistar con autoridad nuevos mercados y abordar nuevos consumidores. Blindarla se ha convertido en uno de los nuevos ejes estratégicos de los gigantes del sector. Con miras a refozarlas y a aproximarse a nuevos consumidores, cinco de las cien mayores empresas de la moda y el lujo modificó en 2018 su logo o identidad gráfica. Por otro lado, la tendencia natural del mercado a la concentración también ha generado movimientos en las identidades corporativas con la creación de nuevas estructuras hólding y cambios de nombre en la matriz. En 2018, se ejecutaron dos operaciones de gran calado en este sentido: la transformación de Coach en Tapestry y la de Michael Kors en Capri. Entre los gigantes españoles, también se ejecutaron cambios en este sentido, como el de Cortefiel por Tendam.



Desde hace décadas, la marca es la punta de lanza en el mercado de los bienes de consumo, sobre todo en economías maduras y desarrolladas. Pero ahora, a diferencia de apenas cinco años atrás, las reglas del juego son mucho más confusas. La irrupción de las redes sociales, el avance del ecommerce y la aparición de nuevas generaciones de consumidores, junto a una guerra de precios que no cesa y un clima macroeconómico inestable, son algunos de los factores que disparan la importancia de la marca como el valor más seguro no sólo para mantener el ritmo de crecimiento, sino a veces incluso, para garantizar la propia supervivencia. Uno de los gestos que ha evidenciado la renovada relevancia que han adquirido las marcas han sido los cambios de nombre en los hóldings empresariales. Ya a finales de 2017, Coach anunció el cambio de nombre a Tapestry, movimiento que se ejecutó en 2018. La transformación se produjo para desvincular la marca estrella del grupo del hólding, después de comprar el calzado de lujo Stuart Weitzman y la cadena *premium* de complementos Kate Spade. En esta misma línea, un año después, Michael Kors pasó a ser Capri

Porcentaje de empresas que han reorientado su estrategia para abordar nuevos públicos.

La necesidad de innovación o modernización han sido algunos de los factores por los que compañías como Burberry o Céline han cambiado su logo en 2018

tras sumar a su cartera Jimmy Choo y Versace. En el ámbito de la cosmética, el grupo alemán de distribución Douglas también transformó su identidad visual en el último ejercicio. La empresa presentó en 2018 un nuevo logotipo, con una línea más sencilla y unas letras rectas de color negro sobre blanco en mayúsculas. El objetivo de la empresa era la renovación de la marca tras un periodo de fuerte crecimiento inorgánico a base de compras. Sólo en un año, Douglas cerró tres adquisiciones: en Italia se hizo con Leading Group, propietaria de Limoni y La Gardenia, más dos cadenas de belleza; y en España con Bodybell y Perfumerías If, hasta entonces propiedad de Eroski. Después del cambio de imagen, la empresa ha continuado con su política de adquisiciones.

Entre los retailers españoles, Grupo Cortefiel pasó a llamarse Tendam, un cambio con el que puso fin a un par de años de reestructuración interna. Con este movimiento, la compañía desvinculaba también el nombre del hólding de su cadena Cortefiel.

De entre las cien empresas analizadas para este informe, cinco modificaron el año pasado su logotipo o imagen. En 2018, la británica Burberry mudó de piel con el cambio de su icónico logo. La empresa dio un giro a su imagen coincidiendo con la incorporación de Riccardo Tisci al frente de la dirección creativa. El grupo diseñó un nuevo emblema bajándose de su tradicional caballo. Y, de la misma manera que hicieron ya otros grupos de lujo, como Dior, Gucci o Fendi, Burberry apostó por la tendencia del monograma. El nuevo logo de la compañía combina las letras T y B en blanco, naranja y beige, los colores más representativos de la empresa.

Céline, por su parte, fue otro de los grupos del lujo que han cambiado de identidad corporativa en 2018 de la mano de un nuevo director creativo. La firma francesa, propiedad del gigante LVMH, realizó su cambio de identidad tras la incorpora-





ción de Hedi Slimane como nuevo diseñador. La nueva imagen de la compañía, que ha cambiado de tipografía y suprimido el acento sobre la E, se inspira en la versión original e historia del logo de la firma en los años sesenta, cuando el acento no se utilizaba demasiado. Berluti y Balmain también son dos de las marcas que apostaron por renovar su imagen gráfica en 2018. De la mano de Kris Van Assche, nuevo director creativo, Berluti dio la vuelta a la marca mediante el rediseño de su logo, con el objetivo de adaptarse a los nuevos tiempos con una versión más minimalista. La empresa explicó que cambió las letras mayúsculas y las esquinas borradas con el objetivo de indicar nuevos comienzos. Balmain, por su parte, también modificó en 2018 su logotipo por primera vez en setenta años. La compañía, de la mano del diseñador Oliver Rousteing, siguió la línea de Céline o Burberry de transformar su imagen tras la llegada de un nuevo director creativo. En ese sentido, el grupo diseñó un logotipo más minimalista y limpio, ajustándose a las necesidades actuales de la marca y reforzando su estrategia de apuesta

por la línea de accesorios y complementos de la empresa.

A POR EL NUEVO CLIENTE

El gigante sueco H&M emprendió en 2018 una transformación de su negocio con miras a resituarse al consumidor de nuevo en el centro de su estrategia. En su informe anual de 2018, la compañía explicaba que “los nuevos comportamientos del consumidor y el rápido desarrollo tecnológico son los principales factores que están transformando cómo y cuándo compra la gente.” Entre las diferentes medidas que la compañía puso en marcha a lo largo del pasado ejercicio para tomar de nuevo la senda del crecimiento, una de ellas fue captar nuevos segmentos de mercado con nuevos conceptos comerciales. H&M lanzó entonces su octava firma, Nyden, volcada en el canal online y dirigida al nuevo consumidor *millennial*. La nueva marca, que finalmente echó el cierre a finales de año, comercializaba prendas a un precio más elevado y contaba con un estudio en Los Ángeles. El grupo fue testando este formato con colaboraciones con *influencers*

Los nuevos comportamientos de compra de los consumidores han transformado las estrategias de las marcas.

H&M, Amazon o LVMH son algunas de las empresas que han puesto en marcha planes específicos para abordar a los ‘millennials’

y *pop up stores*. H&M es una de las 51 compañías que en el pasado ejercicio reorientó su estrategia de cliente para abordar nuevos públicos. En muchos casos, igual que el grupo sueco, se ha apostado por introducir nuevas firmas en el mercado para experimentar y realizar tests de prueba-error, sin que la marca insignia salga desgastada. Inditex también se ha puesto en firme en su estrategia de abordar nuevos segmentos de mercado. En ese sentido, la compañía gallega dio un vuelco a su cadena de moda de íntimo Oysho con el objetivo de adentrarse de lleno en el sector de la moda deportiva con la creación de la marca Oysho Sport. Con este reposicionamiento, la cadena entró en la arena de Nike y Adidas. Otro de los gigantes del sector que también apostó en el último ejercicio por posicionarse como un operador relevante en el negocio de moda deportiva fue Gap. La compañía estadounidense de distribución de moda lanzó al mercado en 2018 la marca Hill City, especializada en *athleisure premium*. No fue un lanzamiento baladí, puesto que la nueva enseña era la primera marca que el grupo ponía en marcha el grupo desde 2009. Bajo el nombre de Open Up, el gigante estadounidense de la cosmética Avon también dio el pistoletazo de salida a una nueva estrategia orientada a renovar su imagen y atraer a un nuevo tipo de consumidor. El reto de la compañía pasa por convertirse en una empresa ágil, más eficiente, dinámica y totalmente digital para atraer a un nuevo público. La ampliación de la gama de productos, la digitalización, la apuesta por el canal online y el reposicionamiento de su imagen corporativa son los puntos claves del nuevo plan de la compañía de venta de cosmética por catálogo para la conquista del público *millennial*.

Amazon también ha sido otro de los grupos del sector que ha puesto en marcha una nueva estrategia para emprender la conquista de nuevos clientes. En este sentido, el gigante del e-commerce ha reforzado sus planes de posicionarse como un operador relevante en el sector de la moda con el lanzamiento de varias firmas. En el último ejercicio, Amazon, que en 2017 lanzó

la marca Find desde su sede en Europa, ha ido subiendo peldaños en moda con la introducción de otras marcas como Iris&Lilly, especializada en lencería y ropa de baño, Truth&Fable, de moda de fiesta y Meraki, de básicos. Además, el grupo está gestando la creación de una nueva firma para abordar el mercado del *athleisure*. Alibaba ha sido otro de los gigantes del e-commerce que en el último ejercicio ha trazado una estrategia para conquistar a nuevos clientes. En concreto, para conquistar al grupo *millennial*, la compañía china ha impulsado el negocio de su plataforma Taobao para incentivar a más vendedores a distribuir a través de su plataforma y fomentar un ambiente creativo. Otro operador del sector de la moda que también ha centrado su estrategia en la conquista de los *millennials* durante el último ejercicio ha sido el grupo estadounidense de grandes almacenes Kohl’s. La empresa se alió con la plataforma mediática Popsugar, especializada en celebridades, belleza y moda y que cuenta con cuatrocientos millones de visitas mensuales, para apoyar el diseño de sus colecciones en los datos que recibe de las búsquedas que los consumidores realizan en los diferentes portales de Popsugar. Con el objetivo de conquistar a nuevos segmentos de consumidores, uno de los movimientos que han realizado las grandes compañías del sector ha sido la creación de aceleradoras de empresas a la caza de la disrupción para enriquecer sus negocios con nuevas tecnologías y herramientas digitales. Es el caso del conglomerado de lujo LVMH, que en 2018 se volcó en el talento emergente con la puesta en marcha de una aceleradora de *start ups* en el campus de Station F de París. El proyecto, denominado Le Maison des Startups, sirve de centro para cincuenta empresas de reciente creación cada año, focalizando sus operaciones en las áreas de inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, retail, e-commerce, *blockchain*, falsificaciones, materias primas y sostenibilidad. Asics, por su parte, también puso en marcha en 2018 la aceleradora Tenkan-Ten para proyectos disruptivos en el deporte focalizados en nuevas formas de interactuar con el consumidor. •



# “LAS MARCAS NO HAN ENTENDIDO QUE AHORA EL CLIENTE ES EL REY”

## ¿Las marcas de moda han perdido el contacto con el cliente?

No es que hayan perdido el contacto, el problema es que durante muchos años el producto ha sido el rey. Marcas como Abercrombie tenían un producto estrella y confiaban en eso para vender. En los últimos diez años ha cambiado, y ahora el cliente es el rey, porque con la llegada de la omnicanalidad decide qué compra, dónde lo compra y cómo lo compra. Entonces, las marcas no es que hayan perdido el rastro, sino que no se han movido lo suficiente para entender que el cliente es ahora el centro. La pirámide ahora se ha invertido: o eres barato como Primark o el producto añade mucho valor o los clientes no compran. El segmento medio de la moda se está perdiendo.

## ¿Es una cuestión generacional?

Es un cambio generacional brutal. La generación X consumía mucha ropa para presumir, los *millennials*, en cambio, compran para pertenecer. Para ellos, la ropa se está convirtiendo en una commodity y se enfocan más en viajes, tecnología y experiencias.

## En el cambio de la estrategia de marca, ¿qué papel juegan los datos?

Cada vez son más importantes. El problema es la empresa que sólo recibe datos, ya que no le saca ventaja. Lo importante es que se conviertan en small data y qué se consigue con esa información. Hay muchas empresas que consiguen el correo electrónico de un cliente y luego le bombardean todo el día. El cliente, como ve que esa información no está personalizada, lo manda a la papelera. Eso

no añade valor. La empresa que te entiende y te manda la información que necesitas crea conexión. El 75% de los intentos de compra empieza en el entorno digital, si las empresas consiguen enviar los datos correctos, entonces sí pueden generar un impacto o *engagement*. Todo el mundo dice que los datos son muy importantes, pero nadie lo está haciendo bien todavía.

## ¿Se puede decir que ahora el sector está en una fase inicial?

Exacto. Y el primero que lo sepa hacer bien se va a llevar una buena parte del pastel. Hay un negocio, tanto en los datos, como en las nuevas formas de vender al cliente, que el que lo está haciendo bien, le está funcionando.

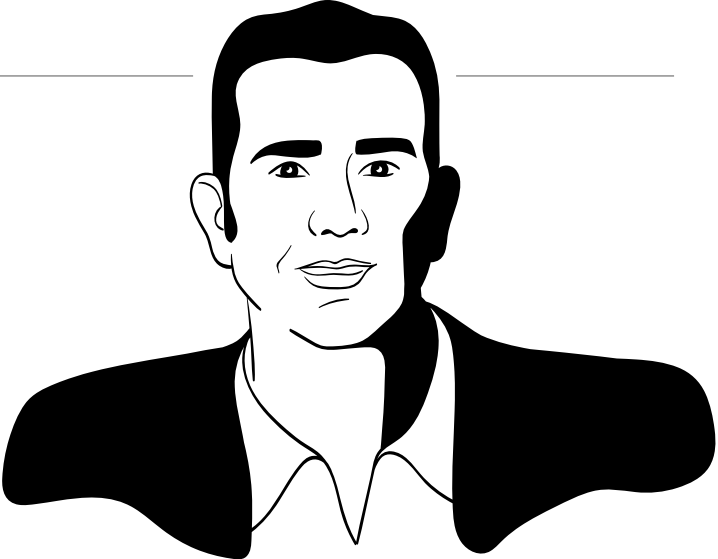
## ¿Cómo de importante es hoy la personalización en el sector de la moda?

Antes, para comprar necesitabas ir a una tienda física y la transacción se hacía allí. Ahora, los canales de comunicación se han convertido en canales de venta. Yo puedo ver una foto en una red social y puedo comprar allí. Parte de la personalización es esto, que el cliente pueda comprar donde quiera. El consumidor quiere que cuando la empresa le vuelva a contactar sea de forma más personal, basados en función de sus compras anteriores.

## ¿En este entorno digital las estrategias de branding tienden a simplificarse o son cada vez más complejas?

Las empresas están perdiendo mucho control del cliente final. El problema que tienen las marcas es que la información se la llevan los grandes almacenes,

“Ahora, a los clientes no les interesa tener un producto para presumir, sino para pertenecer a una comunidad”



Jordi Espinosa ha trabajado en gigantes como Gap, Adidas, Pronovias, C&A o American Eagle Outfitters.

los distribuidores o los puntos de venta multimarca. Por eso, las empresas se están separando y prefieren gestionar tiendas propias. Las empresas que hagan buen branding y añadan valor recibirán más clientes. Si las compañías quieren abrir tiendas sólo para tener un buen posicionamiento de mercado no van a conseguir nuevos clientes.

## ¿Hay marcas disruptivas que estén evolucionando la manera en que se comunica?

Hay marcas que lo están haciendo muy bien. Supreme, por ejemplo, un concepto muy disruptivo. Vende cuando quiere vender y delimita el número de piezas que el cliente puede comprar. Esto es algo muy disruptivo desde el punto de vista de añadir valor. Desde el punto de vista de la moda como una *commodity*, Primark está demostrando que conjugar precios bajos y moda funciona. Siempre hay marcas que lo hacen bien, el problema es que el mercado cada vez es más ruidoso debido a las redes sociales, y si no eres disruptivo entras en la media. Sí que existen modelos disruptivos, pero tienen que tener una estrategia detrás. Pero no todo es estrategia. Uniqlo, por ejemplo, ya se está estancando en modelos básicos. Necesitan reinventar los modelos y cambiarlos poco a poco para adaptarlos a los clientes. Nike, por ejemplo, lo hace al introducir temas políticos, raciales o de igualdad en su estrategia.

## Hasta ahora, quizás eran las marcas de lujo las que marcaban el paso, ¿ha cambiado esta pauta?

La pirámide siempre ha sido la misma. Empieza en el lujo y luego se convierte en un básico, las tendencias siguen naciendo en las marcas de alta gama. Pero las modas están cambiando porque el cliente compra menos moda, no interesa presumir. Ahora, como lo que interesa es un colectivo, los consumidores compran en aquellas marcas que se adecúan a sus principios. Se entra en una tribu, lo mismo que en el fútbol. La parte económica se convierte en algo relativo.

## ¿Este escenario tiende a la concentración de las marcas?

Claro, por eso están cerrando tantas empresas del sector, porque las marcas ahora no tienen ningún diferencial. En Gap sigue habiendo la camisa azul de rayas que hace veinte años. ¿Para qué querer pertenecer a eso si es lo mismo? La gente quiere pertenecer a conceptos. El que no es diferente está condenando a morir.

## Con las redes sociales, las marcas parecen copiarse unas a otras.

## ¿Existe un riesgo de homogeneización?

Si no creas una comunidad, estás condenado. Asics, por ejemplo, tiene una aplicación en la que conecta a personas a las que les gusta correr, y quedan en diferentes ciudades. Los clientes se juntan y hablan de las zapatillas de Asics: eso es vender una experiencia y pertenecer a un colectivo. Así es muy fácil seguir vendiendo al cliente. Ese es el motivo por el cual las tiendas ya no tiene que vender solamente, sino también asesorar a los consumidores.

## Muchas marcas han lanzado en los últimos años clubs de fidelización, ¿es una buena fórmula para crear esa comunidad?

Tanto la fidelización como las membresías de pago cada vez funcionan mejor. Amazon se ha dado cuenta de que sus clientes Prime compran entre tres y cuatro veces más al mes que un cliente que no es Prime. Así se consigue mucha más fidelización, porque lo hacen más sencillo. Cada vez vamos más hacia ese concepto. Las marcas buscan cada vez más el concepto de no tener clientes, sino de tener fans, porque un fan perdona a las marcas sus errores. Si sólo son clientes, dejan de estar con la marca.

## ¿Sobran marcas de moda?

El problema es que crecieron demasiadas marcas, no necesitamos veinte marcas deportivas. Por eso ahora van a ir cerrando muchas, porque no tiene sentido que haya tantas. •

---

**Garafond**

---

**#10**

---

**DOBLE  
O NADA:  
MÁS MODA,  
PRECIOS  
MÁS BAJOS**

---

La moda continúa instalada en su corriente deflacionista. El actual sistema de la moda sigue con importantes desajustes entre la oferta y la demanda, generando un alud de stocks de difícil absorción que fuerza a continuas campañas de descuentos para salvar las temporadas. Las *mid season sales* se han ido consolidando a lo largo de las temporadas para ir dando salida a las diferentes fases de la campaña. Su abuso no sólo ha terminado por descafiar el periodo tradicional de las rebajas, sino que ha modificado los hábitos de compra (con consumidores que buscan siempre un descuento) y ha tergiversado los precios mentales de las prendas. Tras décadas de bajar precios, subirlos se plantea como una cuestión de esfuerzo titánico para la distribución. Incluso el lujo ha sucumbido y ha bajado también sus férreos listones con un creciente número de líneas y colecciones dirigidas al *mass market*. A pesar del avance de movimientos sociales contrarios al actual sistema, así como la irrupción de nuevos modelos basados en el alquiler o la venta por suscripción, el grueso de la industria continúa moviéndose bajo los parámetros del *fast fashion* para seducir a una demanda estancada en las economías maduras y con un avance más moderado de lo previsto en las emergentes.



Mantener ventas a cualquier precio. Este es un mantra que continúa cómodamente asentado en muchas empresas que se han adueñado del mercado a base de políticas de precio muy agresivas y cada vez más costosas de mantener. La política de precios no parece estar por ahora entre las prioridades de los gigantes de la moda y el lujo. De hecho, muy pocas empresas han hecho referencia a ellas a lo largo de 2018 y, en la mayoría de los casos, han sido medidas de ajuste más que un viraje estratégico. En este sentido, sólo un 14% de las compañías aseguró haber disminuido sus precios el año pasado. Hubo empresas, como H&M que optaron por hacer referencia a revisar y ajustar mejor sus precios, sin determinar si este replanteamiento sería para presionarlos al alza o a la baja. El gigante sueco está invirtiendo en la cadena de valor, en tecnología, analítica e inteligencia artificial, entre otros elementos, para mejorar su estrategia de precios. Otras compañías, como la española El Corte Inglés, fueron más explícitas. En el caso concreto de Sfera, el grupo madrileño de grandes almacenes apuntó hacia una nueva estrategia en la que reforzaba el diseño en las colecciones de moda a la vez que buscaba precios más competitivos para los pro-

Sólo diez de las cien principales empresas de moda en el mundo subieron sus precios en 2018.

El ecommerce y la globalización de los negocios obligan a las empresas a igualar los precios, aunque siempre a la baja

ductos básicos. En 2018, la fórmula *low cost* dio síntomas de agotamiento después de que Primark marcara su menor crecimiento desde 2006, el primer ejercicio del que hay datos disponibles. El rey del volumen y los precios bajos, que llevó a la moda la fórmula del gran consumo y que conquistó Europa en plena crisis no logró aguantar el ritmo. Sin embargo, no está entre sus planes modificar su modelo de negocio. Más bien todo lo contrario. Las previsiones del grupo pasan por continuar abriendo más tiendas, sobre todo en Estados Unidos, y entrando en nuevos mercados, como Eslovenia o Polonia. En los últimos ejercicios, el grupo ha subrayado, comunicado tras comunicado, que su prioridad era mantener los precios bajos, por lo que trasladó el impacto de los tipos de cambio a sus márgenes. Por otro lado, el rápido avance de Internet también ha obligado a las marcas de magnitud global a revisar sus políticas de precios. Siempre, eso sí, a la baja. A finales del año pasado, el banco de inversión Merrill Lynch puso a Inditex contra las cuerdas por una cuestión de precios. El bróker estadounidense aconsejaba vender acciones del gigante gallego y uno de los motivos en los que apoyaba su propuesta era precisamente la reordenación de su estrategia global de precios a la que le obliga su presencia global a través de la Red. Según Merrill Lynch, la decisión de Inditex de vender online en todos los países del mundo en 2020 suponía un riesgo porque le sería más difícil cobrar precios más elevados por las mismas prendas. En este sentido, el grupo financiero ponía como ejemplo Zara, una cadena que vende un 55% más caro en Estados Unidos; un 52% más en Rusia, un 37% más en Hong Kong, y un 27% más en China. Este fenómeno, por ejemplo, ha empezado a darse ya en el lujo. Compañías de lujo de magnitud global, como Gucci o LouisVuitton, terminaron igualando sus precios de manera progresiva en Europa y Asia tras dar el salto online. A mediados de 2018, el lujo francés de LouisVuitton volvió a anunciar una nueva bajada de precios en China después de que el Gobierno de Pekín activase una rebaja arancelaria para la importación de artículos de lujo, reduciendo





una media del 20,7% los costes de entrada en el país. Fruto de esta medida, la empresa propiedad del conglomerado LVMH aplicó una reducción media de sus precios de ente 300 yuanes y 1.500 yuanes, el equivalente a un 3% y un 5%. Gucci, propiedad de Kering, también recortó sus precios en el gigante asiático un 5% por la misma rebaja arancelaria. Entre 2015 y 2016, varias empresas de lujo se vieron también forzadas a disminuir sus precios en China ante la brecha que había con otros países europeos. El mercado común europeo cuenta con legislación específica ante la necesidad de homogenizar precios. El año pasado, esta normativa pasó factura a dos estadounidenses: Nike y Guess. En el caso del gigante de la moda y material deportivo, la Comisión Europea abrió hasta tres investigaciones antimonopolio por prácticas incorrectas de licencia y distribución. En concreto, el Ejecutivo comunitario investiga si Nike impide la venta de productos con su marca a fabricantes con licencia de forma transfronteriza. Guess, por parte, fue multada con casi cuarenta millones de euros por restringir a sus distribuidores la publicidad online y

la venta transfronteriza. Uno de los motivos por los que se mantienen estas prácticas comerciales es porque en según qué países, la venta de artículos puede llegar a ser un 10% más cara que en otros. La normativa europea permite a las empresas fijar sus propios sistemas de distribución, pero penaliza la imposición de barreras a los consumidores a la hora de elegir el vendedor, se encuentre en el país que se encuentre. En el sentido contrario, con políticas opuestas de incremento de precios, sólo las han aplicado una de cada diez empresas. LouisVuitton, por ejemplo, a pesar de bajarlos en China, los terminó elevando en todo el mundo entre un 1,7% y un 1,8%, en la que fue su primera subida en cuatro años. Los directivos de la compañía no confirmaron si volverían a repetir esta operación en el corto plazo. En el *mass market*, las empresas han intentado introducirse en posicionamientos más elevados a través del lanzamiento de nuevas marcas. La danesa Bestseller, por ejemplo, reforzó su firma Selected con un *spin off* en clave *eco* y de precios superiores. De media, los precios de la nueva marca duplicaban a los de Selected, con camisas que costaban entre

La guerra de precios modera su intensidad y sólo el 13% de las empresas incrementaron su actividad promocional en 2018.

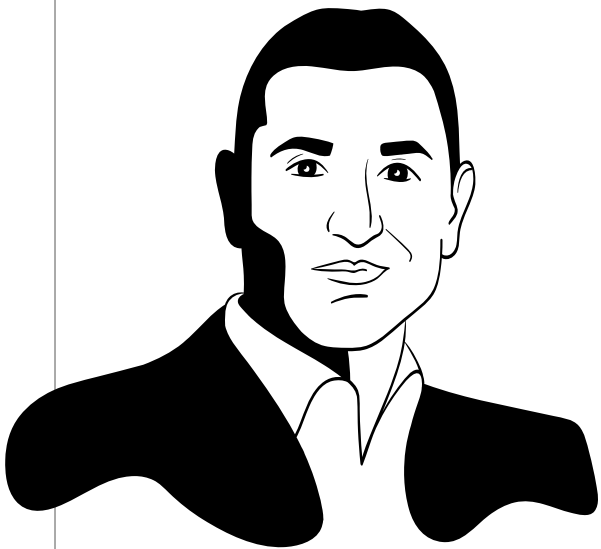
### Los 'pure players' empezaron en 2018 a poner coto a la nueva cultura de devoluciones en serie que penalizaba su rentabilidad

cien euros y 120 euros, y pantalones entre 130 euros y 170 euros. La batalla por los precios continúa batiéndose, a pesar de que su intensidad disminuye. En 2018, sólo un 13% de los gigantes de la moda incrementó su intensidad promocional. Tras normalizarse las *mid season sales* y campañas como el Black Friday, las empresas también han utilizado la carta de los descuentos para movimientos estratégicos específicos. Las estadounidense Forever21 o Urban Outfitters, por ejemplo, salieron a la caza de la nueva generación de consumidores con estrategias de marketing digital focalizadas en las redes sociales con una agresiva campaña cruzada de descuentos. En sentido contrario, también hay grupos, como Abercrombie&Fitch, que han ido buscando alternativas a los descuentos constantes utilizando herramientas de análisis de datos para segmentar a sus consumidores y personalizar al máximo la comunicación. Como la cadena estadounidense de moda urbana, son un 11% los gigantes de la moda y el lujo los que en 2018 menguaron la intensidad de su actividad de descuentos y promociones. No obstante, a pesar de que los porcentajes referentes al movimiento de precios son bajos, también es significativo que ninguno de los cien mayores grupos de moda y lujo haya reducido a lo largo de 2018 su presencia en outlets. Se trata de un canal consolidado y, en el ámbito del retail físico, de los que mejor ha aguantado el *tsunami* de cierres. De hecho, la gran distribución decidió también adentrarse en él. H&M, en su búsqueda de nuevos consumidores, lanzó en 2018 el outlet online Afound, en el que comercializa artículos de sus propias firmas de moda, pero también de terceras marcas. En paralelo a su lanzamiento en la Red, el gigante sueco se abrió también paso con su cadena de descuentos en el offline con una primera tienda en Estocolmo, a la que fueron sumándose muchas más. Entre las terceras marcas que comercializa Afound se encuentran Nike, Reebok, Converse o Adidas. Sin embargo, la batalla más ardua de los precios continúa batiéndose en la Red. En 2018, el gigante tecnológico chino Alibaba empezó a sacar jugo al

Singles Day chino más allá de las fronteras de su país. El *marketpalce* externalizó en 2018 su gran jornada de descuentos, en la que llega a facturar más de 25.300 millones de dólares en un solo día. Singapur, Malasia, Tailandia, Indonesia, Filipinas y Vietnam fueron los primeros mercados a los que llevó la fórmula a través de sus plataformas LazMall y Lazada Marketplace. En paralelo, Alibaba integró también en la campaña a 200.000 comercios independientes de todo el mundo que pudieron sumarse a su Singles Day. Pero también fue en 2018 cuando el ecommerce empezó a verle las costuras a un modelo de negocio asentado sobre descuentos y erigido sobre una política de costes cero en los envíos. Fue así el año pasado cuando empezaron a sonar los primeros tambores en la guerra de los precios de la logística en la última milla. La batalla se fraguó en toda su intensidad un poco después, ya empezado 2019. Sin embargo, el año anterior un 3% de los grandes grupos del sector ya inició movimientos estratégicos en su política de entregas o devoluciones online, dejando entrever una avanzadilla de aquello que vendría: la imposibilidad de continuar trabajando con entregas gratuitas en el comercio online. Amazon fue el primero en dar un paso al frente. En mayo de 2018, el gigante pilotado por Jeff Bezos empezó a cerrar las cuentas de aquellos consumidores que solicitaban demasiadas devoluciones y reembolsos. Aquel gesto desató en los siguientes meses la publicación de varios estudios en los que se desvelaba que la gran mayoría de los comercios online deseaban también ejecutar medidas drásticas como la de Amazon ante el elevado coste que suponen las devoluciones. Se calculaba que el coste de las devoluciones ascendía a 20.000 millones de libras anuales en Reino Unido, mientras que en Estados Unidos, tenía un impacto de 369.000 millones de dólares en ventas perdidas. Aquel fue el pistoletazo de salida a un rediseño en las políticas de entrega de las compras online que más adelante fueron ejecutando los distintos *players* del sector. Fue el inicio a las nuevas estrategias con las que poner coto a la barra libre que estaba ahogando los márgenes de las empresas e impedía el desarrollo de la última milla y las entregas en el mismo día. •



# “SI EL DESCUENTO SE HACE BIEN Y PERSONALIZADO, DA IGUAL HACERLO CON MÁS FRECUENCIA”



## ¿Cuáles son las tendencias en términos de fijación de precios en el retail?

Están pasando muchas cosas y la mayoría tiene que ver con la tecnología. Las nuevas tecnologías están aportado mucha más transparencia en el mercado, lo que es un arma de doble filo. Las empresas pueden ahora usar el *big data* para entender los comportamientos de los clientes y aplicar precios dinámicos. Se pueden personalizar mucho más los precios y mejorar todos los descuentos, que antes se hacían un poco al azar y ahora se puede hacer continuamente, de forma más personalizada y de forma más oculta.

## ¿Cómo ha cambiado desde el punto de vista del cliente?

Ahora los clientes también son mucho más activos que antes. Y esto implica que la empresa debe ser más responsable socialmente, más transparente con sus políticas. La transformación más importante es la transparencia que ha traído la tecnología a ambos lados del mercado.

## ¿La moda es particularmente activa con el tema de descuentos?

Sí, mucho. Porque es un sector perfecto para la introducción de descuentos. Normalmente se tienen que prever las modas con mucha antelación:

una empresa puede estar pensando ahora mismo en lo que venderá en las tiendas de aquí un año o incluso más. Además, tienen que prever el stock, teniendo en cuenta que son muchos productos con muchas tallas y muchos colores. En este sentido, la moda es casi tan sofisticada como un coche, que tiene muchas piezas y posibles configuraciones. Hay que prever algo muy subjetivo y con muchas variables a largo plazo. Esto provoca naturalmente errores y por ello es un sector en el que hay mucho desperdicio. Por ello, cualquier herramienta que ayude a optimizar los *markdown* es óptima para la moda. La ropa se parece a una aerolínea, un hotel o un crucero, en el sentido en que el stock se queda obsoleto muy rápido.

## La tecnología también puede ayudar en la previsión de la demanda.

Las tecnologías te ayudan a conocer el comportamiento del cliente y a prever cuánto stock puede quedar en cualquier tienda. En moda, las reglas que se utilizaban para tomar decisiones eran muy básicas. Se decía, por ejemplo: después de tres meses hacemos un descuento del 50%, después de cuatro hacemos el 60%... Todas las reglas eran así, heurísticas, no basadas en ninguna ciencia. En *pricing*, donde un pequeño cambio puede tener un efecto muy grande en la cuenta de resultados,

“Una opción para revertir la escalada de descuentos es mandar señales al mercado como el ‘price matching’, que termina provocando un aumento de los precios”

hay que preguntarse por qué no 49% en lugar de 50%, ¿y por qué no 48%? Si lo puedes optimizar, tiene mucho impacto.

## En la moda se están haciendo descuentos prácticamente todo el año. ¿Esto es positivo?

Me gustaría pensar que se hacen descuentos más quirúrgicos, con más ciencia detrás. Es decir, más precisos en cuanto a tamaño del descuento, a quién se le da y cuándo. Si el descuento se hace mejor da igual hacerlo con más frecuencia.

## A algunas empresas les preocupa que esto afecte a sus márgenes.

Esto es común en todos los sectores, no sólo en el retail. Antes, cuando había unos periodos de rebajas marcados, todo el mundo los seguía. Eran unos meses en que todos competían en precio y ya está, como un acuerdo no escrito. Ahora, con la tecnología, es prácticamente como la teoría de juegos: ahora puedo hacer más descuentos más personalizados y cuando me da la gana, pero me tendré que fijar en cuál será la respuesta de mi competidor. Si aumentas la frecuencia de los descuentos deberías hacerlos más personalizados para hacerlos menos obvios para el consumidor, por ejemplo sólo a los socios fidelizados, no hacerlo en televisión cada dos por tres. Si no, caes en un ciclo como el del retail en Estados Unidos: años atrás tenían uno o dos descuentos al año, pero como había mucha presión empezaron a hacer descuentos todo el tiempo. Hay retailers que hacen descuentos 600 veces al año.

## Como hicieron algunas compañías estadounidenses...

Exacto. Entonces, bajas el precio para atraer al consumidor porque crees que el volumen es importante, pero no piensas más a largo plazo y no piensas que el competidor hace lo mismo.

Al final te quedas con la misma cuota, pero con menos margen.

## ¿Como se puede revertir una tendencia de este tipo?

Ninguna manera es perfecta. Una opción es seguir haciendo descuentos, pero de una forma un poco más oculta frente a los competidores. Otra, si se quieren reducir los descuentos, es mandar señales en el mercado. Una señal muy fuerte es el *price matching*, como hizo Walmart. Es la estrategia de: “si tu bajas el precio, yo lo igualo”. Si un comercio hace lo que dice, y no lo utiliza sólo como una forma de hacer publicidad, entonces es una señal muy fuerte al competidor, porque le está diciendo que no hay ninguna ventaja en bajar los precios. En ese caso, la estrategia de Walmart fue buena.

## ¿Y cuando no funciona?

Hace diez años dijeron que hacían *price matching*, pero no lo hicieron con las tiendas online y perdieron mucha cuota de mercado. Tuvo que cambiar hace unos años y compenzar a hacerlo no sólo con cualquier tienda, incluido Amazon, sino que además se implementó un sistema que permite hacer el *matching* en el mismo momento del *check out* en tienda u online. Desde entonces, su cuota de mercado creció un 10%. Hay estudios que dicen que cuando hay uno de estos *price matching guarantees*, los precios en el mercado son un entre un 10% y un 15% más altos que si hubiera una competencia normal.

## Parece contradictorio...

Es que el cliente se queda tranquilo, porque sabe que este precio no será más alto que los demás, pero nadie ha dicho que sea bajo. Y allí está la trampa, entre comillas. Esto se ve como señal entre competidores de que no hace falta hacer esta guerra de precios porque sólo nos perjudica. •

Marco Bertini es doctor en Administración de Empresas por Harvard Business School y MBA por Iese Business School. Su investigación, centrada en la psicología de las decisiones de fijación de precios, ha sido publicada en las principales revistas para expertos de marketing.

---

**Gratitud**

**#10**

---

---

**'I WANT YOU':  
LA MODA  
ACELERA  
EN LA  
PERSONALIZACIÓN**

---

En un contexto de crecimiento estancado, una de las fórmulas para incrementar ventas y cuota de mercado pasa por canalizar al máximo la compra de cada uno de los consumidores a través de la cercanía. La tecnología, los datos y los nuevos canales de comunicación lo permiten. Situar al cliente en el centro de la estrategia siempre ha sido el principal objetivo del comercio minorista, pero las herramientas tecnológicas disponibles ahora permiten hacerlo de manera automática y escalable. La fidelización y la personalización han dejado de consistir en acumular puntos para un descuento para convertirse en una comunicación fluida y personal entre marca y consumidor para cimentar relaciones de confianza largoplacistas. Los clubs de fidelización son quizás tan históricos como el propio comercio, pero la transformación digital del negocio y sus empresas los están resituando en el centro de la partida. El análisis de datos permite segmentar audiencias casi al milímetro abriendo las puertas a contenidos y ofertas personalizados que convierten aquella pregunta de “¿tiene usted nuestra tarjeta cliente?” en una auténtica arma.



Karl-Johan Persson, consejero delegado de H&M, expuso a principios de 2018 las nuevas directrices estratégicas del segundo grupo de distribución de moda del mundo por cifra de negocio. Persson confesó entonces que el consumidor se había salido de foco y debían resituarlo de nuevo en el centro de todos sus movimientos si querían mantenerse en el mercado. Un mercado que, a su vez, también se ha transformado por completo, con el avance de Amazon y Alibaba, la aparición de nuevos modelos de negocio disruptivos, con un consumidor más interconectado que nunca y que cambia a gran velocidad sus comportamientos de compra. Los esfuerzos para retener y fidelizar a los clientes son cada vez mayores porque el consumidor ha pasado de tener la razón a tener la información, siendo capaz de comparar precios, clasificar productos por estilos, consultar opiniones, *influencers*... y analizarlo todo antes de tomar cualquier decisión de compra. H&M no está sólo en esta misión. El 51% de las principales compañías de moda y lujo del mundo han reorientado su estrategia de cliente para seducir a nuevos públicos, en concreto, a

Más de la mitad de los grandes grupos de moda y lujo cuenta con un club de fidelización.

El club de fidelización de Nordstrom estipula diferentes categorías según el consumo anual y, a través de la gamificación, anima a superarlas

las nuevas generaciones, *millennials* y Z, cuya irrupción en el mercado de consumo ha modificado por completo las reglas establecidas. Los primeros, por ser nativos digitales; los segundos, por haber nacido con el móvil. A pesar de que las tiendas continúan concentrando el grueso de las ventas minoristas de moda, el avance imparable del ecommere y la irrupción de las redes sociales han cambiado de manera radical la manera de relacionarse de las marcas con los consumidores, de establecer diálogo con ellos y de comunicarse. La segmentación de públicos, su conocimiento exhaustivo, la interacción con ellos es el primer paso para avanzar hacia la personalización, ya sea de mensajes, de ofertas o incluso de productos. Hasta ahora, personalizar consistía en elegir el color de un vestido o añadir a una prenda algún elemento. Pero en la era de la digitalización, el consumidor toma el centro de un ecosistema que va más allá de la comunicación y que involucra todos los procesos de la empresa, desde la elección de las materias primas a la forma de envío y el método de pago. En el lujo, por ejemplo, parte de la fórmula de su éxito era ofrecer un servicio superior al cliente, reconocerlo y recordar sus preferencias. Hoy, la tecnología permite que esta personalización en el servicio sea el nuevo normal forzando a ser imaginativo y buscar nuevas fórmulas para la interacción personal. En este sentido, el 43% de los gigantes del sector tiene en marcha herramientas de personalización. Nike, por ejemplo, estaba experimentando a finales de 2018 con nuevos conceptos de personalización de tiendas donde los consumidores puedan crear sus propios productos. Según explicó entonces su responsable de diseño, John R. Hoke III, en una entrevista en *The New York Times*, esta estrategia tiene como fin atraer a los consumidores a las tiendas “antes y de manera más frecuente” y mostrar la marca “como una plataforma para el diálogo en vez de simplemente un lugar para transacciones y recepción de bienes.” “Estoy fas-





cinado con la idea de que la marca se convierta en una plataforma, no sólo para la auto expresión, sino para crear productos únicos a medida en una relación de tú a tú que les ayude a sentirse empoderados, fuertes y capaces de expresarse”, aseguró Hoke. Según el directivo, lo que importa de los consumidores de hoy y de mañana es “la magia de cómo mantenerse cerca de ellos.” La realidad, sin embargo, no alcanza todavía las metas que se marca Nike. H&M, por ejemplo, puso en marcha en la segunda mitad de 2018 varios establecimientos que incluían máquinas de coser, hilos y otros elementos para reparar prendas estropeadas, pero también rediseñarlas. Sin embargo, el gigante sueco empezó ya a dejar entrever su investigación en inteligencia artificial para aplicarla a la personalización. Mango también dio sus primeros pasos con el bordado de elementos en su colección de moda masculina. La estadounidense Levi Strauss es una de las que también ha hecho especial hincapié en este ámbito. En 2018, el grupo puso en marcha una herramienta de customización para sus piezas más icónicas. El servicio, que sólo se activó a

través de su ecommerce en el mercado estadounidense, permitía a los consumidores diseñar sus propias camisetas y bordar sus vaqueros. La compañía también testó la personalización en el offline a través de un *pop up store* que tuvo abierto durante el verano en Los Angeles en el que permitía personalizar los vaqueros con degradados y rotos a través de un iPad. En esta misma línea, Adidas también puso en marcha en Berlín un establecimiento efímero, Adidas Knit ForYou, en el que producía jerséis personalizados. Customizar las prendas despegó también en el online. Ralph Lauren, por su parte, lanzó Create your own custom crewneck sweater, que permitía a los consumidores jugar con estilos, fuentes, parches, ilustraciones y otros accesorios para personalizar prendas. En el online, sin embargo, varias marcas se sumaron a lo largo de 2018 a la fiebre de los *bots* asistentes alimentados por inteligencia artificial. Desde Asos a El Corte Inglés, los asistentes virtuales se han adueñado del ecommerce. Sin embargo, han empezado a evolucionar y a sofisticarse. Asos, por ejemplo,

La personalización empieza a sofisticarse y a ir más allá de una máquina de bordar en tienda o un *boten* ecommerce.

El responsable de diseño de Nike, John R. Hoke III, ve el futuro de las marcas como una plataforma de diálogo más que un lugar para la transacción de bienes

utilizó la inteligencia artificial para empoderar a su asistente personal en las recomendaciones de tallas basándose en las compras y devoluciones previas. La japonesa Uniqlo, de la mano de la tecnológica estadounidense Google, fue una de las firmas en integrar uno de ellos para las búsquedas a través de la *app*. Su principal aportación es que no se centraba en la colección de la marca, sino que se abría a la búsqueda de estilos en los que inspirarse basándose en preferencias personales y realizando propuestas. También la cosmética y la perfumería han avanzado en este ámbito. L'Oréal, por ejemplo, lanzó el año pasado Custom D.O.S.E., un servicio tecnológico que permite escanear y evaluar la piel de cada consumidor para crear un serum a medida. Su competidora japonesa Shiseido desarrolló también a principios de 2018 la herramienta Optune para móviles que, en base a la inteligencia artificial, determina en tiempo real que producto cosmético para la cara es el más adecuado. A medida que la tecnología avance, la industria irá adoptando nuevas herramientas para dar voz real al consumidor y poder crear relaciones cada vez más emocionales, de compromiso, con las marcas y fidelizar el máximo de tiempo posible ejércitos fieles de consumidores. Los clubes de fidelización se han convertido en los caballos de batalla de las empresas para avanzar con rapidez en este nuevo entorno. El 55% de los grandes grupos de moda y lujo cuentan con uno de ellos y en su mayoría están equipados con puntos, invitaciones, redes sociales, descuentos o incluso financiación. En septiembre de 2018 los grandes almacenes estadounidenses Nordstrom relanzaron su programa de fidelización The Nordy Club, que se divide en cuatro niveles según el grado de gasto de un consumir en un año. En cada una de estas categorías se ofrece una serie de beneficios, desde poder ser recogido en la misma puerta hasta tener acceso prioritario a talleres y eventos. Ser miembro no tiene coste, pero a través de la gamificación se va motivando a sus participantes a involucrarse más, a incrementar su consumo, y a ir escalando categorías. La sueca H&M llevó el año pasado a Estados

Unidos su club de fidelización. Además de ofertas personalizadas, programa de puntos y acceso a eventos y servicios sólo para miembros, se incluyen también alianzas con otras empresas para obtener descuentos. En la era omnicanal, la complejidad para dar alcance al consumidor ha hecho que la presencia de la figura del *chief client officer* sea habitual en las empresas de moda y lujo. La labor de este directivo consiste en garantizar que la experiencia de compra sea homogénea sea cual sea el canal o soporte mediante el que contacta con la marca. Es también el responsable de definir los ejes de acción de la empresa para crear experiencia y que esto termine traducándose en ventas y en fidelización de los clientes. Los *chief client officers* están apoyados por todos aquellos departamentos que estén en contacto directo con el consumidor o que recopilen información de él. Se trata de CRM (*client relationship management*), atención al cliente, *call centers*, fidelización, retail e incluso ecommerce. El puesto de *chief client officer* nació en la década de los 2000, cuando sólo cuatro de las 500 mayores empresas de Estados Unidos tenían un cargo de esta índole. Una década más tarde, la cuota de compañías con directores de cliente ascendía al 10%. En 2018, en el ámbito de la moda y el lujo, el 14% de los grandes grupos contaba con ellos. Los grandes almacenes estadounidenses Kohl's fueron pioneros en el sector en introducir este cargo en 2013. Gap lo hizo en 2016. La británica Marks&Spencer, la francesa Kering o la española Mango fueron tres de las que lo sumaron en 2018. La primera de ellas fichó a Jeremy Pee, entonces vicepresidente de la farmacéutica canadiense Loblaw Companies, cuyo trabajo consistía en acompañar a la empresa en su transformación digital colocando al consumidor en el centro de la estrategia. Kering apostó para este puesto por Gregory Boutte, un ex directivo de eBay, para pilotar el desarrollo del ecommerce, CRM y la gestión de datos. La española Mango, por su parte, incorporó a este cargo a Guillermo Corominas, un directivo de la casa, que compagina este puesto con las funciones de relaciones institucionales y portavozía del grupo. •



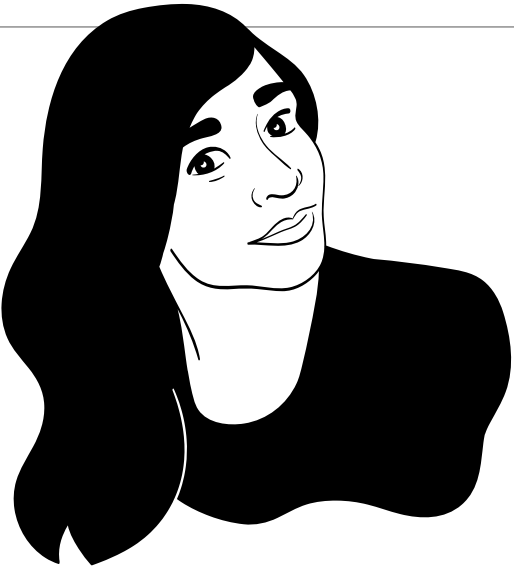
# FRENTE A LA MODA LÍQUIDA, HIPERCONTEXTUALIZACIÓN

Actualmente, los consumidores surfean en las olas de una moda líquida, sin fondo ni forma, cada vez más incierta e inestable, donde todo fluye tan rápido, que hace casi imposible que las empresas podamos seguirles el ritmo a tiempo. En esta sociedad ultraconectada, los esfuerzos para retener y fidelizar son cada vez mayores, pero está cambiando tanto, y tan deprisa, la mentalidad del consumidor, que nos obliga a repensar constantemente qué será lo próximo y en qué consistirá este *engagement* en el futuro. Cada vez hay más empresas que están adaptando sus estrategias hacia la hiperpersonalización a través del *big data*, o aplicando técnicas de inteligencia artificial como *machine learning*, donde los diferentes sistemas pueden aprender de los datos, identificar patrones y hacer predicciones con una mínima intervención humana. Pero para poder personalizar no sólo es imprescindible recopilar datos, sino recopilar los datos correctos, y además, saber interpretarlos. La personalización siempre será tan buena como la calidad de los datos, y

para ello, es imprescindible que el diseño de la captura y recolección esté muy orientada al cliente, de tal manera que nos permita generar confianza con él. Hoy en día, los consumidores están en constante cambio, nunca tienen el mismo estado de ánimo, ni los mismos patrones de consumo, variando mucho en función de la hora, el día o el lugar. Son cada vez más activos y multifacéticos, tienen personalidad múltiple y sus hábitos de comportamiento ya no son tan predecibles. Todo es efímero, temporal y una sucesión de nuevos comienzos. Por eso, ya no sirven los viejos modelos de segmentación, y cada vez existe más demanda de servicios y soluciones a su medida. Ahora ya no hay categorías definidas, sino un mercado ilimitado de ofertas y opciones donde los clientes bucean en distintas direcciones, impulsados por la tendencia del *mix & match*, y esperando que las experiencias se adapten siempre a su estado emocional, físico y digital. Lo que mueve actualmente a los consumidores es el conjunto de valores, creencias y experiencias que han reco-

gido a lo largo de su vida, o lo que es lo mismo: su *mindstyle*, que hasta hace poco apenas teníamos en cuenta. Por este motivo, debemos construir una narrativa que apele a esta mentalidad y dar respuesta a sus necesidades cognitivas, aportando valor por encima de los bienes y por tanto, mejorando su experiencia. Para ello, al conocimiento del cliente a través de los datos sociodemográficos y de *lifestyle* con los que estábamos segmentando hasta ahora debemos sumarle nuevos datos psicográficos o de comportamiento, que podemos obtener de forma individual a través de las nuevas tecnologías mencionadas anteriormente. EL 51% de las principales compañías de moda y lujo del mundo ha reorientado su estrategia para seducir a nuevos públicos, en concreto a las nuevas generaciones, *millennials* y Z, cuya irrupción en el mercado de consumo ha modificado por completo las reglas establecidas. Son unas generaciones cada vez más exigentes en términos creativos, que viven inmersas en un proceso de *neomanía* o pasión por lo nuevo, y que nos

“Las nuevas generaciones son cada vez más exigentes en términos creativos y nos desafían incansablemente para innovar lo antes posible y a su medida”



desafían incansablemente para innovar lo antes posible y además, esperan que sea a su medida. Esta mentalidad creativa regenerada en los consumidores está animando al mercado a llevar a cabo nuevas estrategias basadas en el diseño, la creatividad, alianzas y colaboraciones sorpresa, transparencia, expresión, inclusión y participación, que cambian de manera radical la forma de relacionarse con las marcas y establecer un diálogo nuevo con ellas, de tal forma que deberíamos empezar a verlos como nuestros nuevos socios. Así lo han entendido y lo practican con éxito algunos de los nuevos gurús de la industria de la moda como Virgil Abloh, quien dice de sí mismo que él no es un diseñador, sino que “sólo habla el lenguaje que hay en la calle”, o el caso de Alessandro Michele con Gucci, que no sólo estudia a los jóvenes consumidores desde la barrera, sino que además los invita a formar parte del equipo para actuar en consonancia con ellos. Así, la firma del grupo Kering cuenta con un grupo de veinteañeros que asesora al equipo creativo desde la sombra, y su mismo director ejecutivo, Marco Bizarri, declara que “las tareas de este comité son discutir lo mismo que tratamos en una reunión normal con directivos con

el fin de darme ideas sobre diferentes procesos”. Hasta ahora, personalizar consistía en elegir el color de las zapatillas o añadir las iniciales a una prenda, pero incipientemente se empieza a percibir el mercado como un espacio para el diseño y ya no sólo un espacio para el consumo. Los clientes quieren ser partícipes de la experiencia, sentirse especiales y poner su granito de arena en todo el proceso, desde la elección de las materias primas, hasta la forma de envío o el método de pago. El mejor caso reciente es Nike NYC House of Innovation, que combina servicios físicos y funciones digitales para acompañar a los consumidores durante todo el *customer journey*, y que está posicionada como una de las mejores experiencias de compra hasta la fecha. Hace años, la personalización del servicio era sólo para unos *happy few* compradores de lujo, pero hoy la tecnología la ha democratizado y ha permitido que sea un nuevo estándar también para el *mainstream*. Actualmente, el 43% de los gigantes del sector tiene en marcha herramientas de personalización, como es el caso de Mango, permitiendo incluir dibujos e iniciales en polos y camisas a sus clientes; Uniqlo, con su asistente virtual UniqloIQ que personaliza según el estado de ánimo de sus compradores,

o la marca de ropa masculina Eison Triple Threads, que realiza recomendaciones personalizadas basadas en sus elecciones musicales en Spotify, Sin embargo, la personalización hoy en día nunca estará completa ni tendrá sentido sin un contexto y entendimiento de ese *mindstyle* comentado anteriormente. Como decía Coco Chanel, “la moda no existe sólo en los vestidos, la moda está en el cielo, en la calle, tiene que ver con las ideas, la forma en que vivimos y lo que está sucediendo”. En consecuencia, no sólo necesitamos una visión total de ese ecosistema, sino también entender cómo se mueven y relacionan nuestros clientes con él. Esto nos permitirá determinar qué producto van a querer, a qué precio se lo podemos vender, a través de qué canal, en qué momento o cómo tiene que ser su experiencia de compra ideal. Y ante toda esta amalgama de motivaciones, cambios sociales, deseos y preferencias, ¿qué marca tendrá éxito en el futuro? Aquella que sepa ponerse del lado del consumidor, y asuma que la hiperpersonalización de la que tanto hemos hablado en los últimos años, transformada por los datos y la tecnología, ha evolucionado en una nueva tendencia a la que nos tenemos que sumar: la hipercontextualización. •

# LOS 10 2019

## GFD

GFD

#01

Atención curvas: EEUU y China asustan al mundo

47%

Es el porcentaje de las empresas de moda que apostaron por crecer en los mercados maduros.

6 de 10

Es la proporción de compañías que alude a la incertidumbre para referirse al comercio internacional.

GFD

#02

Oxígeno para seguir en el juego: la moda se refinancia

5%

Es el ratio de grupos que han salido a bolsa o han planeado hacerlo.

2 de 10

Es el número de empresas que han refinanciado su deuda.

GFD

#03

Compra o cierra: ganando cuota frente al competidor

41%

Es la proporción de compañías que han entrado en el capital de otras.

5%

Es el porcentaje de empresas que vendió alguna de sus marcas.

GFD

#04

Del *fast fashion* al *flexible fashion*: reforzando la cadena de suministro

1/3

Son los operadores que pusieron en marcha nuevos centros o instalaciones logísticas.

3 de 10

Es el número de empresas que han automatizado factorías.

GFD

#05

Paréntesis sostenible: frenazo y acelerón

30%

Es el porcentaje de empresas que forma parte de algún organismo internacional.

2 de 10

Es el número de empresas que está investigando en nuevos materiales.

GFD

#06

Apocalipsis retail: el *brick* sigue apretándose el cinturón

66%

Es el ratio de compañías que cerró el ejercicio con aperturas netas.

1/2

Es el porcentaje de operadores que introdujo herramientas para mejorar la omnicanalidad.

GFD

#07

Hoja de ruta del *fashtech*: después del Rfid, ¿qué?

4 de 10

Es el número de empresas que ha implantado la tecnología Rfid.

1/3

Son los grupos que cuentan con dispositivos conectados en sus tiendas.

GFD

#08

Blindando la marca: clave de supervivencia

5%

Son las empresas que cambiaron el logotipo o la identidad gráfica.

20%

Es el porcentaje de operadores que realizaron colaboración con otras marcas.

GFD

#09

Doble o nada: más moda, precios más bajos

1 de 10

Es la proporción de compañías que subió precios.

13%

Es el ratio de empresas que incrementó su intensidad promocional.

GFD

#10

*I want you*: la moda acelera en la personalización

1/2

Son las compañías que tienen un club de fidelización.

14%

Es el porcentaje de empresas que han incorporado un *chief client officer*.

# LOS 10 2018

## GFD

### GFD #01

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

14%

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

1/2

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

### GFD #02

#### Logística: nuevos 'hubs' para ganar velocidad

18%

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

15%

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

### GFD #03

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

1/2

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

### GFD #04

#### La moda se refugia en los mercados maduros

8 de 10

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

7%

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

### GFD #05

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

1 de 4

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

12%

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

### GFD #06

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

3 de 10

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

19%

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

### GFD #07

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

6 de 10

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

36%

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

### GFD #08

#### Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

30%

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

3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos en el último ejercicio.

### GFD #09

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

1 de 10

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

7%

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

### GFD #10

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

6%

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

3%

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

# LOS 10 2017

## GFD

### GFD #01

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

14%

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

1/2

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

### GFD #02

#### Logística: nuevos 'hubs' para ganar velocidad

18%

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

15%

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

### GFD #03

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

1/2

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

### GFD #04

#### La moda se refugia en los mercados maduros

8 de 10

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

7%

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

### GFD #05

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

1 de 4

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

12%

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

### GFD #06

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

3 de 10

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

19%

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

### GFD #07

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

6 de 10

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

36%

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

### GFD #08

#### Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

30%

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

3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos en el último ejercicio.

### GFD #09

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

1 de 10

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

7%

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

### GFD #10

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

6%

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

3%

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



LOS

10

2016

GFD

#01

La conquista de nuevos territorios

3 de 10

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

10%

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

GFD

#02

Latinoamérica, mercado estratégico

34%

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

México, Chile y Perú

Fueron algunos de los destinos preferidos por los operadores.

GFD

#03

Comprar y vender para seguir creciendo

13%

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

2%

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

GFD

#04

La moda 'transparente'

22%

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

10 de 100

Son las empresas que cuentan con alguna iniciativa de reciclaje.

GFD

#05

El 'fashtech'

3 de 10

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

23%

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

GFD

#06

La expansión a golpe de tienda

57%

Es el porcentaje de compañías que abrieron tiendas durante 2015.

9%

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

GFD

#07

La omnicanalidad

18%

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

2

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

GFD

#08

La caza de nuevos talentos

12%

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

13%

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

GFD

#09

La moda 'social'

68%

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

8

Son los millones de seguidores que tiene Burberry en Instagram.

GFD

#10

La guerra de precios

59%

Son las empresas que adoptaron el Black Friday en 2015.

6%

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

# ¿METODO

El informe parte de nuevo del análisis de la información pública de cien de las empresas globales más representativas del negocio de la moda. El objetivo del estudio es determinar qué diez vectores han definido el sector en el último año. Al tratarse ya de la cuarta edición, el sistema permite comparar los resultados con los de adiciones anteriores, en los casos en los que el *driver* ya figurara entre los Global Fashion Drivers 2016, los Global Fashion Drivers 2017 o los Global Fashion Drivers 2018. El primer paso para la elaboración del modelo de análisis es el establecimiento del universo del estudio y la selección de una muestra representativa de un número de empresas que facilite el estudio analítico de las acciones que

ha llevado a cabo cada una de ellas durante el pasado año. Con el objetivo de que las conclusiones puedan ser extrapoladas al complejo y variado tejido empresarial global de la industria de la moda, se seleccionan para su estudio cien compañías de distintos tamaños y actividades, pero todas ellas representativas de sus respectivos subsectores. A la hora de elaborar la selección de empresas se escogen los sectores que tienen un mayor peso en el negocio mundial de la moda, tanto por facturación como por la relevancia de las marcas que operan en él y su relevancia en la actualidad del negocio de la moda. En este sentido, se entienden como los sectores principales del negocio de

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

# LOGÍA

respectivamente. Ligeramente por detrás se encuentra el deporte (trece), el calzado (diez), el ecommerce (nueve), la perfumería (siete) y la moda infantil (siete). Dentro de cada sector, las empresas se seleccionan atendiendo principalmente a datos públicos cuantitativos, especialmente su cifra de negocio. En algunos casos, sin embargo, el acceso a esta información es limitada al tratarse de empresas familiares que no revelan sus ventas públicamente. En este caso, los criterios imperantes han sido elementos cualitativos como la relevancia y el prestigio dentro de la industria, así como cuantitativos, como el de disponer de una red de tiendas con un tamaño similar al de

los líderes del sector. En consecuencia, el objetivo no es establecer una lista de las cien mayores compañías del negocio de la moda en el mundo sino una muestra representativa, con representación de los segmentos más importantes del sector. En esta ocasión, se ha modificado ligeramente la lista, eliminando operadores que han reducido su tamaño sensiblemente y priorizando los grupos que cotizan. En todos los casos se han reemplazado por grupos del mismo sector de actividad, para mantener la representatividad. En concreto, respecto a las ediciones anteriores, se ha sustituido Kidiliz por Semir, después de que esta última comprara a la francesa, y Payless (que cerró su negocio en Estados Unidos)

por Ecco. El periodo tenido en cuenta las acciones realizadas a lo largo de 2018. A partir de aquí, la obtención de la información se realiza única y exclusivamente en base a los datos de cada empresa que se han hecho públicos, entendiendo como no realizada para el análisis una acción que no ha sido comunicada. La obtención de todos los datos se realiza de forma individual punto por punto, teniendo como fuentes los informes anuales, memorias y cuentas de resultados de las empresas, la información hecha pública por medios de comunicación, siempre y cuando la información aparezca en más de un medio y sea contrastada, y las declaraciones del primer ejecutivo de la compañía o del máximo responsable del área en la que se enmarque el indicador reproducidas por la propia empresa o por terceros. En el caso del comercio electrónico, el análisis de algunos de estos vectores se ha adaptado, teniendo en cuenta las particularidades del sector. Estas salvedades, detalladas a lo largo del informe, incluyen por ejemplo el desembarco en un nuevo mercado, para lo que en el caso del comercio electrónico se tiene en cuenta la creación de una plataforma específica para un nuevo país (y no la mera traducción de la plataforma matriz). Partiendo del conocimiento del grupo editorial Moda.es se seleccionan los grandes temas para analizar: internacionalización, operaciones corporativas, aprovisionamiento, sostenibilidad, innovación, canales de distribución, equipo directivo, cliente, precios y financiación. De cada tema se establecen diversas preguntas sobre acciones concretas, que posteriormente se analizan una a una teniendo en cuenta la información pública detallada anteriormente. A partir de los indicadores que tienen más respuestas positivas se establecen los diez Global Fashion Drivers, que se presentan a lo largo del informe combinando la información cuantitativa con los detalles cualitativos que permiten conocer en profundidad qué vectores mueven el negocio de la moda. •

|          |   | Indítex | H&M | Fast Retailing | Gap | L Brands | VF | PVH | C&A | Primark | Bestseller | Next | Forever 21 | Arcadia | Abercrom-<br>bie&Fitch | Esprit | Levi Strauss | Urban Outfitters | Guess |
|----------|---|---------|-----|----------------|-----|----------|----|-----|-----|---------|------------|------|------------|---------|------------------------|--------|--------------|------------------|-------|
| Topic 1  | Internacionalización  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2018?                    | 1       | 1   | 1              | 1   | 1        |    | 1   |     |         |            |      |            |         |                        |        |              | 1                | 1     |
|          | ¿Ha aumentado su presencia en China?  | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   |     |         |            |      |            |         | 1                      | 1      | 1            | 1                |       |
|          | ¿Ha apostado por África?  | 1       | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón)                             | 1       | 1   | 1              |     |          |    | 1   | 1   | 1       | 1          |      |            |         |                        | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha abierto filial en algún nuevo país?   |         | 1   | 1              |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales?                         |         | 1   |                |     | 1        |    | 1   |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha cerrado algún mercado?  |         |     |                | 1   | 1        |    |     |     |         |            |      |            | 1       |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Hace referencia a la incertidumbre?  | 1       | 1   |                | 1   | 1        | 1  | 1   |     |         |            | 1    | 1          | 1       | 1                      | 1      | 1            | 1                | 1     |
|          | ¿Hace referencia al impacto de la evolución de las divisas?                         |         | 1   | 1              | 1   | 1        | 1  | 1   |     |         |            |      |            |         | 1                      | 1      | 1            | 1                | 1     |
|          | ¿Hace referencia a la guerra comercial?   |         | 1   |                |     |          |    | 1   |     |         |            |      |            |         |                        | 1      |              |                  |       |
| Topic 2  | Operaciones corporativas  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa?   |         |     |                | 1   |          | 1  |     |     |         |            |      |            |         |                        |        | 1            |                  |       |
|          | ¿Ha dado entrada a socios en su capital?  |         |     |                | 1   |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha cambiado de manos en 2018?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha entrado en el capital de otra empresa?  |         | 1   | 1              |     |          | 1  |     |     |         | 1          |      |            |         |                        |        |              | 1                | 1     |
|          | ¿Ha refinanciado la deuda?  |         |     |                | 1   |          | 1  | 1   |     |         |            |      |            |         |                        | 1      | 1            | 1                |       |
|          | ¿Está en venta?   |         |     |                |     | 1        |    |     |     |         |            |      |            | 1       |                        |        | 1            | 1                |       |
|          | ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?                                |         |     |                |     |          | 1  |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
| Topic 3  | Aprovisionamiento / Logística   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha diversificado su aprovisionamiento?   |         |     |                |     | 1        |    | 1   |     |         |            |      |            |         | 1                      |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica?   | 1       |     | 1              |     | 1        |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas?                               |         | 1   | 1              | 1   |          | 1  |     |     | 1       | 1          | 1    |            |         |                        |        |              |                  | 1     |
|          | ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad?                                | 1       |     | 1              |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        | 1            |                  |       |
|          | ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria?   | 1       |     |                |     |          |    | 1   |     | 1       |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha comprado algún proveedor?   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
| Topic 4  | Sostenibilidad  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad?         | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   | 1   | 1       | 1          | 1    |            |         |                        | 1      | 1            |                  |       |
|          | ¿Cuenta con una colección de moda sostenible?                                       | 1       | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad?                                     |         | 1   | 1              | 1   |          | 1  |     |     |         | 1          | 1    |            |         |                        |        |              |                  | 1     |
|          | Close the loop - ¿han tomado alguna medida en esa dirección? /economía circular     | 1       | 1   |                |     |          |    | 1   | 1   |         |            |      |            |         |                        | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles?               | 1       | 1   |                | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   |         |            |      |            |         | 1                      | 1      | 1            |                  | 1     |
|          | ¿Está investigando en nuevos materiales?  | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   | 1   |         |            | 1    |            |         |                        | 1      | 1            |                  |       |
|          | ¿Ha aumentado su consumo de algodón orgánico/BCI?                                   | 1       | 1   |                |     |          | 1  |     | 1   |         |            |      |            |         |                        | 1      | 1            |                  |       |
|          |   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          |   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
| Topic 5  | Tecnología - Fashtech   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  | 1       | 1   | 1              | 1   |          |    | 1   |     |         |            |      | 1          |         |                        |        | 1            |                  |       |
|          | ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes...)?    | 1       |     |                | 1   |          |    | 1   | 1   |         |            | 1    |            |         | 1                      |        |              | 1                |       |
|          | ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  | 1       |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?  | 1       | 1   | 1              |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?                         |         | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha lanzado una aceleradora?  |         | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Hace referencia a la industria 4.0?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Hace referencia al blockchain?   |         | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
| Topic 6  | Canales de distribución   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes?                                    |         |     |                | 1   |          | 1  | 1   |     |         |            |      |            |         |                        | 1      |              | 1                | 1     |
|          | ¿Ha abierto (neto) tiendas propias?   | 1       | 1   | 1              | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   | 1       | 1          | 1    |            |         | 1                      | 1      | 1            | 1                |       |
|          | ¿Ha abierto franquicias?  | 1       | 1   | 1              | 1   | 1        |    |     |     |         |            |      |            |         | 1                      | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha entrado en multimarcas online (Zalando, etc.)?                                  | 1       | 1   |                |     |          | 1  |     | 1   | 1       |            | 1    |            |         | 1                      | 1      |              | 1                |       |
|          | ¿Ha aumentado sus ventas online?  | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   |     |         |            | 1    |            |         | 1                      | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect...)? | 1       | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         | 1                      | 1      |              | 1                |       |
|          | ¿Ha abierto outlets?  |         |     |                | 1   |          | 1  |     |     |         |            |      |            |         | 1                      | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha testado nuevos formatos comerciales?  | 1       |     |                |     |          |    | 1   | 1   |         |            |      |            |         | 1                      | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias?                                 |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias?                                 |         |     |                |     | 1        |    | 1   |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  | 1     |
|          | ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?                              | 1       | 1   | 1              | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   | 1       | 1          |      | 1          | 1       | 1                      | 1      |              | 1                |       |
| Topic 7  | Equipo directivo  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional?    |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)?                            | 1       |     |                |     | 1        |    | 1   |     |         |            |      |            |         |                        | 1      |              |                  | 1     |
|          | ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año?                              | 1       | 1   |                | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   | 1       |            |      |            | 1       | 1                      | 1      | 1            | 1                |       |
|          | ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año?       | 1       |     | 1              | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   | 1       |            | 1    |            | 1       |                        |        | 1            | 1                |       |
|          | ¿Ha renovado su equipo creativo?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos?  |         |     | 1              |     |          | 1  |     |     |         |            |      |            |         | 1                      |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?              | 1       | 1   | 1              | 1   | 1        | 1  | 1   | 1   |         |            | 1    |            |         | 1                      |        | 1            | 1                | 1     |
| Topic 8  | Cliente   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Tiene en marcha algún club de fidelización?  | 1       | 1   |                | 1   |          | 1  | 1   |     |         |            |      | 1          |         | 1                      |        |              |                  | 1     |
|          | ¿Tiene una figura de Chief Client Officer?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Cuenta con un área específica destinada a la innovación?                           | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   | 1   |         |            |      |            |         | 1                      |        | 1            |                  |       |
|          | ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación?         |         |     |                |     |          | 1  |     |     |         |            |      |            |         | 1                      |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha creado hubs de innovación?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Tiene en marcha herramientas de personalización?                                   | 1       | 1   | 1              |     |          |    | 1   |     |         |            | 1    |            |         |                        | 1      | 1            |                  | 1     |
|          | ¿Ha cambiado de logo o de identidad gráfica?  | 1       |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha realizado colaboraciones con otras marcas?                                      | 1       | 1   | 1              |     | 1        | 1  | 1   | 1   |         | 1          |      |            |         |                        | 1      |              |                  |       |
| Topic 9  | Precios   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha subido sus precios?   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        | 1            |                  |       |
|          | ¿Ha bajado sus precios?   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  | 1     |
|          | ¿Ha reducido su presencia en outlets?   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha incrementado la intensidad promocional?   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿La ha amenguado?   | 1       | 1   |                |     |          |    |     |     |         |            |      | 1          | 1       | 1                      | 1      | 1            | 1                | 1     |
| Topic 10 | Reestructuración  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha entrado en concurso de acreedores?  |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha recortado significativamente su plantilla global?                               |         |     |                |     |          |    | 1   |     |         |            |      | 1          | 1       |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes?                                |         | 1   | 1              |     | 1        | 1  |     |     |         |            |      | 1          | 1       | 1                      | 1      | 1            | 1                | 1     |
|          | ¿Ha cerrado alguna de sus filiales?   |         |     |                |     |          |    | 1   |     |         |            |      | 1          | 1       |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta?                                       |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Ha realizado cambios en su política salarial? (bonus, recortar sueldos...)         |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          | ¿Le han caído las ventas?   |         |     |                |     | 1        |    |     |     |         |            |      | 1          | 1       |                        | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Le ha caído el beneficio?  |         | 1   |                |     | 1        |    |     |     |         |            |      | 1          | 1       |                        | 1      |              |                  |       |
|          | ¿Ha reducido el margen bruto?   |         | 1   |                |     | 1        |    |     |     |         |            |      | 1          | 1       |                        | 1      |              |                  |       |
|          |   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          |   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |
|          |   |         |     |                |     |          |    |     |     |         |            |      |            |         |                        |        |              |                  |       |

|          |   | OTB | Superdry | Mango | Benetton | Calzedonia | Authentic Brands |   | American Eagle | Macy's | Sears | Kohl's | El Corte Inglés | Nordstrom | Marks & Spencer | Falabella | JC Penney | Isetan | Hudson's Bay | J Front |
|----------|---|-----|----------|-------|----------|------------|------------------|---|----------------|--------|-------|--------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|--------|--------------|---------|
| Topic 1  | Internacionalización  |     |          |       |          | 1          |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2018?                      |     | 1        | 1     |          | 1          |                  | 1 |                |        |       |        | 1               | 1         |                 | 1         |           |        |              |         |
|          | ¿Ha aumentado su presencia en China?  |     | 1        | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        | 1               |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha apostado por África?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón)                               | 1   |          | 1     | 1        |            |                  | 1 |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        | 1            |         |
|          | ¿Ha abierto filial en algún nuevo país?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        | 1            |         |
|          | En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales?                           |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        | 1            |         |
|          | ¿Ha cerrado algún mercado?  |     | 1        |       |          |            |                  | 1 | 1              | 1      |       | 1      |                 | 1         | 1               |           | 1         | 1      | 1            | 1       |
| Topic 2  | Operaciones corporativas  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha dado entrada a socios en su capital?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha cambiado de manos en 2018?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha entrado en el capital de otra empresa?  | 1   |          |       |          |            | 1                |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha refinanciado la deuda?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Está en venta?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?                                  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 3  | Aprovisionamiento / Logística   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha diversificado su aprovisionamiento?   |     | 1        |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas?                                 |     | 1        |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad?                                  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria?   |     |          |       |          | 1          |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha comprado algún proveedor?   |     |          |       |          |            |                  | 1 |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha invertido en la automatización de sus fábricas/ha abierto fábricas automatizadas? |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 | 1         |           |        |              |         |
| Topic 4  | Sostenibilidad  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad?           |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Cuenta con una colección de moda sostenible?   |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad?                                       |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | Close the loop - ¿han tomado alguna medida en esa dirección? /economía circular       |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles?                 |     | 1        |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Está investigando en nuevos materiales?  |     | 1        |       |          |            |                  |   |                |        |       |        | 1               |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha aumentado su consumo de algodón orgánico/BCI?                                     |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 5  | Tecnología - Fashtech   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  | 1   |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes...)?      |     | 1        | 1     | 1        |            |                  | 1 | 1              |        |       | 1      | 1               |           |                 |           |           | 1      |              |         |
|          | ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           | 1      |              |         |
|          | ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?                           |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           | 1               |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha lanzado una aceleradora?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Hace referencia a la industria 4.0?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 6  | Canales de distribución   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes?                                      |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha abierto (neto) tiendas propias?   | 1   | 1        | 1     | 1        | 1          | 1                | 1 |                |        |       |        |                 |           |                 |           | 1         | 1      | 1            | 1       |
|          | ¿Ha abierto franquicias?  |     | 1        | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha entrado en multimarcas online (Zalando, etc.)?                                    |     | 1        | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha aumentado sus ventas online?  |     | 1        | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect...)?   |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha abierto outlets?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 7  | Equipo directivo  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional?      |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)?                              | 1   | 1        |       | 1        |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           | 1         |        |              |         |
|          | ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año?                                | 1   | 1        | 1     | 1        |            | 1                | 1 |                |        |       | 1      | 1               |           | 1               | 1         | 1         | 1      | 1            |         |
|          | ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año?         | 1   |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha renovado su equipo creativo?  | 1   | 1        |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos?  |     | 1        | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?                |     | 1        | 1     |          |            |                  | 1 |                |        |       |        |                 |           |                 |           | 1         |        |              |         |
| Topic 8  | Cliente   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Tiene en marcha algún club de fidelización?  |     |          | 1     |          |            |                  | 1 |                |        |       |        |                 |           |                 |           | 1         | 1      | 1            | 1       |
|          | ¿Tiene una figura de Chief Client Officer?  |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Cuenta con un área específica destinada a la innovación?                             |     | 1        | 1     | 1        |            |                  |   | 1              | 1      | 1     | 1      | 1               | 1         | 1               | 1         |           |        | 1            |         |
|          | ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación?           |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha creado hubs de innovación?  |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Tiene en marcha herramientas de personalización?                                     |     |          | 1     |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha cambiado de logo o de identidad gráfica?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 9  | Precios   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha subido sus precios?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha bajado sus precios?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha reducido su presencia en outlets?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha incrementado la intensidad promocional?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿La ha amenguado?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           | 1         |        |              |         |
|          | ¿Ha cambiado su política de entregas o devoluciones online?                           |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
| Topic 10 | Reestructuración  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha entrado en concurso de acreedores?  |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha recortado significativamente su plantilla global?                                 |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes?                                  | 1   | 1        |       | 1        |            |                  |   | 1              | 1      | 1     |        | 1               |           |                 |           | 1         |        |              | 1       |
|          | ¿Ha cerrado alguna de sus filiales?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta?   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Ha realizado cambios en su política salarial? (bonus, recortar sueldos...)           |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Le han caído las ventas?   | 1   | 1        |       |          | 1          |                  |   | 1              | 1      |       |        |                 |           | 1               | 1         | 1         | 1      | 1            | 1       |
| Topic 11 | Beneficio   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          | ¿Le ha caído el beneficio?  | 1   | 1        |       |          |            |                  |   | 1              | 1      |       |        |                 |           | 1               | 1         | 1         | 1      | 1            | 1       |
|          | ¿Ha reducido el margen bruto?   |     | 1        |       |          |            |                  |   | 1              | 1      |       | 1      |                 |           |                 | 1         |           | 1      | 1            | 1       |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |
|          |   |     |          |       |          |            |                  |   |                |        |       |        |                 |           |                 |           |           |        |              |         |





|          |   | Nike | Adidas | Intersport | Decathlon | Dick's | Lululemon |   | Under Armour | Puma | Li Ning | Sports Direct | New Balance | Asics | Anta | Deichmann | Belle | Skechers | Caleres | Wolverine |
|----------|---|------|--------|------------|-----------|--------|-----------|---|--------------|------|---------|---------------|-------------|-------|------|-----------|-------|----------|---------|-----------|
| Topic 1  | Internacionalización  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2018?                      |      |        |            | 1         |        | 1         |   |              |      |         |               |             |       |      | 1         |       | 1        |         | 1         |
|          | ¿Ha aumentado su presencia en China?  |      | 1      |            |           |        | 1         |   |              | 1    | 1       |               | 1           | 1     |      |           |       |          | 1       | 1         |
|          | ¿Ha apostado por África?  | 1    | 1      |            |           |        | 1         |   |              | 1    | 1       |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón)                               |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             | 1     | 1    |           |       | 1        |         |           |
|          | ¿Ha abierto filial en algún nuevo país?   |      |        |            | 1         |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      | 1         |       | 1        |         | 1         |
|          | En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales?                           |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cerrado algún mercado?  | 1    |        | 1          |           | 1      | 1         |   |              | 1    |         | 1             |             |       | 1    | 1         | 1     | 1        | 1       | 1         |
| Topic 2  | Operaciones corporativas  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           | 1     |          |         |           |
|          | ¿Ha dado entrada a socios en su capital?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cambiado de manos en 2018?  |      |        |            |           |        |           |   |              | 1    |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha entrado en el capital de otra empresa?  | 1    |        |            | 1         | 1      | 1         |   |              |      | 1       | 1             |             | 1     | 1    |           |       |          | 1       |           |
|          | ¿Ha refinanciado la deuda?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Está en venta?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?                                  | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
| Topic 3  | Aprovisionamiento / Logística   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha diversificado su aprovisionamiento?   | 1    | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          | 1       |           |
|          | ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica?   | 1    | 1      |            | 1         |        |           |   | 1            | 1    |         |               |             |       |      |           | 1     | 1        |         |           |
|          | ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas?                                 |      |        |            |           |        |           |   |              |      | 1       | 1             | 1           |       | 1    |           |       | 1        |         |           |
|          | ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad?                                  |      | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         | 1         |
|          | ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          | 1       |           |
|          | ¿Ha comprado algún proveedor?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha invertido en la automatización de sus fábricas/ha abierto fábricas automatizadas? | 1    | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               | 1           |       |      | 1         |       |          | 1       | 1         |
| Topic 4  | Sostenibilidad  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad?           | 1    | 1      |            |           |        |           | 1 |              | 1    |         |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Cuenta con una colección de moda sostenible?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad?                                       | 1    | 1      |            | 1         |        |           |   |              | 1    |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | Close the loop - ¿han tomado alguna medida en esa dirección? /economía circular       |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles?                 | 1    | 1      |            |           |        |           | 1 |              | 1    |         |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
| Topic 5  | Tecnología - Fashtech   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  | 1    | 1      | 1          | 1         | 1      | 1         | 1 |              | 1    |         |               | 1           | 1     |      | 1         | 1     |          |         |           |
|          | ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes...)?      | 1    | 1      |            |           |        |           |   |              | 1    |         |               |             |       | 1    |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?                           |      | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha lanzado una aceleradora?  |      | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Hace referencia a la industria 4.0?  | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
| Topic 6  | ¿Hace referencia al blockchain?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | Canales de distribución   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes?                                      |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha abierto (neto) tiendas propias?   | 1    | 1      |            | 1         | 1      | 1         |   |              | 1    |         | 1             | 1           | 1     | 1    | 1         | 1     | 1        | 1       | 1         |
|          | ¿Ha abierto franquicias?  |      | 1      |            |           |        |           |   |              |      | 1       |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha entrado en multimarcas online (Zalando, etc.)?                                    |      |        |            |           |        | 1         |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha aumentado sus ventas online?  |      |        |            |           | 1      |           |   |              |      |         | 1             |             |       |      |           |       |          | 1       |           |
|          | ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect...)?   |      |        |            |           | 1      |           |   |              |      |         |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha abierto outlets?  |      |        |            |           |        |           |   |              | 1    |         |               |             |       |      |           |       |          | 1       |           |
|          | ¿Ha testado nuevos formatos comerciales?  |      |        |            | 1         |        |           |   |              |      | 1       |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias?                                   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias?                                   |      | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?                                |      |        |            |           | 1      |           |   |              |      |         |               |             |       | 1    |           |       |          | 1       | 1         |
| Topic 7  | Equipo directivo  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional?      |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)?                              |      |        |            | 1         |        |           |   |              |      |         |               | 1           |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año?                                | 1    |        | 1          | 1         | 1      |           | 1 |              | 1    |         | 1             | 1           | 1     | 1    |           |       | 1        |         |           |
|          | ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año?         | 1    |        | 1          |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha renovado su equipo creativo?  |      |        |            |           |        |           | 1 |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos?  | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?                |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         | 1             |             |       | 1    |           |       |          |         |           |
| Topic 8  | Cliente   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Tiene en marcha algún club de fidelización?  | 1    | 1      |            | 1         | 1      | 1         | 1 |              | 1    | 1       | 1             | 1           |       |      | 1         |       | 1        | 1       |           |
|          | ¿Tiene una figura de Chief Client Officer?  |      |        |            |           | 1      |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Cuenta con un área específica destinada a la innovación?                             | 1    | 1      |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación?           | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha creado hubs de innovación?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Tiene en marcha herramientas de personalización?                                     | 1    | 1      |            |           |        |           | 1 |              | 1    | 1       |               | 1           | 1     | 1    |           | 1     |          |         |           |
|          | ¿Ha cambiado de logo o de identidad gráfica?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha realizado colaboraciones con otras marcas?  |      | 1      |            |           |        |           |   |              | 1    |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?              | 1    | 1      | 1          | 1         |        | 1         |   |              | 1    |         |               | 1           |       | 1    | 1         | 1     |          |         | 1         |
| Topic 9  | Precios   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha subido sus precios?   | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha bajado sus precios?   |      |        |            |           | 1      | 1         |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha reducido su presencia en outlets?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha incrementado la intensidad promocional?   |      |        |            |           | 1      |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿La ha amenguado?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha cambiado su política de entregas o devoluciones online?                           |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
| Topic 10 | Reestructuración  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha entrado en concurso de acreedores?  |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha recortado significativamente su plantilla global?                                 |      |        |            |           |        |           | 1 |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes?                                  | 1    |        |            |           |        |           | 1 |              | 1    |         | 1             |             |       |      |           |       | 1        |         |           |
|          | ¿Ha cerrado alguna de sus filiales?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha realizado cambios en su política salarial? (bonus, recortar sueldos...)           |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Le han caído las ventas?   |      |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Le ha caído el beneficio?  | 1    |        |            | 1         |        |           |   |              |      |         | 1             |             | 1     |      |           |       |          |         |           |
|          | ¿Ha reducido el margen bruto?   | 1    |        |            |           |        |           |   |              |      |         |               |             |       |      |           |       |          | 1       | 1         |

|          |   | Deckers | Clarks | Aldo | Steve Madden | L'Oréal | Estée Lauder |  | Shiseido | Beiersdorf | Amorepacific | Avon | Coty | Carter's | The Children's Place | Mothercare | IdKids | Orchestra | Semir | Amazon |
|----------|---|---------|--------|------|--------------|---------|--------------|--|----------|------------|--------------|------|------|----------|----------------------|------------|--------|-----------|-------|--------|
| Topic 1  | Internacionalización  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha entrado en nuevos mercados con alguna de sus marcas en 2018?                      | 1       |        |      | 1            | 1       | 1            |  | 1        | 1          | 1            |      | 1    | 1        | 1                    |            |        |           | 1     | 1      |
|          | ¿Ha aumentado su presencia en China?  | 1       |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      | 1        | 1                    |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha apostado por África?  |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha apostado por los mercados maduros (UE, EEUU, Japón)                               | 1       |        |      |              | 1       | 1            |  | 1        | 1          | 1            |      | 1    |          |                      |            |        | 1         | 1     | 1      |
|          | ¿Ha abierto filial en algún nuevo país?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | En su salto internacional, ¿lo ha hecho con socios locales?                           |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cerrado algún mercado?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 2  | Operaciones corporativas  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha salido o ha planeado salir a bolsa?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha dado entrada a socios en su capital?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cambiado de manos en 2018?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha entrado en el capital de otra empresa?  |         |        |      | 1            | 1       |              |  |          | 1          |              |      |      | 1        |                      |            |        | 1         | 1     | 1      |
|          | ¿Ha refinanciado la deuda?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Está en venta?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cancelado procesos de venta o de salida a bolsa?                                  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 3  | ¿Ha vendido alguna marca?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Aprovisionamiento / Logística   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha diversificado su aprovisionamiento?   | 1       |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha abierto un nuevo hub o fábrica?   |         |        |      |              |         |              |  |          | 1          |              |      |      | 1        | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha creado nuevos centros o instalaciones logísticas?                                 |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      | 1        | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha apostado por el aprovisionamiento en proximidad?                                  |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      | 1        | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Se aprovisiona en Etiopía o Nigeria?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha comprado algún proveedor?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 4  | ¿Ha invertido en la automatización de sus fábricas/ha abierto fábricas automatizadas? |         |        |      | 1            | 1       | 1            |  | 1        |            |              |      |      |          | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | Sostenibilidad  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Forma parte de algún organismo internacional en materia de sostenibilidad?           | 1       |        |      |              | 1       |              |  |          | 1          |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Cuenta con una colección de moda sostenible?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha elaborado alguna memoria de sostenibilidad?                                       |         |        |      |              | 1       |              |  |          | 1          |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Close the loop - ¿han tomado alguna medida en esa dirección? /economía circular       |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            | 1            | 1    |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Se ha marcado nuevos objetivos en materia de materiales sostenibles?                 | 1       |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Está investigando en nuevos materiales?  | 1       |        |      |              |         |              |  |          |            | 1            |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 5  | ¿Ha aumentado su consumo de algodón orgánico/BCI?                                     |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Tecnología - Fashtech   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Tiene implantada tecnología Rfid?  | 1       | 1      |      |              | 1       | 1            |  | 1        | 1          | 1            |      | 1    |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Cuenta con dispositivos conectados en sus tiendas (probadores inteligentes...)?      |         |        | 1    | 1            |         |              |  |          |            |              |      | 1    |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha implantado nuevos métodos de pago?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha implantado realidad virtual o aumentada?  |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      | 1    |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha comprado alguna start up para reforzarse en innovación?                           |         |        |      |              | 1       |              |  |          | 1          |              |      |      |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha lanzado una aceleradora?  |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 6  | ¿Hace referencia a la industria 4.0?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Hace referencia al blockchain?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Canales de distribución   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha reforzado su presencia en grandes almacenes?                                      | 1       |        |      |              |         |              |  | 1        |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha abierto (neto) tiendas propias?   |         |        | 1    | 1            |         |              |  |          |            | 1            |      |      |          | 1                    |            | 1      | 1         |       | 1      |
|          | ¿Ha abierto franquicias?  |         |        |      | 1            |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha entrado en multimarcas online (Zalando, etc.)?                                    |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      | 1        |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha aumentado sus ventas online?  |         |        | 1    | 1            | 1       |              |  |          |            |              |      |      | 1        |                      |            |        |           |       | 1      |
| Topic 7  | ¿Ha puesto en marcha herramientas para mejorar la omnicanalidad (click&collect...)?   |         | 1      |      |              |         |              |  |          |            |              |      | 1    |          |                      |            | 1      |           |       |        |
|          | ¿Ha abierto outlets?  |         |        |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      |      | 1        |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha testado nuevos formatos comerciales?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            | 1      |           |       |        |
|          | ¿Ha cambiado de socio para alguna de sus licencias?                                   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha retomado el control de alguna de sus licencias?                                   |         |        |      |              |         |              |  |          |            | 1            |      |      |          | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha cerrado tiendas o reducido su red de distribución?                                | 1       | 1      |      | 1            |         |              |  |          | 1          | 1            |      |      | 1        |                      |            | 1      | 1         |       |        |
|          | Equipo directivo  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Si la empresa es familiar, ¿ha llevado a cabo un proceso de relevo generacional?      |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 8  | ¿Ha relevado a su consejero delegado (primer ejecutivo)?                              |         |        |      |              |         |              |  |          | 1          |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha reorganizado su equipo directivo en el último año?                                |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha llevado a cabo fichajes de ejecutivos de la competencia en el último año?         |         | 1      |      | 1            | 1       | 1            |  | 1        |            |              | 1    | 1    |          |                      | 1          | 1      | 1         |       |        |
|          | ¿Ha renovado su equipo creativo?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha incorporado nuevos puestos directivos?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha recurrido a otros sectores para captar talento (incluido consejo)?                |         | 1      |      |              | 1       |              |  |          |            |              |      | 1    |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | Cliente   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Tiene en marcha algún club de fidelización?  | 1       |        | 1    | 1            | 1       | 1            |  | 1        |            |              | 1    |      | 1        | 1                    | 1          | 1      | 1         |       | 1      |
| Topic 9  | ¿Tiene una figura de Chief Client Officer?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Cuenta con un área específica destinada a la innovación?                             |         |        | 1    |              | 1       |              |  |          | 1          |              |      | 1    |          | 1                    |            |        |           |       | 1      |
|          | ¿Ha introducido nuevos puestos en su organigrama vinculados con innovación?           |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha creado hubs de innovación?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Tiene en marcha herramientas de personalización?                                     |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cambiado de logo o de identidad gráfica?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha realizado colaboraciones con otras marcas?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha reorientado su estrategia de cliente para abordar a nuevos públicos?              | 1       |        | 1    |              | 1       | 1            |  | 1        |            |              | 1    |      | 1        | 1                    |            | 1      | 1         |       | 1      |
| Topic 10 | Precios   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha subido sus precios?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha bajado sus precios?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha reducido su presencia en outlets?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha incrementado la intensidad promocional?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿La ha amenguado?   | 1       | 1      |      | 1            |         |              |  | 1        |            |              |      |      | 1        | 1                    |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cambiado su política de entregas o devoluciones online?                           |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       | 1      |
|          | Reestructuración  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
| Topic 11 | ¿Ha entrado en concurso de acreedores?  |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha recortado significativamente su plantilla global?                                 |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha puesto en marcha un plan de reducción de costes?                                  | 1       | 1      | 1    |              |         | 1            |  | 1        | 1          |              | 1    | 1    | 1        |                      | 1          |        |           |       |        |
|          | ¿Ha cerrado alguna de sus filiales?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha dado marcha atrás en su proceso de venta?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Ha realizado cambios en su política salarial? (bonus, recortar sueldos...)           |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Le han caído las ventas?   |         | 1      |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          | ¿Le ha caído el beneficio?  |         | 1      |      | 1            |         | 1            |  | 1        |            | 1            | 1    | 1    | 1        |                      | 1          |        |           |       |        |
| Topic 12 | ¿Ha reducido el margen bruto?   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |
|          |   |         |        |      |              |         |              |  |          |            |              |      |      |          |                      |            |        |           |       |        |





everis

an NTT DATA Company

# Beyond technology



Consulting, Transformation,  
Technology and Operations.