

Dossier

modaes *latinoamérica*

JULIO 2017

EL MAPA DE LA MODA 2017

PATROCINADOR

 **KENDU** | IN-STORE
VISUAL
SOLUTIONS



IN-STORE
VISUAL
SOLUTIONS

WE ARE RETAIL WE ARE FASHION



> DISEÑO DE SOLUCIONES
DE COMUNICACIÓN VISUAL
A MEDIDA



> 20 AÑOS AL SERVICIO DE LAS
MARCAS LÍDERES DEL RETAIL EN
TODO EL MUNDO.



> DISPLAYS Y CAJAS DE LUZ
SMARTFRAME®.
FABRICACIÓN PROPIA.



> IMPRESIÓN TEXTIL DE
GRAN FORMATO.
GESTIÓN DE CAMPAÑAS.

San Sebastián
London / Paris
Miami / New York

c/ Iribar 2, C-29
20018 San Sebastián
(Spain)

+34 943 22 38 22
info@kendu.com
www.kendu.com



MODAES.ES DOSSIER
Julio 2017
www.modaes.es

MODAES.ES
Líder en información
económica del negocio
de la moda

DIRECTORA
Pilar Riaño

EQUIPO REDACCIÓN
Iria P. Gestal
Silvia Riera
Lorenzo Molina
Martí Ventura

REDACCIÓN LATINOAMÉRICA
María Bertero
María Cantini

CONTACTO REDACCIÓN
redaccion@modaes.es

DESARROLLO DE NEGOCIO
Christian De Angelis, director
Vanesa Luaces
Paula Robledo

EQUIPO COMERCIAL
Montserrat Luna
Elena Lorán
Gisela Trillas

CONTACTO PUBLICIDAD
comercial@modaes.es

ATENCIÓN AL CLIENTE
Rosa García
suscriptores@modaes.es

DISEÑO
Áxel Durana, director
Alba Durana

DEPÓSITO LEGAL
B-1792-2017

EDITA
Ripley Gestora de
Contenidos SL
Gran Vía de les
Corts Catalanes 646, 4º2ª
08007 - Barcelona
938 807 878

MODAES.ES PREMIUM
Conviértete en usuario
Premium de Modaes.es
para acceder a todas
las publicaciones de
Modaes.es y a los servicios
del Espacio Premium.

Suscríbete en
www.modaes.es/premium

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

DE INDITEX A AMAZON, PASANDO POR LI&FUNG, CARTER’S, LVMH O DEICHMANN. ¿CUÁLES SON LAS EMPRESAS QUE REINAN EN EL NEGOCIO DE LA MODA EN TODO EL MUNDO? LA SEXTA EDICIÓN DE EL MAPA DE LA MODA REALIZA UN RECORRIDO POR LOS MAYORES GRUPOS Y ANALIZA SU EVOLUCIÓN A LO LARGO DEL ÚLTIMO EJERCICIO.

Por sexto año consecutivo, Modaes elabora El Mapa de la Moda, que realiza un recorrido por los principales operadores del mundo del negocio de la moda. El Mapa de la Moda es un documento que Modaes elabora anualmente con el objetivo de convertirse en una guía para conocer cuáles son y cómo trabajan los principales

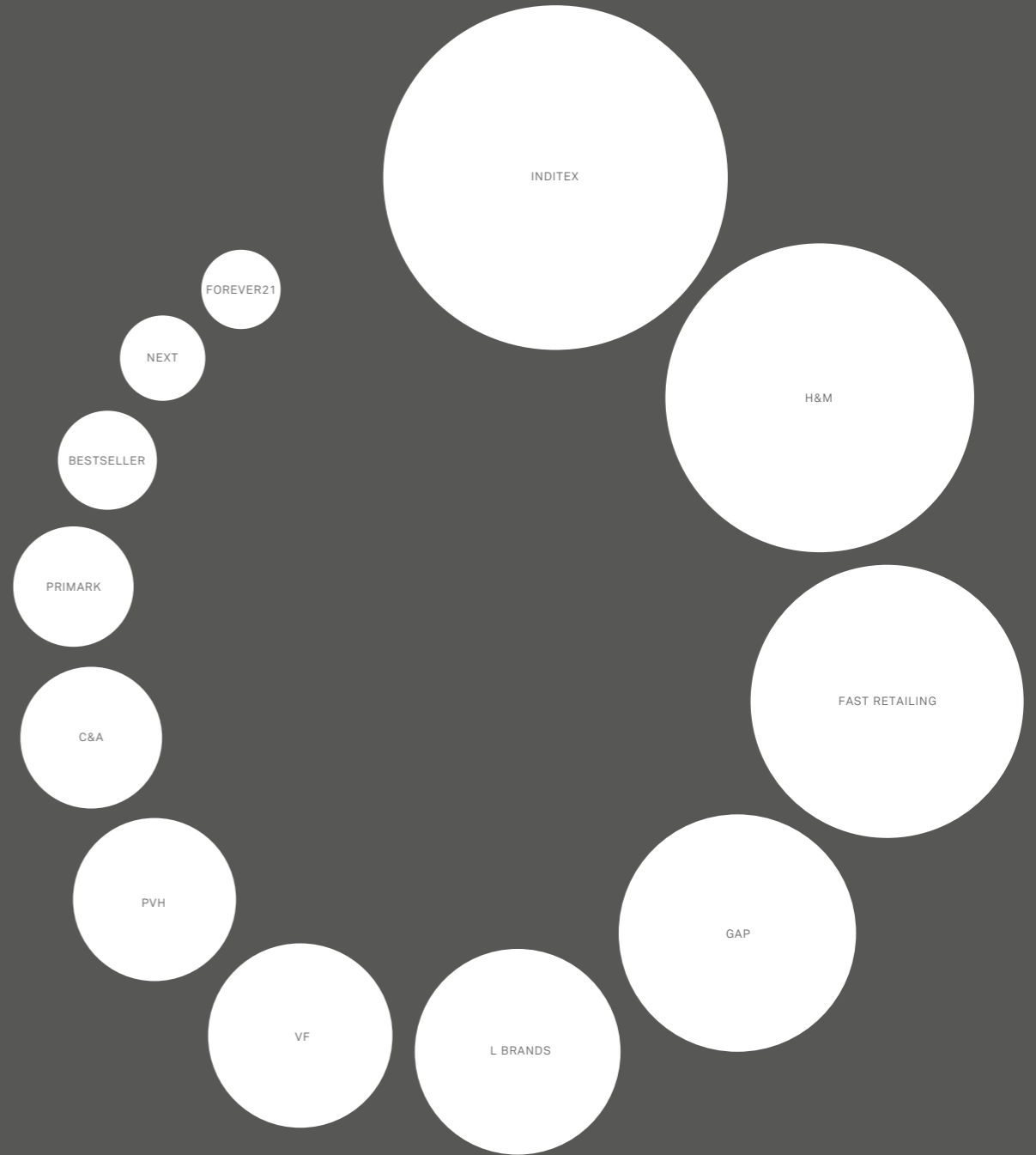
actores del negocio. Segmentado por sectores, El Mapa de la Moda es un documento de consulta para los empresarios, directivos y profesionales del negocio de la moda y de sus sectores auxiliares. Cada capítulo figura en Modaes como un artículo de análisis, para más tarde pasar a formar parte de un Modaes Dossier.

A partir de la información publicada por las propias empresas (tanto cotizadas como privadas)y recurriendo a fuentes oficiales como el Registro Mercantil, Modaes. es ordena por volumen de negocio y analiza la evolución en el último año de los principales operadores de los mayores segmentos del negocio internacional de la moda.

1

LOS LÍDERES DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN DE MODA

PÁGINA 6



Movimientos en el mapa mundial de la distribución de moda. El primer capítulo de El Mapa de la Moda 2017 (con datos referentes al ejercicio 2016) es testigo de subidas y bajadas en el ránking internacional de los mayores grupos de distribución de moda, una clasificación que continúa liderada por Inditex, seguido de cerca por H&M.

El primer cambio llega en el bronce de la clasificación. El grupo japonés Fast Retailing adelanta al estadounidense Gap y se coloca como tercera mayor compañía del mundo por efecto del tipo de cambio. Todas las conversiones a euros se realizan teniendo en cuenta el cambio a 2 de mayo, día anterior a la publicación de este capítulo.

El grupo danés Bestseller experimenta asimismo un gran ascenso y escala hasta la décima posición mundial. Este año, el consejero delegado y propietario de la empresa, Anders Holch Povlsen, ha desvelado el volumen de negocio que genera en China, que se suma al de Europa.

1	INDITEX	
AÑO DE FUNDACIÓN 1963	FUNDADOR Amancio Ortega	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Arteixo (A Coruña)	CADENAS Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Lefties	
TIENDAS 7.292 en 93 países	PLANTILLA 162.450 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 26.602 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2017	ACCIONISTAS Pontegadea (50,01%). Cotiza en bolsa	 Pablo Isla Presidente
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Durante el año pasado, Inditex reafirmó su posición como el número uno de la distribución de moda en el mundo, agrandando su distancia con el número dos, H&M. Sin grandes aspavientos ni operaciones corporativas, la compañía centró sus esfuerzos en reformar su principal arma, la tienda, y dio un nuevo impulso a su estrategia omnicanal con la implantación de nuevas herramientas como la realidad virtual. Además, el grupo extendió a todas sus cadenas tecnologías como el Rfid y el pago por móvil, que estrenó en septiembre en un nuevo *flagship* en la calle Compostela de A Coruña. En el canal físico, la matriz de Zara siguió expandiendo su parque de tiendas a nuevos mercados e incorporó cinco

nuevos países a su red comercial. A cierre de 2017, la compañía elevó su beneficio un 10%, hasta 3.157 millones de euros (3.612,6 millones de dólares), y registró un crecimiento del 12%, hasta 23.311 millones de euros (26.675 millones de dólares). La única nota negativa en sus resultados fue el margen, que descendió en casi un punto porcentual, hasta el 57%, por el efecto divisa.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El germen de Inditex se remonta a 1963, cuando Amancio Ortega Gaona (Busdongo, León, 1936) puso en marcha Confecciones Goa, especializada en la confección de batas guateadas. En 1975, abrió en la calle Juan Flórez de A Coruña la primera tienda Zara, con la que comenzó a dar forma al modelo de integración vertical (con control sobre el

diseño, la fabricación y la distribución) que proporciona la agilidad y la reducción de costes que hacen posible el *fast fashion*. Pronto, la empresa entendió que construir una marca global pasaba por estar presente en las capitales de la moda. En 1988, Zara comenzó su desarrollo internacional con una tienda en Oporto y, poco después, se estableció en Nueva York y París. Dos décadas después de su fundación y probado ya el éxito del modelo Zara, Inditex comenzó a introducirse en nuevos segmentos con las cadenas Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius y, más tarde, Oysho, Zara Home y Uterqüe. El grupo cuenta con una red de más de 1.600 proveedores en su cadena de producción, con China, España, Turquía, Portugal y Marruecos como principales clústers. **m**

2	H&M	
AÑO DE FUNDACIÓN 1947	FUNDADOR Erling Persson	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Estocolmo (Suecia)	CADENAS H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday y &Other Stories	
TIENDAS 4.351 en 64 países	PLANTILLA Más de 161.000 empleados	
		Karl-Johan Persson Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016


H&M cerró 2016 a doble velocidad, con un alza de las ventas del 6,3% pero un descenso de 10,8% en su beneficio, que se vio lastrado por un entorno “desafiante”, según lo calificó el grupo en su memoria anual, y la fortaleza del dólar, que impactó negativamente en los costes de la empresa. La compañía, que opera con H&M, Cos, &Other Stories, Monki, Weekday y Cheap Monday, anunció el año pasado el lanzamiento de dos nuevas cadenas en 2017. Por el momento, sólo se han dado a conocer los detalles de una de ellas, Arket, un multimarca que abrirá sus primeras tiendas este año. El grupo sueco ha desplegado una fuerte

expansión en Latinoamérica con nuevas tiendas y la entrada en Puerto Rico.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1947, Erling Persson puso en marcha en Suecia la tienda Hennes (ellas, en sueco), inspirada en los establecimientos estadounidenses que movían grandes volúmenes de mercancía. Pronto, Persson entendió que su país natal, con una población de apenas siete millones de personas, no era suficiente para alcanzar un tamaño relevante y, poco menos de veinte años después de iniciar su andadura, Hennes subió la persiana de su primera tienda extranjera en Noruega. En 1968, Persson adquirió Mauritz Widforss, una tienda de artículos para caza. De la operación, Persson conservó tan sólo el establecimiento y un stock de prendas de moda masculina e infantil con la que Hennes completó su oferta, y la compañía cambió su nombre al de Hennes&Mauritz. Gracias a la externalización de la producción a países con menores costes y a un engranaje logístico perfectamente engrasado, H&M ha podido mantener la voluntad de manejar grandes volúmenes con la que nació gracias a una oferta de prendas de tendencia a precios accesibles. Desde 1997, el gigante sueco cuenta también con un código de conducta que rige la relación con las 2.093 fábricas con los que cuenta en todo el mundo. De ellas, el 33% se encuentra en China, el 24,7% en Europa, el 15% en Bangladesh, el 13% en Turquía y el 12% en India. **m**

3 FAST RETAILING

AÑO DE FUNDACIÓN 1949	FUNDADOR Tadashi Yanai	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Yamaguchi (Japón)	CADENAS Uniqlo, GU, Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam.Tam y J Brand	
TIENDAS 3.160 tiendas en 18 países	PLANTILLA 43.639 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 15.997,6 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de agosto de 2016	ACCIONISTAS T. Yanai (21,67%), The Master Trust Bank of Japan (13,09). Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Mientras Gap continuó perdiendo fue-
lle, Fast Retailing ha seguido escalando
para pisarle los talones. Aunque en su últi-
mo informe anual ya no menciona su ob-
jetivo de convertirse en el primer grupo de
distribución de moda del mundo en 2020,
la empresa sí anunció su intención de
elevar un 70% sus ventas en los próximos
cuatro años para alcanzar los tres billones
de yenes (25.917 millones de dólares) en
el ejercicio fiscal de 2021.
Para lograr este objetivo, el grupo mani-
festó a principios de año su intención de
evolucionar su modelo de negocio por
volumenes para acercarse al sistema de
la moda rápida, con miras a reducir los
tiempos de la cadena de suministro hasta
menos de dos semanas.
Además, el grupo inauguró a principios de
año un nuevo centro logístico y de diseño

que apoyará el desarrollo de la estrategia
de venta directa a consumidor y pedidos
personalizados, además de mejorar la efi-
ciencia en sus entregas en un día.
El ejercicio 2016 fue, además, el año en
que Uniqlo materializó por fin su aterrizaje
en España: el grupo constituyó una filial
en el país, donde abrirá el próximo sep-
tiembre su primera tienda en Barcelona.
Fast Retailing concluyó el último
ejercicio con una cifra de negocio de 1,8
billones de yenes (15.392 millones de
dólares), un 6,2% más que el año an-
terior, pero desplomó su resultado neto un
56,3%, hasta 48.052 millones de yenes
(422,3 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Fast Retailing hay que
buscarlos en 1949, cuando se puso en
marcha la tienda de moda masculina Ogo-

ri Shoji en la ciudad de Ube. La empresa,
dedicada a la importación de firmas inter-
nacionales como Givenchy o Levi Strauss,
vio llegar con Tadashi Yanai, hijo del fun-
dador, nuevas técnicas de gestión y nuevos
proyectos de desarrollo.
En 1984, Yanai se convirtió en consejero
delegado de la compañía, el mismo año en
que vio la luz la primera tienda de Uniqlo,
denominada entonces Unique Clothing
Warehouse. El establecimiento, ubicado
en Hiroshima, cerraría sus puertas más
tarde, en 1991, el mismo año en que Ogori
Shoji cambió su nombre a Fast Retai-
ling para preparar su salto al parque.
A diferencia de sus principales competi-
dores, Fast Retailing se ha especializado en la
producción de básicos. Es por ese motivo
que su producción está mucho más con-
centrada que la del resto de miembros del
ránking: opera con sólo 150 proveedores
en siete países. **m**

4 GAP

AÑO DE FUNDACIÓN 1969	FUNDADORES Doris y Don Fisher	PRIMER EJECUTIVO
SEDE San Francisco (California, Estados Unidos)	CADENAS Gap, Banana Republic, Old Navy, Athleta e Intermix	
TIENDAS 3.659 en 51 países	PLANTILLA Más de 135.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 15.516 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Familia Fisher, The Vanguard Group, Art Peck. Cotiza en bolsa.	

Art Peck
Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Durante el año pasado, Gap continuó
agrandando su distancia con Indi-
tex y H&M. El grupo cerró 2016 con un
descenso de las ventas del 1,78% y un des-
plome de su beneficio del 26,52%, hasta
676 millones de dólares, lo que llevó a la
compañía a acentuar su reestructuración y
anunciar el despido de 216 trabajadores en
su sede en San Francisco. A su vez, el gru-
po se replegó en Colombia y Costa Rica.
Además, Gap reordenó la cúpula de Bana-
na Republic, la cadena del grupo que peor
evoluciona, y colocó al frente de la marca
a Mark Breitbard, ex directivo de empresas
como Levi Strauss y Abercrombie&Fitch.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Gap se encuentran en

Sacramento (California), donde Doris
y Don Fisher decidieron poner en mar-
cha una tienda que concentrara toda la
oferta de Levi's tras no lograr encontrar
unos vaqueros de su talla en la ciu-
dad. En 1969, Doris y Donald subieron
la persiana de The Gap, un templo para
la juventud de la época donde, además
de Levi's, podían encontrar discos y ca-
setes de música.
El negocio fue expandiéndose y, en
1972, The Gap lanzó al mercado su
marca propia y abandonó la distribución
de Levi's, convirtiéndose así en la pri-
mera empresa en transformar el nombre
de un establecimiento en una marca. En
la década de los ochenta, la compañía
impulsó su expansión con la compra
de Banana Republic, el lanzamiento de
su línea de moda infantil y la apertura
en Londres de su primera tienda fuera

de Estados Unidos.
Igual que los primeros dos grupos del
podio, Gap hace un uso extensivo
de la subcontratación productiva
en países de costes laborales bajos.
Según los últimos datos disponibles, los
proveedores del grupo estadounidense
suman 885 factorías repartidas sobre
todo en Asia, China, Sudeste Asiático,
norte de Asia y, en menor medida, Amé-
rica Central y Caribe.
Gap es, de los tres mayores grupos
de distribución de moda del mundo,
el que menos ha diversificado su
expansión internacional, con presencia
en sólo 51 países. De hecho, Estados
Unidos continúa concentrando
el grueso de las ventas, aunque su
facturación en el país se redujo el
año pasado un 1,83%, hasta
11.989 millones de dólares. **m**

5 L BRANDS

AÑO DE FUNDACIÓN 1963	FUNDADOR Leslie H. Wexner	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Columbus (Ohio, Estados Unidos)	CADENAS Victoria's Secret, Bath&Body Works, Pink, La Senza y Henri Bendel	
TIENDAS 3.855 propias en 78 países	PLANTILLA 88.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 12.574 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Leslie H. Wexner y familia. Cotiza en bolsa.	Leslie H. Wexner Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016 Aunque Estados Unidos continúa siendo su principal mercado por cifra de negocio, L Brands apostó en 2016 por reforzar su expansión en el extranjero, con el foco puesto en el mercado europeo, latinoamericano y chino. La compañía llevó a cabo varias aperturas en Europa (donde volverá a trasladar su desfile anual este año) y materializó su desembarco en China, donde abrió a principios de 2017 su primera tienda con Victoria's Secret en Shanghái. En el último año, L Brands alcanzó una cifra de negocio de 12.153,8 millones de dólares, un 5% más que el año anterior, impactado por la caída de las ventas de la marca de cosmética Bath&Body Works. En cambio, el grupo estancó su beneficio en 631,74 millones de dólares.	ORIGEN Y ESTRUCTURA Los orígenes del grupo se remontan a 1951, cuando Bella Cabakoff, una emigrante rusa instalada en Estados Unidos desde pequeña, puso en marcha junto a su marido, Harry Wexner, una tienda de moda femenina con el nombre de su hijo, Leslie's. El negocio fue el campo de entrenamiento de Leslie Wexner, que en 1963 tomó dinero familiar y del banco para abrir en Ohio su primera tienda: The Limited. El éxito del negocio fue tal que sus padres terminaron cerrando su tienda para unirse a su hijo. En la década de los setenta, The Limited abrió su tienda número cien, al tiempo que la empresa engordó su negocio con la compra de Mast Industries, un distribuidor e importador de ropa de Boston. En los ochenta, la empresa siguió creciendo con adquisiciones, la	mayor de las cuales tuvo lugar en 1982, el mismo año en que la compañía debutó en el parque de Nueva York. The Limited se hizo con Victoria's Secret, un negocio de moda íntima formado por seis tiendas y un catálogo, por el que pagó un millón de dólares. El grupo continuó engordando su negocio a base de compras y llegó a hacerse con Abercrombie en 1988, de la que se desvincularía más tarde, cuando la sacó a bolsa. La transformación del negocio llegó en los noventa, cuando la empresa reorganizó su actividad y llevó al parque a Victoria's Secret y Bath&BodyWorks, agrupadas bajo Intimate Brands. The Limited se mantuvo al margen hasta que, entre 2007 y 2010, la empresa vendió el negocio para centrarse en su nueva actividad con más compras y desarrollo geográfico. m
---	---	---

6 VF

AÑO DE FUNDACIÓN 1899	FUNDADOR John Barbey	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Greensboro (Carolina del Norte, Estados Unidos)	CADENAS Timberland, Vans, Wrangler, Lee, Napapijri, The North Face, Nautica... Cartera de más de veinte marcas	
TIENDAS 1.507 propias y más de 3.000 con socios	PLANTILLA 69.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 12.019 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Barbey (24,9%). Cotiza en bolsa.	Steve Rendle Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016 VF se ha convertido en uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo, controlando el aprovisionamiento y gestionando la expansión de las marcas que, con lo años, ha ido comprando. Sin embargo, lejos de seguir agrandando su cartera, el grupo decidió soltar lastre en 2016 con la venta de dos de sus divisiones: la de marcas temporáneas (7 for all Mankind, Splendid y Ella Moss), que pasó a manos de Delta Galil, y sus licencias deportivas, que fue adquirida por Fanatics. Además, VF llevó a cabo una profunda reorganización en su cúpula directiva, con el nombramiento de un nuevo responsable de su negocio internacional y nuevos directivos al frente de varios de los mercados en los que opera (Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio y África, y Latinoamérica).	ORIGEN Y ESTRUCTURA Los orígenes de VF hay que buscarlos en 1899, cuando John Barbey puso en marcha, junto a un grupo de inversores, una fábrica en Pennsylvania denominada Reading Glove and Mitten Manufacturing Company, fabricante de guantes y manoplas. La empresa cambió su nombre a Vanity Fair Mills cuando, en 1919, comenzó a fabricar moda íntima. Tras saltar a bolsa en 1951, la compañía comenzó las adquisiciones: en 1969 compró Lee y en 1986, Blue Bell (dueño de Wrangler y JanSport), con lo que duplicó su tamaño. En 2007, la empresa vendió su negocio de moda íntima a Fruit of the Loom, pero volvió a las compras ese mismo año: se hizo con 7for all Mankind y, en 2011, realizó su última gran adquisición hasta la fecha, con la toma de control por 2.200 millones de dólares de Timberland. La compañía combina la distribución a través del canal multimarca con las tiendas propias. Mientras en Estados Unidos opera con tiendas propias, en el extranjero se apoya en socios locales. VF produce al año 562 millones de prendas, de las cuales un 16% se realizan en China y un 31% en América, principalmente en Estados Unidos y México, donde el grupo cuenta con fábricas propias. m
--	---

7

AÑO DE FUNDACIÓN

1880

SEDE

Nueva York (Estados Unidos)

TIENDAS

4.840 tiendas en todo el mundo

FACTURACIÓN 2016

8.203 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 29 de enero de 2017

FUNDADORES

Moses y Endel Phillips; Dramin Jones

CADENAS

Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Van Heusen, Izod, Arrow, Speedo, Warner's y Olga

PLANTILLA

Más de 30.000 empleados

ACCIONISTAS

Cotiza en bolsa

PRIMER EJECUTIVO



Emanuel Chirico
Presidente y consejero delegado

8

AÑO DE FUNDACIÓN

1841

SEDE

Vilvoorde (Bélgica)
Dusseldorf (Alemania)

TIENDAS

2.005 tiendas en 23 países

FACTURACIÓN 2016*

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

PRESIDENTE

Edward Brenninkmeijer
Presidente C&A Europa (de forma interina)

CADENAS

C&A

PLANTILLA

60.000 empleados

ACCIONISTAS

Cofra Holding, familia Brenninkmeijer (100%)

FUNDADORES



Clemens and August Brenninkmeijer

* Facturación en euros teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.

EVOLUCIÓN 2016

El ejercicio 2016 fue un año de cambios para PVH. La compañía centró sus energías en Calvin Klein, para la que se marcó el objetivo de alcanzar unas ventas de 10.000 millones de dólares (8.945,4 millones de euros). Además, el grupo reorganizó la imagen de la marca tras la incorporación de Raf Simons, ex director creativo de Dior, como nuevo responsable de diseño de la enseña estadounidense. En paralelo, PVH tomó el control del negocio de Tommy Hilfiger en China y creó una *joint venture* con Grupo Axo para la gestión de su negocio en el mercado mexicano. A principios de 2017 (tras el cierre del ejercicio), la compañía llevó a cabo varias operaciones estratégicas: adquirió el *pure player* de íntimo True&Co y estrechó su alianza con Li&Fung para acelerar su aprovisionamiento. PVH registró un resultado neto de 548,7 millones de dólares en 2016, un 4,14% menos que el año anterior, cuando su beneficio ascendió a 572,4 millones de

dólares. Por su parte, la cifra de negocio del grupo se situó en 8.203 millones de dólares, un 2,28% más que en 2015.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Con base en Nueva York, PVH es uno de los mayores grupos de gran distribución de moda del mundo, pero cuenta con una gran diferencia respecto a los tres grandes: sus marcas. PVH ha construido, mediante adquisiciones, una cartera de firmas en la que destacan dos de las marcas de moda más renombradas internacionalmente, Calvin Klein y Tommy Hilfiger. Moses y Endel Phillips poco podían imaginar que el pequeño negocio familiar de confección de camisas para el sector de la minería que crearon en 1881 se convertiría en un gigante de la moda. En paralelo, el inmigrante Dramin Jones creaba también en Estados Unidos la empresa D. Jones&Sons, que llegaría a convertirse en el mayor fabricante de camisas del país. En 1903, tras la muerte de Jones, las dos empresas se fusionaron. Años más tarde,

los descendientes del matrimonio Phillips conocieron a John Van Heusen, una unión que dio lugar a las populares camisas Van Heusen y al nacimiento, en 1950, de Phillips-Van Heusen (PVH). Con una estrecha relación con el negocio de la moda masculina y, especialmente, con la camisería, PVH ha crecido desde sus orígenes a través de adquisiciones. Cotizada desde 1920, tras la fusión inicial la empresa realizó su primera compra en 1987: GH Bass, especializada en calzado. En 1995, la compañía compró Izod; en 2000, los derechos mundiales de Van Heusen; en 2003, Calvin Klein; en 2004, Arrow; en 2007, Superba; en 2010, Tommy Hilfiger, y en 2013, Warnaco, con la que completó su control del negocio de Calvin Klein. La empresa se aprovisiona en 57 países del mundo (con Asia a la cabeza) en fábricas de terceros que generan 700.00 puestos de trabajo. China, con 829 factorías, Brasil, con 519 plantas, e India, con 178 fábricas, son los mayores polos de aprovisionamiento del grupo. **m**

PÁGINA 14

MODA.ES DOSSIER EL MAPA DE LA MODA

EVOLUCIÓN 2016


Aunque se mantiene como uno de los mayores grupos de moda del mundo, la competencia y los cambios en los hábitos de consumo han lastrado la evolución del gigante holandés C&A en los últimos ejercicios. El año pasado, C&A anunció la inversión de mil millones de euros para reorganizar su negocio con el propósito de sentar las bases para retomar la senda del crecimiento en 2021. Uno de los primeros pasos de esta reestructuración será la revisión del 80% de su red de tiendas a lo largo de 2017. En Brasil, su principal mercado en Latinoamérica, el grupo ya ha comenzado a implementar su plan de reorganización desde marzo del año pasado, cuando comunicó el cierre de doce tiendas en el país sudamericano. La compañía atribuye dicha desición al freno de la economía brasileña, por la que otros retailers también dieron marcha atrás en el país.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

zzC&A es una de las compañías más discretas del mapa de la moda. La empresa está pilotada por la sexta generación de la familia Brenninkmeijer, fundadora del grupo, y está especializada en moda asequible para toda la familia. El grupo cuenta actualmente con una destacada presencia en Europa, ofreciendo moda a toda la familia, pero también está presente en México, Brasil y China, tres mercados que se gestionan de forma independiente y cuyo negocio no se consolida en el europeo. La historia de C&A comenzó en 1841, cuando en plena revolución industrial, los hermanos Clemens y August Brenninkmeijer tomaron un crédito de su padre y fundaron su propia fábrica de tejidos de lino y algodón en el municipio de Sneek. En 1860, los hermanos Brenninkmeijer decidieron acercarse a sus clientes y abrieron su primera tienda en la ciudad. El paso de los años, el desarrollo de la industria textil y la incorporación de la segunda generación familiar llevaron a C&A a modificar su modelo de negocio y a centrarse en el prêt-à-porter, iniciando en 1906

el desarrollo de una nutrida red de tiendas tanto en Alemania como más allá de su mercado local. C&A no hace públicos sus resultados desde el ejercicio 2011. Según los datos aportados por la empresa, el negocio de C&A en Europa alcanzó en 2011 una cifra de negocio de 6.800 millones de euros (7.222 millones de dólares), pero podría haber crecido hasta más de 8.000 millones de euros (8.497 millones de dólares) en la actualidad, según datos de Deloitte. El grupo cuenta actualmente con una red de más de 1.500 tiendas en Europa. En paralelo, el grupo opera desde 1976 en Brasil, desde 1999 en México y desde 2007 en China. El mercado brasileño es, por detrás del europeo, el más importante para la compañía, con 297 tiendas en 120 ciudades. Por primera vez, el grupo hizo pública su lista de proveedores en 2016. Del informe se desprende que el grupo trabaja con 850 centros de producción situados en 36 países, aunque sólo China, Bangladesh, Turquía India y Camboya copan el 67,5% de las empresas que trabajan con el grupo. **m**

PÁGINA 15

9	PRIMARK	
AÑO DE FUNDACIÓN 1969	FUNDADOR Arthur Ryan	PRIMER EJECUTIVO
		
SEDE Dublín (Irlanda)	CADENAS Primark	
TIENDAS 315 en once países	PLANTILLA 68.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 7.684,2 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 17 de septiembre de 2016	ACCIONISTAS AB Foods (100%)	
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Macrotiendas y nuevos mercados. Estas fueron las armas de Primark en el ejercicio 2016 (cerrado el pasado septiembre) para seguir plantando cara a los gigantes de la moda. A finales de 2016, la cadena irlandesa, propiedad de AB Foods, dio el salto a América con la apertura de su primera tienda en Estados Unidos, que subió la persiana en septiembre de 2015, y la entrada en Italia, donde abrió su primera tienda en Arese. El ejercicio fiscal abarca también la apertura de la *macrotienda* de Gran Vía, en Madrid la segunda mayor del grupo. La puesta en marcha de nuevas tiendas y el impacto favorable de la debilidad de la libra tras el Brexit impulsaron la facturación de Primark en 2016, cuando la cadena elevó su cifra de negocio un 11%. En cambio, por superficie comparable las

ventas de la compañía registraron un retroceso del 2%.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1969 abrió sus puertas la primera tienda de Primark, aunque en aquel momento se denominó Penneys. Lo hizo en Mary Street de Dublín y no hubo grandes artificios cuando la persiana subió. Nueve años antes, el magnate Willard Garfield Weston, que fundó Associated British Foods (creada en 1935 como un grupo de pastelería y que a finales de los cincuenta era ya el mayor fabricante de pastelería del mundo y el principal distribuidor de alimentación de Reino Unido), había conocido en Dublín a Arthur Ryan, hijo de un trabajador del sector asegurador que emigró a Londres para trabajar en moda, pero que terminó regresando a Irlanda tras aceptar una oferta de empleo en Dunnes Stores.

Weston, que buscaba un modo de diversificar su negocio, y Ryan llegaron a un acuerdo: sin contrato (nunca lo tuvo), Ryan se encargaría de lanzar una cadena de tiendas de ropa, con un salario de 42 libras a la semana, la cantidad que el ejecutivo consideró suficiente para mantener a su familia. La inversión inicial fue de 50.000 libras, una cantidad que se ha multiplicado hasta dar lugar al gigante Primark, todavía denominado Penneys en Irlanda. Todas las tiendas de Primark son propias y de gran formato, en las que puede mover el gran volumen de prendas con escaso margen que permiten sustentar su modelo de negocio. La empresa, que se aprovisiona principalmente en Asia, especialmente en Bangladesh (aunque no desvela datos exactos), ofrece productos para toda la familia, llegando incluso a los artículos para el hogar. **m**

10	BESTSELLER	
AÑO DE FUNDACIÓN 1975	FUNDADOR Troels Holch Povlsen	PRIMER EJECUTIVO
		
SEDE Brande (Dinamarca)	CADENAS Jack&Jones, Vero Moda, Only, Selected, Vila, Object, Name it, Pieces...	
TIENDAS 9.500 tiendas en 38 países (incluye China)	PLANTILLA Más de 15.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 6.757,8 millones de dólares. Estimación de la suma de las ventas en Europa y China	ACCIONISTAS Familia Povlsen (100%)	Anders Holch Povlsen Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

En 2016, Bestseller comunicó por primera vez su volumen de negocio en China, donde opera de la mano de un socio local. Anders Holch Povlsen, consejero delegado de la compañía, explicó que su facturación en China equivale a la de toda Europa, con lo que las ventas anuales de la compañía ascenderían a unos 6.200 millones de euros. Sin contar con el gigante asiático, las ventas del grupo en 2016 se situaron en 3.070 millones de euros (3.260,8 millones de dólares). La compañía cerró el ejercicio con un beneficio neto de 273 millones de euros (289,9 millones de dólares), el doble que en el ejercicio anterior, cuando el grupo obtuvo un resultado neto de 134 millones de euros (142,3 millones de dólares). El canal multimarca volvió a ser el motor de

las ventas de Bestseller, que durante 2016 llevó a cabo un proceso de reorganización de su red de tiendas cerrando los establecimientos no rentables. El grupo también llevó a cabo un proceso de simplificación de su estructura, unificando la gestión de Jack&Jones, hasta ahora pilotada por siete equipos diferentes, lo que supuso setenta despidos en su sede central. En paralelo, la compañía, que opera en Latinoamérica, India, Estados Unidos, Australia, Europa y China, continuó reforzando su apuesta por el mercado latinoamericano, donde puso en marcha una filial en Chile y anunció la constitución de una subsidiaria en México para este año.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Bestseller es uno de los grupos de distribución de moda con una cartera de mar-

cas más amplia pero, en lugar de recurrir a las adquisiciones como VF, el grupo danés las ha desarrollado todas *in house*. Bestseller inició su desarrollo en 1975 de la mano de Troels Holch Povlsen en Dinamarca. Originalmente, el negocio estaba especializado en moda femenina, pero en 1986 dio el salto a la moda infantil y en 1988 a la moda masculina. De la mano de la segunda generación familiar, Bestseller dio un salto adelante. Cuando tenía 28 años, Anders Holch Povlsen heredó la compañía e impulsó su desarrollo. La compañía cuenta con una amplia cartera de marcas con la que ataca a todos los sectores, entrando incluso en nichos como la moda infantil, el deporte o la ropa premamá. La empresa no sólo se caracteriza por su variedad de oferta, sino por los múltiples canales de distribución que utiliza. **m**

11

NEXT

AÑO DE FUNDACIÓN 1864	FUNDADOR Joseph Hepworth	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Enderby (Leicestershire, Reino Unido)	CADENAS Next, Lippy y Label	
TIENDAS 538 en 33 países	PLANTILLA 49.033 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 5.292,4 millones de dólares. Ejercicio cerrado a enero de 2017	ACCIONISTAS Fidelity Management (13,3%), BlackRock (10,51%). Cotiza en bolsa	Simon Wolfson Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 2 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

“El año más duro al que nos hemos enfrentado desde 2008”, así calificó Simon Wolfson, consejero delegado de Next, la evolución del grupo durante el pasado ejercicio. La devaluación de la libra y el descenso del consumo en Reino Unido impactaron en los resultados de la compañía británica, que cerró 2016 con una caída del 12% en su beneficio neto, hasta 792 millones de libras (990 millones de dólares). Fruto de estos malos resultados, Next llevó a cabo un descenso global de los precios para combatir la caída de las ventas y reorganizó los principales puestos de su cúpula directiva. Durante el año pasado, Next reorganizó su cúpula con la incorporación de Gemma Metherringham, directora creativa de Karen Millen, como nueva responsable de Label, la plataforma en la que el grupo distribuye marcas de terceros. A principios de 2017 Next anunció también el nombramiento de Michael Roney como nuevo presidente, en sustitución de John Barton. Roney asumirá su cargo el próximo agosto.

Con el retail como eje de su negocio, pero con actividad en venta por catálogo y por Internet, Next se ha convertido en uno de los mayores operadores de Reino Unido, por delante incluso de Marks&Spencer. La cadena concentra el grueso de su negocio en su mercado local, pero extiende su actividad en el extranjero a través de socios.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1864 Joseph Hepworth puso en marcha en Reino Unido un negocio de sastrería que en veinte años consolidó una red de un centenar de tiendas. A lo largo de su historia la empresa ha crecido mediante adquisiciones, una de las primeras de las cuales fue la de Kendall and Sons, cadena con la cual entró en moda femenina en 1981. El nacimiento de Next tuvo lugar en 1982 tras la incorporación a la compañía de George Davies, que fichó por Hepworth con el mandato de crear una nueva cadena de moda. Davies, considerado actualmente uno de los gurús del retail en Europa, transformó completamente la compañía. En 1987 se

hizo con Combined English Stores, con la que Next entró en moda infantil, y con Grattan, especializada en venta por catálogo. El crecimiento acelerado llevó a Next a una situación compleja financieramente, que terminó con la salida de Davies de la empresa en 1988. La empresa divide su negocio en cinco divisiones: Next retail; Next directory, un negocio de venta online y por catálogo con actividad en setenta países; Next International Retail; Next Sourcing, y Lippy (empresa adquirida en 2008), que diseña y vende online moda joven. La red de distribución de Next se concentra en su mercado local, con más de 540 tiendas en Reino Unido e Italia. En el extranjero, la compañía opera de la mano de franquiciados y suma más de 180 establecimientos en 35 países. La empresa combina en su aprovisionamiento la proximidad y la lejanía, con Asia como principal proveedor. La red de proveedores de Next emplea a 3.700 personas en doce países, entre los que se incluyen 2.700 empleados de fábricas controladas por la propia empresa. Next Sourcing controla el 40% de los productos de Next. **m**

12

FOREVER21

AÑO DE FUNDACIÓN 1984	FUNDADOR Do Won Chang y Jin Sook Chang	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Los Ángeles (California, Estados Unidos)	CADENAS Forever 21, XXI Forever, Love 21 y Heritage 1981	
TIENDAS 780 tiendas en 48 países	PLANTILLA 43.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 4.400 millones de dólares. Cifras obtenidas de Global Powers of Retailing, Deloitte.	ACCIONISTAS Do Wong Chang y Jin Sook Chang (100%)	Do Wong Chang Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Igual que otros grupos del ránking, Forever21 también ha sufrido en el último año una desaceleración de las ventas, lo que le llevó a reordenar en el ejercicio 2016 su presencia internacional con el cierre de sus *flagships* en la ciudad de Londres y en Hong Kong. En paralelo, la compañía estadounidense apostó por su desarrollo en nuevos mercados como Polonia, donde desembarcó a finales del año pasado de la mano del grupo Teren Management Europe, con la que opera también en otros países europeos como Bulgaria, Rumania, Grecia, la República Checa, Hungría, Eslovaquia, Suiza y Portugal.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

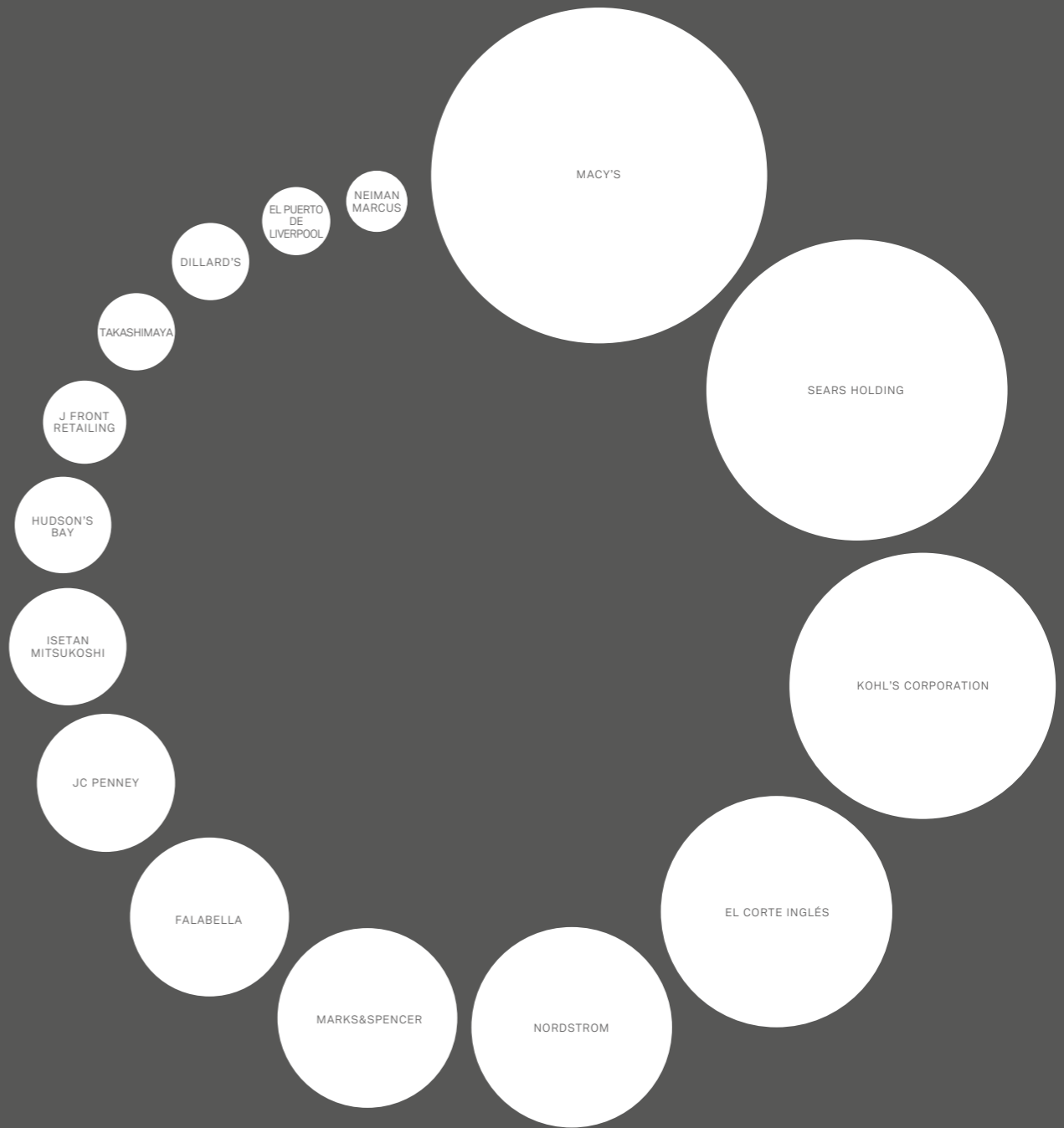
La historia de Forever21 y la de sus fundadores es la mejor representación del sueño americano. Do Won Chang y su esposa, Jin Sook, se instalaron en Estados Unidos a principios de los ochenta procedentes de Corea del Sur. En 1984, Chang decidió poner en marcha una cadena de ropa importando la moda rápida y asequible de su país de origen. La cadena, cuya primera tienda se abrió en Los Ángeles, inicialmente recibió el nombre de Fashion21, para después rebautizarse como Forever21. Forever21, que se aprovisiona principalmente en China, cuenta actualmente con más de 730 tiendas en cerca de cincuenta países, entre los que figuran Australia, Brasil, Cana-

dá, China, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Israel, Japón, Corea del Sur, Latinoamérica, México, Filipinas y Reino Unido. La empresa está dirigida por su fundador, que ha sido incluido, junto a su esposa (que se encarga de la dirección de *merchandising*), entre las mayores fortunas de Estados Unidos. Las dos hijas del matrimonio se unieron al negocio en 2009: Linda lidera el departamento de marketing y Esther se hace cargo del visual. La compañía, que tiene su sede comercial europea en Londres, distribuye sus prendas desde un almacén logístico en Breda (Holanda) y opera en mercados como China, Europa, India, Israel o Japón, aunque Estados Unidos sigue copando el grueso de las ventas. **m**

2

LOS GIGANTES DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES

PÁGINA 20



Año convulso en el seno de los líderes de las tiendas departamentales. De Estados Unidos a Japón, pasando por Europa, los titanes del sector se han visto obligados a apretarse el cinturón, recortar su plantilla y cerrar tiendas amenazados por el descenso del tráfico y el avance del ecommerce. En este contexto, las operaciones corporativas han continuado sobrevolando el sector:

la canadiense Hudson's Bay tanteó la compra de Macy's, mientras que la oferta pública de adquisición (opa) de El Puerto de Liverpool a Ripley se ha cancelado. A falta de que Isetan, Marks&Spencer y El Corte Inglés presenten sus cuentas correspondientes al ejercicio 2016, el mapa ha sufrido cambios, aunque el podio se mantiene dominado por los tres gigantes estadounidenses:

Macy's, Sears y Kohl's. El Corte Inglés mantiene su cuarta posición y, en la quinta, Nordstrom ha adelantado a Marks&Spencer. También ha escalado puestos Falabella, que batió a J.C. Penney, y Hudson's Bay, que esprintó para superar a las japonesas J Front y Takashimaya, que se vieron perjudicadas en el ranking por el cambio del yen al euro.

1MACY’S

AÑO DE FUNDACIÓN 1858	FUNDADOR Rowland Hussey Macy	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Cincinnati (Ohio, Estados Unidos)	CADENAS Macy's, Bloomingdale's y Bluemercury	
TIENDAS 829 en Estados Unidos y tres en Oriente Medio	PLANTILLA 148.300 empleados	
FACTURACIÓN 2016 25.778 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Jeff Gennette Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

El gigante de las tiendas departamentales no fue ajeno a la crisis del sector en el último año. Las empresas estadounidenses de distribución han atravesado una fuerte convulsión que los llevó al cierre de varios de sus establecimientos, salidas de directivos y recorte de personal en un mercado en el que Amazon gana cada vez más terreno. A pesar de los altibajos sufridos el último año, el titán de los grandes almacenes supo soportar los vientos de cambio para mantenerse como líder en el ranking. Macy's inició en 2016 un proceso de reestructuración que contempló el cierre de varios de sus establecimientos en Estados Unidos y el despido del 7% de su plantilla de trabajadores. En junio de 2016, la empresa de grandes almacenes colocó a Jeff Gennette, presidente del grupo desde 2014, como consejero delegado de la compañía, cargo que asumió en el

primer trimestre de 2017. Desde hace más de un año, el grupo de grandes almacenes comunicó que podría incorporar nuevas líneas de negocio para rentabilizar su negocio inmobiliario. El pasado noviembre, la compañía se alió con el grupo inmobiliario Brookfield para comenzar un proceso de remodelación de su parque de establecimientos. La crisis que atraviesa Macy's fue motivo para que otras empresas del sector pusieran los ojos sobre ella. El pasado febrero, la canadiense Hundson's Bay tanteó la compra del gigante estadounidense, aunque ambas compañías no llegaron a un acuerdo y cancelaron la oferta.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El empresario Rowland Hussey Macy puso en marcha en 1858 una pequeña mercería de lujo en la esquina entre la calle 14 y la sexta avenida de Nueva York. R.H. Macy & Co creció con rapidez y en 1877 ya era

un gran almacén que ocupaba los locales de los once edificios adyacentes. En 1893 la compañía pasó a manos de los hermanos Isidor y Nathan Straus y en 1902 el establecimiento se mudó a Herald Square, para en 1924 convertirse en la mayor tienda del mundo, con una superficie de un millón de pies cuadrados. Macy's comenzó a cotizar en bolsa en 1922, coincidiendo con el inicio de su expansión en Estados Unidos a través de la apertura de tiendas y la compra de competidores, primero en el este del país y a partir de los años cuarenta en la Costa Oeste. En 1994, Federated Department Stores adquirió R.H. Macy & Co en el marco de un agresivo proceso de expansión con compras que continuó hasta 2001. En 2007 el grupo comprador pasó a llamarse Macy's. La sede se encuentra en Cincinnati (Ohio). La compañía opera con los rótulos Macy's, Bloomingdale's, Bloomingdale's Outlet, Macy's Backstage y Bluemercury. **m**

2SEARS HOLDING

AÑO DE FUNDACIÓN 1886	FUNDADOR Richard Sears	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Hoffman Estates (Illinois, Estados Unidos)	CADENAS Sears y Kmart	
TIENDAS 1.430 en Estados Unidos y Canadá y 75 en México	PLANTILLA 178.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 22.138 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Edward S. Lampert y familia (50%). Cotiza en bolsa	Edward S. Lampert Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Sears fue otro gigante estadounidense que se tambaleó en 2016. La empresa aceptó que tiene “serias dudas” sobre su futuro y los analistas no descartan que el grupo pueda entrar en liquidación próximamente. Los resultados financieros del grupo lo prueban. La compañía finalizó su ejercicio 2016 con pérdidas de 2.200 millones de dólares. Aunque su cifra de negocio lo sigue consolidando como uno de los mayores grupos del sector, las ventas de Sears en su ejercicio 2016 cayeron a doble dígito, con una contracción del 12%. La empresa concentra el grueso de su distribución en Estados Unidos y Canadá. De hecho, Sears fue durante décadas el mayor retailer de su mercado local, hasta que en 1989 fue superado por Walmart, actual líder en Estados Unidos. En el último año, la compañía de tiendas por departamento también se enfrentó a un proceso de reestructuración, en el cual bajó la persiana del 14% de su red de tiendas, la mayoría de ellas en su mercado local. En contraste, Sears subió su apuesta por México, su segundo mercado por número de tiendas. El gigante estadounidense esquivó el efecto Trump y retomó su expansión en el país azteca, donde ya supera los 75 almacenes.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de la compañía hay que buscarlos en 1886, cuando Richard W. Sears, un agente de ferrocarril de Minesota, compró una caja de relojes y los vendió a sus compañeros a lo largo de su ruta. Los beneficios obtenidos animaron a Sears a dejar su trabajo en el ferrocarril y crear una empresa de venta de relojes por correo. Sears trasladó su negocio a Chicago y se asoció con un experto en relojería, Alva C. Roebuck. En 1899, Roebuck se retiró del negocio y Sears buscó otro socio, el fabricante de ropa Julius Rosenwald. En esta etapa, la empresa diversificó su actividad y el entonces Catálogo Sears (que inició su publicación en 1888) vendía prácticamente cualquier mercancía. Sears se retiró en 1908 y vendió su participación a Rosenwald. **m**

3 KOHL'S CORPORATION

AÑO DE FUNDACIÓN 1962	FUNDADOR Max Kohl	PRIMER EJECUTIVO  Kevin Mansell Consejero delegado
SEDE Menomonee Falls (Wisconsin, Estados Unidos)	CADENAS Kohl's	
TIENDAS 1.154 en Estados Unidos	PLANTILLA 140.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 18.686 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	



EVOLUCIÓN 2016

La compañía que cierra el *top* tres de los gigantes de las tiendas por departamento fue otra víctima de la crisis del sector en 2016. Kohl's, que concentra su negocio únicamente en Estados Unidos, cerró durante el último año una decena de tiendas, pasando de operar 1.164 almacenes en 2015 a 1.154 en 2016. El cierre de sus centros también conllevó a que el grupo viera reducida su cifra de negocio en el último año. En el ejercicio fiscal 2016, Kohl's contrajo sus ventas un 2,7%, mientras que el beneficio neto también se mantuvo a la baja con una caída del 17,38% de sus ganancias. En el camino por recuperar la senda de


crecimiento, el grupo estadounidense fichó a un nuevo responsable de marketing, que se incorporó a la compañía el pasado abril. Kohl's mantiene su sede en Wisconsin, pero cuenta también con oficinas en otros estados del país.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Maswell Kohl abrió en 1946 el primer establecimientos Kohl's, un supermercado situado en Milwaukee. En 1962 abrió sus puertas en Brookfield (Wisconsin) el primer gran almacén del grupo, en cuyo accionariado entró diez años después British-American Tobacco Company. En 1979 la familia Kohl salió de la gestión de la empresa, que en 1986 adquirió un grupo

de inversores, liderado por los directivos de la compañía, y que en 1992 salió a bolsa. El grupo inició su expansión territorial entre los años cuarenta y setenta en los estados de Wisconsin, Illinois e Indiana, con tiendas de alimentación, farmacias, licorerías y grandes almacenes. En 1983, cuando el grupo contaba con más de cuarenta establecimientos, vendió su negocio de alimentación a A&P, pero prosiguió su expansión orgánica y con compras de redes de establecimientos en el interior de Estados Unidos. Si en 1992 ya contaba con 76 establecimientos en el interior del país, en 2003 penetró en California con 28 establecimientos, en 2006 entró en el noroeste con otros diez y, entre 2005 y 2008, con otros 43 en el sudeste del país. **m**

4 EL CORTE INGLÉS

AÑO DE FUNDACIÓN 1940	FUNDADOR Ramón Areces	PRIMER EJECUTIVO  Dimas Gimeno Presidente
SEDE Madrid (España)	CADENAS El Corte Inglés, Sfera...	
TIENDAS Más de 200 de El Corte Inglés y 124 de Sfera en España y Portugal	PLANTILLA 91.931 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 16.678,3 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 29 de febrero de 2016	ACCIONISTAS Fundación Ramón Areces (35%), Hamad Al Thani (10%)	

* Facturación en euros teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

El mayor grupo de tiendas departamentales en Europa también tuvo un año convulso tras la entrada del inversor qatari Sheikh Hamad Al Thani en agosto de 2015. La empresa ha proseguido su transformación con miras a elevar su rentabilidad, recuperar cuota de mercado y reducir su deuda. La compañía inició el año con un plan de bajas incentivadas y en junio, el presidente del grupo, Dimas Gimeno, abrió la puerta a una salida a bolsa. Sin embargo, a lo largo del año, abandonaron el grupo algunos de sus principales ejecutivos, como Borja de la Cierva, subdirector de compras; y algunos de sus consejeros históricos, como Juan Hermoso Armada, patrono también de la Fundación Ramón Areces. A principios de este año, El Corte Inglés nombró a Víctor del Pozo como nuevo director general del retail, cargo de nueva creación. En el seno del grupo continúa la lucha de poder, protagonizada por Dimas Gimeno y las hermanas Álvarez. Por otro lado, la empresa siguió con la política de desinversiones con la venta de varios

activos inmobiliarios.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El Corte Inglés es el primer grupo europeo en el ranking de los gigantes de las tiendas departamentales. La empresa es el único operador de su categoría en España y cuenta también con centros en Portugal. El Corte Inglés nació como una sastrería ubicada en las calles Preciados, Carmen y Rompelanzas, en Madrid. En 1935, Ramón Areces, avalado por su tío César Rodríguez, adquirió el pequeño negocio y, terminada la Guerra Civil, en 1939, hizo lo propio con un inmueble situado en el número 3 de la calle Preciados. En 1940, Ramón Areces constituyó la sociedad El Corte Inglés, en la que César Rodríguez fue socio y primer presidente, y en 1946 la compañía reformó el edificio de Preciados, que llegó a contar con 2.000 metros cuadrados de superficie comercial en cinco plantas, dividida por departamentos, la estructura propia de un gran almacén. El inmueble se fue ampliando con los años, hasta que en la década de los sesenta El Corte Inglés empezó a inaugurar nuevos centros en

ciudades como Barcelona, Sevilla y Bilbao, además de Madrid. El grupo diversificó su actividad con la constitución de varias filiales, como Viajes El Corte Inglés, creada en 1969; Hipercor, en 1979, o Centro de Seguros, adquirida en 1982. La expansión siguió con fuerza hasta el fallecimiento, en 1989, de Ramón Areces, que pasó el relevo a su sobrino y entonces consejero director general, Isidoro Álvarez. En la era de Isidoro Álvarez el grupo continuó con su expansión a través de la apertura de nuevos centros, el lanzamiento de nuevas sociedades en el negocio asegurador y la compra, en 1995, de las propiedades inmobiliarias de su gran competidor hasta entonces: Galerías Preciados. Con Isidoro Álvarez al frente, el grupo realizó nuevas compras, como la adquisición en 2001 por parte de Hipercor de cinco hipermercados de Carrefour o nueve centros del grupo británico Marks&Spencer. Asimismo, el grupo madrileño inició en 2011 su expansión internacional, con la apertura de sus primeros centros en Portugal. Álvarez falleció en 2014 y el grupo pasó el relevo a su sobrino, Dimas Gimeno Álvarez. **m**

5

NORDSTROM

AÑO DE FUNDACIÓN 1901	FUNDADOR John. W. Nordstrom	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Seattle (Estados Unidos)	CADENAS Nordstrom, Nordstrom Rack y Jeffrey	
TIENDAS 344 en Estados Unidos y cinco en Canadá	PLANTILLA 72.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016 14.498 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Familia Nordstrom. Cotiza en bolsa	

Blake Nordstrom
Copresidente



EVOLUCIÓN 2016

La crisis del ladrillo de Estados Unidos también tomó a Nordstrom como víctima. La compañía desplomó un 41% su beneficio en el último año, hasta 354 millones de dólares. Aunque la cifra de negocio se mantuvo al alza, el grupo estadounidense se ha marcado el objetivo de elevar entre un 3% y un 4% sus ventas este año. Pese a la crisis del sector, Nordstrom anunció que en 2017 pondrá en marcha 16 grandes almacenes, de los cuales quince corresponderán al formato de tienda de descuentos, Nordstrom Rack. Esta decisión se tomó en el marco de la reestructuración de la compañía en 2016. Los trabajadores fueron quienes más sintieron la crisis del grupo estadounidense, ya que decidió recortar 400 empleados de su plantilla el año pasado. En paralelo, el grupo reordenó su cúpula redefiniendo los cargos de los hermanos Nordstrom. Erik Nordstrom fue nombrado director de la cadena homónima de la

empresa estadounidense, mientras que su hermano Pete se mantuvo como responsable de *merchandising* y planificación de tiendas.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1887, John W. Nordstrom dejó atrás su Suecia natal y puso rumbo a Nueva York en busca del sueño americano. Con sólo cinco dólares en el bolsillo y sin saber una palabra de inglés, Nordstrom comenzó a trabajar en las minas de oro de Alaska. Con el dinero ahorrado, el emprendedor se alió con Carl Wallin, que gestionaba una pequeña tienda de reparación de calzado en Seattle. En 1901, decidieron expandir el negocio y subieron la persiana de una zapatería bajo el nombre de Wallin&Nordstrom, la semilla del que hoy es uno de los mayores grupos de grandes almacenes del mundo. En 1960, Wallin&Nordstrom se había convertido en la mayor cadena de zapaterías del país. Tres años más tarde, el grupo se introdujo en el negocio de la moda femenina con la compra de la cadena Best Apparel y, poco

después, se hizo también con otro retailer de moda de Portland y cambió su nombre a Nordstrom Best. A finales de la década de los sesenta, la compañía añadió también oferta para hombre y niño. Con su salida a bolsa, en 1971, el grupo cambió su nombre a Nordstorm y logró el impulso necesario para superar los 100 millones de dólares de facturación dos años después y convertirse en la mayor cadena de tiendas por departamento especializada de la costa Oeste. Desde entonces, Nordstrom ha continuado impulsando su expansión a través de las compras: en 2000, la compañía compró Façonnable, que vendió siete años después; en 2005 se hizo con el control del multimarca estadounidense Jeffrey, con dos tiendas en Atlanta y Nueva York y, en 2011, adquirió la plataforma de ecommerce HauteLook. En 2014, Nordstrom puso un pie fuera de las fronteras estadounidenses con la apertura de su primera tienda en Canadá, donde actualmente cuenta con tres establecimientos. **m**

6

MARKS&SPENCER

AÑO DE FUNDACIÓN 1884	FUNDADORES Michael Marks y Thomas Spencer	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Londres (Reino Unido)	CADENAS Marks&Spencer	
TIENDAS 1.382 en 58 países	PLANTILLA 88.041 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 13.358,5 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 26 de marzo de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa.	

Steve Rowe
Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016


La empresa británica también padeció la crisis de sus colegas estadounidenses. La compañía se vio obligada a reestructurar su senda de crecimiento para volver a rentabilizar su negocio. La moda fue una de las categorías de Marks&Spencer más afectadas en el último año. El grupo de tiendas departamentales inició su ejercicio fiscal con una caída del 8,3% de sus ventas de vestuario, accesorios y calzado. Frente a este panorama, la compañía optó por realizar menos promociones en sus tiendas, pero disminuyó sus precios en las categorías de moda y hogar. Otra de las estrategias que el grupo llevó a cabo durante 2016 fue la de dividir sus equipos de moda por producto y no por marca, como hizo durante toda su historia. La decisión afectó al área femenina de la empresa, mientras que las divisiones de moda masculina e infantil se mantuvieron igual. Acelerar el ritmo de actualización de sus colecciones fue otros de los objetivos de Marks&Spencer en el último año. La compañía presentó en mayo su colección de otoño 2016, que comenzó a vender primero por Internet.

Uno de los primeros cambios en el proceso de reestructuración del grupo fue la incorporación de Steve Rowe como nuevo consejero delegado, que anteriormente trabajó como responsable de la división general de *general merchandise*. Aunque el grupo británico intentó concentrar su negocio en su mercado local, la compañía también ha anunciado el cierre de sesenta tiendas de su división de moda y hogar en Reino Unido como parte de su estrategia para reestructurar su red de retail y reducir su impacto financiero. La empresa también dará marcha atrás en una decena de mercados con la liquidación de 53 puntos de venta propios. Además, Marks&Spencer prescindirá de 500 empleados de sus oficinas centrales en Londres. El *Brexit* fue una de las causas que motivó que la compañía también virara su estrategia en el mercado británico. En noviembre el grupo anunció su desvinculación con un tercio de sus proveedores para amortiguar el impacto del nuevo cambio de divisa tras la salida de Reino Unido de la Unión Europea. Durante el último año, la compañía movió varias fichas de su cúpula directiva. Al nombramiento del nuevo consejero delegado

se le sumó la llegada de Archie Norman a Marks&Spencer como presidente del grupo, tras la salida de Robert Swanell.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Hace más de 130 años, Michael Marks puso en marcha una pequeña tienda en el norte de Inglaterra, organizando los productos por precio, no por categoría. Al poco tiempo, al ver que la división de artículos a un penique tenía mucho más éxito que las demás, decidió concentrarse en esta línea de negocio. Para darle un impulso al negocio, en 1894 Marks se alió con Tom Spencer y juntos establecieron Marks&Spencer. Con el cambio de siglo, la compañía estableció su primera tienda con el formato actual en Derby Street (Manchester). A diferencia de la mayoría de tiendas de la época, que guardaban los productos tras el mostrador, en Marks&Spencer la oferta estaba al alcance del público, sentando las bases del concepto moderno de grandes almacenes. La compañía, que una década después sumaba ya 145 tiendas, abandonó el modelo de precio único con el estallido de la Guerra Mundial, que elevó significativamente el precio y el acceso de los productos. **m**

7	FALABELLA	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1889	Salvatore Falabella	
SEDE	CADENAS	
Santiago de Chile (Chile)	Falabella, Mall Plaza, Tottus y Sodimac	
TIENDAS	PLANTILLA	
476 en Sudamérica	98.900 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
12.692,9 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Familia Solari. Cotiza en bolsa	Carlo Solari Director general
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016


La compañía ha sabido mantenerse como el principal grupo de tiendas por departamento de Latinoamérica, cuyos rivales (Liverpool, Ripley o Paris) ganan cada vez más terreno. Aunque este año el crecimiento fue menor, la cifra de negocio del grupo chileno bastó para que la Falabella siga liderando el sector en la región. Uno de los grandes hitos de los últimos años de la historia de Falabella su entrada en México, que la compañía anunció el año pasado. Hasta ahora, el grupo opera únicamente en el Cono Sur con presencia en Chile, Perú, Argentina, Uruguay, Brasil y Colombia. La compañía también centró sus esfuerzos

en engordar su negocio de centros comerciales el último año. El grupo chileno puso en marcha el primer complejo sostenible en Perú a finales del año pasado. También en noviembre, Falabella tanteó la adquisición del retailer brasileño Via Varejo, aunque los movimientos no se han confirmado. La compañía se postulaba además como uno de los posibles grupos a quedarse con Suburbia, que finalmente fue adquirida por su rival mexicano Liverpool.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Sus orígenes están íntimamente vinculados con la moda, pues la compañía echó a andar cuando Salvatore Falabella puso en marcha

en Chile la primera sastrería del país en 1889. Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortaleció con otros productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos. En la década de los sesenta, Falabella inició su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones del país. En la década de los noventa, Falabella inició su proceso de internacionalización, extendiendo su negocio en Argentina y posteriormente en Perú. En 2003 el grupo se fusionó con Sodimac, lo que le permitió, años más tarde, entrar a mercados tan importantes como el colombiano. Hoy en día, Falabella opera en Chile, Perú, Colombia, Argetina y Brasil. **m**

8	JC PENNEY	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1909	James Cash Penney	
SEDE	CADENAS	
Plano (Texas, Estados Unidos)	JC Penney	
TIENDAS	PLANTILLA	
1.013 en Estados Unidos	106.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
12.547 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	Cotiza en bolsa	Marvin R. Ellison Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Pese a haber vuelto a números negros en su ejercicio fiscal 2016, la compañía estadounidense ha decidido echar el cierre de 140 tiendas para seguir rentabilizando su negocio. “Creemos que cerrando algunos almacenes nos ajustaremos de manera más efectiva a la creciente amenaza del canal online”, aseguró Marvin Ellison, consejero delegado de grupo estadounidense, en la presentación de sus resultados anuales. Con dicho proceso, la compañía espera ahorrarse 200 millones de dólares al año. JC Penney comenzará a bajar la persiana de entre el 13% y el 14% de sus tiendas hasta el próximo mayo. El proceso de reestructu-

ración supondrá también el cese de operaciones de dos centros de distribución que el grupo tiene en Florida y California.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La empresa, que cuenta con un siglo de historia a sus espaldas, sobrevive como una de las compañías más importantes del sector en Estados Unidos a pesar de los altibajos que ha sufrido en los últimos años. Su origen se remonta a 1898, cuando James Cash Penney comenzó a trabajar como empleado en Golden Rule, una tienda de ropa de trabajo, textil y herramientas de costura en Longmont (Colorado, Estados Unidos). Tres años después, los

propietarios de la cadena lo hicieron socio de su nueva tienda en Kemmerer (Wyoming) por 2.000 dólares. Con el descubrimiento de las minas de carbón en la ciudad, los habitantes de la localidad se multiplicaron y las ventas del establecimiento crecieron como la espuma. Poco a poco, Penney comenzó a expandir su negocio con nuevos establecimientos de todo el país. En 1913, el emprendedor tomó el control del negocio y cambió el nombre de Golden Rule por JC Penney. El grupo continuó expandiéndose y logró mantenerse a flote durante la gran depresión gracias a una política conservadora, que permitió a JC Penney llegar a la crisis sin deuda a largo plazo y con mucha liquidez. **m**

9

ISETAN MITSUKOSHI

AÑO DE FUNDACIÓN
1886

FUNDADOR
Tanji Kosuge

PRIMER EJECUTIVO

SEDE
Shinjuku (Tokio, Japón)

CADENAS
Isetan, Mitsukoshi, Mi Plaza e Iwataya

TIENDAS
127 en Japón y 31 en siete países

PLANTILLA
12.363 empleados

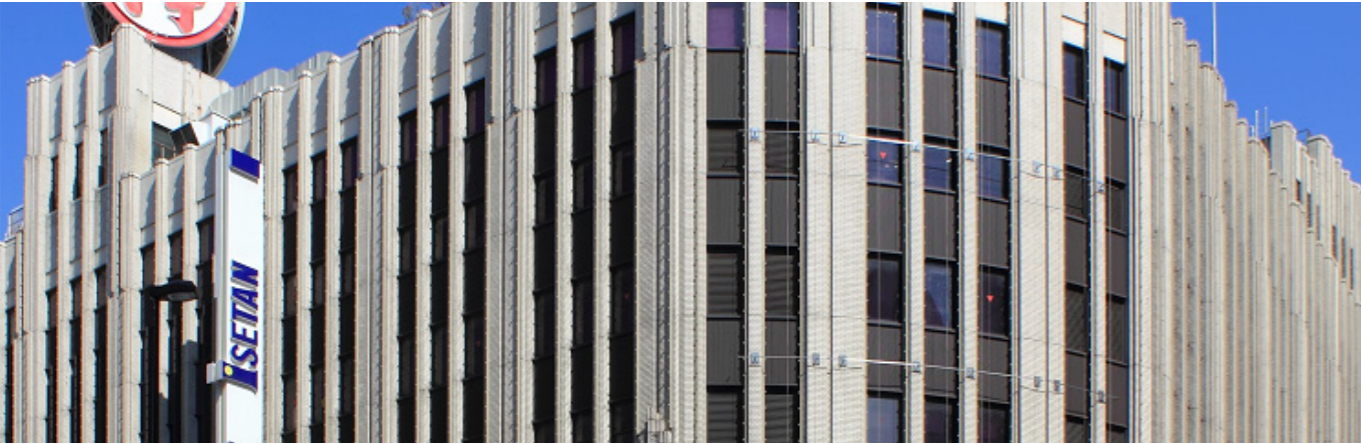
FACTURACIÓN 2015*
11.436,3 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2016

ACCIONISTAS
Cotiza en bolsa



Toshihiro Sugie
Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016



El año pasado fue un ejercicio activo en el seno de las tiendas departamentales japonesas Isetan. La compañía regresó a París cinco años después de cerrar su única tienda en la ciudad. La empresa abrió en la capital francesa un nuevo concepto de tienda, The Japan Store, que ofrece moda y alimentación japonesa y que cuenta con una superficie de sólo cien metros cuadrados. En el pasado, Isetan llegó a contar también con una tienda de su cadena Mitsukoshi en Regent Street, que cerró hace tres años, y un *pop up* en Nueva York. A finales del ejercicio, el grupo decidió relevar a su consejero delegado, Hiroshi Onishi, con el objetivo de “elevar el valor del negocio todavía más implementando un cambio completo en la estructura de dirección”, según explicó la empresa en un comunicado. Onishi fue sustituido por Toshihiro Sugie, que se incorporó a Isetan en 2012 y ocupaba hasta el pasado abril el puesto de director general de planificación estratégica de la compañía.

El grupo se había marcado el objetivo de superar los 50.000 millones de yenes de beneficio en 2018. El 10 de mayo, el grupo comunicó sus resultados anuales correspondientes a 2016, que revelan una caída de las ventas del 2,6%, hasta 1.250.000 millones de yenes (10.995 millones de dólares) y un descenso del beneficio del 43,5%, hasta 14.980 millones de yenes (131,7 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 2008, la fusión entre Mitsukoshi e Isetan dio lugar a Isetan Mitsukoshi Holdings, el mayor grupo de tiendas departamentales de Japón y una de las compañías del sector más antiguas del mundo. El origen de Isetan se remonta a 1886, cuando Tanji Kosuge puso en marcha en Tokio una pequeña tienda de kimonos, un elemento común en la historia de la mayoría de retailers japoneses. Durante sus primeras décadas, Isetan concentró su actividad en la venta de kimonos, un segmento en el que logró ganarse una gran popularidad. En 1923, el gran terre-

moto de Kanto derrumbó una de las tiendas principales de Isetan, que decidió reconstruirla siguiendo el modelo de grandes almacenes, al que ya se habían convertido algunos comercios tradicionales de Tokio, e introdujo otras categorías de producto como moda masculina, infantil, cosméticos, alimentación y equipamiento para el hogar. Por su parte, Mitsukoshi nació en 1673, también como distribuidor de kimonos. En 1683, se convirtió en una de las primeras tiendas de Japón en comercializar productos a un precio fijo, en lugar de a través de regateo y descuentos como ocurría en la época. Con la llegada del siglo XX, Osuke Hibi tomó las riendas del grupo y transformó el concepto de la tienda, integrando varias categorías de producto y convirtiendo a Mitsukoshi en el primer gran almacén de Japón. Cada año, los establecimientos de la compañía reciben más de 200 millones de visitas, casi el doble que la población de Japón. En la actualidad, Isetan Mitsukoshi opera con un centenar de establecimientos en Japón, Italia, Estados Unidos, China, Singapur, Malasia, Tailandia y Taiwán. **m**

10 HUDSON'S BAY		
AÑO DE FUNDACIÓN 1670	FUNDADORES Pierre-Esprit Radisson y Médard des Groseilliers	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Toronto (Canadá)	CADENAS Saks Fifth Avenue, Off 5th, Lord Taylor, Hudson's Bay, Home Outfitters y Gilt	
TIENDAS Más de 480	PLANTILLA 66.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 10.567,4 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

En el último año, la compañía entró en pérdidas. A principios de 2017, el grupo canadiense, que ha expandido su negocio con adquisiciones de otros retailers, anunció su intención de comprar Macy's. De hecho, el grupo llegó a un acuerdo con un socio chino para financiar la operación, si bien finalmente la operación no se cerró. Desde entonces, la empresa está tanteando hacerse con otro grupo estadounidense, Neiman Marcus, que cierra esta clasificación. Hudson's Bay entró en pérdidas el año pasado, con un resultado neto negativo de 516 millones de dólares. Las ventas del grupo, sin embargo, tomaron impulso durante el pasado ejercicio y crecieron un 30%, hasta 14.455 millones de dólares canadienses (10.546 millones de dólares estadouniden-

ses). Alrededor de 3.000 millones (2.188 millones de dólares) provinieron de la integración del negocio europeo y Gilt en 2016.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

A finales del siglo XVII, los comerciantes franceses Médard Chouart des Groseilliers y Pierre-Esprit Radisson, pusieron rumbo a Canadá y comenzaron a comercializar piel de castor, un material muy popular entre los aborígenes del país y que estaba comenzando a hacerse un hueco en la moda europea. Chouart y Radisson obtuvieron la exclusividad para comercializar las pieles en un amplio territorio alrededor de la Bahía de Hudson, y constituyeron la Hudson's Bay Company. En 1913 se construyeron los original six, las seis primeras tiendas departamentales de la compañía, en la localidad de Calgary.

En 1970, el multimillonario canadiense Kenneth Thomson se hizo con el 75% de la compañía por 400 millones de dólares. Tras la operación, el grupo compró también los grandes almacenes Woodward's y las tiendas canadienses de K-Mart. Con la llegada del siglo XXI, el grupo volvió a cambiar dos veces de manos: primero, el financiero estadounidense Jerry Zucker la compró en 2006 por 1.000 millones de dólares canadienses y, en 2008, el fondo de inversión NRDC Equity Partners, propietario de Lord&Taylor, se hizo con el grupo. Con el nuevo propietario llegó también la primera consejera delegada de Hudson's Bay, Bonnie Brooks, que llevó a cabo una profunda reorganización de la compañía y de su imagen para mejorar su posicionamiento frente a la creciente competencia estadounidense. **m**

11 J FRONT RETAILING

AÑO DE FUNDACIÓN 1611 (Matsuzakaya)	FUNDADOR Genzaemon Sukemichi	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Tokio (Japón)	CADENAS Daimaru, Parco y Matsuzakaya	
TIENDAS 38 en Japón y Singapur	PLANTILLA 8.323 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 9.840,56 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Ryoichi Yamamoto Presidente

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Igual que el resto de gigantes japoneses de las tiendas por departamento, J Front ha sufrido en los últimos años un estancamiento de sus ventas por el descenso del tráfico. La empresa, que se encuentra inmersa en un plan de reducción de costes, ha logrado mantener su facturación gracias al tráfico de turistas, que impulsaron las ventas especialmente en la división de lujo. Además, el año pasado el grupo se alió con L Catterton (el fondo creado por L Capital y Catterton), Mori Building y Sumitomo Corp para la puesta en marcha de Ginza Six, el mayor complejo comercial del distrito de Ginza, en Tokio. El centro, que cuenta con


siete plantas, alberga 121 *flagships* de marcas internacionales, incluyendo la mayor tienda de Dior en Japón.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 2007, las tiendas departamentales niponas Daimaru y Matsuzakaya unieron fuerzas y crearon la empresa conjunta J. Front Retailing, hoy uno de los mayores grupos del sector en Japón. Matsuzakaya inició su andadura en 1611, cuando Genzaemon Sukemichi estableció en Nagoya una tienda de tejidos para confeccionar kimonos al por mayor. En 1736, ya con la segunda generación al frente, la tienda decidió virar su negocio y comen-

zar a operar al por menor, distribuyendo seda y algodón. Ya entrado el siglo XX y con varias tiendas repartidas por el país, la compañía siguió el camino de otros retailers japoneses y adoptó el modelo occidental de tienda departamental, con escaparates y la mercancía al alcance de los clientes. En 1924, Matsuzakaya se convirtió en el primer gran almacén de Japón en permitir a los clientes acceder a todas las plantas de sus establecimientos calzados. Tras la fusión de las dos cadenas, J Front, que cotiza en la bolsa de Tokio, se introdujo también en el sector de los centros comerciales con la cadena Parco, y compite con Isetan Mitsukoshi y Takashimaya por el oro de los grandes almacenes del país. **m**

12 TAKASHIMAYA

AÑO DE FUNDACIÓN 1831	FUNDADOR Iida Shinshichi	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Osaka (Japón)	CADENAS Takashimaya	
TIENDAS 23 en Japón, China, Singapur y Vietnam	PLANTILLA 14.115 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 8.188 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017	ACCIONISTAS Fidelity Management (13,3%), BlackRock (10,51%). Cotiza en bolsa	Shigeru Kimoto Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Takashimaya continúa haciendo frente a un descenso del tráfico en sus centros en Japón, por lo que el grupo se está centrando en otros modelos de negocio, como las tiendas urbanas y otros tipos de establecimientos a medio camino entre las departamentales y las tiendas especializadas. Además, el grupo ha continuado impulsando su expansión internacional con su desembarco en Vietnam, donde abrió su primer centro el año pasado. La empresa revisó a la baja sus previsiones para este ejercicio, que finaliza el 28 de febrero de 2018, y en el que espera elevar su beneficio neto sólo un 3%, hasta 21.500 millones de yenes (189 millones de dólares).

La compañía prevé un incremento de las ventas del 3,1%, hasta 943.000 millones de yenes (8.294 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Asia es el terreno de juego de Takashimaya, con presencia en Japón, Singapur, China y Taiwán y sus planes pasan por dar el salto a Vietnam y Tailandia en 2017. Como la mayoría de los principales grupos de tiendas departamentales de Japón, Takashimaya nació como una pequeña tienda de kimonos en Kyoto, en 1831. En 1855, Takashimaya fue una de las primeras empresas de Japón en ampliar el clásico modelo de tienda de vestidos tradicionales e incluir otras categorías de producto, como

artículos de algodón y prendas de vestir, y siguiendo el modelo occidental, también artículos para el equipamiento del hogar. Poco a poco, el grupo comenzó a adoptar el modelo de gran almacén, con más categorías de producto ordenadas por departamentos, aunque manteniendo los tejidos y la moda en el centro del negocio. Además, la empresa diversificó incluyendo una selección de artículos a precios más reducidos que más tarde se independizó como una cadena independiente. Este negocio permitió a Takashimaya continuar expandiéndose pese a la legislación vigente en 1974, que limitaba las aperturas de grandes almacenes. El grupo también desarrolló su marca propia, con una cartera de una cuarentena de enseñas en moda, alimentación, joyería y hogar. **m**

13 DILLARD’S		
AÑO DE FUNDACIÓN 1938	FUNDADOR William T. Dillard	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Little Rock (Arkansas, Estados Unidos)	CADENAS Dillard’s	
TIENDAS 293 en Estados Unidos	PLANTILLA 40.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 6.257 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Familia Dillard. Cotiza en bolsa	
		William T Dillard II Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Aunque no fue ajeno a la crisis de Estados Unidos, Dillard’s optó por llevar a cabo otra estrategia. La compañía, que encogió su beneficio neto un 37% en el último año, y un 5% su cifra de negocio, atribuyó sus malos resultados al cambio de los hábitos de consumo de los estadounidenses. Desde 2008 hasta ahora, el grupo de tiendas por departamento cerró sólo 50 establecimientos en su mercado local, cifra relativamente bajo comparada con la de sus rivales en el último año. Sin embargo, Dillard’s confía en que para volver a crecer, el grupo

deberá cambiar su oferta de moda y apostar también por en canal online. La estrategia del grupo para este año se enfocará en desarrollar nuevas experiencias de compra para sus clientes, tanto online como offline, e incluir nuevas marcas de moda a su cartera.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Una pequeña tienda en Nashville (Arkansas) está en el origen de Dillard’s, un negocio que hoy en día cuenta con cerca de 300 tiendas en Estados Unidos, principalmente en el sur del país. Dillard’s inició su desarrollo en

1938, cuando William Dillard puso en marcha su primera tienda con un préstamo de 8.000 dólares de su padre. Pero el empresario ya tenía experiencia previa, pues después de sus estudios se formó en el negocio del retail en Sears, compañía que dejó para poner en marcha su negocio. Dillard’s, cuya filosofía pasaba por ofrecer marcas estadounidenses a precios asequibles y crédito a sus clientes, fue creciendo con nuevas aperturas entrando en estados como Texas. En 1969, la compañía dio el salto a la bolsa y en los setenta ya tenía operaciones en Texas, Arkansas, Oklahoma, Lousiana, Misouri y Nuevo México. **m**

14 EL PUERTO DE LIVERPOOL		
AÑO DE FUNDACIÓN 1847	FUNDADOR J. B. Ebrard	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Ciudad de México (México)	CADENAS El Puerto de Liverpool y Fábricas de Francia	
TIENDAS 83 de El Puerto de Liverpool y 33 de Fábricas de Francia	PLANTILLA Más de 45.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 5.279,73 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Dillard. Cotiza en bolsa	
		Graciano Guichard González Director ejecutivo

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 9 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Aunque Falabella sigue liderando el negocio latinoamericano de tiendas departamentales, Liverpool fue el grupo más activo en el último año. En 2016 la compañía salió de compras y se hizo con Suburbia, la cadena de moda del gigante Walmart. El grupo adquirió 127 establecimientos de la cadena en el mercado mexicano, con el que duplicó su red de puntos de venta. Otra de las grandes apuestas de Liverpool este año fue mirar al Cono Sur. En agosto la compañía mexicana anunció el acuerdo para comprar Ripley, cadena chilena de grandes almacenes que opera en Chile y Perú. Sin embargo, la operación no ha llegado a buen puerto por el no de los socios minoritarios de Ripley, la devaluación del peso mexicano que encareció la compra y

el freno de la Superintendencia de Bancos de México para dar el visto bueno a la operación. En paralelo, la compañía no detuvo la expansión de su negocio en el mercado mexicano. El grupo mexicano subió la persiana de nuevos establecimientos, tanto de su cadena homónima como de Fábricas de Francia. El ladrillo fue otra de las apuestas de la compañía, ya que en 2016 anunció la apertura de nuevos centros comerciales en México para este año.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La compañía nació en 1847 de la mano de Jean Baptiste Ebrard, que puso en marcha un comercio de telas en Ciudad de México, que evolucionó su negocio hasta convertirse en importador de

mercancía de Europa. Los artículos procedían del puerto de Liverpool, en Reino Unido, y de ahí tomó su nombre la compañía. A lo largo de su historia, la empresa ha combinado el desarrollo orgánico con las adquisiciones. Así, en 1988 se hizo con Fábricas de Francia; en 1997, con Comercial Las Galas; en 1998, con Tiendas Departamentales Salinas y Rocha, y en 2010 con el 50% de Regal Forest, entre otras. La empresa organiza su negocio en tres divisiones: comercial (Liverpool, Fábricas de Francia y Duty Free), inmobiliario y crédito. A cierre de 2015, la compañía sumaba 112 almacenes correspondientes a Liverpool (el mayor negocio de la empresa), Fábricas de Francia y Duty Free, además de 25 centros comerciales y 109 boutiques de marcas internacionales. **m**

15 NEIMAN MARCUS

AÑO DE FUNDACIÓN 1907	FUNDADORES Abraham Lincoln Neiman, Carrie Marcus Neiman y Herbert Marcus	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Dallas (Texas, Estados Unidos)	CADENAS Neiman Marcus, Bergdorf Goodman, Lastcall, Horchow y MyTheresa	 Karen Katz Consejera delegada
TIENDAS 42 de Neiman Marcus, dos de Bergdorf Goodman y 42 de Last Call en Estados Unidos	PLANTILLA 15.100 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 4.949,5 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 30 de julio de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	



EVOLUCIÓN 2016

Despidos y una posible venta fueron los principales retos que enfrentó la compañía estadounidense en el último año. La incertidumbre del mercado hizo que Neiman Marcus cancelara su salto al parque en 2015. Tras esta decisión, Ares Management y el Canada Pension Plan Investment, los propietarios del grupo de tiendas departamentales, entraron en negociaciones para vender la compañía el pasado junio. La reestructuración de Neiman Marcus comenzó en 2015, cuando la compañía se desprendió de 500 trabajadores. En agosto de 2016, el grupo volvió a anunciar otra ola de despidos, que afectaron a cien pue-

tos de trabajo, la mayoría de ellos de su sede central. Tras haber acumulado el último ejercicio una deuda de 4.900 millones de dólares, el gigante estadounidense de las tiendas departamentales está analizando distintas alternativas para reestructurar su negocio, entre ellas su venta. La canadiense Hudson’s Bay podría ser uno de los interesados en Neiman Marcus, que contrató los servicios de Lazard Ltd para una posible quiebra.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

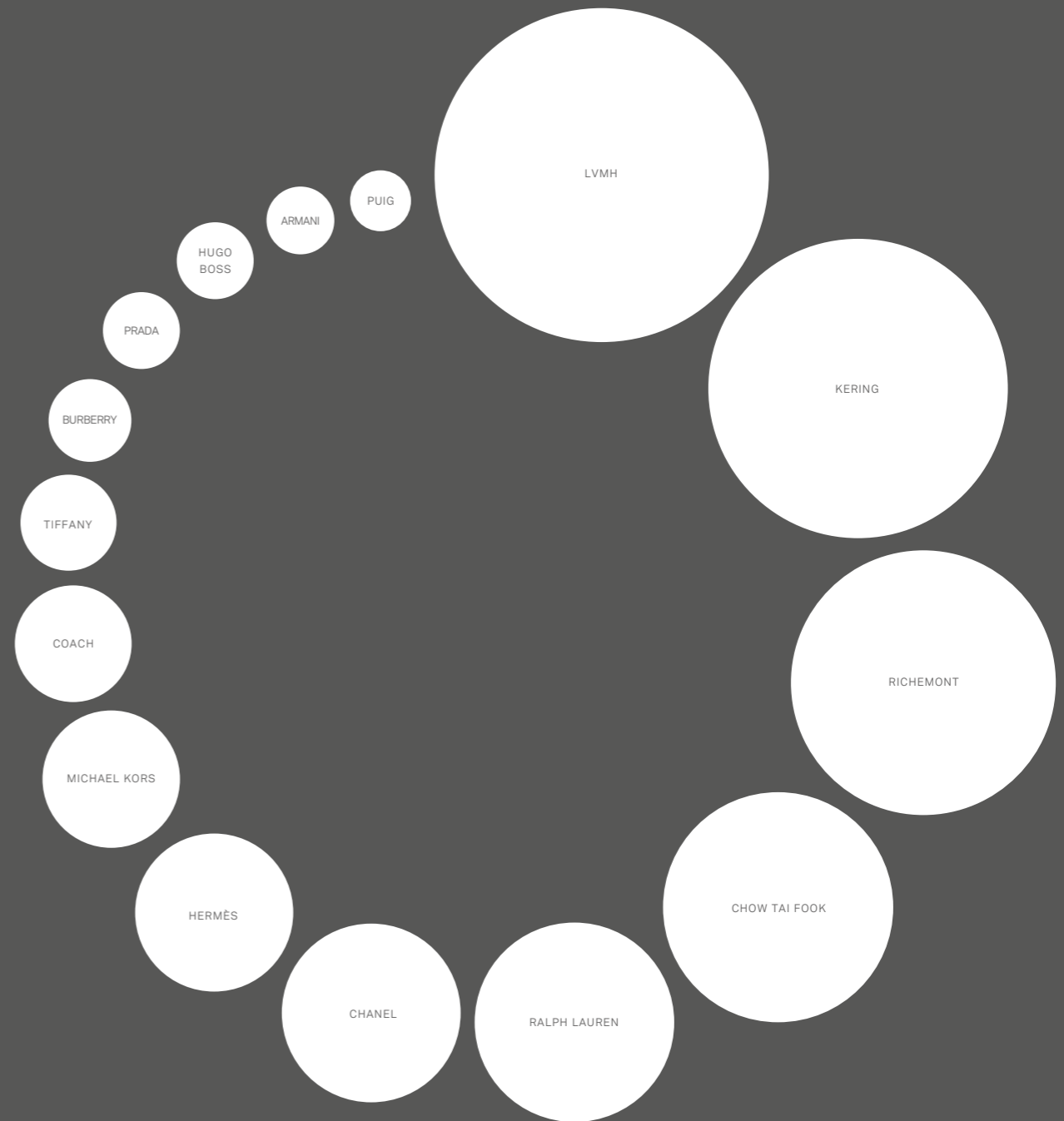
El origen del grupo hay que buscarlo en la unión de Herbert Marcus con su hermana, Carrie Marcus, y su esposo, A.L. Neiman.

Los tres tenían experiencia laboral en el sector de los grandes almacenes y pusieron en marcha su propia empresa a partir del dinero logrado con su primera aventura empresarial, después de rechazar invertir en una compañía dedicada a la fabricación de soda entonces desconocida, Coca-Cola. La primera tienda de Neiman Marcus se abrió en 1907. Durante los últimos años, la empresa se ha centrado en el desarrollo de su negocio online, con movimientos como la adquisición, en 2014, de la plataforma alemana Mytheresa, especializada también en artículos de lujo. Con Mytheresa, el grupo obtuvo la infraestructura necesaria para distribuir directamente en Europa con Neiman Marcus. **m**

3

LOS 'DIAMANTES' DEL LUJO INTERNACIONAL

PÁGINA 38



El lujo internacional se ha tambaleado a lo largo de 2016. En un año marcado por los atentados terroristas en Europa y la caída del comercio, muchas compañías han emprendido procesos de reestructuración y han virado su estrategia. Ha sido un año con pocos movimientos en la lista, aunque el crecimiento de las ventas de

Burberry ha hecho que avance una posición a Prada y se coloque en el puesto número once del lujo mundial. A la cabeza de la lista se mantuvieron los tres grandes conglomerados: LVMH, Kering y Richemont, aunque este último, fuertemente afectado por la caída de las ventas de relojería, se vio

obligado a poner en marcha un plan de reestructuración y recomponer toda su cúpula directiva. La única empresa española, Puig, defiende su posición en el ránking, aunque a cierta distancia de Armani. Ambas son, junto con Chanel, las únicas empresas del ránking que no cotizan en bolsa.

1		
LVMH		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMER EJECUTIVO
1987	Alain Chevalier y Henry Racamier	
SEDE	MARCAS	
París (Francia)	Louis Vuitton, Christian Dior, Loewe, Céline... Cartera de setenta marcas	
TIENDAS	PLANTILLA	
3.948 en todo el mundo	Más de 134.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
41.177 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Familia Arnault (46,7%). Cotiza en bolsa	
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Durante 2016, LVMH ha seguido apoyándose en las operaciones corporativas para mantener su liderazgo en el segmento del lujo. El grupo liderado por Bernard Arnault ha querido simplificar su estructura con la adquisición de la firma Christian Dior por 13.000 millones de euros (14.175,6 millones de dólares). Hasta el momento, LVMH controlaba solamente la división de fragancias y cosmética de la firma y ahora pasa también a desarrollar su línea de ropa y complementos. Por otro lado, la compañía también ha reorganizado su cartera de marcas con la venta de Donna Karan, que pasó a manos del grupo G-III en diciembre, y la compra de Rimowa. Por otro lado, el grupo ha apostado también por el ecommerce para crecer, con la puesta en marcha de la plataforma de venta online de Le Bon Marché o el lanzamiento de su propia web de venta con marcas como Louis Vuitton, Céline o Loewe. Al mismo tiempo, la innovación y el desarrollo de tecnología también ha sido uno de los focos del gigante francés. Por ello, LVMH creó los premios LVMH Innovation Awards, que tuvieron lugar en junio de este año en la feria Viva Technology. El conjunto de estas operaciones ha vuelto a colocar a LVMH como líder del ránking del lujo mundial. La compañía registró 37.600 millones de euros (41.000 millones de dólares) de facturación en 2016, cifra que

representó un aumento del 5%, frente al crecimiento del 16% del año anterior. En cuanto al beneficio del grupo, LVMH aumentó sus ganancias un 9%, hasta 7.026 millones de euros (7.661 millones de dólares). A lo largo del ejercicio pasado, las marcas de la compañía siguieron apostando por Latinoamérica. Louis Vuitton fichó a un nuevo director para su desarrollo en México, donde continuó reforzando su presencia con nuevas tiendas de la mano de El Palacio de Hierro. Christian Dior nombró a su director de mercados mediterraneos como responsable también de Latinoamérica.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Nacido en 1987 fruto de la fusión de Moët Hennessy y Louis Vuitton, LVMH es el mayor conglomerado de lujo del mundo. En la década de los noventa y de la mano de Bernard Arnault, LVMH encabezó el lucrativo matrimonio entre históricas casas de lujo (la mayoría controladas por la familia hasta entonces) y el capital y la gestión profesionalizada que impulsó el crecimiento exponencial de firmas como Louis Vuitton. Hoy, la compañía capitaneada por Bernard Arnault controla setenta marcas en siete sectores, pero sus inicios se reducen a dos actividades que hoy siguen en el centro de su negocio: el vino y los productos de piel. Louis Vuitton puso en marcha su negocio en 1854, especializado en la fabricación de

maletas y artículos de viaje. Pronto se hizo un hueco en la industria de la moda, creando las cajas y embalajes para los modistos de la época. Tras varias generaciones, en 1977 Henry Racamier tomó las riendas de la empresa y, en diez años, Louis Vuitton pasó de facturar veinte millones de euros a superar los 1.000 millones de euros, introdujo nuevas líneas de producto, expandió su desarrollo fuera de Europa hasta convertir Asia en su principal mercado y comenzó a invertir en otras firmas de lujo. En 1987 se fusionó con Moët Hennessy, encabezada por Alain Chevalier, en una operación valorada en cerca de 4.000 millones de euros. Tras varias disputas legales entre Racamier y Chevalier sobre la dirección del nuevo conglomerado, Racamier invitó a un joven Bernard Arnault (que ya controlaba Christian Dior, propiedad de Moët Hennessy) a entrar en el capital de la compañía. Con el apoyo del banco de inversión Lazard Frère y la cervecera Guines, Arnault comenzó a hacerse con más parte del pastel. Ya bajo las riendas de Arnault, LVMH comenzó una agresiva política de adquisiciones, incluyendo firmas como Céline y Loewe, la cadena de perfumería Sephora y el grupo de travel retail DFS. Sólo una compañía escapó a la imparable carrera de conquistas de Arnault: Gucci, que terminó pasando a manos de Kering (entonces Pinault Printemps Redoute), que hoy ocupa el tercer puesto del ránking. **m**

2		
KERING		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1963	François Pinault	
SEDE	MARCAS	
París (Francia)	Gucci, Balenciaga, Saint Laurent, Bottega Veneta...	
TIENDAS	PLANTILLA	
Alrededor de 500 en todo el mundo	Más de 35.800 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
13.563 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Familia Pinault. Cotiza en bolsa	François-Henri Pinault Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

La cúpula de Kering se ha tambaleado en el último año. El grupo francés ha reorganizado su cartera de directivos con el fichaje de Cédric Chabrit como nuevo consejero delegado de Balenciaga y Daphné Cousineau, ex Céline y Valentino, al frente de la firma en Europa. Por otro lado, Christopher Kane también ha estrenado nuevo consejero delegado con Nikolas Talonpoika, hasta el momento director de medios y marketing. Al mismo tiempo, el ex consejero delegado de Hugo Boss, Claus-Dietrich Lars, se puso al frente de Bottega Veneta. Más allá de estos fichajes, 2016 también ha sido un año en que muchos directivos han abandonado el grupo francés. Tres meses después de la entrada de Cédric Chabrit, la ex consejera delegada de Balenciaga, Isabelle Guichot, abandonó el holding del lujo. Al mismo tiempo, Andy Rogers, responsable de la segunda línea de Alexander McQueen, también dejó la compañía después de tres años en el cargo. Por otro lado, Kering seguirá impulsando su crecimiento en 2017 y, para este año, la empresa mantendrá su estrategia de distribución centrada en la consolidación de su red de tiendas. A cierre de 2016, la red de distribución del grupo era de quinientos establecimientos.

Kering disparó su beneficio en 2016 un 16,9%, hasta 813,5 millones de euros (887 millones de dólares). Las ventas de la compañía ascendieron un 6,6% y alcanzaron los 12.384,9 millones de euros (13.504,9 millones de dólares). La división de lujo continúa aportando el grueso de las ventas de Kering, copando el 68,4% sobre el total. En 2016, el negocio de Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent y otras marcas de lujo de la compañía incrementó un 7,7% su facturación, hasta 8.469,4 millones de euros (9.235,2 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Kering están lejos del glamour de la industria del lujo. Sin embargo, a través de operaciones corporativas y con Gucci como buque insignia, el grupo ha logrado colarse en el podio del sector, con algunas de las marcas de lujo con mayores tasas de crecimiento en su cartera. La compañía nació en 1963 de la mano de François Pinault, especializada entonces en materiales de construcción. En 1991, el entonces Grupo Pinault entró en el sector del retail con la compra de Conforama y, un año después, se hizo también con los grandes almacenes franceses Au Printemps, que controlaba el 54% de La Redoute y Finaref. El movimiento más importante de la compa-

ñía y su salto definitivo al sector del lujo vino con la compra de Gucci en 1999, dirigida por el tándem Domenico de Sole y Tom Ford. Gucci estaba en su máximo apogeo, y llevaba ya dos años en el foco de los inversores. En 1999, LVMH comenzó a hacerse con participaciones en la compañía, hasta que terminó controlando el 34,4%. Para frenar su avance, De Sole y Ford se aliaron con Pinault a espaldas de LVMH. En una primera reunión, Pinault sugirió su interés por hacerse también con Sanofi Beauté, propietario de Yves Saint Laurent. En la mañana del 19 de marzo, un teletipo de Reuters difundió la noticia: Pinault había firmado un acuerdo con Gucci y, de paso, se había hecho también con el control de Yves Saint Laurent, dando forma al primer grupo que podía rivalizar con LVMH. En 2007, el grupo, llamado entonces PPR, entró en el negocio de la moda deportiva con la compra de Puma y, más tarde, engrosaría su cartera en el sector con la compra de Electric o Volcom. Sin embargo, en los últimos años Kering ha reducido su participación en esta división, deshaciéndose de Electric y tanteando la venta de Puma. En 2015, la compañía (que cambió su nombre a Kering en 2013) se deshizo también de Sergio Rossi, que pasó a manos del fondo Investindustrial. **m**

3 RICHEMONT

AÑO DE FUNDACIÓN 1988	FUNDADOR Anton Rupert	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Ginebra (Suiza)	MARCAS Montblanc, Cartier, Chloé...	
TIENDAS 1.117 en todo el mundo	PLANTILLA 28.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 11.660 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	ACCIONISTAS Compagnie Financière Rupert. Cotiza en bolsa	Johann Rupert Presidente

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Richemont reorganizó su cúpula el año pasado. En noviembre de 2016, Richard Lepeu anunció que abandonaba su cargo como consejero delegado después de casi dos décadas en la compañía. Tras su salida, el grupo decidió eliminar el cargo. Las marcas del holding también han cambiado a sus máximos responsables. Nicolas Baretzki entró en Montblanc como nuevo consejero delegado, así como hizo Chabi Nouri en Piaget. Dunhill siguió con el baile de directivos con la entrada de Andrew Mag como el tercer responsable de la compañía en apenas tres años. Por otro lado, Richemont puso en marcha un plan de reducción de costes que incluía el recorte del salario de su primer ejecutivo, que pasó de 14,7 millones de euros (16 millones de dólares) anuales a 9,7 millones (10,5 millones de dólares). La compañía también redimensionó su plantilla, con 250 despidos principalmente en el área de relojería. Las operaciones corporativas también han tenido lugar en el último ejercicio de Richemont. La empresa ha completado la venta de

la firma de lujo china Shanghai Tang al emprendedor italiano Alessandro Bastagli. Por otro lado, el grupo suizo ha adquirido un 5% del capital de Dufry, una compañía de retail especializada en aeropuertos. En el ejercicio cerrado el 31 de marzo de 2017, el conglomerado suizo registró un beneficio neto de 1.210 millones de euros (1.299 millones de dólares), un 46% menos que el año anterior. Descontando los ingresos de 639 millones de euros (686 millones de dólares) en 2015 como resultado de la fusión de Net-a-Porter y Yoox, las ganancias de Richemont se encogieron un 24%. Por su parte, la cifra de negocio del grupo registró un descenso del 4%, hasta 10.647 millones de euros (11.430 millones de dólares). El grupo cerró el ejercicio 2016 con 28 tiendas propias, hasta dejar su red de distribución en 1.117 establecimientos. Durante el año, Richemont abrió un flagship store de Cartier en Nueva York y reabrió otro en Ginza (Japón).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Richemont nació en 1988, cuando la familia Rupert decidió escindir el negocio internacional del grupo Rembrandt, la empresa

familiar, especializado en la producción de tabaco en Sudáfrica, aunque también tenía participaciones en minerías de diamantes en el país y en Cartier Monde y Alfred Dunhill (que, a su vez, controlaba Montblanc y Chloé). No fue hasta 1993 cuando el grupo decidió dividir su negocio de lujo y el de tabaco y comenzar a gestionarlos de manera independiente, un proceso que conllevó la fusión de Dunhill y Cartier. La compañía resultante, de la que Richemont controlaba el 70%, recibió el nombre de Vendome e incluía, además de Cartier y Alfred Dunhill, las marcas Karl Lagerfeld, Baume&Mercier y Piaget. Argumentando que las firmas de lujo necesitan libertad para operar con planificación a largo plazo, Richemont se hizo con el 30% restante de Vendome a finales de los noventa y la sacó del parqué. Desde entonces, el grupo ha continuado con su política de adquisiciones con la compra de compañías como Azzedine Alaïa en 2007 o Net-a-Porter en 2010. Aunque los diamantes siguen copando el grueso de su negocio, Richemont protagonizó en 2015 una de las mayores operaciones del sector del ecommerce, con la fusión de Net-a-Porter Group y Yoox. **m**

4 CHOW TAI FOOK

AÑO DE FUNDACIÓN 1929	FUNDADOR Chow Chi Yuen	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Hong Kong (China)	MARCAS Chow Tai Fook y Hearts On Fire	
TIENDAS 2.319 en cinco países	PLANTILLA Más de 32.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 7.264 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Henry Cheng Kar-Shun Presidente

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016


Desarrollo internacional y diversificación han vuelto a ser dos de los ejes de la expansión de Chow Tai Fook. La compañía abrió su primer punto de venta en Estados Unidos en noviembre del año pasado. En el mismo periodo, el grupo puso en marcha Chow Tai Fook T MARK, una nueva marca especializada en diamantes. La compañía, originaria de Hong Kong, mantiene en 2016 su posición en el ranking. Chow Tai Fook cerró el último ejercicio con una facturación de 56.591 millones de dóla-

res de Hong Kong (7.282 millones de dólares), un 12% menos que en el año anterior. En el ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2016, el grupo chino tenía 2.319 puntos de ventas. De estos, 2.179 se encontraban en China, 126 en Hong Kong y otros mercados y catorce correspondían a la segunda marca del grupo, Hearts On Fire.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Aunque casi desconocida en Occidente, Chow Tai Fook es uno de los mayores grupos de lujo del mundo, con una facturación que

excede la de compañías como Rolex o Tiffany. El grupo ha centrado gran parte de su expansión en Asia, especialmente en China continental, que copa la gran mayoría de la red de tiendas. Su modelo de negocio es vertical; pasa por la adquisición de la materia prima, el diseño, la producción, el marketing y las ventas. Siguiendo la estrategia de otros líderes del sector en Occidente, en 2013 el grupo impulsó su negocio a través de adquisiciones con la compra de la cadena de joyería estadounidense Hearts On Fire, que permitió al grupo dar sus primeros pasos fuera de Asia. **m**

5	RALPH LAUREN	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1968	Ralph Lauren	
SEDE	CADENAS	
Nueva York (Estados Unidos)	Ralph Lauren, Club Monaco y Chaps	
TIENDAS	PLANTILLA	
1.076 en 47 países	Más de 34.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
7.230 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 1 de abril de 2016	Ralph Lauren. Cotiza en bolsa.	Patrice Louvet Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016


La estadounidense Ralph Lauren comenzó su reestructuración en 2016. La reorganización de la compañía contemplará el despido del 10% de su plantilla, afectando a personal de tiendas, su sede central en Estados Unidos e incluso a directivos. Dentro del nuevo plan también está previsto el cierre de los establecimientos no rentables, como los *flagships stores* de Hong Kong y la tienda de Polo en Nueva York. Por otro lado, a principios de 2017 el consejero delegado de la compañía, Stefan Larsson, abandonó la empresa y le sustituyó Jane Nielsen, directora financiera del grupo. Finalmente, Ralph Lauren fichó a Patrice Louvet, un ex directivo de Procter&Gamble como nuevo presidente y consejero delegado. El grupo cerró 2016 con una facturación de

6.652,9 millones de dólares, lo que supuso una caída del 10% respecto al año anterior. La compañía concluyó el último ejercicio con números rojos de 99,3 millones de dólares, frente al beneficio de 396,4 millones de dólares de 2015. Ralph Lauren finalizó el ejercicio con 493 tiendas propias, de las cuales 144 son de la cadena Ralph Lauren, 77 de Club Monaco y 272 de Polo. En el último año fiscal, la compañía levantó la persiana de 27 nuevos establecimientos propios y 47 locales franquiciados.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La historia de la compañía es el perfecto storytelling del sueño americano. Nacido en el Bronx neoyorkino, Ralph Lifhitz (Lauren desde 1955) comenzó su carrera como dependiente de Brooks Brothers. A finales de

la década de los sesenta, tentó el negocio con una primera línea de corbatas hasta que, en 1968, puso en marcha su propia empresa con el apoyo de su hermano Jerry y de Normal Hilton, un fabricante textil de Manhattan. En 1972, incorporó a Peter Strom para gestionar el negocio, mientras que Lauren se mantuvo al frente de la dirección creativa. Pronto, el grupo diversificó con el desarrollo de una línea femenina y, más tarde, con el lanzamiento de líneas de hogar y marcas de moda de todas las gamas de precio. Desde entonces, el grupo ha estampado su nombre en una gran variedad de productos, desde hoteles hasta pintura para el hogar. En 2015, después de medio siglo al frente de la compañía, Lauren abandonó el timón de la empresa y cedió el cargo de consejero delegado a Stefan Larsson, hasta entonces presidente de Old Navy (propiedad de Gap). **m**

6	CHANEL	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORA	PRIMER EJECUTIVO
1909	Coco Chanel	
SEDE	MARCAS	
París (Francia)	Chanel, Eres y Barrie	
TIENDAS	PLANTILLA	
Más de 300 en todo el mundo	Más de 10.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015*	ACCIONISTAS	
6.132 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015	Alain y Gerard Wertheimer	Alain Wertheimer Presidente

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016


A lo largo de 2016, Chanel ha remodelado su red comercial. El grupo francés abrió su primera tienda dedicada al calzado en Hawái, al mismo tiempo que restauró otros dos establecimientos en la isla estadounidense y en Nueva Jersey. Por otro lado, la compañía ha querido asegurar su aprovisionamiento a base de adquisiciones, verticalizando su producción. Chanel entró en el capital de Moulinages de Riotord, Textiles Henri Lacroix, Hugo Tag Ennoblessement y Denis & Fils, todas ellas especializadas en seda y ubicadas en el área de Lyon, en Francia. Además, Chanel adquirió la empresa de encajes Sophie Hallette y la curtiduría Richard. Al mismo tiempo, el presidente y copropietario de la compañía de lujo, el magnate Alain Wertheimer, tomó la dirección de la empresa tras la marcha de su consejera delegada, Maureen Chiquet. Además, la compañía presentó su colección crucero en el Paseo del Prado de La Habana, siendo la primera vez que desfila-

ba en el país. Según la última información disponible, el hólding familiar con sede en Holanda que controla la maison francesa, que no está obligada a presentar resultados, cerró 2015 con una facturación de 5.600 millones de euros (6.011 millones de dólares), frente a los 4.980 millones de euros (5.346 millones de dólares) del año anterior.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La compañía dio sus primeros pasos en 1910 cuando Gabrielle Chanel puso en marcha una pequeña tienda de sombreros en París, con el nombre de Chanel Modes. Tres años después, Chanel subió la persiana de un segundo establecimiento en Deauville (Francia) y amplió su negocio con la introducción de una línea de moda femenina. En 1921, después de haberse hecho ya un nombre entre la alta sociedad francesa de la época, la firma lanzó su primer perfume, Chanel Nº5. Durante las dos siguientes décadas, el grupo

continuó diversificando y expandiendo su negocio, hasta que, en 1945, estalló la II Guerra Mundial y Chanel se vio obligada a cerrar la mayor parte de sus tiendas. En 1954 y después de que Christian Dior le hubiera arrebatado el trono en el negocio de la moda francesa, Chanel regresa bajo los focos con el lanzamiento de un nuevo icono, el bolso 2.55 y, poco después, de los zapatos bicolor. En 1981, un joven Karl Lagerfeld tomó las riendas de la dirección creativa de la compañía. Chanel opera con su marca homónima y con Eres, especializada en ropa íntima y de baño. En los últimos años, la compañía se ha hecho con varios talleres artesanales como Massaro (especializado en calzado), Goosens (orfebrería), Maison Lemarié (especializado en el tratamiento de plumas y flores) o Maison Lesage (bordadores). Chanel está hoy controlada por los hermanos Alain y Gerard Wertheimer, nietos de Pierre Wertheimer, con quien Chanel se alió para introducirse en el negocio de la perfumería. **m**

7	HERMÈS	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1837	Thierry Hermès	
SEDE	MARCAS	
París (Francia)	Hermès, Shang Xia y John Lobb	
TIENDAS	PLANTILLA	
307 en todo el mundo	12.834 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
5.696 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 19 de abril de 2017	H51 (52,6%). Cotiza en bolsa	Axel Dumas Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016


Hermès continuó con su estrategia de inversiones el año pasado. El grupo francés entró en el capital de la compañía de calzado Pierre Hardy en julio del año pasado. La empresa diseña el calzado de Hermès desde 1990 y las líneas de joyería desde 2001. Este año, además, Hermès anunció que aumentaría el número de talleres especializados en la confección de modelos como el Birkin o el Kelly y que reforzaría su plantilla con 250 nuevos empleados. El objetivo del grupo es aumentar un 8% la producción de marroquinería. La compañía cerró el ejercicio 2016 con un resultado neto de 1.100 millones de euros (1.180 millones de dólares), un 13% más que el año anterior. El margen operativo de la empresa se situó en el 32,6% de las ventas, su máximo histórico. La compañía facturó 5.202 millones de euros (5.584 millones de dólares) en el pasado ejercicio, un 7,5% más que en 2015. Por otro lado, Hermès ha renovado su red de tiendas. La compañía amplió las tiendas de

Liat Towers y Takashimaya, en Singapur, y abrió nuevas tiendas en China. Además, la empresa renovó y amplió sus establecimientos en Hawái y Filadelfia.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Sin un creativo estrella ni grandes innovaciones en su oferta, Hermès se ha mantenido imbatible ante los altibajos del negocio de lujo. La compañía nació en 1837 en París de la mano de Thierry Hermès, que comenzó realizando artículos de piel para la equitación. No fue hasta ya entrado el siglo XX cuando la compañía se introdujo en el negocio de los bolsos, que le sirvió para hacerse un hueco en el mercado estadounidense. Poco después, la empresa desarrolló también su primera colección de moda femenina. En la década de los cincuenta, Grace Kelly popularizó uno de los modelos de la firma, que desde entonces llevaría su nombre, y llevó Hermès al gran público. Años más tarde, la empresa repetiría el mismo golpe de efecto con la cantante francesa Jane Birkin, para la que diseñó un bolso que hoy es uno de los

emblemas de la compañía. Bajo la dirección de Jean-Louis Dumas, Hermès ha impulsado su expansión internacional, aunque a un ritmo mucho menor que el de otras compañías del sector, con en torno a cinco aperturas por año. En 2010, Hermès y LVMH se enfrentaron en una de las mayores guerras del sector desde que el conglomerado de Bernard Arnault y Kering lucharan por hacerse con Gucci. En octubre de ese año, LVMH comenzó poco a poco a hacerse con el control de Hermès, haciéndose primero con el 17,1% de la compañía. Unos meses después, el grupo subió su participación al 20,1%, después al 21,4% y, más tarde, al 22,28%, con el 16% de los derechos de voto. Para contener el avance de LVMH, la familia Dumas creó el conglomerado H51 para agrupar todas las participaciones de la familia, que ascendían al 50,2% del capital. En 2014, los dos grupos firmaron una tregua, por la que LVMH accedía a renunciar a la mayor parte de su participación en Hermès y a no adquirir más acciones de la empresa durante los siguientes cinco años. **m**

8	MICHAEL KORS	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1981	Michael Kors	
SEDE	MARCAS	
Nueva York (Estados Unidos)	Michael Kors	
TIENDAS	PLANTILLA	
816 en 95 países	11.094 empleados	
FACTURACIÓN 2015	ACCIONISTAS	
4.712 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 2 de abril de 2016	Michael Kors, John Idol. Cotiza en bolsa	John D. Idol Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Michael Kors buscó crecer a base de adquisiciones durante 2016 y principios de 2017. La compañía pujó por Kate Spade, que finalmente fue adquirida por Coach, y actualmente se encuentra tanteando la compra de Jimmy Choo. Por otro lado, el conglomerado francés LVMH tanteó la compra de Michael Kors en noviembre de 2016. La cantidad que ofreció el grupo fue de alrededor de 10.000 millones de dólares. Michael Kors registró una facturación de 4.712 millones de dólares. La compañía finalizó 2016 con 944 puntos de venta, entre tiendas propias, franquicias y licencias. A lo largo del año, la empresa abrió 128 nuevos establecimientos.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Fundada por Michael Kors e impulsada por

Silas Chouw y Lawrence Stroll, Michael Kors ha encabezado el fenómeno de los bolsos de lujo accesible, que la ha convertido en una de las mayores empresas del sector. La empresa nació en 1981, cuando un joven Michael Kors, que acababa de abandonar el Fashion Institute of Technology, puso en marcha su primera colección de moda femenina. Aunque la marca pronto ganó popularidad en Estados Unidos y las ventas comenzaron a crecer a ritmos galopantes, en 1993 el grupo solicitó el equivalente estadounidense al concurso de acreedores después de Compagnia Internatzionale Abbigliamento, el grupo italiano con el que se había aliado tres años antes para el desarrollo de su segunda línea, rompiera el acuerdo, dejando a la empresa con una gran cantidad de deudas. En 1995, el grupo renació de sus cenizas y volvió a lanzar Kors Michael Kors de la mano de Onward Kashiyama, que se encargaba de la producción y la distribución.

Dos años después, Kors fue nombrado director creativo de LVMH y, poco después, el conglomerado francés entró en el capital de Michael Kors y se hizo con un tercio de la compañía, mientras que Michael Kors y John Orchulli, consejero delegado, conservaron los otros dos tercios. Pero fue bajo el paraguas de Silas Chou y Lawrence Stroll que Michael Kors dio el salto definitivo y se convirtió en un gigante. Los dos empresarios, que ya habían invertido con éxito en Tommy Hilfiger, tomaron el control de Michael Kors por cien millones de dólares. En 2012, Sportswear (la sociedad propiedad de Stroll y Chou) sacó la compañía a bolsa y el valor del grupo se disparó. Michael Kors pasó de ser una empresa que, en 2007, facturaba 211 millones de dólares a alcanzar unos ingresos de 803 millones de dólares en 2011. En 2014, cuando las ventas de la compañía ya comenzaban a perder impulso, Sportswear vendió su participación en la empresa. **m**

9

COACH

AÑO DE FUNDACIÓN

1961

SEDE

Nueva York (Estados Unidos)

TIENDAS

432 en 73 países

FACTURACIÓN 2016

4.492 millones de dólares.

Ejercicio cerrado a 2 de julio de 2016

FUNDADORES

Lilian y Miles Cahn

MARCAS

Coach, Stuart Weitzman y Kate Spade

PLANTILLA

15.100 empleados

ACCIONISTAS

Cotiza en bolsa

PRIMER EJECUTIVO



Victor Luis

Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Coach se marcó un objetivo a lo largo del año pasado: convertirse en un conglomerado del lujo en Estados Unidos. Por ello, la compañía amplió su cartera de empresas con una de las mayores adquisiciones del año. En mayo de 2017, Coach compró la estadounidense Kate Spade por 2.400 millones de dólares. Además, ofreció 1.000 millones de dólares por la británica Jimmy Choo, que sigue buscando comprador. En paralelo, la compañía estadounidense estudió la posibilidad de fusionarse con Burberry, que finalmente rechazó la oferta del grupo. Por otro lado, Coach está inmersa en un plan de reestructuración y optimización de su red de tiendas, y ha llevado a cabo cambios en su cúpula directiva con el nombramiento de nuevos responsables para mercados como los de Asia y Norteamérica. La compañía también fichó a Joshua Schulman a principios de 2017 como nuevo consejero delegado y presidente de

su marca homónima. El grupo estadounidense mostró signos de recuperación en 2015. La compañía cerró el año fiscal con un aumento del 7,2% de su cifra de negocio, hasta 4.491,8 millones de dólares. Por si parte, el beneficio neto de Coach creció un 14,4%, hasta situarse en 460,5 millones de dólares, frente a los 402,5 millones de dólares obtenidos en 2014, cuando desplomó su resultado un 48%. La compañía cerró el año con 432 establecimientos en todo el mundo. Entre 2015 y 2016 la empresa estadounidense cerró treinta tiendas.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Coach es, junto a Michael Kors o Longchamp, una de las compañías que han encabezado el fenómeno del lujo accesible en las últimas décadas. La empresa nació en Estados Unidos 1961 de la mano de Miles y Lilian Cahn, entonces especializados en

la producción de carteras y otros artículos de pequeña marroquinería. Aunque en un principio Miles temía que la competencia europea dejara poco espacio para una nueva firma de bolsos, Lilian insistió en que la compañía debía introducirse en esa categoría para expandir su negocio. En su pequeña fábrica en Nueva York, el matrimonio comenzó a desarrollar un bolso ligero y flexible, elaborado con el mismo material con que se realizaban los guantes de béisbol. En la década de los ochenta, los bolsos ya eran el principal negocio de Coach, que facturaba en torno a veinte millones de dólares. Cinco años después, los Cahn vendieron la empresa a Sara Lee Corporation por treinta millones de euros (32 millones de dólares). Tras el cambio de manos, Coach lanzó nuevas líneas de negocio, como la perfumería y la joyería y expandió su red de tiendas por todo el mundo. En 2000, el grupo sacó Coach a bolsa. En 2015, la compañía se hizo con el control de Stuart Weitzman por 574 millones de dólares. **m**

10

TIFFANY

AÑO DE FUNDACIÓN

1837

SEDE

Nueva York (Estados Unidos)

TIENDAS

313 en cincuenta países

FACTURACIÓN 2016

4.002 millones de dólares.
Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2017

FUNDADORES

Charles L. Tiffany y John B. Young

MARCAS

Tiffany

PLANTILLA

12.200 empleados

ACCIONISTAS

Cotiza en bolsa

PRIMER EJECUTIVO



Michael Kowalski
Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016


Tiffany ha renovado su cúpula a lo largo de 2016. La compañía fichó a Mark Erceg, un ex P&G, como nuevo director financiero y vicepresidente de la misma en septiembre. Por otro lado, la empresa se ha aliado con Net-a-Porter para expandir su negocio online, ampliando su red comercial a 170 países. Al mismo tiempo, Tiffany vendió a Coty la licencia de desarrollo, producción y distribución de sus fragancias. Este año, la empresa perdió a su consejero delegado, Frederic Cumenal, y fue sustituido de manera temporal por Michael Kowalski. Kowalski era el presidente no ejecutivo del consejo de administración y fue consejero delegado de Tiffany de 1999 a 2015. La compañía de joyería frenó su crecimiento en 2016. Tiffany disminuyó un 2,5% su facturación el año pasado, hasta 4.002 millones de dólares. El beneficio neto de la empresa también evolucionó a la baja, con una caída del 3,8%, hasta 446 millones de dólares. El resultado bruto de explotación (ebitda)

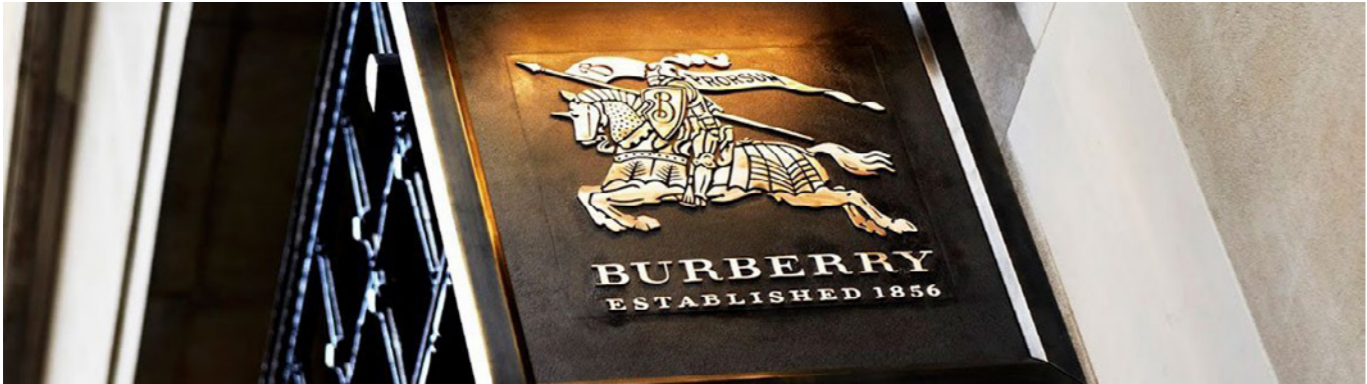
fue de 677 millones de dólares en 2016, sufriendo así un retroceso del 4,7% con respecto al año anterior. La cifra de negocio de Tiffany se contrajo en todas las regiones del mundo, excepto Japón. A lo largo de 2016, Tiffany abrió cinco establecimientos, cerró cinco tiendas y relocizó cinco más. A cierre de año, la compañía contaba con 313 puntos de venta: 125 en América, 85 en Asia-Pacífico, 55 en Japón, 43 en Europa y cinco en Emiratos Árabes.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La compañía inició su andadura en 1837, cuando su fundador Charles Lewis Tiffany abrió un establecimiento en Nueva York y pronto cobró protagonismo con acciones mediáticas en la época como la compra de uno de los diamantes más grande del mundo o las joyas de la corona real francesa. En 1845 el grupo lanzó su primer catálogo, conocido como Blue Box (caja azul) que fue el germen del color azul que hoy es marca

registrada de la casa. El despegue definitivo de la firma vino con la venta de anillos de compromiso. De hecho, cuando la empresa interpuso una demanda a Costco por el uso de la palabra Tiffany para anillos de compromiso, el grupo de tiendas departamentales argumentó que Tiffany podía considerarse ya un genérico para las sortijas estilo solitario. Desde entonces, la actividad de Tiffany continúa siendo principalmente la joyería, aunque también opera en relojería, perfumería u óptica, entre otros segmentos. Con el relevo generacional comenzó la expansión internacional del grupo, que hoy genera el grueso de su cifra de negocio en el mercado asiático. A diferencia de otras firmas de joyería, el grupo ha centrado siempre su desarrollo en el canal monomarca. La única excepción hasta la fecha ha sido una alianza con la plataforma de ecommerce Net-a-Porter, con el que el grupo amplió su red comercial a 170 países y regiones, mientras que a través de su propia plataforma alcanza sólo trece mercados. **m**

11	BURBERRY	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1856	Thomas Burberry	
SEDE	MARCAS	
Londres (Reino unido)	Burberry	
TIENDAS	PLANTILLA	
257 en 34 países	11.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
3.245 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	Cotiza en bolsa	Marco Gobetti Presidente y consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

La cúpula de Burberry se ha tambaleado en el último año. La compañía británica nombró en julio a Marco Gobetti, ex consejero delegado de Céline, como nuevo consejero delegado del grupo. Christopher Bailey, quien ocupaba en aquel momento el cargo, pasó a ser presidente y a volver a coger las riendas de la dirección creativa de la firma. El cambio se produjo poco tiempo después de que John Smith, máximo responsable de operaciones del grupo, abandonara su posición en el grupo. Por otro lado, la compañía perdió al histórico presidente de su consejo a mediados de este año. John Peace abandonó su puesto tras quince años en el cargo, siendo sustituido provisionalmente por Jeremy Darroch, actual consejero delegado de Sky. Por otro lado, Burberry ha recuperado el control en China. La empresa compró el 15% de su negocio en China que todavía no controlaba a Sparkle Roll Holding Limited por 54 millones de libras (67,2 millones de dólares). Además, en el pasado año, Burberry unificó sus tres líneas y se sumó al formato de *see*

now buy now al vender sus colecciones en el mismo momento de ser presentadas sobre la pasarela, un movimiento que ya han comenzado a seguir otras compañías del sector. El grupo cerró 2016 con una facturación de 2.766 millones de libras (3.444 millones de dólares), un 10% más que el año anterior. Por otra parte, Burberry acabó su ejercicio con una reducción de su beneficio del 7,3%, hasta 286,8 millones de libras (357 millones de dólares). A 31 de marzo de 2017, la compañía operaba con 209 tiendas propias y 48 franquicias en todo el mundo, seis y catorce menos que a cierre del ejercicio anterior, respectivamente. Además, la empresa contaba con un total de sesenta outlets y 200 concesiones en grandes almacenes.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Alrededor de una gabardina y un estampado de cuadros, Burberry ha creado un negocio multimillonario que le ha situado entre los gigantes del sector del lujo. Los inicios de la compañía, sin embargo, fueron más pragmáticos que lujosos.

Thomas Burberry, un vendedor de tejidos, se inspiró en los impermeables que llevaban los pastores de Hampshire, en Reino Unido, para desarrollar un nuevo tejido transpirable e impermeable. El tejido, ligero y resistente, resultó ideal para los militares, y se hizo muy popular durante la I Guerra Mundial. Burberry adaptó la prenda para el campo de batalla, añadiéndole compartimentos para guardar las armas y otros utensilios, y la gabardina terminó por tomar prestado el nombre de las trincheras donde los militares pasaban horas agazapados. Con los años, el grupo se introdujo también en moda femenina y desarrolló una línea de gama más alta, Burberry Prorsum. Durante la segunda mitad del siglo XXI, el grupo desarrolló más líneas de producto, se introdujo en nuevos mercados y tomó el control de su negocio en España y Asia. En la última década, bajo la dirección de Angela Ahrendts, la compañía encabezó el salto del lujo a la era digital, liderando iniciativas como la retransmisión en directo de los desfiles a través de redes sociales. En 2013, Ahrendts dejó Burberry para incorporarse al gigante tecnológico Apple. **m**

12	PRADA	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1913	Mario Prada	
SEDE	MARCAS	
Milán (Italia)	Prada, Miu Miu, Car Shoe, Church's y Marchesi 1824	
TIENDAS	PLANTILLA	
620 en todo el mundo	12.326 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
3.486 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2017	Familia Prada (80%). Cotiza en bolsa	Patrizio Bertelli y Miuccia Prada Consejeros delegados
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Prada siguió sin remontar en 2016, aunque reorientó su estrategia para impulsar su crecimiento. La empresa italiana se ha basado en el canal online y *pop up stores* para expandirse, con la apertura de las primeras tiendas efímeras en Japón. La empresa rediseñó sus tiendas con un nuevo concepto, igual que hizo con su marca Miu Miu. Además, Prada cerró en 2016 a varios de sus outlets, como el de Foxtown (Suiza) o Porta Venezia (Milán). Para volver a la senda del crecimiento, la compañía italiana ha reforzado también su cúpula directiva. Prada anunció el mayo de 2016 una renovación de sus máximos directivos, sin concretar qué cambios se producirían. Sin embargo, el primero de ellos fue la sustitución de Donatello Galli por Alessandra Cozzani en la dirección financiera. Estos cambios vienen impulsados por los malos resultados de la empresa en los últimos años. Prada cerró el último ejercicio con una caída del 15,9% de su beneficio, hasta 278,3 millones de euros (298,7 millones de dólares). Las ventas fueron de 3.139,3 millones de euros (3.370 millones de dólares), un 10,4% menos que el último año.

Por canales, la compañía aumentó un 13% su facturación a través de la Red, donde opera en plataformas como Yoox Net-a-Porter o MyTheresa.com. Las ventas de ecommerce de Prada fueron de 504 millones de euros (541 millones de dólares) en 2016, que supusieron un 16% de la cifra de negocio total del grupo. Por otro lado, la italiana facturó 2.635 millones de euros (2.828 millones de dólares) en su red de retail. En 2016, Prada llevó a cabo dos aperturas netas y alcanzó los 620 establecimientos. El grupo cerró dos establecimientos en Europa y cuatro en el continente americano. Además, puso en marcha ocho tiendas en Asia.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Miuccia Prada y Patrizio Bertelli han protagonizado una de las alianzas más exitosas de la industria de la moda. Bajo su dirección, Prada pasó de ser un pequeño negocio familiar a convertirse en uno de los mayores grupos del sector del lujo. Aunque en los últimos años, la empresa ha perdido la conexión con las nuevas generaciones y sus resultados han sufrido su desmesurada expansión en retail, Prada mantiene su puesto en el top ten del sector. En 1978, Miuccia Prada se hizo cargo, casi a su pesar, del negocio familiar,

un establecimiento de objetos de lujo fundado por su abuelo Mario en 1913. Tras sólo un año en el cargo, la joven heredera, estudiante de Ciencias Políticas, pensaba ya en abandonar, cuando se cruzó en su camino Patrizio Bertelli, un fabricante de artículos de cuero de la Toscana que aportó a la compañía su visión empresarial. En sólo seis años, Prada pasó de facturar 22 millones de euros a superar los 660 millones en 1996. Rebosante de liquidez después de que Bertelli vendiera a Bernard Arnault sus acciones en Gucci, Prada comenzó a construir su propio conglomerado, con la entrada en el capital de Helmut Lang, Church's y Jil Sander. Sin embargo, con la llegada del siglo XXI Prada comenzó a ahogarse en sus deudas. En 2001, la compañía preparó su salida a bolsa, interrumpida abruptamente por los atentados del 11 de septiembre en Nueva York. Tras otros dos intentos fallidos, la compañía terminó dando el salto al parque en Hong Kong en 2011. La salida a bolsa dio un nuevo impulso a la compañía, que vivió unos años boyantes antes de volver a contar sus resultados. En 2014, la compañía redujo su cifra de negocio por primera vez en cinco años, lastrada por el descenso de las ventas de su firma homónima. **m**

13 HUGO BOSS

AÑO DE FUNDACIÓN 1924	FUNDADOR Hugo Ferdinand Boss	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Metzingen (Alemania)	MARCAS Hugo Boss	
TIENDAS 442 en 127 países	PLANTILLA 13.798 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 2.949 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 8 de marzo de 2017	ACCIONISTAS PFC, Zignago, Tamburi Investment Partners, Group Bruxelles Lambert (3%). Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Hugo Boss reordenó su negocio en 2016. La compañía alemana, inmersa en un plan de reestructuración, contrajo su beneficio un 39% en 2016 y registró una caída de las ventas del 4%. Con todo, la empresa prevé que los primeros resultados de su plan de reestructuración comiencen a verse en este ejercicio y que las ventas retomen la senda del crecimiento el próximo año. En su apuesta por la omnicanalidad, Hugo Boss se alió con la apliación Uber para el lanzamiento de Boss on Demand, un servicio que permite a los clientes desplazarse en Uber hasta una de las tiendas de la firma alemana para recibir un servicio de personal shopper. Una vez realizadas las compras, Uber también se encarga de la entrega a través de UberRush. Este cambio de rumbo está siendo capitaneado por Mark Langer, quien tomó las riendas de la compañía en mayo del año pasado tras la renuncia de Claus-Dietrich Lahrs

por las malas previsiones de la compañía. El resultado neto de Hugo Boss se situó en 193,6 millones de euros (207,8 millones de dólares), frente a los 319,4 millones de euros (342,8 millones de dólares) del año anterior. La cifra de negocio alcanzó los 2.692,8 millones de euros (2.890 millones de dólares), frente a los 2.808,7 millones de euros (3.015,3 millones de dólares) facturador por el grupo alemán en el ejercicio anterior. La empresa europea de lujo cerró 2016 con 442 establecimientos. A lo largo del ejercicio, Hugo Boss abrió dos tiendas en Asia-Pacífico, dos en América y ocho en Europa.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los primeros pasos del creador de la marca, Hugo Ferdinand Boss, se remontan a 1924 durante el Tercer Reich alemán cuando abrió un taller de costura que operó hasta poco después del final de la Segunda Guerra Mundial en 1945. La empresa estuvo a punto de quebrar en 1931 a raíz de la Gran

Depresión, pero logró sobrevivir después de que su fundador se alistase al partido nazi, momento a partir del cual el taller empezó a fabricar los uniformes del ejército. Tras la guerra, la firma siguió produciendo uniformes para los militares franceses y la Cruz Roja. Fue a partir de los años cincuenta cuando la marca empezó a producir trajes para hombre, el producto que haría crecer a la compañía. En los años setenta se formalizó Boss como marca y se convirtió en grupo empresarial en 1985. Desde entonces la empresa ha tenido una notable actividad en el patrocinio de eventos mediáticos y ha diversificado sus líneas introduciéndose en calzado, óptica o relojes. Las finanzas del grupo están mostrando pérdida de músculo en los últimos tiempos. En 2015, Permira se deshizo de sus acciones en la empresa alemana después de entrar en 2007 y a principios del año pasado la compañía perdió a su consejero delegado, Claus-Dietrich Lahrs, ante las previsiones de una caída a doble dígito de su beneficio. **m**

14 ARMANI

AÑO DE FUNDACIÓN 1975	FUNDADORES Giorgio Armani y Sergio Galeotti	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Milán (Italia)	MARCAS Giorgio Armani, Emporio Armani y Armani Exchange	
TIENDAS 2.704 en setenta países	PLANTILLA 10.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 2.756 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Giorgio Armani	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Armani aseguró el futuro de su imperio en 2016. El diseñador y empresario italiano puso en marcha en julio una fundación para salvaguardar el futuro de su compañía y asegurar su sucesión. Para liderar la nueva sociedad, Armani sumó a Pantaleo Dell'Orco, uno de sus ejecutivos de confianza, y a Irving Bellotti, directivo de Rothschild, al proyecto para conducir la institución junto a él. El diseñador, que no tiene descendencia, ocupa un cargo vitalicio en la fundación. En vistas a simplificar su estructura, la compañía italiana entró en un marco de reestructuración de su negocio, que concentró su oferta bajo los paraguas de tres únicas marcas: Giorgio Armani, Emporio Armani y Armani Exchange. El cambio, que significa poner fin a las enseñas Armani Collezioni y Armani Jeans, se producirá a partir de 2018. Al mismo tiempo, Armani anunció despidos que afectarían al 60% de la plantilla de su fábrica en Italia. El grupo italiano obtuvo malos resultados durante el ejercicio pasado. Las ventas de

la empresa italiana cayeron un 5% en 2016 y fueron de alrededor de 2.517 millones de euros (2.702 millones de dólares). La caída de la facturación de Armani marca un punto de inflexión tras las alzas de los anteriores años. En 2015 las ventas alcanzaron los 2.650 millones de euros (2.844,9 millones de dólares), un 4,5% más que el periodo precedente. Armani opera con una red de más de 2.700 establecimientos en setenta países.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Con cuatro décadas de historia, Armani es una de las compañías más jóvenes del ránking, pero se ha ganado un hueco entre las principales empresas italianas de moda. La historia de la empresa camina en paralelo a la de su fundador, Giorgio Armani, que continúa al frente del grupo. Tras aprender el oficio con Nino Cerruti, el diseñador puso en marcha su propia firma en 1975 con una inversión inicial de 10.000 euros que obtuvo de la venta de su coche. Mientras él se encargaba de la dirección creativa, su marido, Sergio Galeotti,

se colocó al frente de la gestión. Pronto, el grupo vio el potencial del mercado estadounidense, y clavó su bandera en el país tan sólo cuatro años después de su fundación. Su salto a la popularidad llegó en la década de los ochenta, Armani se convirtió en una de las primeras compañías de moda en aprovechar no sólo el tirón de las alfombras rojas, sino también de las películas, y en recurrir al product placement para promocionar la marca. La compañía ha construido un imperio a partir del nombre del diseñador, entrando en negocios tan variados como la hostelería, la repostería o la floristería. En los últimos años, el grupo ha impulsado su marca A/X Armani Exchange como respuesta al avance del fast fashion, reforzando el producto para atraer a los consumidores más jóvenes. Tras el abrupto fallecimiento de Galeotti en 1985, Armani se vio obligado a tomar las riendas de la compañía, y hoy continúa al frente del grupo. Tras varios años encadenando subidas a doble dígito, el grupo estancó su crecimiento en 2015 por la desaceleración del consumo en el mercado chino. **m**

15 PUIG

AÑO DE FUNDACIÓN 1914	FUNDADOR Antonio Puig	PRIMER EJECUTIVO
SEDE L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona, España)	MARCAS Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Jean Paul Gaultier...	
TIENDAS No disponible	PLANTILLA 4.430 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.789 millones de dólares	ACCIONISTAS Compañía familiar	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 16 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Puig confió en la expansión y en las adquisiciones para crecer en 2016. El grupo español de perfumería se hizo con una participación minoritaria en la estadounidense EB Florals y en la brasileña Granado, que opera con 51 tiendas en el país latinoamericano.

Por otro lado, el pasado abril, la compañía abrió oficinas en Australia y se alió con Trimex Pty, propiedad de Clarins, para crecer en Oceanía. La compañía también se ha alió con Luxasia, líder del retail de cosmética de lujo en Asia, para impulsar su expansión en la región. Además, la empresa siguió impulsando el retail de Penhaligon’s con la que se hizo en 2015, y abrió seis nuevos establecimientos de la marca en Estados Unidos.

El baile de sillas también ha afectado la cúpula de Puig. La compañía fichó a Raffaele Ilardo, hasta el momento asesor creativo y director del atelier en Maison Margiela, como vicepresidente de diseño de Carolina Herrera, de la que abrió un establecimiento en Uruguay y otro en Beverly Hills. En marzo de 2017, Puig revocó a Manuel Puig Rocha, el único hijo de Antonio Puig, como vicepresidente del consejo y como consejero, y lo nombró representante en el órgano de la sociedad

Novaquern, de la que es administrador único. El grupo volvió a pisar el acelerador en 2016 con el objetivo de alcanzar los 2.000 millones en 2017. En el último ejercicio, la empresa elevó su facturación un 9%, y su beneficio neto atribuido creció un 23%, hasta 155 millones de euros (166,4 millones de dólares). Las ventas netas de la compañía se situaron en 1.790 millones de euros (1.921 millones de dólares), frente a los 1.645 millones de euros (1.766 millones de dólares) del ejercicio anterior. El beneficio antes de impuestos creció un 19% más respecto a 2015.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Aunque Puig continúa siendo eminentemente un grupo de perfumería, la compañía ha tomado posiciones en los últimos años en el negocio de la moda, con marcas como Paco Rabanne, Nina Ricci, Carolina Herrera o Jean Paul Gaultier.

Su historia se remonta a 1914, cuando Antonio Puig puso en marcha una empresa distribuidora de marcas británicas y francesas de cosméticos. Ocho años después, el grupo comenzó también a producir, con el lanzamiento de un lápiz de labios primero y de un perfume después.

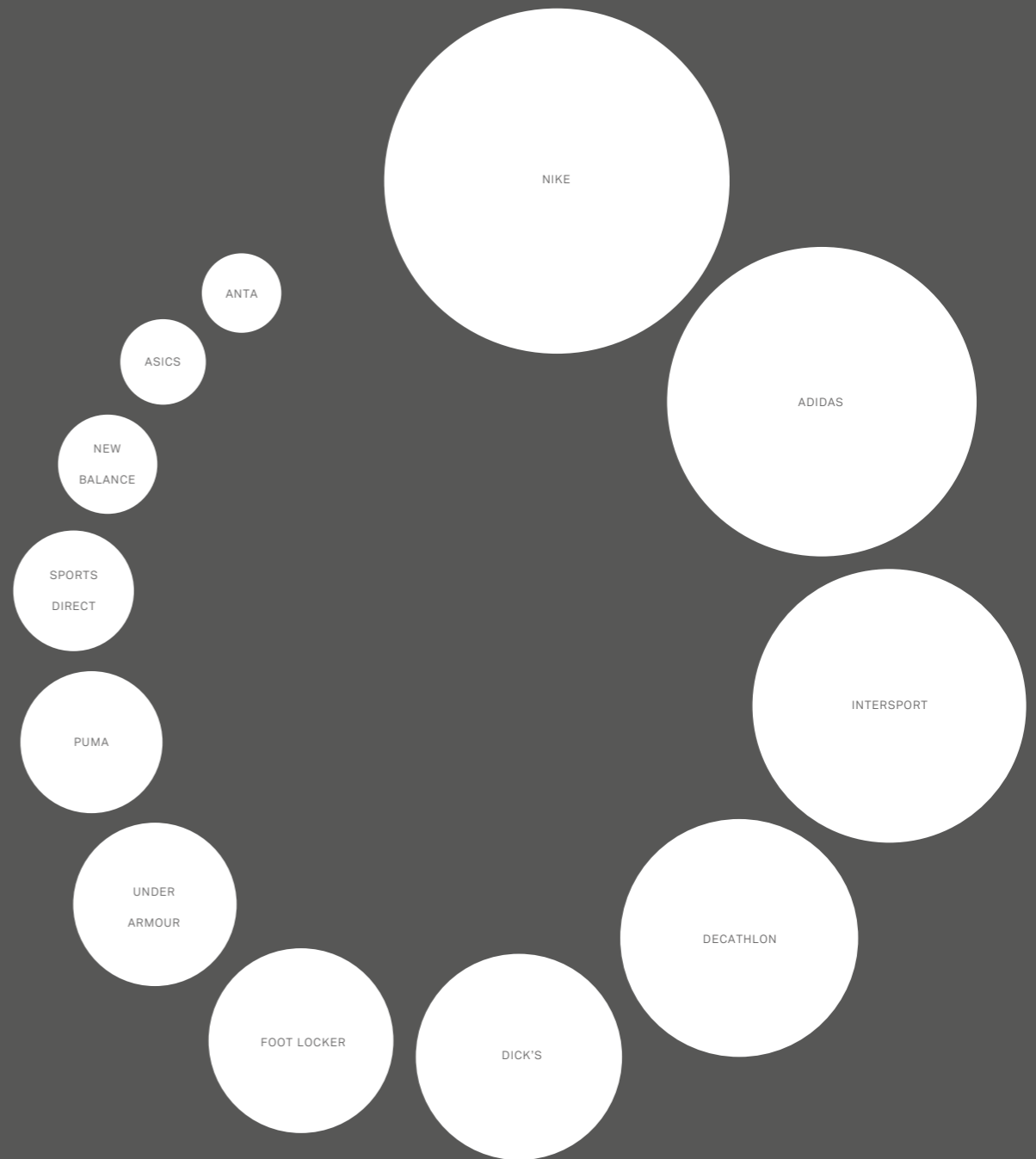
En 1959, el grupo dio un pie fuera de las fronteras nacionales con la creación de su primera filial internacional en Estados Unidos. Ya bajo el control de la segunda generación, Puig firmó una licencia con el diseñador Paco Rabanne para, poco después, hacerse con la marca. En 1988 inició también una colaboración con Carolina Herrera, marca que también terminaría adquiriendo siete años después.

El grupo continuó engrosando su cartera con la compra de Nina Ricci, Myrurgia y Gal. En 2004, Marc Puig, actual consejero delegado, tomó las riendas de la compañía, cuando el grupo se enfrentaba a la caída de las ventas y el descenso de la rentabilidad. En esta nueva etapa, el grupo ha reforzado su desarrollo internacional y ha continuado apostando por las adquisiciones, con la absorción de Jean Paul Gaultier, la compra de las perfumerías de nicho L’Artisan Parfumeur y Penhaligon’s y la entrada en el capital de EB Florals. Pero la operación más importante fue la compra del 25% de Sociedad Textil Lonia, entonces en manos de LVMH. Con esta operación, el grupo reforzó su presencia en el sector de la moda, ya que Textil Lonia controla la licencia de distribución de CH Carolina Herrera y gestiona también la firma Purificación García. **m**

4

LOS VENCEDORES DE LA MODA DEPORTIVA

PÁGINA 56

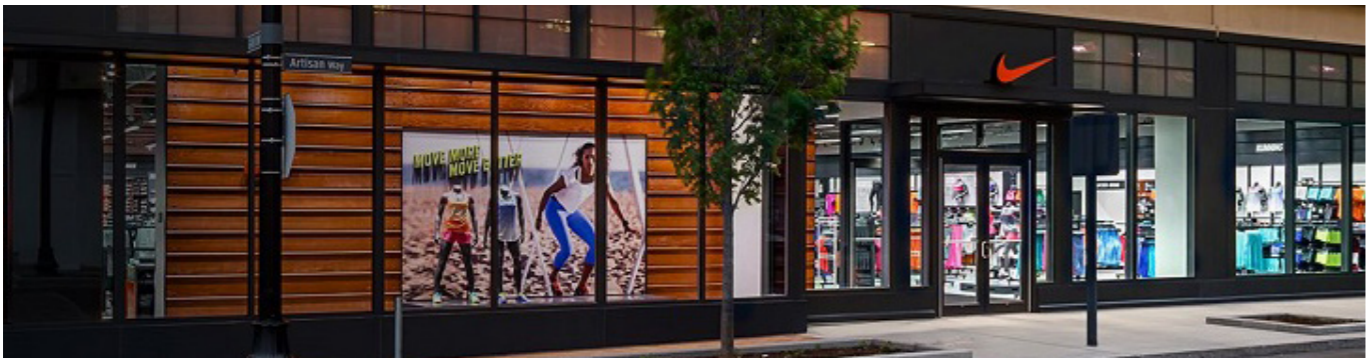


Nike continúa liderando el negocio global de la moda y el calzado deportivo en 2017. En segunda posición se mantiene Adidas, acortando cada vez más posiciones con su rival estadounidense, mientras que Intersport conserva el bronce, pese al avance a grandes pasos de Decathlon.

La relativa calma de la parte alta de la clasificación contrasta con los vaivenes producidos entre los doce grupos restantes. El retailer estadounidense Dick's se posiciona en el quinto lugar, seguido de Foot Locker y Under Armour. Puma, por su parte, escaló una posición hasta el octavo lugar.

Sports Direct ha retrocedido puestos con respecto al año pasado, hasta la novena plaza. New Balance conserva el décimo lugar del ránking, y Asics cae hasta la undécima posición. Anta, uno de los mayores grupos de moda deportiva en China, cierra la clasificación.

1NIKE		
AÑO DE FUNDACIÓN 1964	FUNDADORES Phil Knight y Bill Bowerman	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Beaverton (Oregón, Estados Unidos)	MARCAS Nike, Jordan, Converse y Hurley	
TIENDAS 1.045 tiendas en todo el mundo	PLANTILLA Alrededor de 70.700 empleados	
FACTURACIÓN 2016 32.376 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de mayo de 2016	ACCIONISTAS Phil Knight (35%). Cotiza en bolsa	
		Mark Parker Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

El último año deja un cambio histórico en la cúpula de Nike. Phil Knight, el cofundador de la mayor compañía del mundo de moda y calzado deportivo, abandonó la presidencia del grupo el pasado julio. El consejo aprobó entonces que fuese Mark Parker quien relevase a Knight como presidente y consejero delegado del grupo. El cofundador, que dejó la gestión diaria en diciembre de 2004, cuenta con una participación del 35% de Nike. El gigante estadounidense del deporte concluyó su ejercicio 2015 (concluido el 31 de mayo de 2016) con un resultado neto de 3.760 millones de dólares, un 15% más que el año anterior. Las ventas de Nike también se mantuvieron al alza, con una subida del 6%, hasta 32.376 millones de dólares. El calzado fue la categoría reina de producto, con una facturación de 18.971 millones de dólares, mientras que la moda generó 9.067 millones de dólares. En noviembre de 2016, la compañía desembarcó en Europa con Air Jordan con la puesta en marcha de un establecimiento en el corazón de París. La tienda, gestionada por Foot Locker, se encuentra en la calle

Fauborg Saint Antoine, en el barrio de la Bastilla. Tras la apertura, Nike superó las diez tiendas en París. Un mes más tarde, el grupo abrió una *macro-tienda* en la Quinta Avenida de Nueva York. La superficie del establecimiento es de 6.430 metros cuadrados. Esta apertura se sumaba a otra realizada en el distrito neoyorkino de Soho, en el número 529 de Broadway. El pasado enero, tras el cierre de la cadena de distribución estadounidense Sports Authority, Nike anunció un acuerdo con JCPenney para abrir 600 corners en algunos de sus más de mil centros repartidos por el país. Pese a que el grupo cumplió los objetivos marcados para 2016, Nike se ha alejado de su meta para 2020 a lo largo del ejercicio presente.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La empresa que hoy lidera la industria del deporte a escala global nació en una pista de atletismo de la Universidad de Oregón, en Estados Unidos, a principios de los sesenta. Phil Knight, estudiante de Empresariales y miembro del equipo de atletismo, y Bill Bowerman, su entrenador, pusieron en mar-

cha en 1964 una compañía especializada en la venta de zapatillas, Blue Ribbon Sports. Inicialmente, la compañía distribuía el calzado de Onitsuka Tiger (hoy Asics), pero más tarde comenzó a desarrollar su propio producto, que ambos vendían en los encuentros de atletismo que se celebraban en la costa este del país. Las Waffle Trainer, unas zapatillas que Knight y Bowerman inventaron utilizando una plancha de gofres para lograr una suela con mayor agarre y menor peso, fue el primer éxito comercial de la compañía, que en 1972 lanzó una línea con el nombre de la diosa griega de la victoria, Nike. Con esta línea, que más tarde daría nombre a toda la marca, nació también el Swoosh, emblemático logo de la marca, que ideó la estudiante de diseño Carolyn Davidson. El marketing y el patrocinio de atletas como Carl Lewis han sido una de las claves del éxito en la historia de Nike, pero muy especialmente el de Michael Jordan, el jugador de baloncesto más emblemático de todos los tiempos. Nike y Jordan llegaron a un acuerdo en 1983 y, con el éxito del jugador de los Chicago Bulls, el contrato se convirtió en un revulsivo para la compañía estadounidense. **m**

2ADIDAS		
AÑO DE FUNDACIÓN 1924	FUNDADOR Adolf Dassler	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Herzogenaurach (Alemania)	MARCAS Adidas y Reebok	
TIENDAS Más de 14.800 tiendas en todo el mundo	PLANTILLA 60.617 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 21.628 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 3 de marzo de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
		Kasper Rorsted Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Pese a mantenerse todavía a una distancia considerable de su principal contrincante, el grupo alemán de moda y equipamiento deportivo ha hecho temblar a Nike ante la fortaleza de sus resultados en 2016. Adidas elevó su beneficio neto un 59% el año pasado, hasta 1.020 millones de euros (1.095 millones de dólares). La facturación de la compañía se alzó un 14%, hasta 19.291 millones de euros (20.710 millones de dólares). Tras la salida de Herbert Hainer como consejero delegado en octubre de 2016, Kasper Rorsted está al frente de Adidas como máximo responsable del grupo. En los últimos meses, Rorsted ha realizado cambios en la cúpula de la empresa, como el nombramiento en febrero de este año de Arthur Hoeld, responsable de la línea Originals del grupo, como nuevo vicepresidente de estrategia. Asimismo, el vicepresidente de ecommerce de la empresa, Harm Ohlmeyer, fue ascendido al cargo de director financiero este mismo mes. Tras dieciséis años vinculado al consejo de administración de la empresa, su predecesor Robin J. Stalker, abandonará la compañía cuando Ohlmeyer se incorpore. Para mejorar su rentabilidad, el grupo alemán vendió TaylorMade, su marca de productos de golf, al fondo KPS Capital por 425 millones de dólares. Esta división del grupo acumulaba ya varios ejercicios con resultados a la baja.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La historia de Adidas, número dos del mundo en moda deportiva, comenzó en 1924 en el municipio alemán de Herzogenaurach, donde los hermanos Adolf y Rudolf Dassler fundaron Gerbüder Dassler Schuhfabrik, especializada en zapatillas de atletismo. Ya en sus inicios la compañía calzó a medalleros olímpicos como la atleta alemana Karoline

Radke, que se alzó con el oro en los 800 metros lisos en los Juegos Olímpicos de Amsterdam en 1928, pero sobre todo al estadounidense Jesse Owens. En la II Guerra Mundial, Adolf Adi Dassler rechazó, a diferencia de su hermano, alistarse en el ejército nazi, y tras el conflicto los dos hermanos rompieron su sociedad. Adolf llegó a delatar a Rudolf, que más tarde crearía Puma, ante los aliados. En 1949, Adolf Dassler refundó la compañía como Adi Dassler Adidas Sportschuhfabrik y creó las míticas tres bandas que caracterizan a la marca. El mundial de fútbol de Suiza en 1954 representó un revulsivo para Adidas gracias a la victoria de la selección alemana en la final contra el combinado de Hungría, un partido que se llamó El milagro de Berna. El año 1967 marcó otro hito en la historia del grupo, cuando el futbolista Franz Beckenbauer visitó por primera vez ropa de Adidas, y 1970 otro, cuando la enseña alemana produjo el balón oficial del mundial de fútbol de aquel año. Como en el caso de Nike, el patrocinio de grandes atletas fue clave para el desarrollo del grupo, que a finales de los ochenta estuvo cerca de la bancarrota tras el repentino fallecimiento de Horst Dassler, hijo del fundador, a los 51 años. En 1990, el empresario Bernard Tapie se hizo con el grupo, que más tarde pasaría a manos de Robert Louis-Dreyfus, que logró relanzar la compañía. En 1995, la empresa salió a bolsa. **m**

3

INTERSPORT

AÑO DE FUNDACIÓN 1968	FUNDADORES Unión de diez centrales de compra	PRIMER EJECUTIVO  Victor V. Duran Consejero delegado
SEDE Berna (Suiza)	MARCAS McKinley, Energetics, Firefly, TecnoPro, Pro Touch, Etirel	
TIENDAS Más de 5.500 tiendas afiliadas en 45 países	PLANTILLA Más de 47.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 12.445 millones de dólares	ACCIONISTAS ICC-Intersport International Corporation	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Intersport conquistó nuevos mercados durante el pasado año, mediante la apertura de su primera tienda en Chile. El establecimiento se encuentra en el centro comercial Mall Plaza Los Dominicos de Santiago de Chile. En el resto de Latinoamérica, el grupo opera en México con su cadena The Athlete's Foot, donde superó los cien establecimientos en 2015. El pasado abril, Intersport ascendió a Martin Kempkes, que ocupaba otro cargo directivo en la división de retail y licencias, como nuevo responsable de retail. El directivo sustituyó en el puesto a Werner Zill, que se retirará a finales de agosto de 2017 tras 24 años en la empresa. Martin Kempkes se incorporó al grupo suizo en 2006, tras trabajar para la división de deporte de Karstadt durante ocho años. A lo largo de la última década, el ejecutivo ha ejercido varios puestos dentro de los departamentos de merchandising y retail de la compañía. Además, Intersport fichó a Mia Ruotsala como responsable del negocio digital de la empresa, cargo de nueva creación. La directiva pilota la estrategia digital y omnicanal

de todo el grupo. Originaria de Finlandia, Ruotsala trabajó en el pasado en el equipo de ecommerce de Tommy Hilfiger y, antes de incorporarse al distribuidor de moda deportiva, ejercía como consultora *freelance* de empresas en el ámbito de la estrategia digital. Al frente de su negocio en el mercado español, Intersport incorporó a Patxi Fernández mayo de 2016, ex director general de Forum Sport. El ejecutivo había trabajado previamente en compañías de gran distribución como Lidl y Eroski. Durante este año, la filial española será uno de los países piloto de la compañía suiza para la implantación de su proyecto digital con el objetivo de tener una misma plataforma en toda Europa para la venta por Internet y multicanal. Intersport España tiene previsto iniciar sus ventas online en enero de 2018.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La unión hace la fuerza. Al menos esa es la filosofía que está detrás de Intersport. La compañía, con sede central en Suiza, es una central de compra especializada en el ámbito deportivo. Con la asociación de empresarios

de todo el mundo, el grupo compite, principalmente en Europa, con gigantes como Decathlon o Foot Locker. Los orígenes de Intersport se remontan a 1968, cuando diez grupos del sector se unieron para ganar poder de compra y capacidad de distribución. Los diez países iniciales que dieron vida a Intersport International Corporation fueron Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia y Suiza. Con el paso de los años, la compañía ha ido sumando nuevos socios de más países. El primero de ellos fue Finlandia, que se unió en 1970. En 1973 llegó el turno de Canadá y en 1974, de España y Reino Unido, para dar paso, a través de los años, a otros como Italia, Rusia, Emiratos Árabes o China. Basado inicialmente en París, en 1976 la compañía se desplazó a un territorio neutral para todos los socios, Suiza. Actualmente, la empresa cuenta con más de 5.400 tiendas afiliadas en 43 países. Desde finales de 2012, la compañía opera también con la cadena The Athlete's Foot, que suma alrededor de 460 establecimientos en 26 países y genera ventas de 307 millones de euros (329,5 millones de dólares). **m**

4

DECATHLON

AÑO DE FUNDACIÓN 1976	FUNDADOR Michel Leclercq	PRIMER EJECUTIVO  Michel Aballea Director general
SEDE Villeneuve-d'Ascq (Francia)	MARCAS Tribord, Wed'ze, Solognac, Simond, Oxelo, Quechua, Orao, Newfeel, Nabaiji, Kipsta, Kalenji, Inesis, Domyos...	
TIENDAS 1.176 propias en 28 países	PLANTILLA 78.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 11.211 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Mulliez y familia Leclercq	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Costa de Marfil, Ghana, Colombia y Australia. Estos son algunos de los países en los que Decathlon ha desembarcado a lo largo de los últimos doce meses o prevé hacerlo de manera inminente. El grupo francés de moda y equipamiento deportivo sigue ganando presencia en nuevos mercados, a la vez que engorda su red de tiendas en los veintiocho países donde ya opera. En Ghana, la compañía abrió el pasado abril su primera tienda, ubicada en el centro comercial Junction Mall de la ciudad de Nungua. El objetivo es llegar a tener 50 puntos de venta en el país en los próximos años. Unos meses antes, el grupo ponía en marcha el primer punto de venta en Abiyán, la capital financiera y comercial de Costa de Marfil. Decathlon escogió el día de San Valentín para inaugurar una *macrotienda* de 3.000 metros cuadrados en Bogotá, la primera de la empresa en Colombia. En Latinoamérica, el grupo opera con puntos de venta en Brasil y México, donde tiene prevista la puesta en marcha de siete tiendas hasta 2018. A su vez, la empresa se encuentra ultimando detalles para comenzar a operar en el mercado chileno próximamente. Australia es el siguiente destino de Decathlon en el extranjero. La compañía desembarcará en Sidney el próximo octubre y en Melbourne en 2018. Además, el gigante proyecta cien aperturas en el país en diez años. En cuanto a su cartera de marca, Decathlon introdujo una nueva firma el pasado marzo: Itiwit, que ofrece productos para la práctica del paddle surf y el kayak. Con anterioridad, Itiwit estaba integrada dentro de Tribord, la enseña del gigante galo para deportes acuáticos. España fue el segundo mercado donde Decathlon puso en marcha más establecimientos en 2016, diecisiete en total. La empresa contaba con una red de 149 puntos de venta en el país a cierre del pasado ejercicio, manteniéndose como el tercer mercado con mayor presencia del grupo por detrás de China y Francia. La facturación del grupo creció un 12% en 2016, hasta 10.000 millones de euros (10.735 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Michel Leclercq plantó en 1976 la semilla del imperio Decathlon. En 1961, Gérard Mulliez puso en marcha su primera tienda Auchan en el municipio de Roubaix. Su primo Michel Leclercq tenía entonces 22 años y entró a trabajar en el establecimiento

como carnicero, pero fue ascendiendo y llegó a hacerse cargo de las contrataciones y la tecnología para los 5.000 empleados del grupo. En 1975, Auchan ofreció a Leclercq un nuevo proyecto, pero él decidió crear su propia empresa. Después de un viaje a Estados Unidos, apostó por lanzar una compañía de deporte para toda la familia. El 27 de julio de 1976, Decathlon abrió las puertas de su primera tienda. En la zona comercial de Auchan en el municipio de Englos (cerca de Lille), Leclercq abrió una gran superficie de artículos deportivos cuyo objetivo pasaba por equipar a todo tipo de deportistas, aficionados o profesionales, bajo un mismo techo. Sin embargo, las centrales de compras de artículos deportivos negaron el acceso a Decathlon, pensando que detrás de la nueva compañía estaban los recursos económicos de la familia Mulliez. Pero su suerte cambió cuando Adidas comenzó a suministrarle productos. Tras la marca alemana llegaron el resto. El gran cambio para Decathlon llegó en 1986, cuando se puso en marcha la filial de producción del grupo para asegurar el suministro de artículos con marca propia, que hoy constituyen el núcleo del negocio de la compañía y le permiten ofrecer productos para prácticamente todos los deportes. **m**

AÑO DE FUNDACIÓN 1948	FUNDADOR R. Dick Stack	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Pittsburgh (Pensilvania, Estados Unidos)	MARCAS Dick’s, Golf Galaxy, True Runner, Field&Steam y Chelsea Collective	
TIENDAS 197 en Estados Unidos	PLANTILLA Más de 13.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 7.900 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Edward W. Stack (15%). Cotiza en bolsa	Edward W. Stack Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Dick’s ha engordado su negocio a lo largo del pasado año mediante la adquisición de algunos de sus mayores competidores en Estados Unidos, que estaban en bancarrota o concurso de acreedores. En octubre de 2016, Dick’s adquirió la cadena de tiendas Golfsmith, el mayor retailer de golf del país, por 70 millones de dólares, en la subasta que se realizó tras la bancarrota de la compañía, que acumulaba una deuda con entidades de crédito de 200 millones de dólares. La compañía se quedó con 30 de las 109 tiendas de Golfsmith en Estados Unidos, que fueron convertidas en establecimientos de Golf Galaxy. En julio del año pasado, Dick’s desembolsó ocho millones de dólares para hacerse con 31 establecimientos de la cadena de tiendas Sports Authority, que estaba en concurso de acreedores, y también compró la propiedad intelectual del retailer por quince millones de dólares. Los establecimientos fueron reconvertidos en tiendas Dick’s en el último

trimestre de 2016. La cadena estadounidense de tiendas de moda y equipamiento deportivo Dick’s elevó su cifra de negocio un 9% en 2016, hasta 7.900 millones de dólares, mientras que el beneficio neto del grupo se situó en 90,2 millones de dólares, frente a los 128,9 millones de dólares con los que cerró 2015. El ecommerce copó el 11,9% de las ventas totales de la empresa en 2016, frente al 10,3% que representó el canal online en el ejercicio 2015. A cierre de 2016, Dick’s operaba con 676 tiendas de su cadena homónima y 121 establecimientos con las otras cadenas del grupo, Golf Galaxy, True Runner, Field&Stream y Chelsea Collective.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Con la mayoría de edad recién cumplida, en 1948, Dick Stack trabajaba en una tienda de excedentes militares en la localidad de Binghamton, en el estado de Nueva York (Estados Unidos). Un gran aficionado a la pesca, Stack tuvo que realizar para su jefe

una lista con los productos que se requieren para la práctica de dicho deporte. Tras entregarle la lista, el propietario le tildó de “niño tonto” y afirmó que no tenía ni idea de lo que hacía. Stack, enfurecido, dejó el trabajo y fue a buscar consuelo a casa de su abuela, junto a la que había pasado mucho tiempo en su niñez. Fue ella quien le incitó a construir su propia tienda e invirtió los ahorros de toda una vida (300 dólares por aquel entonces) para que su nieto cumpliera su sueño. Diez años más tarde, el establecimiento que Stack puso en marcha en Binghamton una década atrás expandió las líneas de producto que se ofrecían hasta asemejarse a la variedad de artículos que se puede encontrar en una tienda Dick’s en la actualidad. El hijo de Dick Stack, Ed Stack, fue el encargado junto a sus familiares de convertir el negocio de su padre en una cadena de tiendas que hoy abarca todo el territorio estadounidense. El directivo sacó la compañía a bolsa en 2002, y cuenta con una participación del 15% del capital, valorada en torno a los 1.000 millones de dólares. **m**

AÑO DE FUNDACIÓN 1974	FUNDADOR Nacida en el seno de F.W. Woolworth Company	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Nueva York (Estados Unidos)	CADENAS Foot Locker, Champs Sports, Kids Foot Locker, Footaction, SIX:02, Lady Foot Locker, Runners Point y Sidestep	
TIENDAS 3.437 tiendas en 23 países	PLANTILLA Más de 47.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 7.766 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Richard A. Johnson Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016


Foot Locker concluyó su ejercicio pasado con un crecimiento del 4,8%, hasta 7.766 millones de dólares. Por su parte, el resultado bruto de explotación (ebitda) superó la barrera de los 1.000 millones de dólares, un 19,4% más. El beneficio del grupo estadounidense se elevó un 22%, hasta 664 millones de dólares. En el último trimestre del año pasado, Foot Locker abrió veinte nuevas tiendas, remodeló o relocalizó otras 59 y echó el cierre a 51 establecimientos. A 28 de enero de 2016, la compañía operaba con 3.363 tiendas en 23 países en Norteamérica, Europa, Australia y Nueva Zelanda. Además, se abrieron 59 franquicias en

Oriente Medio y Corea del Sur, así como quince franquicias de su cadena Runners Point en Alemania. En febrero de 2017, el consejo de administración de Foot Locker aprobó un programa de inversión de 277 millones de dólares en ámbitos como la remodelación de tiendas, los softwares utilizados en el punto de venta, la mejora de su página web y formaciones para sus socios franquiciados. El consejo de administración de Foot Locker despedirá esta primavera a Nick DiPaolo, que abandona el órgano para retirarse tras quince años formando parte de él. En paralelo, la compañía anunció la incorporación de dos nuevos miembros: Kim Underhill y Ulice Payne.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Foot Locker nació en 1974 en el seno del gigante estadounidense del retail Woolworth, después de que este comprara el grupo de calzado Kinney Shoe Corporation en 1963. El primer establecimiento de Foot Locker se puso en marcha en el centro comercial Puente Hills, en Industry (California, Estados Unidos). Woolworth, que en 1998 cambió su nombre a Venator Group, vio como Foot Lockerse convertía en la mayor actividad del grupo, hasta que en 2001 cambió su denominación a Foot Locker. En 2004 la compañía adquirió Footaction USA y cerca de 350 tiendas a Footstar, que se encontraba en bancarrota, y en 2013 se hizo con el distribuidor alemán Runners Point Group. **m**

7 UNDER ARMOUR

AÑO DE FUNDACIÓN 1996	FUNDADOR Kevin A. Plank	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Baltimore (Maryland, Estados Unidos)	MARCAS Under Armour	
TIENDAS 241 en todo el mundo	PLANTILLA 15.200 empleados	
FACTURACIÓN 2016 4.825,3 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Kevin A. Plank. Cotiza en bolsa	Kevin A. Plank Consejero delegado y presidente



EVOLUCIÓN 2016

Under Armour ha acelerado a lo largo del último ejercicio en su lucha por conquistar el podio mundial de la moda y el calzado deportivo. La compañía estadounidense puso en marcha el pasado junio un nuevo centro productivo y de innovación en Baltimore, donde la empresa tiene su sede. Las instalaciones, denominadas UA Lighthouse, suman 3.251 metros cuadrados. Sin salir de su mercado doméstico, la empresa, presidida por Kevin Plank, le arrebató a Majestic el rol de proveedor oficial de la Major League Baseball estadounidense a partir de 2020, cuando finaliza el contrato que en la actualidad mantiene con la otra enseña deportiva. En términos de expansión, Under Armour desembarcó en India a través de la plataforma Amazon Fashion. En concreto, el grupo inició la comercialización de 300 productos distintos a través del gigante del ecommerce.

El pasado marzo, Under Armour reforzó su cúpula con el fichaje de Clay Dean, un veterano ejecutivo de diseño en General Motors, como nuevo director de innovación. En el puesto de nueva creación, Dean coordina los departamentos de diseño, marketing y producto bajo la misma visión. La compañía ha centrado también su expansión en el mercado latinoamericano. En el último año, la empresa abrió sus primeras tiendas monomarca en Paraguay, donde opera de la mano de Grupo Sallustro. A su vez, Under Armour reforzó su presencia en Chile y México y anunció su entrada en Argentina.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

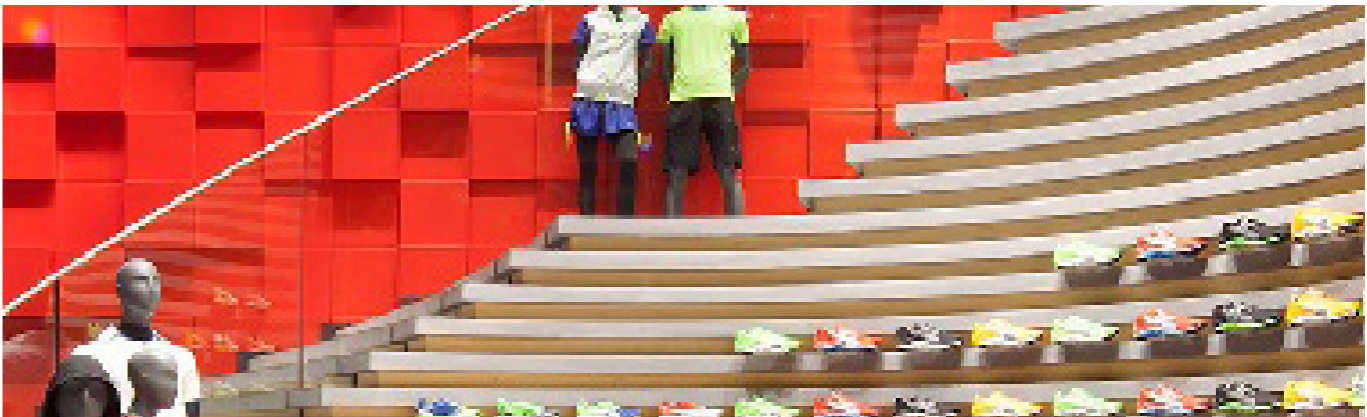
De los deportes de nicho, a las masas. Y de ser un pequeño operador a que su ambición le lleve a desafiar al gigante Nike e, incluso, a adelantar a Adidas. Bajo el liderazgo de Kevin A. Plank, Under Armour se ha posicionado en pocas décadas como uno de los gigantes mundiales de la industria del deporte.

Under Armour debe su nacimiento a la incomodidad que encontraba Plank, capitán del equipo de fútbol de la Universidad de Maryland, en tenerse que cambiar la camiseta interior continuamente, mientras sus pantalones se mantenían secos. Tras graduarse en la universidad, desarrolló el primer prototipo de su camiseta, que más tarde perfeccionó e hizo que compañías como Nike, Adidas o Reebok siguieran su ejemplo. Plank, que inició su negocio en el sótano de la casa de su madre en Washington, comenzó su escalada cuando USA Today llevó a su portada a Jeff George, quarterback de los Oakland Raiders, con una de sus prendas a finales de los noventa. En 1999, Under Armour saltó a la gran pantalla en la película Un domingo cualquiera, dirigida por Oliver Stones y protagonizada por Al Pacino, Cameron Diaz y Jamie Foxx. Esta publicidad abrió la puerta a Under Armour a firmar sus primeros acuerdos (desde la liga de baseball hasta la de hockey, pasando por el maratón de Baltimore) e iniciar así su rápido crecimiento. **m**

8 PUMA

AÑO DE FUNDACIÓN 1948	FUNDADOR Rudolf Dassler	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Herzogenaurach (Alemania)	MARCAS Puma, Cobra Golf y Dobotex	
TIENDAS Presencia en más de 120 países	PLANTILLA 11.495 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 4.066 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Kering (86%). Cotiza en bolsa	Bjorn Gulden Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



DEVOLUCIÓN 2016

La apuesta por la moda urbana a través del fichaje de Rihanna como directora creativa de la línea femenina Fenty y la popularización de las *sneakers* han impulsado el viraje hacia la rentabilidad del grupo alemán. En 2016, Puma disparó su beneficio un 68% respecto al ejercicio anterior, hasta 62,4 millones de euros (66,9 millones de dólares), mientras que su cifra de negocio creció un 7,1%, hasta 3.627 millones de euros (3.893 millones de dólares). En Norteamérica, el segundo mercado más importante para la empresa por volumen de negocio tras Europa, Puma reordenó su cúpula en febrero y nombró a Bob Philon como nuevo presidente para la región. Anteriormente, Philon era presidente de la marca Cobra Puma Golf, cargo que ejercía desde 2010. En el mercado italiano, la compañía trasladó su sede en el país al parque de negocios Milanofiori Norte, en Assago, a las afueras de Milán. Las nuevas instalaciones de Puma cuentan con una superficie de 1.800 metros cuadrados.

La empresa también agrandó su huella en Latinoamérica. La compañía anunció el año pasado que proyecta un fuerte crecimiento en la región, tras haber alcanzado las cien tiendas. En el último año, Puma subió la persiana de nuevos establecimientos en países como México, Perú y Argentina, donde puso en marcha su outlet más grande. La compañía alemana concentra el 8,8% de su producción en Latinoamérica. Los rumores de que Kering, propietario de la enseña, valora la posible venta del negocio, han sido una constante en el último año, especialmente tras la salida de François-Henri Pinault del consejo de la compañía. No obstante, Pinault, máximo responsable del conglomerado de lujo, aseguró que “no hay ninguna intención de vender Puma en el corto plazo”.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Puma nació en 1948 en la Alemania de posguerra y tras el enfrentamiento familiar entre los hermanos Rudolf y Adolf Dassler, fundadores desde los años veinte de lo que hoy es Adidas. Rudolf Dassler creó entonces

Gebrüder Dassler Schuhfabrik y la marca Puma, que en 1952 lanzó su primer éxito comercial, las botas de fútbol Super Atom. La compañía continuó desarrollando modelos de zapatillas para otros deportes, como el atletismo, y en 1960 logró su primer oro olímpico, alcanzado por Armain Hary en la prueba estrella, los 100 metros lisos, en Roma. Otros de los emblemas de la marca fueron Pelé, que en 1962 se hizo con el mundial de fútbol con la selección de Brasil calzando unas Puma; Johan Cruyff, que lideró a la selección holandesa en el mundial de 1974, y Diego Maradona, que se puso unas botas de la marca en los mundiales de 1982 y 1986. Puma salió a bolsa en 1986 y tres años después los hijos del fundador, Armin y Gerd Dassler, vendieron su 72% del capital al grupo suizo Cosa Liebermann. En 2007, Kering(entonces PPR) anunció la compra del 27% de la compañía, una participación que elevaría al 60% a finales de ese año. Actualmente, el gigante francés del lujo controla el 86% de Puma y el 14% restante cotiza en bolsa. Puma forma parte de la división de deporte y *lifestyle* de Kering. **m**

9

SPORTS DIRECT

AÑO DE FUNDACIÓN 1982	FUNDADOR Mike Ashley	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Shirebrook (Reino Unido)	MARCAS Sports Direct, Donnay, Firetrap, Everlast, Kangol, Karrimor, Lonsdale, USA Pro, Slazenger...	
TIENDAS 733 tiendas en todo el mundo	PLANTILLA 29.457 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 3.775 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 26 de abril de 2016	ACCIONISTAS Mike Ashley. Cotiza en bolsa	Mike Ashley Presidente

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Sports Direct ha experimentado un año agitado, caracterizado por presiones del accionariado para echar a su presidente, cambios en su cúpula, numerosas compraventas y la elevación de su participación en la también británica Debenhams. El pasado abril, la compañía vendió Dunlop al grupo japonés Sumitono Rubber Industries por 112 millones de libras (144 millones de dólares). La marca facturó 42,6 millones de libras (54,8 millones de dólares) en 2016 y un beneficio antes de impuestos de 4,06 millones de libras (5,22 millones de dólares). Por otra parte, Sports Direct entró en el mercado estadounidense al tomar el control de Bob's Stores y Eastern Mountain Sports por 101 millones de dólares. Ambas cadenas, que suman medio centenar de puntos de venta en el país, estaban controladas hasta entonces por Eastern Outfitters, en concurso de acreedores. En paralelo a las compraventas, el grupo elevó el pasado agosto su participación en Iconix, dueño de Umbro, hasta el 13% del capital, tras hacerse con el 9% de las acciones por 26 millones de euros (29,7 millones de dólares) en enero de 2016. Además, Sports Direct subió su apuesta por Debenhams e incrementó su participación hasta el 19,1%.

Mike Ashley, fundador y primer ejecutivo de la compañía, cerró la compra de Agent Provocateur en marzo por 27,5 millones de libras (35,3 millones de dólares). La compañía de lencería, que se encontraba a las puertas de entrar en concurso de acreedores, estaba hasta entonces en manos del fondo 3i. Ashley también tiene participaciones en French Connection. En diciembre de 2016, Matt Pearson, director financiero de Sports Direct, abandonó el grupo. La compañía colocó en el puesto a Herbert Monteith, miembro también del equipo financiero de la empresa. En la cúpula de la compañía, la crisis interna con los accionistas revivió el pasado enero, cuando los accionistas volvieron a poner en entredicho la gestión del equipo directivo de Sports Direct. Aberdeen Asset Management y Pensions and Investment Consultants (Pirc), accionista minoritario de referencia, aumentaron la presión sobre la compañía para que Keith Hellawell abandonase su puesto como presidente del consejo. En agosto de 2016, parte del accionariado ya pidió el cese del fundador del grupo, Mike Ashley, y de su presidente por su gestión. Entonces, la empresa se enfrentó a varias polémicas por precariedad laboral a raíz de varios reportajes publicados en medios de comunicación británicos. En septiembre, el consejero delegado abandonó la compañía y fue sustituido

en el cargo por el propio Ashley.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Mike Ashley ha llevado su pasión por el deporte más allá de Sports Direct y hoy en día controla también el club de fútbol Newcastle United, por el que pagó alrededor de 135 millones de libras (173,7 millones de dólares). La andadura de Sports Direct comenzó en 1982, cuando Ashley puso en marcha una tienda en la localidad de Maidenhead bajo su propio nombre, Mike Ashley Sports. El empresario demostró su apetito por el crecimiento desde sus inicios y, si en 1984 abrió su segunda tienda (en Londres), en 1992 contaba ya con una docena de ellas. Desde sus inicios, la empresa ha combinado el crecimiento orgánico con las compras: a mediados de los noventa, Ashley se hizo con la marca de tenis y golf Donnay; en 2000 creó una joint venture para operar en Bélgica; en 2002 compró la cadena Lillywhites y la marca Lonsdale; en 2004 tomó el control de Dunlop y Slazenger; en 2006 compró Kangol; hasta llegar a tomar posiciones en Umbro, donde controla una participación, y en Debenhams. Y, en paralelo, su red de tiendas ha ido cambiando de nombre: de Sports Soccer a Sports World y Sports Direct. **m**

10

NEW BALANCE

AÑO DE FUNDACIÓN 1906	FUNDADOR William J. Riley	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Brighton (Massachusetts, Estados Unidos)	MARCAS New Balance, Warrior, PF-Flyers, Brine y Rockport	
TIENDAS Presencia en 120 países	PLANTILLA Más de 5.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015 3.720 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015	ACCIONISTAS Jim David y familia	Rob DeMartini Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

New Balance tiene un ambicioso plan de expansión en el mundo de cara a los próximos años. El noviembre pasado, Fran Allen, responsable de la compañía en Europa, Oriente Medio y África, explicó que el objetivo pasa por rebasar los 250 establecimientos en la región hasta 2020. En Norteamérica, el grupo se alió con Sport Chek, uno de los mayores retailers de moda deportiva en Canadá, para vender su colección de ropa femenina en este país. El acuerdo nació fruto de la voluntad de la empresa de elevar la distribución de su línea de moda urbana para mujer. Pero uno de los territorios donde New Balance ha realizado cambios de mayor envergadura en el último año es España. La compañía absorbió el pasado agosto a su distribuidor en el país, el grupo Alfico. La operación se produjo un año después de que la empresa pusiera en marcha una filial en el mercado español orientada al retail. En 2015, New

Balance también se hizo con el 100% de su distribuidora en Italia, Gartner Sports, de la que ya era accionista mayoritario. En paralelo, el grupo impulsó su marca Rockport en el territorio español, donde tiene un plan de expansión en marcha que contempla abrir quince tiendas hasta 2020. New Balance compró la enseña junto con el fondo Berkshire Partners al grupo Adidas en 2015, y un año después desembarcó con ella en el mercado español.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

De proveedor para calzado a fabricante de zapatillas deportivas y marca. Con una historia a sus espaldas de más de cien años, New Balance está viviendo en la última década una segunda juventud. Varios propietarios y varias actividades diferentes han sido necesarios para aupar hasta los grandes del deporte mundial a New Balance. William J. Riley puso en marcha New Balance en 1906, pero lejos de la marca que

es actualmente la empresa inició su actividad como un proveedor para fabricantes de calzado. Riley quería conseguir mayor comodidad para el calzado, dando tres puntos de apoyo al pie y mejorando su balance, precisamente de donde procede el nombre de la empresa. En 1927, Riley contrató a Arthur Hall como comercial, pero en 1934 terminó convirtiéndose en socio de la compañía. Hall traspasó el negocio a su hija, Eleanor, y su esposo, Paul Kidd, que continuaron el negocio como empresa auxiliar del calzado hasta 1960, cuando diseñaron y fabricaron su primera zapatilla de running. La innovación hizo crecer a la empresa rápidamente, pero el éxito duró poco y las ventas se estancaron hasta que en 1972 Jim David se hizo con la compañía. Cuando Davis, impulsor del éxito actual de New Balance, tomó el control de la empresa, esta contaba con una plantilla de sólo seis personas que fabricaban treinta pares de zapatos al día. **m**

11 ASICS

AÑO DE FUNDACIÓN 1959	FUNDADOR Kihachiro Onitsuka	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Kobe (Japón)	MARCAS Asics y Onitsuka Tiger	
TIENDAS 867 en todo el mundo	PLANTILLA 7.263 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 3.585 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Motoi Oyama Presidente y consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

El pasado ejercicio tuvo un sabor amargo para Asics. Además de reducir su facturación global un 6,9% durante el periodo respecto a 2015, el beneficio del grupo japonés se desplomó un 60%, hasta 2.825 millones de yenes (24,9 millones de dólares). El pasado otoño, Asics abrió filiales en Chile y Perú para gestionar la distribución de formas más cercana e incrementar sus ventas en la región. Fernando Jaume y Christian Manchego son los respectivos directores generales del grupo en estos mercados latinoamericanos. Anteriormente, la empresa controlaba su actividad en el conjunto del continente a través de su filial en California, Estados Unidos. En marzo, Asics anunció la apertura de una filial en Dubái para operar en la región de Oriente Medio. Con esta operación, el gigante japonés reemplazaría a su distribuidor actual en el territorio, Falaknaz, que representaba a la marca en este

mercado desde 2003. La compañía japonesa también adquirió FitnessKeeper en 2016, la empresa propietaria de la aplicación para móviles Runkeeper. La apuesta por la tecnología quedó patente el pasado noviembre, cuando Asics constituyó un fondo de inversión llamado Asics Ventures para invertir 3.000 millones de yenes en *start ups* tecnológicas, siguiendo el camino de otros grupos como Asos y L'Oréal. En España, Asics trasladó sus oficinas centrales a Barcelona, tras años gestionando su actividad en el país desde el polígono industrial Mas Blau, en el municipio catalán de El Prat de Llobregat. El edificio que ocupa la empresa en la capital catalana también alberga el departamento europeo de experiencia del consumidor, que atiende las necesidades de todo el continente europeo. Para 2017, Asics prevé elevar su facturación un 5,3%, hasta 420.000 millones de yenes (3.704 millones de dólares). Sin embargo, la empresa prevé que su resultado bruto de explotación (ebitda) vuelva a disminuir,

hasta 22.000 millones de yenes (194 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Asics nació en 1949 en Kobe (Japón) con el nombre de Onitsuka Tiger y la vocación de atender a la creciente demanda de calzado especializado por parte de los aficionados al baloncesto en el país asiático. Sólo un año después, la marca lanzada por Kihachiro Onitsuka logró su primera victoria deportiva, al calzar al atleta que venció la Maratón de Boston. Los éxitos deportivos continuaron impulsando las ventas de la compañía, como el del equipo femenino japonés de voleibol que se hizo con el oro en los Juegos Olímpicos de Tokio en 1964. La compañía, que en la década de los setenta comenzó a introducirse en el mercado estadounidense, se fusionó en 1977 a GTO Sports Nets & Sportwear, dando lugar a Asics, acrónimo de Anima Sana In Corpore Sano. **m**

12 ANTA

AÑO DE FUNDACIÓN 1994	FUNDADOR Ding Shizhong	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Jinjiang (Fujian, China)	CADENAS Anta, Anta Kids, Descente y franquicias de Fila y NBA Brand en China, Hong Kong y Macao	
TIENDAS 9.662 tiendas en Asia	PLANTILLA Más de 17.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.938 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Shizhong. Cotiza en bolsa	Ding Shizhong Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 23 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

En 2016, Anta creció por tercer año consecutivo. El grupo, el mayor retailer de moda deportiva en China por valor de mercado, elevó su facturación un 19,9% durante el pasado ejercicio, hasta 13.350 millones de yuanes (1.966 millones de dólares). El impulso en las ventas vino dado por las campañas de *márketing* implementadas durante los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro, según la empresa. El beneficio de la compañía, por su parte, se incrementó un 16,9%, hasta 2.385 millones de yuanes (351,2 millones de dólares). A cierre del ejercicio, la compañía operaba con 8.860 tiendas de su marca homónima en China y 802 establecimientos de Fila en China continental, Hong Kong y Macao. El

pasado agosto, Anta abrió la primera tienda en China de Descente, iniciado así el desarrollo comercial de la marca deportiva en el país asiático. A cierre del pasado ejercicio, la compañía operaba con un total de seis tiendas Descente en el mercado chino. “Los próximos diez años será una década dorada para el sector de la industria deportiva en China gracias a que el Gobierno está apoyando el desarrollo de nuestros sector, aumentando la participación en los deportes y haciendo crecer la demanda de nuestros productos”, dijo el presidente y consejero delegado de Anta, Ding Shizhong. El pasado marzo, Anta anunció que prepara una emisión de acciones por valor de 3.790 millones de dólares de Hong Kong (485 millones de dólares) para comprar otras marcas internacionales.

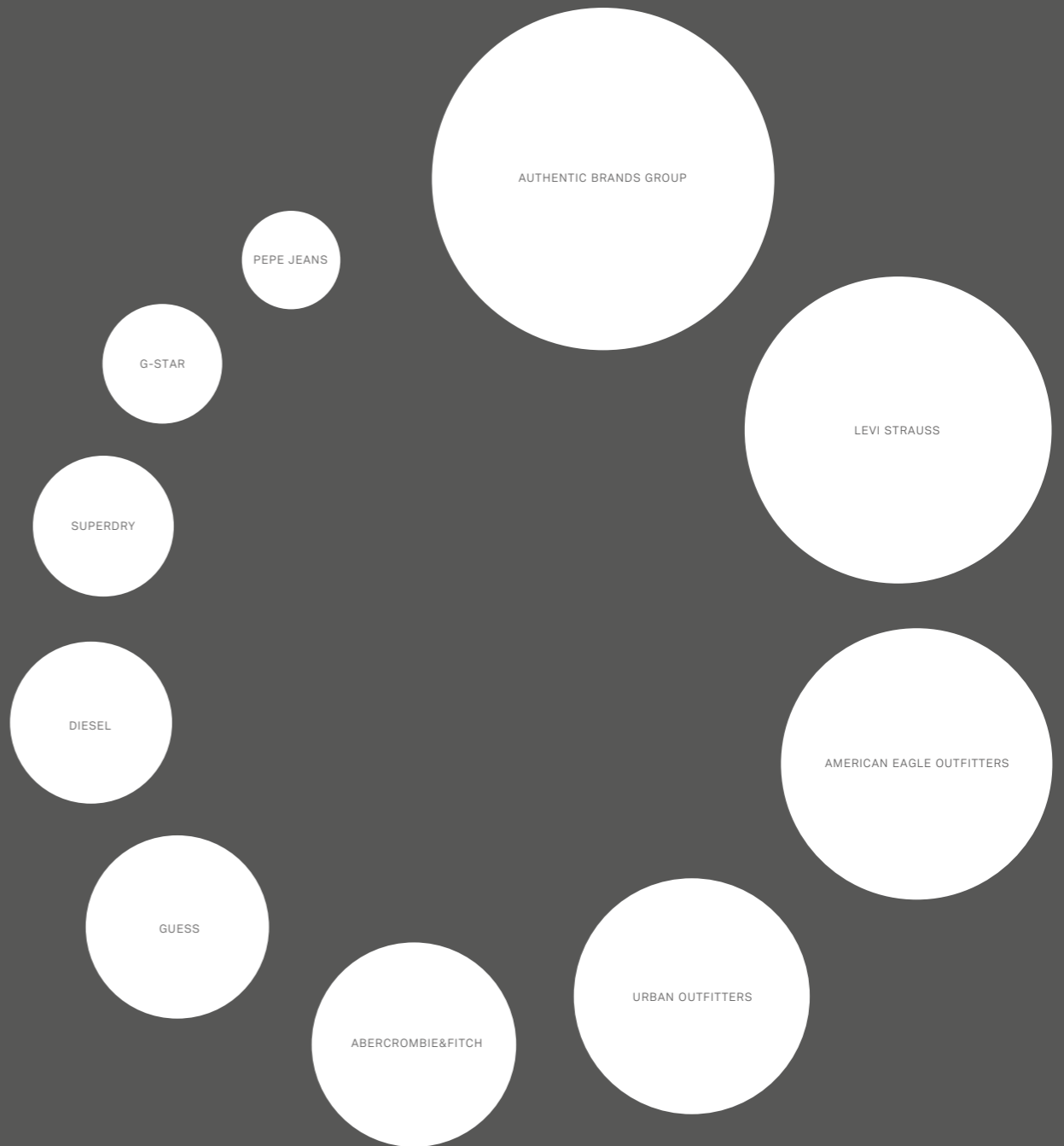
ORIGEN Y ESTRUCTURA

Anta fue fundado por Ding Shizhong en 2004 y se ha convertido en poco más de una década en uno de los mayores fabricantes y distribuidores de moda y equipamiento deportivo de China. La compañía, que cotiza en la bolsa de Hong Kong desde 2007, tiene sus oficinas centrales en Jinjiang, en la provincia de Fujian (China), y dispone de delegaciones en Gran Caimán (Islas Caimán) y Hong Kong. El grupo es responsable de la distribución y fabricación de las colecciones de Fila en China continental, Hong Kong y Macao desde 2009, año en que se hizo con el acuerdo de licencia, en manos de Belle International hasta la fecha. La familia Shizhong es una de las más ricas de China, con una fortuna valorada en 1.850 millones de dólares en 2017, según *Forbes*. **m**

5

LOS TITANES DE LA MODA URBANA

PÁGINA 70



Levi Strauss cede el liderazgo del segmento de la moda urbana a la estadounidense Authentic Brands Group, que agrandó su cartera de marcas en los últimos meses con la compra de Aéropostale y cuyas ventas superaron los 5.000 millones de dólares (4.470 millones de euros). La entrada de Authentic Brands Group hizo caer una posición a American Eagle Outfitters y

Urban Outfitters, que pese a ello se afianzan en el ranking, ocupando el tercer y cuarto puesto, respectivamente. Abercrombie & Fitch, inmersa en un proceso de venta, descendió al quinto lugar de la clasificación, fruto de los malos resultados. Entre los interesados en hacerse con la empresa figura su mayor competidor en Estados Unidos, American Eagle Outfitters. Superdry adelantó a G-Star Raw en volumen

de negocio en 2016 y se posicionó en el octavo lugar de la lista, que cierran la compañía holandesa y Pepe Jeans London. American Apparel desaparece de la clasificación de 2017 tras entrar en liquidación. La empresa ha llevado a cabo un proceso de desmantelamiento de su red de tiendas en Europa y fue adquirida en febrero por la canadiense Gildan Activewear.

1 AUTHENTIC BRANDS

AÑO DE FUNDACIÓN 2010	FUNDADORES Jamie Salter, Leonard Green&Partners	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Nueva York (Estados Unidos)	MARCAS Aéropostale, Frye, Juicy Couture, Thalia, Frederick's Of Hollywood, Greg Norman, Judith Leiber, Jones New York, Adrienne Vittadini...	
TIENDAS Más de 2.106 en todo el mundo	PLANTILLA	
FACTURACIÓN 2016 Más de 5.000 millones de dólares	ACCIONISTAS Leonard Green & Partners y Lion Capital	Jamie Salter Fundador y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Authentic Brands Group (ABG) siguió engordando su negocio de moda a lo largo de los últimos doce meses. La más reciente adquisición del grupo tuvo lugar el pasado abril, cuando la compañía se hizo con una participación mayoritaria (del 51%) en Frye, que estaba controlada por Global Brands Group. La empresa desembolsó 100 millones de dólares por la marca, especializada en la fabricación de botas, zapatos y bolsos. Ambos holdings empresariales habían trabajado de manera conjunta en otras ocasiones, ya que el grupo chino gestiona la licencia de algunas marcas de Authentic Brands Group, como Juicy Couture, Jones New York y Spyder. A través de esta adquisición, así como la compra de la marca de moda deportiva y urbana Greg Norman a principios de 2017, ABG impulsó su cifra de negocio hasta 5.000 millones de dólares en ventas anuales. ABG también salvó *in extremis* a Aéropostale el pasado septiembre, uno de los gigantes de la moda urbana en Estados Unidos, que estaba en concurso de acreedores. La compañía lideraba un consorcio de inversores que desembolsó 250 millones de dólares por

la compra del negocio de ecommerce y licencias internacionales de Aéropostale. El trato no incluía los acuerdos de franquicia con socios extranjeros. Tras la adquisición, ABG anunció la reapertura de medio millar de establecimientos en Estados Unidos para la campaña primavera-verano 2017. En abril de 2016, el fondo Lion Capital formalizó su entrada en el capital de ABG mediante la adquisición de una participación minoritaria de la compañía. Lion también cuenta con inversiones en otras empresas de moda como Jimmy Choo, John Varvatos y All Saints, entre otras.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Authetic Brands Group (ABG) fue fundada por el fondo de capital riesgo Leonard Green&Partners en 2010. Su misión principal es la compraventa de compañías en los sectores de la moda, el deporte y la industria del entretenimiento para hacerlas crecer. Con oficinas centrales en la avenida de Broadway de Nueva York, el grupo cuenta con más de 25 marcas en su cartera, la cual ha crecido en los últimos años a pasos agigantados.

Jamie Salter es el fundador y consejero delegado de la empresa. Antes de poner en marcha la compañía, Salter trabajó para la consultoría de marcas Hilco Consumer Capital y, anteriormente, ejerció como presidente de GSI. El crecimiento de la empresa se ha llevado a cabo mediante la compra de diversas marcas de moda y calzado a lo largo del tiempo. A principios de 2013, ABG adquirió Judith Leiber, Taryn Rose y Adrienne Vittadini. La compra se producía tan solo un mes después de la absorción de HMX Group, que operaba con las marcas Hickey Freeman y Hart Schaffner Marx. En agosto de 2013, el grupo estadounidense sumó Spyder Active Sports a su cartera, una marca especializada en moda para la práctica de deportes de invierno. Se trató de la primera adquisición de BCG en el segmento de outdoor, y el importe no trascendió. Dos meses después, la compañía desembolsaba 195 millones de dólares (174,5 millones de euros) por la compra de Juicy Couture, hasta entonces en manos del grupo Fifth&Pacific y cuyo negocio había evolucionado a la baja en los ejercicios anteriores. **m**

2 LEVI STRAUSS

AÑO DE FUNDACIÓN 1873	FUNDADORES Levi Strauss y Jacob Davis	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE San Francisco (California, Estados Unidos)	MARCAS Levi's, Dockers, Signature y Denizen	
TIENDAS 2.900 tiendas en todo el mundo	PLANTILLA 13.200 empleados	
FACTURACIÓN 2016 4.495 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 27 de noviembre de 2016	ACCIONISTAS Compañía familiar	Chip Bergh Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

El pasado septiembre, Levi Strauss renovó su cúpula tras concluir su última reestructuración. Levi's ascendió a David Love como presidente del negocio en la región de Asia, Oriente Medio y África. Love se incorporó en la empresa en 1982 y, desde entonces, ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad, el último como vicepresidente ejecutivo de la cadena de suministro. Para ocupar este último puesto, Levi's colocó a Liz O'Neill, hasta entonces responsable de desarrollo de producto y compras. La directiva supervisará toda la estrategia medioambiental, de seguridad y salud del grupo. Levi's disparó su beneficio un 40% en 2016, hasta 291 millones de dólares, frente a los 209 millones de dólares del ejercicio precedente. Las ventas del grupo, sin embargo, se estancaron durante el periodo y crecieron solo un 1%, hasta 4.495 millones de dólares. La compañía abrió un total de setenta nuevas tiendas durante el último año. Por regiones, en América, que copa más de la mitad del negocio de la compañía, las ventas de Levi's registraron un retroceso del 2%. En Europa, en cambio, se elevaron un 7% y en Asia un 4%. En el último año, Levi's perdió peso industrial en Latinoamérica, tras la llegada de Trump al poder. La compañía cuenta con

setenta factorías en la región, la mayoría de ellas ubicadas en México. En 2015, en cambio, el grupo de denim contaba con 75 plantas poroductivas en Lationamérica. La región copa el 12,3% de su producción mundial, que se concentra actualmente en mercados asitáticos. Brasil, Argentina, República Dominicana y Colombia son algunos de los países latinoamericanos en los que Levi's produce sus artículos. En cuanto a la distirbución, la compañía extendió su red de puntos de venta, con nuevas tiendas en Colombia y México.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En plena Fiebre del Oro en San Francisco, un inmigrante alemán, Levi Strauss, nacido en la región de Baviera, puso en marcha a mediados del siglo XIX una empresa de distribución de ropa, botas y otros accesorios para nutrir a pequeños comercios del oeste americano. Poco después, junto con un sastre de Reno, Jacob Davis, el empresario bávaro patentó una nueva estructura para los pantalones en denim, que consiste en reforzar las partes más débiles con remaches de cobre para hacerlos más resistentes. Aquella innovación se hizo especialmente popular entre cowboys y mineros. La prenda tuvo muy buena acogida desde el primer día entre los trabajadores y no fue hasta la década de los veinte del siglo XX cuando se in-

tuyó su interés entre todos los públicos. John Wayne fue el primer icono de los jeans. Los primeros vaqueros se vieron en Europa fueron los de los soldados estadounidenses que combatieron en la Segunda Guerra Mundial. Más adelante, la prenda se asoció a la juventud y la rebeldía, muy vinculada al rock y al movimiento hippie. Pese a que la patente de Levi Strauss expiró hace más de un siglo, la compañía sigue liderando el negocio del denim en el mundo. No obstante, la competencia le ha ganado mucho terreno: en los últimos veinte años, la empresa ha reducido sus ventas casi a la mitad. La red de aprovisionamiento de Levi Strauss está distribuida en unos treinta países en todo el mundo, concentrados en el Sudeste Asiático, América Central y Sudamérica, Europa y África. En ningún país la empresa compra más del 20% de su colección. A cierre del ejercicio pasado, Levi's disponía de tres centros de distribución propios en Estados Unidos y uno en Canadá. Además, el grupo alquilaba una dependencia con este fin en México, así como las instalaciones de su centro de desarrollo y diseño de producto en San Francisco. En Europa, Levi's tenía arrendada una fábrica de producción en Plock (Polonia) y un centro de distribución en Northhampton (Reino Unido). Finalmente, la compañía disponía de una fábrica en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) y otro centro de distribución en Adelaide (Australia). **m**

3			AMERICAN EAGLE		
AÑO DE FUNDACIÓN			FUNDADORES		
1977			Jerry y Mark Silverman		
SEDE			MARCAS		
Pittsburgh (Pensilvania, Estados Unidos)			American Eagle Outfitters, Aerie, Tailgate y Todd Snyder		
TIENDAS			PLANTILLA		
1.226 en 23 países			38.700 empleados		
FACTURACIÓN 2016			ACCIONISTAS		
3.609 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017			Cotiza en bolsa		
					
			Jay Schottenstein Consejero delegado		



EVOLUCIÓN 2016

American Eagle Outfitters está valorando engordar su cartera de marcas mediante la adquisición de su mayor competidor en Estados Unidos, Abercrombie&Fitch. La compañía se ha aliado con el fondo de capital riesgo Cerberus Capital Management y está preparando una oferta conjunta por la cadena estadounidense. American Eagle y Cerberus se han sumado así a otros posibles compradores involucrados en el proceso, entre los que se encuentran la cadena de moda Express. La valoración de la compañía estadounidense ronda los 2.000 millones de dólares, más del doble que el de Abercrombie. La compañía obtiene la plata en el ranking de moda urbana en plena reestructuración de su red de tiendas en todo el mundo tras la caída del beneficio registrada en 2016. El grupo estadounidense concluyó el ejercicio pasado (cerrado el 31 de enero de 2017) con un resultado neto de 212,4 millones de dólares, un 2,6% menos que las ganancias del año anterior. La facturación, no obstante, evolucionó positivamente, con un ascenso del 2,4% respecto al año anterior, hasta 3.609 millones de dólares. Asimismo, el resultado bruto de explotación

(ebitda) fue de 509,4 millones de dólares, un 8,7% más. Del total de 1.226 tiendas con las que el grupo cerró el ejercicio 2016, 1.050 eran establecimientos de gestión propia. De estos, 943 correspondían a American Eagle Outfitters, 102 eran tiendas de Aerie, cuatro de Tailgate y solamente uno de Todd Snyder.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

American Eagle Outfitters fue fundada a finales de los setenta por los hermanos Silverman, que dieron sus primeros pasos en el universo de la moda con su propia marca. Más adelante, los emprendedores pusieron en marcha su propia red de tiendas en la que comercializaban marcas de ropa, calzado y accesorios para hombre y mujer, totalmente orientadas a la práctica de deporte. En los años ochenta, la compañía atravesó su primera crisis financiera y vendió la mitad de sus acciones al grupo Schottenstein, un gigante del retail en Estados Unidos. A lo largo de la década, la empresa acometió una fuerte expansión, que no pudo digerir y que le llevó a redimensionarse de nuevo. A raíz de aquel reajuste, los fundadores vendieron su participación a Schottenstein, que se hizo con la totalidad del capital. En 1994,

la empresa salió a bolsa. Entonces, American Eagle Outfitters contaba con 167 tiendas en Estados Unidos y facturaba 199,7 millones de dólares. La rivalidad con Abercrombie&Fitch, empresa a la que acusó de copiar sus diseños, también empezó a acentuarse en esta década. En 2006, el grupo diversificó con Aerie, marca destinada a chicas más jóvenes, y Martin + Osa, para un público más adulto. Esta segunda, finalmente, no prosperó. En 2010, la empresa puso en marcha su expansión internacional, con la apertura de sus primeros establecimientos en Dubái, Kuwait, Hong Kong, Rusia y Shanghai. Durante el pasado ejercicio, American Eagle Outfitters realizó su aprovisionamiento de la mano de unos 300 clientes, principalmente ubicados en Asia. Además, ninguna de las fábricas con las que trabajó la compañía producía un volumen superior al 10% del total de artículos fabricados. El grupo contaba con dos centros de distribución en Estados Unidos, ubicados en las ciudades de Hazleton (Pensilvania) y Ottawa (Kansas) y un tercero en Mississauga (Ontario, Canadá). Para servir a sus tiendas fuera de los mercados anteriores, American Eagle Outfitters tenía subcontratadas instalaciones en México, Hong Kong, China y Holanda. **m**

4			URBAN OUTFITTERS		
AÑO DE FUNDACIÓN			FUNDADORES		
1970			Richard A. Hayne y Scott Belair		
SEDE			MARCAS		
Philadelphia (Pensilvania, Estados Unidos)			Urban Outfitters, Anthropologie y Free People		
TIENDAS			PLANTILLA		
594 en todo el mundo			Alrededor de 24.000 empleados		
FACTURACIÓN 2016			ACCIONISTAS		
3.545,8 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2017			Cotiza en bolsa		
					
			Richard A. Hayne Consejero delegado		



EVOLUCIÓN 2016

Urban Outfitters, igual que otras compañías del sector de la moda urbana, ha disminuido su rentabilidad en el pasado ejercicio y encara un proceso de reestructuración de su red de tiendas en la primera mitad de 2018. El grupo estadounidense anunció que invertirá ocho millones de dólares el año que viene para reestructurar su red de retail y ahorrar así unos 25 millones de dólares anuales. Además, la empresa contemplaba una mejora de su servicio de entrega y su red logística. La cifra de negocio de Urban Outfitters en 2016 fue de 3.545 millones de dólares, un 3% más que en el ejercicio anterior. Sin embargo, el resultado neto de la empresa cayó un 3%, hasta 218,1 millones de dólares. En el conjunto del ejercicio, las ventas del grupo en el segmento retail se elevaron un 1%, hasta 3.257 millones de dólares, mientras en *wholesale* crecieron un 11%, alcanzando los 288,9 millones de dólares. A lo largo de 2016, la compañía abrió un total de 29 tiendas, quince de ellas correspondientes a Free People, diez a Anthropologie y cuatro a Urban Outfitters. La empresa, que cerró siete establecimientos en el ejercicio, contaba a 31 de enero de 2017 con una red formada por 242 establecimientos de Urban

Outfitters, 225 tiendas de Anthropologie y 127 de Free People, además de estar presente en el canal multimarca. La diversificación continuó siendo una de las apuestas de la compañía en sus cadenas. El julio pasado, Urban Outfitters anunció el lanzamiento de una línea de cosmética bajo el paraguas de su marca de moda femenina Free People, que contará con más de 600 referencias de entre treinta y veinte marcas como Dr. Alkaitis, Fountain, Pai Skincare, The Beauty Chef, Sun Potion y Nicole Granato. El estreno de la línea se produjo en el centro comercial King Of Prussia (Pensilvania, Estados Unidos). La compañía mantuvo su evolución plana en Latinoamérica, donde no abrió ninguna tienda el año pasado. El grupo opera con su cadena homónima en las ciudades mexicanas de Veracruz y Monterrey. Además, la empresa introdujo en 2015 la marca Free People en Puerto Rico, donde está presente con un punto de venta en la capital del país.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Con sólo 23 años, Richard Hayne, recién graduado en antropología, y su ex compañero de habitación en la universidad, Scott Belair, tuvieron la idea de abrir una tienda. Y lo hicieron: su primer establecimiento se

llamó Free People, vendía ropa, artículos de decoración y mobiliario de segunda mano, y se encontraba en un pequeño local en Philadelphia, cercano a la Universidad de Pensilvania. Fue también un proyecto de universidad de Belair, por el que obtuvo la máxima cualificación, pero que no continuó. Hayne mantuvo el negocio y, en 1980, abrió la segunda tienda en Cambridge (Massachusetts) y, poco después, junto a su esposa con Meg Hayne, creó Urban Outfitters, también bajo el concepto de multimarca. La expansión de la empresa vino en los noventa, a raíz del fichaje de Kenneth Cleland como director financiero. A lo largo de la década, Urban Outfitters continuó abriendo establecimientos en ciudades universitarias, continuando con la estela de sus inicios. En 1990, el grupo abrió la primera tienda Anthropologie, más adelante dio el salto a bolsa y unos años después inició su expansión europea con un primer punto de venta en Londres. La compañía ha sabido sacar partido a las tendencias de moda y ganó popularidad gracias a construir tiendas en edificios emblemáticos. Urban Outfitters cuenta con filiales en India, Hong Kong y Turquía, todas destinadas al aprovisionamiento con las respectivas marcas propias de sus cadenas. **m**

5

ABERCROMBIE&FITCH

<



EVOLUCIÓN 2016

Abercrombie&Fitch atraviesa una situación delicada desde el pasado año, tras la caída en picado de su beneficio y la mala evolución de las ventas pese al proceso de reposicionamiento llevado a cabo. Todo ello en un contexto de cambios en su cúpula, donde la directora de *merchandising* fue ascendida al puesto de consejera delegada en febrero. La facturación de Abercrombie fue de 3.326 millones de dólares en 2016, un 5,4% menos que el año anterior. El grupo obtuvo un beneficio neto de 3,9 millones de dólares, lo que supuso una caída del 88,8% con respecto al ejercicio precedente. A 30 de enero de 2017, la compañía operaba 709 tiendas en Estados Unidos y 189 en el extranjero. En su conjunto, eran 33 establecimientos menos que a cierre del ejercicio 2015. Los malos resultados desembocaron en el adelgazamiento de la estructura del grupo. En enero, Abercrombie anunció 150 despidos en su sede central en New Albany con el objetivo de reducir sus gastos. En febrero de 2017, Abercrombie puso fin a tres años de vacío en la cúpula y nombró a Fran Horowitz, entonces presidenta y directora de *merchandising*, como consejera delegada del grupo. Hasta entonces, la compañía había estado pilotada por un grupo de ejecutivos liderado por Arthur Martinez. En paralelo al nombramiento de Horowitz,

Abercrombie también ascendió a su vicepresidenta ejecutiva y directora de finanzas, Joanne Crevoiserat, que ahora desempeña el rol de directora de operaciones. En enero, la compañía anunció el relanzamiento de su cadena de moda íntima Gilly Hicks, inoperativa desde que echase el cierre en 2013. Las colecciones de la marca se distribuyen a través de la red de tiendas de Hollister en Estados Unidos. Desde hace un par de meses, Abercrombie&Fitch trabaja con el banco de inversión Perella Weniberg Partners para buscar un comprador. Entre los posibles compradores figura su mayor competidor en Estados Unidos, American Eagle Outfitters, que se ha aliado con el fondo de capital riesgo Cerberus Capital Management para realizar su oferta por la compañía.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Abercrombie&Fitch, igual que Levi Strauss, sitúa sus orígenes en el último tercio del siglo XIX. David T. Abercrombie puso en marcha en 1892 su primera tienda dedicada a la venta de artículos de caza y de pesca. Más adelante, un abogado, Ezra Fitch, se hizo con un porcentaje de la compañía, que pasó de inmediato a ser Abercrombie&Fitch. Sin embargo, sus fundadores permanecieron poco en el negocio: el primero de ellos lo abandonó en 1907 y, el segundo, en 1928. La empresa evolucionó su negocio y pasó

a comercializar prendas, calzado y accesorios *casual* y, ya en la década de los treinta, contaba con clientes ilustres, como el escritor Ernest Hemingway. A finales de la década de los setenta, el grupo entró proceso concursal y pasó a manos de Oshman’s Sporting Goods, que impulsó la expansión en retail de la empresa, a pesar de que las ventas seguían sin remontar. Diez años después, la empresa volvió a cambiar de manos y fue comprada por The Limited (actual L Brands) por 47 millones de dólares. Fue entonces cuando se incorporó al equipo Michael Jeffries, autor de las polémicas campañas que lanzaron a la fama a la marca. En 1996, Abercrombie dio el salto al parque e inició una rápida expansión, que le llevó a alcanzar el millar de tiendas en 2010. En la actualidad, Abercrombie no opera ningún centro de producción propio, sino que trabaja con fábricas gestionadas por terceros, la mayoría en Asia y Latinoamérica. El grupo tenía unos 150 socios para su aprovisionamiento a cierre del ejercicio pasado. Para la distribución de sus colecciones, la compañía operaba con centros de distribución en Estados Unidos, ubicados en New Albani (Ohio) y Reno (Nevada). Además, Abercrombie contaba con instalaciones para este fin en Ámsterdam, Hong Kong, China y Emiratos Árabes Unidos, todas ellas gestionadas por terceros. **m**

6

GUESS

AÑO DE FUNDACIÓN
1981

SEDE
Los Ángeles (California, Estados Unidos)

TIENDAS
1.680 en todo el mundo

FACTURACIÓN 2016
3.545,8 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017

FUNDADORES
Paul Marciano y Maurice Marciano

CADENAS
Guess, Marciano Los Angeles, G By Guess y Guess Factory

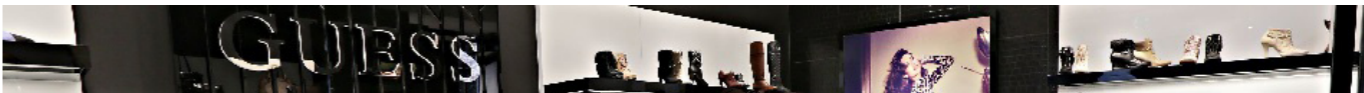
PLANTILLA
Alrededor de 14.300 empleados

ACCIONISTAS
Paul y Maurice Marciano. Cotiza en bolsa

PRIMER EJECUTIVO



Víctor Herrero
Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Guess continuó contrayendo sus ganancias en 2016 y redimensionando su red de retail a través del cierre y la reubicación de tiendas de la compañía tanto en Estados Unidos como en el extranjero. La facturación del grupo durante el ejercicio anterior fue de 2.204 millones de dólares, un 9% menor a la del mismo periodo del año anterior. El beneficio neto cayó un 13%, hasta 84,8 millones de dólares, mientras que el resultado bruto de explotación (ebitda) de Guess se redujo un 11%, hasta 127,3 millones de dólares. A cierre del pasado ejercicio, la compañía operaba con 945 tiendas propias y 735 franquicias en todo el mundo. Guess puso en marcha 120 establecimientos en 2016 y bajó la persiana de otros 149. En lo referente a su cartera de marcas, el grupo estadounidense viró la estrategia de su segunda marca, Marciano, y le cambió el nombre a Marciano Los Angeles, en reconocimiento a la ciudad de la que es originaria. La empresa quiere orientar su oferta hacia el segmento *premium*, y la primera colección de la marca bajo estas premisas será la de otoño-invierno 2017. En abril, la compañía, presidida por el español Victor Herrero, fichó de nuevo talento de Inditex e incorporó al responsable del grupo gallego en India, Sanjay Rao, que asumirá la dirección de Guess en un país europeo. El directivo indio se sumó así a la lista de nombres procedentes de Inditex que Herrero ha contratado en los últimos años. En 2015, Guess fichó a Lander Isasi como

nuevo responsable de Oriente Medio, India y el Sudeste Asiático. Hasta entonces, Isasi era el director general de Inditex para el Sudeste Asiático y China. Pese al difícil contexto de la empresa en el plano internacional, Guess ha elevado su apuesta por el mercado latinoamericano en los últimos doce meses. La compañía, que tiene a Grupo Axo como uno de sus principales socios en la región, renovó el año pasado la licencia de distribución con la empresa mexicana por diez años más. A su vez, el grupo estadounidense puso en marcha nuevos establecimientos en el mercado mexicano, en los centros comerciales La Isla Puerto Vallarta, City Park León, Vía Vallejo y Forum Cuernavaca. En el último año, Guess también hizo foco en el mercado sudamericano con la entrada en nuevos países del Cono Sur. La compañía estadounidense puso en marcha su primera tienda en Paraguay, ubicada en el centro comercial Paseo La Galería de Asunción. A principios de 2017, el grupo estadounidense introdujo su línea de accesorios en el mercado peruano, al firmar un acuerdo de distribución con el grupo chileno Rambrands.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los hermanos Georges y Maurice Marciano llegaron a Los Ángeles en 1981 y abrieron su primera tienda de ropa en Berverly Hills. Los Marciano nacieron en Marruecos, crecieron en Marsella e impulsaron su primer negocio de retail en Francia junto a sus otros dos hermanos Armand y Paul, pero tuvieron que abandonar el país por un problema con la ha-

cienda francesa, que acabaron saldando unos años después. Tras la apertura en Los Ángeles, Georges Marciano voló a Nueva York y convenció a los grandes almacenes Bloomingdale’s para comercializar sus productos. A pesar de que Paul Marciano no tenía conocimientos ni en marketing ni en publicidad, logró crear un hito de la imagen de moda con Guess, con campañas en blanco y negro y modelos enfundadas sólo en vaqueros. En 1982, la empresa facturó doce millones de dólares; dos años después, 150 millones de dólares. Georges Marciano abandonó la empresa en 1990 y vendió sus acciones a sus hermanos. Seis años después, la compañía salió a bolsa. En el 2000, el grupo recuperó impulso recurriendo de nuevo a la publicidad y aliándose con las top model que le dieron fama en las décadas de los ochenta y los noventa. La internacionalización ha sido otro lo de los ejes de crecimiento de Guess, una de las compañías estadounidenses del sector de la moda que apostó antes por crecer fuera del mercado local. Para su negocio en tiendas físicas e ecommerce en Estados Unidos, Guess utiliza principalmente un único centro de distribución ubicado en Louisville, en el estado de Kentucky. Además, la compañía cuenta con dos instalaciones destinadas al mismo fin en Montreal (Canadá) y Piacenza (Italia). Esta última destinada a servir de producto todos los mercados europeos donde la empresa tiene presencia. Guess utiliza asimismo varias instalaciones gestionadas por terceros en el continente asiático, cuya ubicación no se especifica. **m**

7

DIESEL

AÑO DE FUNDACIÓN 1978	FUNDADOR Renzo Rosso	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Breganze (Vicenza, Italia)	MARCAS Diesel, Diesel Kids y Diesel Black Gold	
TIENDAS Alrededor de 400 en todo el mundo	PLANTILLA Más de 7.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.095 millones de dólares.	ACCIONISTAS Familia Rosso	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 30 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Diesel continúa siendo la marca más importante para OTB por volumen de facturación, aunque perdió algo de fuelle en 2016. El 60% de las ventas del grupo provinieron de la marca de denim y moda urbana, que anotó una facturación de 960 millones de euros (1.030 millones de dólares). El año pasado, la compañía emprendió un reposicionamiento estratégico de la distribución de Diesel en todo el mundo. Dicho reposicionamiento conllevó ser más selectivos con sus puntos de venta. A principios de mayo, Diesel anunció un recorte de plantilla en su sede central de Breganze (Italia), donde emplea a un total de 597 personas. La reducción representa el 6% del total de empleados. A principios de este año, Diesel nombró a Jonathan Hewlett como nuevo responsable para el mercado europeo, tras la salida a principios de enero de Joanna Onland, que estaba al frente del mercado desde septiembre del año pasado, cuando Diesel creó la estructura Diesel Europa para gestionar de manera más directa su negocio en el continente.

Diesel forma parte del grupo italiano OTB, que también controla marcas como Maison Martin Margiela, Marni o Viktor&Rolf. La presencia del grupo italiano en Latinoamérica es más escasa que en otras regiones del mundo. Sin embargo, el pasado noviembre, la compañía desembarcó en Puerto Rico y subió la persiana en el centro comercial Mall of San Juan de la capital del país. Uno de los socios de Diesel en Latinoamérica es Demin Deluxe Industries LTD, quien tiene la licencia de distribución del grupo italiano en más de quince países y es propietario de las seis tiendas que la empresa tiene en Panamá, México y Guatemala.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Renzo Rosso, fundador de Diesel, empezó en el negocio de la moda con 23 años a finales de los setenta. Rosso se incorporó entonces en la compañía Moltex, propiedad de Adriano Goldschmied, considerado uno de los históricos del denim y cuyo nombre figura detrás de marcas como AG Jeans, Citizens of Humanity y Goldsing. Poco después, Rosso logró un préstamo de su padre para comprar el 40% de la compañía,

lo que le permitió cambiar el nombre por Diesel. Años después, el empresario italiano le compró el resto de las acciones a su antiguo socio. La gran aportación de Rosso al universo del denim, totalmente controlado por los gigantes estadounidenses, fue al segmento del lujo, con precios por encima de los cien dólares. Diesel abrió al denim un universo vinculado a la moda y al lujo, y lo desvinculó de la clase obrera, del trabajo, de lo rudo y de lo rebelde. En la actualidad, Diesel está presente en más de ochenta países a través de 5.000 puntos de venta multimarca y una red de retail de alrededor de 400 establecimientos monomarca. A partir de Diesel, el empresario italiano ha ido creando a partir del 2000 el conglomerado OTB, propietario también de las marcas de diseñador Victor&Rolf, Maison Martin Margiela y Marni. El grupo también es dueño de Staff International, uno de los emblemas del made in Italy, propietario de las licencias de producción y distribución de un gran número de firmas de lujo del país. En 2011, la compañía creó Brave Kid, para la producción y comercialización de las líneas infantiles de terceras marcas. **m**

8

SUPERDRY

AÑO DE FUNDACIÓN 1985	FUNDADORES Julian Dunkerton y James Holder	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Cheltenham (Reino Unido)	MARCAS Superdry	
TIENDAS 550 en todo el mundo	PLANTILLA 4.503 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 963 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 29 de abril de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 30 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Supergroup, propietario de Superdry, mantuvo su crecimiento en 2016. La compañía cerró su ejercicio 2016 (concluido el 30 de abril) con una facturación de 750,6 millones de libras (934,7 millones de dólares), un 27,2% más que en mismo periodo del año anterior, cuando las ventas fueron de 590,1 millones de libras (734,8 millones de dólares). El beneficio antes de impuestos fue de 73,5 millones de libras (91,5 millones de dólares) en 2016, frente a las 56,5 millones de libras (70,3 millones de dólares) del ejercicio anterior. La actividad en el canal multimarca tiró del negocio de la compañía en el último año, pese a que representa sólo el 33% de las ventas totales. Superdry elevó su negocio en el canal multimarca un 42,9% en 2016, mientras sus ventas en retail crecieron un 20,6%. La buena evolución en ventas de Supergroup se vio empañada por el margen. La empresa ha señalado que su margen bruto se mantuvo plano en el segundo semestre, impactado por el efecto del tipo de cambio. En 2016, el dueño de Superdry abrió 24


tiendas, reubicó tres y bajó la persiana de seis establecimientos, dejando el parque total de tiendas en 550 en todo el mundo. El pasado diciembre, la compañía subió la persiana de su mayor tienda en el mundo. Se trata de un *flagship store* en Berlín, en el barrio de Charlottenburg, y cuenta con más de 3.800 metros cuadrados de superficie comercial. En junio de 2016, James Holder, cofundador de Superdry, abandonó su puesto como director de marca y diseño de la compañía. Holder continúa, no obstante, vinculado a la empresa como director de SuperDesign Lab, el centro de innovación de producto de Supergroup. La presencia del grupo en Latinoamérica se extiende a distintos operadores. En Colombia, Superdry está presente de la mano del grupo local Estudio de Moda, en sus tiendas Pilatos, mientras que en México opera en Liverpool.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Superdry se remontan a 1985, cuando Julian Dunkerton e Ian Hibbs

pusieron en marcha su primer establecimiento de ropa Cult Clothing en la localidad británica de Cheltenham. Después de aquel primer punto de venta, vinieron muchísimos más, la mayoría de ellos ubicados en ciudades universitarias del país. Sin embargo, el fenómeno Superdry no se produjo hasta 2003. Aquel año, Dunkerton se alió con el diseñador James Holder, que a su vez había fundado la marca Bench, también de moda urbana, y crearon esta nueva marca, que empezaron a comercializar en la red de tiendas Cult Clothing. Theo Karpathios, un directivo de la casa, entró en el capital, asumió el cargo de consejero delegado y dio un vuelco a la estrategia del grupo impulsando su desarrollo internacional. En 2010, el grupo da el salto al parqué londinense con miras a acelerar su expansión. A partir de entonces, la empresa tomó el control de su negocio de franquicias en Europa y renombró las tiendas Cult Clothing bajo la marca Superdry. En 2015, la compañía tomó también el control de su negocio en Estados Unidos y se alió con el operador chino de retail Trendy International Group para crecer en el gigante asiático. **m**

9 G-STAR RAW

AÑO DE FUNDACIÓN 1989	FUNDADOR Jos Van Tilburg	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Ámsterdam (Holanda)	MARCAS G-Star Raw	
TIENDAS 6.000 puntos de venta en más de 60 países	PLANTILLA No disponible	
FACTURACIÓN 2013* 855 millones de dólares (estimación).	ACCIONISTAS Jos Van Tilburg y Pharrell Williams	Patrick Kraaijeveld y Rob Schilder Co-consejeros delegados

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 30 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Después de cambiar de socios y renovar su equipo directivo en 2015, Pepe Jeans mantuvo su hoja de ruta a lo largo del ejercicio pasado. India volvió a ser uno de los puntales del desarrollo de la compañía, que prepara medio centenar de aperturas este año en el país. Además, el grupo completó el año pasado la compra de la cadena francesa de moda Façonnable, controlada por el grupo libanés M1, propietaria a su vez de Pepe Jeans. Tras su integración, Pepe Jeans prevé reorganizar el negocio de la enseña con el foco puesto en el canal retail y en tiendas departamentales. A cierre del ejercicio 2016 (finalizado en marzo de 2017), las ventas del grupo se han situado en un total de 542,78 millones de euros (621 millones de dólares), con una leve caída del 1,54% desde los 551 millones del ejercicio anterior. La empresa ha encogido su negocio en todos los canales. A 31 de marzo de 2016, el grupo sumaba un total de 321 tiendas pro-

pias en todo el mundo, 192 correspondientes a Pepe Jeans; 99, a Hackett; 29, a Tommy Hilfiger, y una a Norton. Un año antes, 1 31 de marzo de 2015, la red de tiendas propias del grupo Pepe Jeans estaba compuesta 304 establecimientos: 183 de Pepe Jeans, cien de Hackett y 28 de Tommy Hilfiger. El grupo también siguió los pasos de Tommy Hilfiger mediante la creación de una plataforma digital dirigida a sus clientes profesionales en el canal multimarca. La herramienta, creada de la mano de The Birchman Group, pretender aportar al cliente wholesale nuevas capacidades digitales.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Pepe Jeans nació en Londres en 1973 de la mano de los hermanos de origen indio Nitin, Arun y Milan Shah, que pusieron en marcha un pequeño puesto de ropa vaquera en Protobello Road, en Londres. Los inversores

Silas Chou y Lawrence Stroll se hicieron con la empresa a mediados de los ochenta y en los noventa los directivos españoles de la compañía tomaron el control de la misma a través de una operación de *management buy out* (MBO), en la que contaron con el apoyo del fondo 3i. La operación incluyó la actividad de la empresa en España, Francia, Italia, Grecia, Oriente Medio y Latinoamérica, pero, desde entonces, la compañía ha ido consolidando su actividad en el resto del mundo. El proceso finalizó el pasado 2015, cuando Pepe Jeans se hizo con el 100% de su negocio en India. De la mano del capital riesgo y de inversores como Juan Abelló, a través de varias fases de inversión, el grupo español ha construido una red formada por 304 establecimientos (con datos a cierre de 2014) en 38 países y una actividad que incluye el control de macas como Hackett y Norton Clothing y la distribución en España de marcas como Tommy Hilfiger. **m**

10 PEPE JEANS

AÑO DE FUNDACIÓN 1973	FUNDADORES Nitin, Arun y Milan Shah	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)	MARCAS Pepe Jeans London, Hackett y Façonnable	
TIENDAS 192 en todo el mundo	PLANTILLA Más de 2.300 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 622,6 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	ACCIONISTAS M1, L Capital Asia y equipo directivo	Carlos Ortega Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 30 de mayo de 2017.



EVOLUCION 2016

G-Star Raw ha realizado cambios de peso en su cúpula directiva. En noviembre de 2016, la compañía holandesa nombró a Patrick Kraaijeveld y Rob Schilder han sido nombrados como co-consejeros delegados, sustituyendo al fundador de la empresa Jos Van Tilburg, que había ocupado el cargo durante 27 años y ahora realiza funciones de asesoramiento estratégico. Antes de ser nombrados, los dos nuevos co-consejeros delegados ya habían trabajado en la empresa: Schilder era el antiguo director de operaciones y Kraaijeveld el ex director creativo. Pocos meses más tarde, G-Star le daba un nuevo impulso a su dirección artística con el fichaje de Aitor Throup como director creativo. Throup había colaborado ya en numerosas ocasiones con la compañía y, desde entonces, desarrolla las colecciones cápsula G-Star Raw Research. En cuanto a Latinoamérica, Colombia es uno de los principales mercados para el grupo holandés en la región.

G-Star Raw opera en el país cafetero con tres puntos de venta en las principales ciudades colombianas: Bogotá, Medellín y Cali. En los últimos doce meses, el grupo subió su apuesta por Latinoamérica y desembarcó en un nuevo mercado. La compañía holandesa puso en marcha su primer punto de venta en Panamá el pasado noviembre, ubicado en el centro comercial Multiplaza de la capital del país del canal. La presencia de G-Star Raw se extiende también a Guatemala, donde la compañía está presente de la mano del multimarca de moda masculina Saúl E. Méndez. En el mercado brasileño el grupo también ha optado por el canal multimarca. La empresa opera en el país de la mano de Mandi, especialmente en la ciudad de Sao Paulo.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

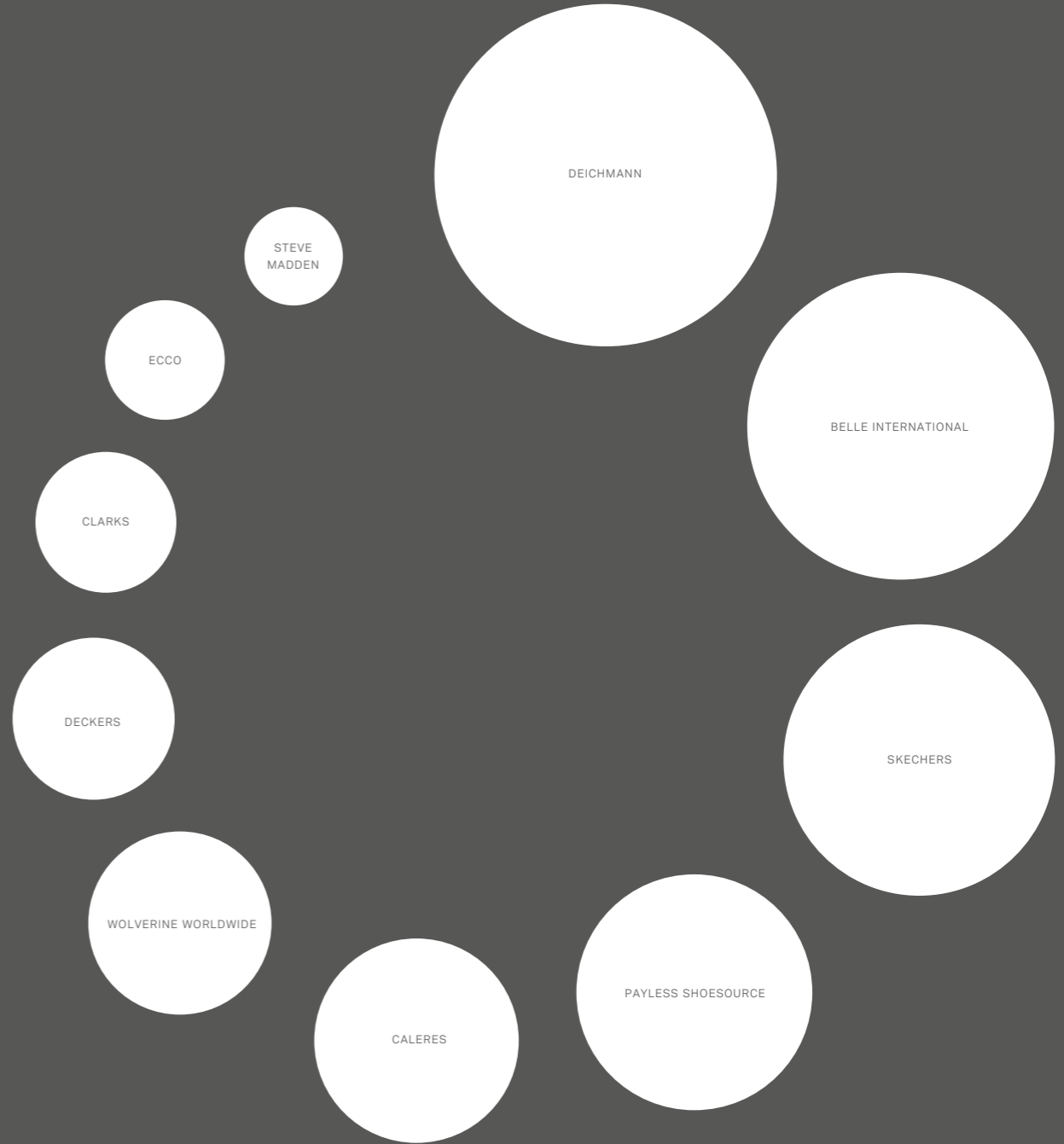
Los orígenes de G-Star se remontan a 1989, cuando el empresario holandés Jos Van Tilburg desarrolló una línea de denim para la marca local Second Group. Aquella nue-

va marca se llamó Gap Star y fue el punto de partida de un proyecto más ambicioso bajo el nombre de G-Star. Sin embargo, el boom de la marca se produjo a mediados de los noventa con el lanzamiento del modelo Elwood, en el que se fusiona la rudeza del vaquero clásico con un aspecto de vanguardia. En 2002, Van Tilburg y Second Group se separaron y el empresario holandés continuó con el negocio en solitario. En la primera década del 2000, la compañía impulsó su expansión internacional y diversificó el producto más allá de los vaqueros, además de iniciar un negocio de retail con la apertura de sus primeros puntos de venta. En 2006, la facturación de la empresa ascendía ya a más de 400 millones de euros, según las últimas cifras facilitadas por la compañía. En 2013, la compañía dio un nuevo giro a su estrategia de retail y apostó por la apertura de *flagship stores* en las principales ciudades europeas. La primera de estas tiendas se puso en marcha en la londinense Oxford Street. En España, la compañía abrió en la calle Serrano de Madrid y en el Paseo de Gracia de Barcelona. **m**

6

LOS GANADORES DEL CALZADO

PÁGINA 82



Año convulso en los pies de la moda. A lo largo de 2016, las grandes compañías del calzado han reordenado sus posiciones en el ránking de los mayores grupos por cifra de negocio. El gigante chino Belle International le volvió a ceder el primer puesto de la clasificación a la alemana Deichmann. El grupo asiático se encuentran inmerso en un

plan de reorganización, que comenzó en 2016 debido a una caída de las ventas y finalizó con su salida al mercado. Deichmann, por su parte, ha aumentado su presencia internacional el último periodo. El Mapa de la Moda de este año presenta también un duelo de titanes estadounidenses. En el último año, Caleres ha avanzado a Wolveri-

ne Worldwide, que se encuentra en medio de una reorganización de su negocio debido a los malos resultados que comenzó a mostrar en 2015. La empresa de Estados Unidos Deckers, por su parte, también ha subido una posición, arrebatándole a la británica Clarks en séptimo puesto en la clasificación de las grandes compañías del calzado internacional.

1	DEICHMANN	
AÑO DE FUNDACIÓN		PRIMER EJECUTIVO
1913	FUNDADOR Heinrich Deichmann	
SEDE	MARCAS Deichmann, Dosenbach-Ochsner, VanHaren Schoenen, Myshoes, Off Broadway, Rack Room Shoes, Snipes, Sports Sperk...	
TIENDAS	PLANTILLA 38.252 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS Familia Deichmann	
6.390 millones de dólares.		Heinrich Deichmann Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Deichmann se ha vuelto a situar a la cabeza de la lista en 2016. La compañía ha recuperado el liderazgo en el calzado mundial tras facturar 5.600 millones de euros (6.408 millones de dólares) en el último ejercicio, un 5,6% más en relación a 2015. La empresa, que sigue en manos de la familia fundadora, comercializó un total de 173 millones de pares de zapatos en 2016. Finalizó el año con una plantilla de 38.252 trabajadores, habiendo sumado un millar más a lo largo del año. La compañía invirtió el año pasado 261 millones de dólares en estructura en el extranjero para reforzar su presencia internacional. En su mercado local, Alemania, Deichmann tiene previsto destinar este año un total de 92 millones de euros (105,2 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La trayectoria de Deichmann empezó en 1913 en el distrito de Essen-Borbeck cuando Heinrich Deichmann y su esposa Julie pusieron en marcha un taller de calzado. Un siglo y dos generaciones después, la empresa se ha convertido en el segundo grupo mundial del sector. Los primeros clientes del matrimonio Deichmann fueron mineros, que acudían al taller en busca de zapatos baratos. La demanda le hizo dar un salto adelante y convertir el taller en fábrica. Heinz-Horst Deichmann, el representante de la segunda generación, se incorporó a la empresa en la década de los cincuenta después de finalizar los estudios de medicina. Fue el hijo de los fundadores el que concentró el negocio en la distribución y, ya en la década de los setenta, la empresa contaba con un centenar de establecimientos. En los ochenta, Deichmann inició su andadura internacional, que empezó por

Estados Unidos con la adquisición de la cadena Lerner Shoes, que renombró como Rack Room Shoes. También fue el momento en que empezó a ganar tamaño a través de compras y se incorporó al frente de la empresa su hijo, Heinrich, que aceleró el desarrollo de la compañía. En 2010, la empresa aterrizó en España. A pesar de tener presencia en 23 países, el grupo continúa generando el 40% de sus ingresos en Alemania, donde tiene 1.391 tiendas. Los 3.710 establecimientos restantes se localizan en Estados Unidos y en Europa, donde la compañía concentra su negocio. La empresa continúa creciendo a base de adquisiciones y, a principios de 2016, el grupo cerró la compra de la cadena deportiva alemana Sperr, que tiene doce tiendas en el país. Para la gestión de la mercancía en Europa, la compañía cuenta con cuatro centros de distribución sólo en Alemania y otros cinco en el resto de Europa, en Holanda, Suiza, Eslovaquia, Gran Bretaña y Polonia. **m**

2	BELLE INTERNATIONAL	
AÑO DE FUNDACIÓN		PRIMER EJECUTIVO
1981	FUNDADOR Deng Yao	
SEDE	MARCAS Belle, Teenmix, Tata, Staccato, Senda, Basto, Joy&Peace, Millie's, SKAP, :15Mins, Jipi Japa, Mirabell...	
TIENDAS	PLANTILLA 116.810 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
6.094 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 29 de febrero de 2017		Sheng Baijiao Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de mayo de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Belle International ha cerrado un año marcado por las operaciones corporativas. En marzo de 2016, el grupo chino compró el 29% de las acciones de Replay a Fashion Box. Pero lo que más destacó del año fiscal del grupo chino fue su cambio de manos. La compañía china recibió una oferta de 53.100 millones de dólares de Hong Kong (6.797 millones de dólares) por parte de los fondos CDH Investments, Hillhouse Capital y miembros de la propia cúpula directiva del grupo. La compañía cerró el ejercicio 2015 con una caída de su beneficio del 38%, hasta 2.945,1 millones de yuanes (433,7 millones de dólares). Sin embargo, la facturación del grupo tuvo un alza del 2% y alcanzó los 40.790,2 millones de yuanes (6.007 millones de dólares). El segmento de la moda y el deporte tiraron de la facturación de Belle International en el último año. Esta área de negocio ha elevado sus ventas un 16,2%, mientras que la de calzado ha descendido un 8,5%.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Belle International Holdings es el mayor grupo de calzado del mundo a pesar de operar sólo en China. La empresa está especializada en la producción, distribución y comercialización de marcas propias y licencias. El grupo es propietario de enseñanzas como Belle, Staccato, Joy&Peace, Millie's, Jipi Japa, Mirabell, Tata, Teenmix, Senda, Basto, Skap, :15mins o Map by Belle, entre otras. Se calcula que seis de las diez marcas de calzado en piel para mujer más vendidas en China eran de Belle International, según un estudio del China Industrial Information Center de 2013. Por otro lado, otros gigantes mundiales del calzado tienen a Belle International como su socio en China para sus estrategias de distribución en el país. Entre las marcas que la empresa distribuye en el país se encuentran Bata, Cat, Clarks, Fitflop, Hush Puppies, Mephisto, Merrell, Nike, Adidas, Puma, Converse, Vans o Timberland, entre otras. Los orígenes de la compañía se sitúan en 1981, cuando Deng Yao fundó la empresa Lai Wah Footwear Trading en la localidad de

Shenzhen, la tercera mayor ciudad del país por detrás de Pekín y Shanghai. Belle International empezó a operar como tal diez años después como mayorista de calzado. En 2004, el grupo dio el salto al retail y atrajo el interés de los inversores internacionales. Tres años después, la compañía dio el salto al parque y, en su salida, levantó 1.100 millones de dólares en la bolsa de Hong Kong. Aquel fue un año de inflexión para la empresa, que inició una nueva etapa de crecimiento a través de adquisiciones. En 2010, Belle International alcanzó las 10.000 tiendas y en 2013 entró en el ámbito de la moda. La empresa organiza su red de distribución a partir de once regiones geográficas a través de las que controla todo el país. La empresa cuenta 20.557 tiendas, de las cuales 14.128 puntos de venta son sólo de calzado y los otros 6.429 de equipamiento deportivo y moda. El grueso del negocio de retail del grupo se concentra en el este, el norte y el sur del país, donde genera el 48% de sus ventas. En la parte productiva, Belle International cuenta con cinco fábricas en las localidades de Shenzhen, Dogguan, Jianhu y Suzhou. El grupo produce más de cuarenta millones de pares de zapatos al año. **m**

3	SKECHERS	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1992	Robert Greenberg	
SEDE	MARCAS	
Manhattan Beach (California, Estados Unidos)	Skechers	
TIENDAS	PLANTILLA	
2.012 en 161 países	--	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
3.607 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Cotiza en bolsa	Robert Greenberg Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Skechers ha crecido a lo largo del último ejercicio. La compañía estadounidense ha puesto en marcha 262 nuevos establecimientos a lo largo de 2016. Por otro lado, la compañía ha cerrado 114 establecimientos y ha remodelado otros 185 puntos de venta. Una de estas aperturas fue la de un *flagship store* en Londres. El nuevo establecimiento de la capital británica, de 167 metros cuadrados, se encuentra en Oxford Street. En el mismo país, Skechers puso en marcha en junio sus nuevas oficinas, en unas instalaciones de 1.625,8 metros cuadrados de la localidad de Saint Albans. Por otro lado, la compañía estadounidense concluyó en 2016 la ampliación de su plataforma logística en Bélgica. Tras esta operación, la compañía cuenta con un centro de distribución de 98.500 metros cuadrados. La polémica también ha marcado el año de la estadounidense. La compañía de moda deportiva Nike ha demandado a la empresa por el supuesto plagio de los modelos Burst, FlexAppeal Woman, Girl, Flex Advantage Men y Boy. La compañía de calzado ganó en 2016 un 5% más que en el ejercicio anterior. La empresa concluyó el año con un resultado neto de 243,5 millones de dólares frente a los 231,9 millones de dólares de 2015. Además, el grupo registró una cifra de negocio de

3.563,3 millones de dólares, un 13,2% superior a la alcanzada un año atrás. Para 2017, el grupo tiene previsto invertir entre 50 millones de dólares y 55 millones de dólares en remodelar las oficinas centrales, así como acelerar la expansión de retail con la apertura de entre setenta tiendas y noventa tiendas. La empresa también destinará 25 millones de dólares más para la puesta en marcha de una *joint venture* en China.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Robert Greenberg, un veterano en el negocio de la distribución del calzado en Estados Unidos, puso en marcha Skechers después de haber lanzado al mercado la marca también de calzado LA Gear, que en 1990 registró ventas por 900 millones de dólares y que su fundador vendió en 1992. El empresario estadounidense creó entonces Skechers como una compañía de distribución de las botas británicas Dr Martens, con quien lanzó su primera colección en 1995 de botas y *sneakers*. Skechers fue considerada en la década de los noventa como una de las empresas de más rápido crecimiento en retail. La empresa producía ya entonces sus colecciones en China, México, Brasil y Rumanía, que más tarde vendía en los principales retailers del país, como Macy's o Nordstrom. A finales de la década, la compañía ya

contaba con una facturación superior a los 400 millones de dólares e inició su expansión internacional. Con sede en Manhattan Beach, en el estado de California, Skechers opera en la actualidad en 120 países. La empresa controla la mayor parte de su presencia internacional, aunque hay una serie de regiones en las que actúa de la mano de un socio local, como es el caso de Asia. Por otro lado, la compañía también tiene filiales en Canadá, Japón, Latinoamérica y en Europa. Greenberg, de 76 años, continúa al frente del grupo. El empresario, hijo de un tendero, puso en marcha su primera empresa con 22 años. Pese haber creado dos gigantes del calzado en Estados Unidos, Greenberg empezó de cero y siempre ha vinculado su carrera a poner en marcha negocios vinculados a la distribución y comercialización de artículos importados. El empresario dio el salto al calzado tras ganar tres millones de dólares con la licencia para vender cordones de zapatos de la película ET El Extraterrestre. El emprendedor invirtió aquel capital en el desarrollo de. LA Gear. Todos sus seis hijos e incluso un nieto están involucrados en Skechers. De hecho, su hijo Michael es el que se perfila como su sucesor al frente de la compañía y fue el que orquestó la salida a bolsa de la empresa. **m**

4	PAYLESS SHOESOURCE	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMER EJECUTIVO
1956	Louis y Shaol Pozez	
SEDE	MARCAS	
Topeka (Kansas, Estados Unidos)	Payless, Christian Siriano for Payless, Champion, American Eagle, Airwalk...	
TIENDAS	PLANTILLA	
4.400 en todo el mundo	25.000 empleados	
FACTURACIÓN 2014*	ACCIONISTAS	
2.938 millones de dólares. Cerrado a 31 de diciembre de 2014	Golden Gate Capital y Blum Capital Partners	W. Paul Jones Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Payless ha sufrido de lleno la crisis del *brick* en 2016. En abril de este año, el grupo estadounidense ha solicitado concurso de acreedores con el propósito de reestructurar su deuda. Por el momento, Payless ha alcanzado un acuerdo con sus acreedores para reducir su deuda a la mitad para poder abandonar los juzgados con celeridad. La empresa explicó en que utilizará el proceso concursal para optimizar su red comercial con el cierre de establecimientos en Estados Unidos. La empresa plantea el cierre de 400 establecimientos, hasta quedarse con 4.000 puntos de venta.

ORIGEN Y ESTRUCTURA


Fundada a mediados de la década de los cincuenta por los primos Louis y Shaol Pozez

como Pay-Less National, la compañía se expandió con rapidez a través de la apertura de establecimientos. En 1962, la empresa cambió de nombre a Volume Shoe Corporation y, a finales de los setenta, se vendió a la cadena estadounidense de grandes almacenes May Department Stores Company. En 1991, el grupo se rebautizó con el nombre actual Payless Shoesource. Hace cuatro años, Golden Gate Capital y Blum Capital Partners, junto con Wolverine Worldwide (otro de los gigantes del sector) compraron la empresa en una operación que ascendió a 2.000 millones de dólares y la asimilación de la deuda. La adquisición también contemplaba el negocio de aprovisionamiento de la empresa Collective Brands. La empresa cuenta en la actualidad con una red de más de 4.000 establecimientos, pero llegó a superar los 5.000 en la primera década del 2000. Fue también en el inicio de siglo cuando la empresa dio el salto internacional, primero abordando el mercado canadiense y,

en una segunda fase, el latinoamericano. Además de tener una fuerte presencia en su mercado local, la compañía tiene tiendas propias en Estados Unidos, Canadá y Australia, y opera en Latinoamérica de la mano de socios locales. El grupo cuenta con una fuerte presencia en países como Nicaragua, República Dominicana, Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Perú, Paraguay y Uruguay. En Europa, África y Asia, la compañía expande su negocio con tiendas franquiciadas. En el continente europeo, Payless todavía no tiene tiendas, pero sí ha empezado a operar en varios países africanos y asiáticos, como Marruecos, Gana, Egipto, Jordania, Arabia Saudí, Corea del Sur, India, Tailandia, Vietnam, Malasia o Indonesia, entre otros. La compañía gestiona su aprovisionamiento a través de la sociedad Collective Brands, que también tiene acuerdos de licencia para la producción de otras marcas. La compañía gestiona la producción de todas las marcas de Wolverine Worldwide. **m**

5

CALERES

AÑO DE FUNDACIÓN 1875	FUNDADORES George Warren Brown y Alvin Bryan	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Clayton (Missouri, Estados Unidos)	MARCAS LifeStride, Dr. Scholl's, Naturalizer, Fergalicious, Carlos by Carlos Santana...	 Diane Sullivan Presidenta y consejera delegada
TIENDAS 1.289 en Estados Unidos	PLANTILLA Cerca de 11.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 2.613 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	



EVOLUCIÓN 2016

Caleres acabó el año con la compra de la enseña de calzado masculino Allen Edmonds por 255 millones de dólares. La nueva compañía se ha sumado al portfolio de la estadounidense, en la que se encuentran empresas como Naturalizer, Sam Edelman, Franco Sarto, LifeStride, Via Spiga y Dr. Scholl's. A lo largo del año, el grupo ha dedicado parte de sus esfuerzos en la expansión de su marca Sam Edelman, que ha subido la persiana en diferentes ciudades de Estados Unidos. Además, Caleres ha invertido en sus centros logísticos en el país, cuya renovación y ampliación acabó a mediados de 2016. La compañía cerró el ejercicio 2016 con una cifra de negocio de 2.579,4 millones de dólares, frente a los 2.577,4 millones de dólares que facturó en 2015. Caleres, sin embargo, disminuyó su beneficio un 19%,

hasta 66,1 millones de dólares.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Caleres es uno de los mayores retailers de calzado en Estados Unidos, que concentra el grueso de su negocio en su país. Los orígenes de Caleres se sitúan a finales del siglo XIX como fabricante de calzado. Desde entonces y prácticamente hasta la actualidad, la empresa se llamó Browns Shoe Company y, de hecho, todavía conocida como tal en el sector. En 1902, el grupo contaba ya con cinco fábricas en la localidad de Saint Louis. Una década después, la compañía salió a bolsa. A mediados de siglo XX, el grupo empezó a ganar tamaño (compró entonces la cadena Wohl Stores, que le dio acceso al mercado minorista) y a diversificar. Ya en los ochenta, Browns Shoe Company inició un largo proceso de deslocalización de la producción a Asia con la adquisición de Pagoda Trading Company, especializada en la importación.

En 1995, la empresa cerró su última fábrica en Estados Unidos. El grupo cambió de siglo encarando un profundo proceso de reestructuración de su red de distribución, con el cierre de un centenar de tiendas y la remodelación de casi un millar. En abril de 2015, la compañía cambió su histórico nombre por el de Caleres, en busca de una conexión más emocional. La empresa produce dos terceras partes de su colección total a través de una red global de proveedores, la mayoría de los cuales se concentra en China. El grupo produjo en el gigante asiático cerca de 36 millones de pares de zapatos. El otro tercio lo destina fabricantes independientes. El grueso de la producción se focaliza en alrededor de sesenta proveedores que suman 87 fábricas. Caleres tiene oficinas destinadas al aprovisionamiento en China, Hong Kong, Vietnam, Italia, Macao, Etiopía y Estados Unidos. **m**

6

WOLVERINE WORLDWIDE

AÑO DE FUNDACIÓN 1883	FUNDADOR G. A. Krause	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Rockford (Michigan, Estados Unidos)	MARCAS Bates, Cat, Choaco, Hush Puppies, Keds, Merrell, Sebago, Saucony, Sperry, Stride Rite, Wolverine...	 Blake W. Kreuger Presidente y consejero delegado
TIENDAS 210 en 200 países	PLANTILLA Cerca de 11.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 2.525 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	



EVOLUCIÓN 2016


Wolverine Worldwide comenzó el año con un nuevo presidente para una de sus marcas estrella: Saucony. Pat O'Malley ascendió desde el cargo de vicepresidente de la enseña y ocupó el puesto de Richie Woodworth. Este cambio en la cúpula de Saucony se enmarcó en la reestructuración interna que estaba llevando a cabo la compañía tras la creación de dos nuevas divisiones, una de retail y otra de *lifestyle* para apuntalar las dos áreas de crecimiento estratégico. En febrero de 2017, la compañía fichó a Todd Spaletto, un ex de The North Face, para liderar esta rama del negocio. Por otro lado, la empresa sufrió la pérdida de Stella International, su fabricante de calzado en China, que cesó su actividad de la planta de la localidad de Dongguan, donde trabajaban 10.000 empleados. En junio, Wolverine cedió la licencia de Keds y Sperry a Megasport. La reordenación de marcas ha sido una parte importante de la actividad de Wolverine a lo largo del año. La empresa redistribuyó su cartera de marcas bajo tres áreas: Wolverine Outdoor y Lifestyle Group, Wolverine Boston Group y Wolverine Heritage Group. La primera de ellas está pilotada por un histórico de la empresa, Jim Zwiers, el hasta ahora presidente del negocio internacional. Wolverine Outdoor y Lifestyle Group gestionan las enseñas Merrell, Chaco y Hush Puppies. Wolverine Boston Group, por su parte, está diri-

gida por Richie Wooldworth. Bajo esta área se engloban Sperry, Saucony y Keds. Por último, Wolverine Heritage Group reúne las marcas Wolverine, Bates, Harley-Davidson Footwear y HyTest, y tiene como presidente a Ted Gedra, otro veterano del grupo con una trayectoria de más de treinta años en el sector del calzado. Por otro lado, el grupo llevó a cabo una refinanciación de su deuda en setiembre, con la que estimó ahorrar hasta treinta millones de dólares en intereses hasta 2020. Por otro lado, la compañía ejecutó un programa de compra de acciones a cuatro años por valor de 300 millones de dólares. A finales de año, Wolverine preparó la venta de su marca Robeez, que vendió en enero a la empresa de calcetería McCubbin en enero. Wolverine contrajo su facturación un 7,3% el año pasado con respecto al ejercicio anterior, hasta 2.494,6 millones de dólares. El beneficio de la empresa fue de 87,5 millones de dólares, lo que supuso una caída del 29%.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de la empresa se remontan a 1883, de la mano de G.A. Krause y su tío, Fred Hirth. Ambos fundaron la Hirth-Krause Company, en Michigan, especializada en la venta al por mayor de piel y complementos para el calzado, y la compra y distribución al por menor de calzado. Sin embargo, el pilar que da pie al gigante actual

de calzado se gestó a principios de siglo XX, cuando Krause puso en marcha junto a su hijo Otto una fábrica de zapatos en Rockford (Michigan, Estados Unidos). Junto con otro de sus hijos, Victor, el empresario fundó Wolverine Tanning Company, también en Rockford y para proveer de piel a la fábrica de zapatos. En la década de los veinte, ambas empresas se fusionaron bajo el nombre de Wolverine Shoe and Tanning Corporation. La familia fundadora fue propietaria del grupo hasta finales de los sesenta, cuando dio el salto al parque. Más adelante, el grupo cambió el nombre por el definitivo Wolverine Worldwide. En los setenta, la empresa dio sus primeros pasos en retail con la cadena Little Red Shoe House y en el ámbito del deporte, con la compra de la marca Brooks. En la década de los noventa, el grupo prosiguió la expansión del negocio: alcanzó el centenar de tiendas, tomó las licencias de calzado de Caterpillar y Harley-Davidson, y adquirió también Merrell y Sebago. Ya en el siglo XXI, el grupo acometió una fuerte reestructuración de su cadena de suministro, que le llevó a cerrar cinco fábricas y a reducir su plantilla un 25%. La compañía controla de manera directa parte de las fábricas que producen las colecciones de sus marcas y otra parte se destina a terceros, la mayoría de ellos situados en países del sudeste asiático. De hecho, la empresa cuenta con una filial en el territorio para gestionar el suministro. **m**

7 DECKERS		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMER EJECUTIVO
1973	Doug Otto y Karl F. Lopker	
SEDE	MARCAS	
Goleta (California, Estados Unidos)	Ugg, Koolaburra by Ugg, Teva, Sanuk y Hoka One One	
TIENDAS	PLANTILLA	
153 en todo el mundo	3.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
2.338 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	Marcato Capital Management (6%). Cotiza en bolsa	Dave Powers Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Deckers ha tenido un año convulso, que ha finalizado con la empresa explorando su venta. A causa de la desaceleración de sus ventas, la compañía reorganizó a lo largo de 2016 su cartera de marcas, que unió bajo dos nuevas divisiones: The Fashion Lifestyle Group y The Performance Lifestyle Group. La primera de ellas agrupa Ugg y Koolaburra, mientras que la segunda contará con Teva, Sanuk y Hoka One One. En mayo del año pasado, la compañía perdió a Angel R. Martínez como consejero delegado y fichó a Dave Powers. Deckers obtuvo un beneficio de 5,7 millones de dólares en su ejercicio 2016 (cerrado a 31 de marzo de 2017). La cifra supone una caída del 95% respecto al resultado del año pasado, de 122,3 millones de dólares. Por otro lado, la empresa tuvo un resultado bruto de explotación (ebitda) negativo de siete millones de dólares, un 96% inferior al ejercicio anterior. La cifra de negocio de Deckers cayó un 4,5%, hasta 1.790 millones de dólares. En abril de 2017, Deckers contrató al banco Moelis&Company como asesor financiero para explorar la posible venta de su negocio.

La decisión se produjo un mes después de que Red Mountain Capital Partners, que cuenta con una participación del 3,3% en el grupo, urgiese al grupo para que saliese al mercado.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los inicios del grupo se remontan a principios de la década de los setenta, cuando la empresa dio sus primeros pasos fabricando y distribuyendo de sandalias y prendas de baño. En unos años, la empresa empezó a despuntar y abrió sede en California en 1975 bajo el nombre de Deckers Corporation. El grupo disparó sus ventas a mediados de los ochenta por el boom de las sandalias Teva. A raíz de la explosión de las Teva, la compañía empezó a cotizar en bolsa en 1993. Un año después, el grupo inició su diversificación a través de compras. Entre las adquisiciones que efectuó Deckers a lo largo de los noventa, estuvo la de Ugg Holdings. A mediados de la década, la facturación de la compañía superó los cien millones de dólares. En el arranque del siglo XXI, la compañía ha mantenido la misma estrategia de ganar tamaño a través de compras.

En la actualidad, las marcas insignia del grupo son Ugg, Teva y Sanuk. La compañía centra su distribución en el canal *wholesale*, aunque en los últimos años también ha desarrollado el retail. En Estados Unidos, la empresa organiza su estructura con diferentes oficinas comerciales en distintos puntos de la geografía del país y estructurados por marcas. En el extranjero, la empresa sigue la misma estrategia en Europa, Asia Pacífico, Canadá y Latinoamérica. En los mercados extranjeros, el grupo trabaja de la mano de distribuidores locales. En retail, la mayoría de las tiendas del grupo son de Ugg y el grueso de ellas se concentra en Estados Unidos y China, aunque también ha ido abriendo establecimientos en Japón, Canadá y Hong Kong. En total, Ugg cuenta con 142 tiendas y los planes de la compañía pasan por continuar abriendo puntos de venta en todo el mundo. Ante el parón en el ritmo de ventas, la empresa puso en marcha a principios de 2016 una reorganización de su red de tiendas con el cierre de una veintena de puntos de venta. Para su aprovisionamiento, el grupo cuenta con una oficina en la localidad china de Pan Yu City, que se encarga de gestionar la relación con sus fábricas. **m**

8 CLARKS		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMER EJECUTIVO
1825	Cyrus y James Clark	
SEDE	MARCAS	
Street (Reino Unido)	Clarks y Clarks Originals	
TIENDAS	PLANTILLA	
No disponible	Más de 2.600 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
2.220 millones de dólares.	Familia Clark	Mike Shearwood Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Clarks, que celebró el año pasado su 190 aniversario, encaró un proceso de reestructuración el año pasado, que supuso la salida de la consejera delegada (que llevaba 27 años en la empresa) y la directora financiera. El presidente no ejecutivo del grupo, Thomas O’Neil, tomó las riendas de la compañía provisionalmente, hasta el fichaje de Mike Shearwood en septiembre de 2016. A principios de 2016, la empresa inició un ajuste de plantilla, que afectó a 170 trabajadores en todo el mundo, aunque el grueso de despidos se concentró en la sede. La reestructuración de plantilla afectó a todas las oficinas y departamentos y tuvo incidencia en todos los departamentos, incluyendo recursos humanos, diseño y finanzas. En abril de este año, la empresa anunció otro recorte de plantilla de sesenta puestos de trabajo en sus oficinas centrales en la localidad de Street, en la que

trabajan más de mil personas. La compañía sufrió el efecto del *Brexit* a lo largo del año pasado. El grupo británico de calzado desplomó en 2016 su beneficio neto, con una caída del 43%, arrastrada por las consecuencias del proceso de desconexión, así como por el plan de reestructuración que la compañía puso en marcha hace un par de años. Clarks concluyó el ejercicio de 2016 con ganancias de veinte millones de libras (25,7 millones de dólares), según la prensa local.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Clarks se remontan a 1825 en la localidad inglesa de Somerset. Los hermanos James y Cyrus Clarks, propietarios de una curtiduría, tuvieron la idea de crear unas zapatillas de piel de oveja. Ya en 1842, la compañía comercializaba un millar de pares al mes. La empresa fue ganando tamaño con el tiempo, empezó a tener sus propias fábricas y

a comercializar por todo el territorio británico. En la Segunda Guerra mundial, su factoría se utilizó para fabricar torpedos. Con la recuperación de la estabilidad política y económica, la empresa impulsó su desarrollo. En pocos años, la compañía construyó quince fábricas en Reino Unido y empezó a abrir sus primeros establecimientos. A finales de los cincuenta, Clarks puso en marcha su primer flagship store en Regent Street. En la década de los noventa, el grupo revisó su estrategia y ejecutó el cierre de todas sus factorías en el país para trasladar la producción a Asia y pisó el acelerador en el negocio del retail. En la actualidad, la empresa continúa en manos de la familia fundadora, representada ya por la séptima generación. La compañía mantiene su sede central en la localidad de Somerset, en las oficinas originales, a pesar de comercializar ahora cincuenta millones de pares anuales y contar con una red de más de un millar de tiendas. **m**

9

ECCO

AÑO DE FUNDACIÓN 1963	FUNDADOR Karl Toosbuy	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Bredebro (Dinamarca)	MARCAS Ecco	
TIENDAS 2.186 en todo el mundo	PLANTILLA 19.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.427 millones de dólares.	ACCIONISTAS Familia Toosbuy	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 6 de mayo de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Ecco ha tenido un 2016 agridulce. La compañía danesa especializada en calzado cambió en junio del año pasado a su consejero delegado. Tras la marcha de Dieter Kaspzak, el grupo colocó a Steen Borgholm, hasta el momento director financiero de la compañía, a la primera línea de Ecco. La empresa cerró el ejercicio 2016 con un beneficio de 132,9 millones de euros (142,6 millones de dólares), un 5,9% menos que el año anterior. En cuanto a la cifra de negocio del grupo, las ventas de Ecco fueron de 1.251 millones de euros (1.343 millones de dólares) el año pasado, frente a los 1.256 millones de euros (1.348,4 millones de dólares) de 2015. La compañía atribuye este resultado a los cambios de divisas.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Ecco fue fundada en 1963 por Karl Toos-

buy en la pequeña localidad danesa de Bredebro, situada al sur del país. La compañía inició su expansión internacional en la década de los ochenta. En 1982, la empresa comercializaba ya un millón de pares de calzado al año. Con el propósito de asumir el crecimiento internacional, la compañía amplió su producción con plantas en Portugal y, a través de intermediarios, en Japón y Chipre. Más adelante, la empresa ha ido tomando el control de su producción y abriendo nuevas fábricas de curtiduría y de calzado en Indonesia y Tailandia. A finales de los noventa, el grupo empezó a dar sus primeros pasos en el negocio del retail y puso en marcha su primer establecimiento en Oxford Street. Tras el fallecimiento del fundador, en 2004, su hija Hanni Toosbuy Kaspzak, tomó el control de la compañía, de la que continúa siendo presidenta de la consejero de administración. Bajo su batuta, la empresa ha acelerado su expansión internacional y ha continuado abriendo nuevos centros de pro-

ducción en Asia. En la última década, Ecco ha dado un giro a su estrategia y se ha volcado en expandir el negocio a través del retail, aunque el canal *wholesale* todavía tiene un peso importante en su facturación. De hecho, para 2020, la nueva estrategia del grupo pasa por elevar su negocio directo al consumidor, hasta la mitad de su cifra de negocio. En este sentido, la empresa contempla la apertura de 400 tiendas más en los próximos años. Más allá de Europa, Ecco centra su expansión en mercados como China, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos. En la actualidad, Ecco cuenta con factorías propias en China, Indonesia, Tailandia, Eslovaquia y Portugal. De hecho, la piel que produce, no sólo se destina a su propia colección de calzado, sino que también la comercializa a terceros. El negocio de la curtiduría le generó en 2014 ventas por valor de cien millones de euros (107 millones de dólares). **m**

10

STEVE MADDEN

AÑO DE FUNDACIÓN 1958	FUNDADOR Steve Madden	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Stratford (Conneticut, Estados Unidos)	MARCAS Steve Madden, Brian Atwood, Dolce Vita, Freebird by Steve Madden, Blondo, Report, Mad Love, Cejon, Betsey Johnson y Big Buddha	
TIENDAS 189 en Estados Unidos	PLANTILLA 3.295 empleados	
FACTURACIÓN 2016 1.418 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

Edward Rosenfeld
Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Steve Madden ha tenido un 2016 tranquilo. La compañía estadounidense obtuvo unas ventas de 1.400 millones de dólares en el ejercicio pasado, un 0,4% menos que en 2015. En enero de este año, la compañía ha cerrado la adquisición de la también estadounidense Schwartz&Benjamin, distribuidor de calzado deportivo que facturó 87,5 millones de dólares en 2016. A lo largo de 2016, la compañía ha estado inmersa en diversos casos de litigios legales por supuesta apropiación de la propiedad intelectual. El último ha sido contra Dr Martens el pasado febrero.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Steve Madden, uno de los diez mayores grupos mundiales de calzado, empezó con una modesta inversión de 1.100 dólares en 1990, a partir de un pequeño taller de calzado en el

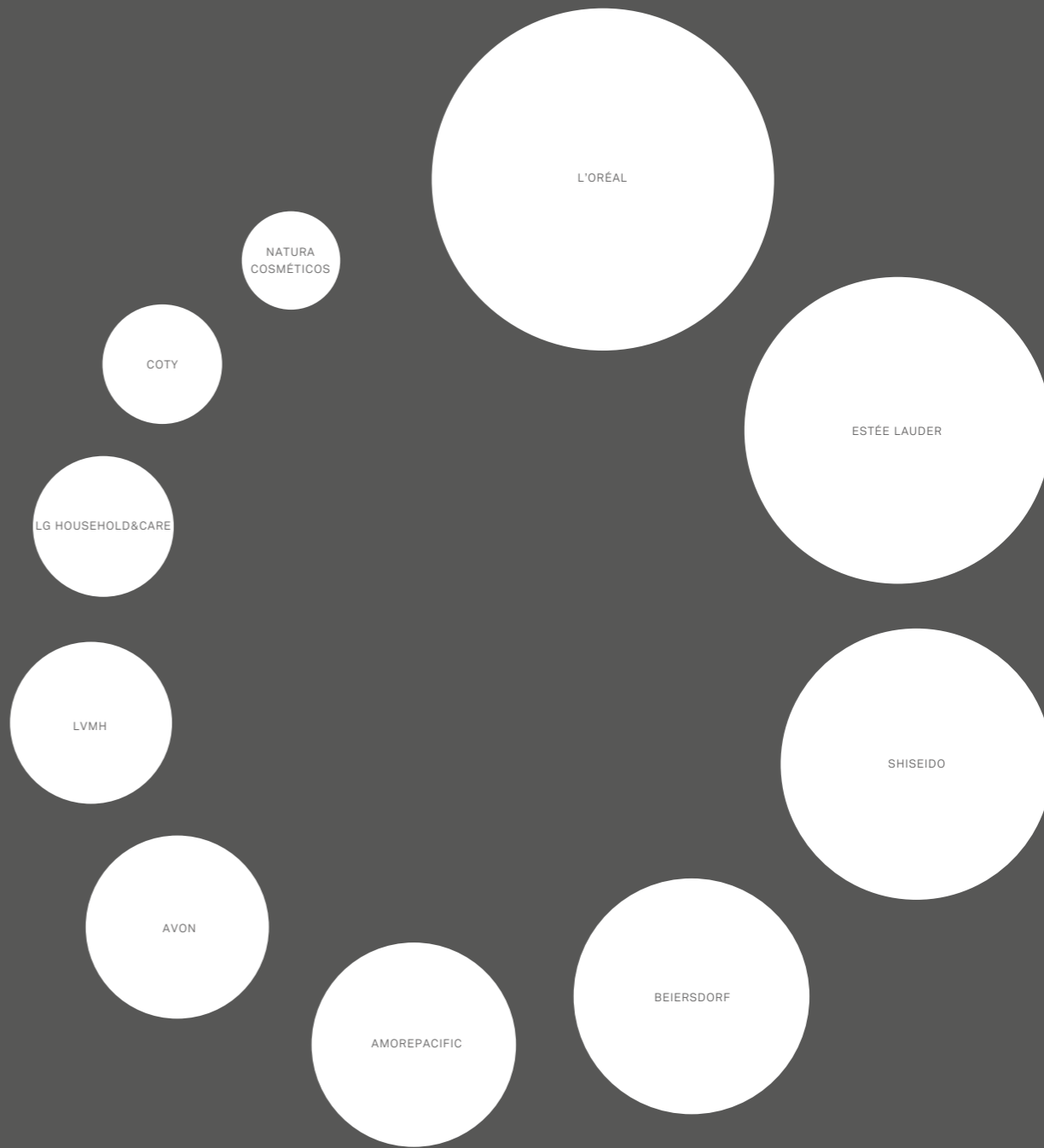
barrio neoyorquino de Queens. La compañía toma el nombre del empresario fundador, que en su día dejó sus estudios en la universidad para trabajar en una popular tienda de zapatos en la localidad de Cedarhurst, en el estado de Nueva York. Sin embargo, donde Madden aprendió todos los entresijos de este negocio fue en LJ Simone, un mayorista de calzado estadounidense. El primer súper ventas del empresario fue una bota cowboy, a la que llamó *Marylin* y de la que fabricó 500 pares. En 1993, la empresa abrió su segundo establecimiento en Broadway, en el Soho, y salió a bolsa, donde tuvo muy mal inicio. No obstante, sin apenas campañas publicitarias, el grupo empezó a ganar tamaño, en parte, gracias a tener clientes famosos. En 1997, la empresa facturó 59 millones de dólares, contaba con 17 tiendas e introducía una línea de ropa. En la actualidad, la empresa diseña, produce y comercializa sus propias marcas de calzado, además de gestionar las licencias para terce-

ros. El grupo cuenta con una red de tiendas propias, además de distribuir las colecciones a través de comercios especializados y grandes almacenes en Estados Unidos y Canadá. En el resto del mundo, la empresa opera a través de acuerdos de distribución con socios locales en Asia, Europa, Oriente Medio, México, Australia, Sudáfrica, América del Sur y la India. La red de distribución del grupo se compone de 169 tiendas propias, de las cuales 163 son de Steve Madden. El resto son una tienda Steven, otra Shoo by Steven y una tercera de Superga. En 2015, el grupo puso en marcha ocho nuevas tiendas y cerró otras seis. Los establecimientos de la compañía se concentran en Estados Unidos, México y Sudáfrica. En cuanto al aprovisionamiento, la empresa cuenta con una oficina propia para esta función, que trabaja con fabricantes independientes, situados en China, México, Brasil, India, Indonesia, Vietnam e Italia. **m**



LOS REYES DE LA PERFUMERÍA

PÁGINA 94



La cosmética y la perfumería continúa dominada por grandes titanes. Los grandes grupos del sector han ido reforzando su liderazgo a través de adquisiciones y de la expansión internacional. La operación estrella de 2016 fue el cierre de la adquisición del negocio de belleza de Procter&Gamble por parte de Coty. No obstante, las consecuencias de esta operación no se verán hasta el fin del ejercicio en curso.

Pero el grupo estadounidense no fue el único que salió de compras. También Natura Cosméticos tomó el control de la australiana Aesop; Estée Lauder abordó el nicho con las compras de By Kilian, Becca Cosmetics y Too Faced, mientras que Shiseido se hizo con la licencia de fragancias de Dolce&Gabbana. Los gigantes coreanos del sector, Amorepacific y LG, por su parte, crecieron gracias a su

expansión por el resto de Asia. El avance de los actores del sector también ha reordenado su clasificación por cifra de negocio. Shiseido ha arrebatado la tercera posición a la alemana Beiersdorf, que registró un 2016 plano. Por otro lado, la coreana AmorePacífic, que disparó cerca de un 20% su facturación, avanzó dos posiciones hasta colocarse por delante de Avon en el quinto puesto.

1 L'ORÉAL		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1909	Eugène Schueller	
SEDE	MARCAS	
Clichy (Francia)	L'Oréal, Lancôme, Biotherm, Kiel's, Helena Rubinstein, Maybelline, Vichy, La Roche-Posay, Roger&Gallet...	
TIENDAS	PLANTILLA	
--	89.331 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
28.957,9 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Familia Bettencourt Meyers (33,05%), Nestlé (23,12%). Cotiza en bolsa	Jean-Paul Agon Presidente y consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

En 2016, L'Oréal reafirmó su liderazgo en el sector de la cosmética y la perfumería. La compañía creció un 2,4% respecto al año anterior, aunque empeoró la evolución de sus ganancias, con un retroceso del 5,8% en su beneficio neto. La división de negocio que más avanzó fue L'Oréal Luxe, que elevó las ventas un 6,9%, seguida de la de cosmética activa, que las incrementaron un 5,7%. El año pasado, la empresa encaró también cambios en su consejo de administración. El gigante galo incorporó a Eileen Naughton, directora de Google en Reino Unido e Irlanda, para ocupar la vacante que dejó Louis Schweitzer, ex consejero delegado de Renault. La entrada de Naughton se engloba en la estrategia de L'Oréal por impulsar su actividad comercial y su comunicación a través de la Red.

En el arranque de 2017, L'Oréal ha empezado a reestructurar su cartera de marcas y ultima la venta de The Body Shop a la brasileña. Por otro lado, la empresa también ha dado los primeros pasos para preparar el relevo de su presidente ascendiendo a Nicolas Hieronimus, responsable hasta ahora de la división selectiva, como consejero delegado adjunto.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Fundada en 1909 por Eugène Schueller, L'Oréal es en la actualidad el mayor grupo del mundo de cosmética y perfumería, que ha ido agrandando su tamaño a través de adquisiciones, diversificación y expansión global. Schueller inició la expansión internacional e impulsó el crecimiento del grupo con compras. Sus sucesores al frente

de la empresa, François Dalle y Lindsay Owen-Jones, han seguido la misma línea. El 32% del negocio del grupo se concentra en Europa Occidental, el 28,5%, en Norteamérica y el 22,6% en Asia Pacífico. Por divisiones de producto, cerca de la mitad de las ventas las concentra los productos al consumo y un 30% de la facturación corresponde al área L'Oréal Luxe. El grupo concentra su distribución en el canal multimarca y a través de corners en grandes almacenes y en aeropuertos. En cuanto a su capacidad productiva, L'Oréal cuenta con 44 fábricas. El actual presidente y consejero delegado de la compañía, Jean-Paul Agon, es un histórico de la empresa, en la que se incorporó en 1978 y en la que ha desarrollado toda su carrera profesional. El directivo asumió este cargo en marzo de 2011. **m**

2 ESTÉE LAUDER		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1946	Estée y Joseph Lauder	
SEDE	MARCAS	
Nueva York (Estados Unidos)	Estée Lauder, Aramis, Aveda, Bobbi Brown, Clinique, Jo Malone London, Kiton, La Mer, Mac, Origins...	
TIENDAS	PLANTILLA	
Más de 500 en todo el mundo	Más de 40.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
11.262,30 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 30 de junio de 2016	Familia Lauder (39%). Cotiza en bolsa	William P. Lauder Presidente ejecutivo



EVOLUCIÓN 2016

Estée Lauder mantuvo el ritmo en 2016 y finalizó su ejercicio fiscal con un crecimiento del 4%. La empresa estadounidense de cosmética elevó sus ganancias un 2%, hasta 1.114,6 millones de dólares. Por tipo de producto, el maquillaje siguió tirando de las ventas, mientras que el negocio del cuidado de la piel fue la única categoría que contrajo sus cifras de negocio. Por mercados, el continente americano continúa generando el grueso de su facturación. Estée Lauder inició 2016 sacando el talonario. La empresa continuó engrosando su negocio de lujo y se hizo con By Kilian, una marca de cosmética de nicho. A finales de año, adquirió Becca Cosmetics, especializada en cosmética de color, y Too Faced, también de cosmética. No obstante, en paralelo, la empresa continuó con el plan de reestructuración que puso en marcha en 2016 y que incluía el

despido de un millar de trabajadores, el 2,5% del total de la plantilla. Por otro lado, el grupo reordenó también su cúpula y nombró a un nuevo presidente para la región Emea (Europa, Oriente Medio y África). La empresa colocó al frente de esta área a Peter Jueptner, mano derecha del presidente y director general del grupo, Fabrizio Freda. Estée Lauder fichó también como vicepresidente a Andrew Ross, procedente del conglomerado alimentario estadounidense ConAgra Foods.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Nieta de un empresario químico de origen húngaro, Josephine Esther Mentzer fundó la empresa junto a su marido, Joseph Lauder, en Nueva York. En menos de dos años, la cosmética de Estée Lauder entró en Saks Fifth Avenue. La fundadora falleció en 2004, pero la saga familiar permanece aún vinculada a la compañía. Su nieto William es el presidente ejecutivo y otras dos nietas ocupan también cargos directivos. Por categorías de producto, el grueso del negocio sigue liderado por los artículos de cuidado de la piel y los de maquillaje. El grupo comercializa sus productos en 150 países y territorios principalmente a través del canal multimarca. No obstante, algunas de sus marcas cuentan con cadenas de tiendas, como es el caso de Jo Malone o Mac. Jo Malone, por ejemplo, cuenta con más de 500 puntos de venta entre tiendas y corners. Al frente de la compañía se encuentra William P. Lauder, quien asumió el cargo en 2009. El directivo se incorporó en la empresa familiar en 1986 como director regional de marketing para Clinique en Estados Unidos y, desde entonces, fue recorriendo diferentes ámbitos del grupo hasta alcanzar la presidencia. Su mano derecha es Fabrizio Freda, presidente y consejero delegado, quien asumió el puesto también en 2009. **m**

3

SHISEIDO

AÑO DE FUNDACIÓN 1872	FUNDADOR Arinobu Fukuhara	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Tokio (Japón)	MARCAS AG Deo 24, Haku, Ihada, Integrate, Ilsa, Joico, Pure&Mild, Shiseido, Senka, Sea Breeze, Tsubaki...	
TIENDAS 2.012 en 161 países	PLANTILLA 45.976 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 7.725,00 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Pese a avanzar con lentitud en 2016, Shiseido se coló el año pasado en el podio de los gigantes de la cosmética y la perfumería. Las ventas del titán japonés avanzaron sólo un 1,5% gracias al tirón de los mercados asiático y americano. El resultado neto de la compañía escaló un 9%, hasta 32.101 millones de yenes (288,4 millones de dólares). A lo largo del ejercicio, la empresa cerró la venta de la licencia de fragancias de Jean Paul Gaultier por setenta millones de euros (75 millones de dólares). Sin embargo, Shiseido compensó la pérdida con la adquisición de la licencia de fragancias de Dolce&Gabbana, imponiéndose a L'Oréal y Puig en la puja. La compañía también engrosó su cartera con la adquisición de Gurwitch Products, especializada en cosmética y maquillaje de lujo, así como la *start up* tecnológica Match-Co, una *app* que permite averiguar cuál es el tono correcto de maquillaje, y la agencia creativa neoyorkina JWWalk.

El año pasado, el grupo japonés puso a Estados Unidos en su punto de mira. La empresa fichó a principios de 2016 a Marc Rey, ex directivo de Coty, L'Oréal y Johnson&Johnson, como nuevo presidente y consejero delegado para el continente americano y se marcó como objetivo generar en esta región 2.000 millones de dólares en 2020. Por otro lado, Shiseido también reforzó su cúpula en Europa con el ascenso del hasta ahora responsable de la empresa en España, Frans Reina, al frente de Emea (Europa, Oriente Medio y África). En España, el grupo reorganizó su negocio: integró las estructuras de Shiseido y Beauté Prestige International (BPI), su división de perfumería, bajo la nueva Shiseido Group Spain. Colocó al frente de la nueva sociedad a José María Pérez, responsable hasta entonces en el país de BPI.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Shiseido fue fundada en 1872 como una

farmacia por un ex jefe de farmacia de la marina imperial de Japón, Arinobu Fukuhara. La empresa de cosmética empezó a forjarse a raíz del desarrollo de una loción hidratante, que tomó el nombre de Eudermine, y que las mujeres utilizaban para proteger su piel del plomo blanco que llevaba su maquillaje. La empresa dio el salto internacional entre las décadas de los cincuenta y los sesenta, primero en Asia y, más tarde, en Europa, Estados Unidos y Oceanía. En la actualidad, Shiseido cuenta con tres fábricas en Japón y diez más en otros países, que incluyen Estados Unidos, China y Francia. Al frente de la compañía está Masahiko Uotani, que fue nombrado presidente y consejero delegado del grupo en diciembre de 2013. El directivo llegó a Shiseido procedente de Lion, un grupo japonés de bienes de consumo. Antes, el ejecutivo había ocupado cargos de marketing en Coca-Cola y Mondelez (antigua Kraft). **m**

4

BEIERSDORF

AÑO DE FUNDACIÓN 1882	FUNDADOR Paul Carl Beiersdorf	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Hamburgo (Alemania)	MARCAS Nivea, Eucerin y La Prairie	
TIENDAS --	PLANTILLA 17.934 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 7.567 millones de dólares. Cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Maxingvest Group (51%), Beiersdorf (9,99%). Cotiza en bolsa.	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Beiersdorf creció un 1% en 2016, hasta 6.752 millones de euros (7.248 millones de dólares) en ventas. La empresa alemana ganó 727 millones de euros (780 millones de dólares), un 8% más que en 2015. La división de consumo anotó ventas de 5.606 millones de euros (6.018 millones de dólares). Por marcas, la facturación de Nivea creció un 3,8%; la de Eucerin, un 1,5%, y la de La Prairie, un 5,5%. Por regiones, la cifra de negocio en Europa Occidental aumentó un 1% en 2016 con respecto al año anterior, mientras que en los países del este del se incrementó un 6,6%, debido al fuerte crecimiento registrado en Rusia y Polonia.

América anotó una subida en ventas del 2,9%. Latinoamérica creció de manera más decidida que Norteamérica, con alzas del 3,7% y 1,6% el año pasado, respectivamente. En África, Asia y Australia, el negocio de Beiersdorf se elevó un 5,7%.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1880, el farmacéutico alemán Paul C. Beiersdorf se instaló en Hamburgo, donde abrió una farmacia con el dermatólogo Paul Greson Unna. A pesar de que la empresa continúa llevando el nombre de su fundador, fue Oscar Troplowitz quien la expandió tras adquirirla en 1890. El grupo continúa concentrando su mayor

volumen de negocio en Europa Occidental, donde genera dos terceras partes de su cifra de negocio. El resto de la facturación la aportan Latinoamérica, Norteamérica y Europa del Este. El grupo cuenta con tres fábricas en Alemania, dos en España (en la localidad barcelonesa de Argentona y otra en la madrileña de Tres Cantos), una en Polonia, dos en México y una en Tailandia. El actual consejero delegado de la empresa, Stefan F. Heidenreich, tomó el cargo en 2012 después de una larga carrera en el negocio de los bienes de consumo y, en concreto, del sector del cuidado personal. El directivo inició su trayectoria en Procter&Gamble. **m**

5

AMOREPACIFIC

</



EVOLUCIÓN 2016

Amorepacific disparó sus ventas un 18,3% en 2016, hasta rozar los 7.000 billones de won (5.672 millones de dólares), así como su resultado operativo, que elevó un 18,5%, hasta 1.828 billones de won (1.548 millones de dólares). En su mercado local, el grupo incrementó su cifra de negocio un 12%, hasta 4.005 billones de won (3.392 millones de dólares), mientras que en el extranjero la catapultó un 35%, hasta 1.696 billones de won (1.820 millones de dólares). En el mercado coreano, el crecimiento de Amorepacific se apoyó en marcas como Hera y en la *travel retail*, así con en las ventas online. En el extranjero, el grupo impulsó sobre todo sus ventas en Asia, sobre todo en China, donde a finales de año puso en marcha la tienda número cien de su cadena Sulwhasoo. La empresa ha ido extendiendo su presencia en la región del Sudeste Asiático, donde

entró en Vietnam. AmorePacific reforzó en 2016 su estructura internacional con la construcción una nueva fábrica para dar un espaldarazo a su negocio en la región de Asia Pacífico. Por otro lado, en el mercado norteamericano, la compañía pisó el acelerador en Canadá, donde creció un 10%, mientras que en Europa sólo avanzó un 4%.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de la empresa se remontan a 1932, cuando la emprendedora coreana Yun Dok-jeong inició su negocio de cosmética produciendo aceite de camelia. En la década de los cincuenta, la compañía puso en marcha su primer laboratorio de cosmética, convirtió el negocio en Taepyeongmyang Chemical Industries y cerró un acuerdo de colaboración con la estadounidense Coty. En los sesenta, la empresa inició su actividad exterior e introdujo la venta puerta a

puerta; en los setenta dio el salto al parque; en los ochenta, cambió de nuevo el nombre a Pacific Chemestry y abrió filial en Francia, y ya en la primera década del 2000 tomó el nombre actual y reorganizó su estructura para crear el Amorepacific Group. El grupo centra su distribución en tres canales: la venta directa, los grandes almacenes, el *travel retail*, además de establecimientos propios y en franquicia. Amorepacific está inmersa en la actualidad en la expansión internacional de cinco de sus mayores enseñas: Sulwhasoo, Laneige, Mamonde, Innisfree y Etude. Al frente de la compañía está Suh Kyung-bae, nieto de los fundadores de la empresa. El directivo se incorporó al negocio familiar en 1987 como responsable de planificación y coordinación para asumir más tarde el cargo de consejero delegado. Suh mantiene también el 55,7% de las acciones de la empresa. **m**

6

AVON

AÑO DE FUNDACIÓN 1886	FUNDADOR David H. McConnell	PRIMERA EJECUTIVA
SEDE Nueva York (Estados Unidos)	MARCAS Anew, Avon, Black Suede, Clearskin, Curves, Mark, Moisture, Therapy, Smooth Minerals, Wild Countries...	
TIENDAS 210 en 200 países	PLANTILLA 26.400 empleados	
FACTURACIÓN 2016 5.717,70 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
Sheri McCoy Consejera delegada		



EVOLUCIÓN 2016

Avon encaró 2016 después de haber vendido su negocio en Estados Unidos al fondo Cerberus por 605 millones de dólares. El año pasado, la empresa volvió a contraer su cifra de negocio, que descendió un 7%. En 2015, la compañía ya la había disminuido un 11%. Sin embargo, el grupo logró disminuir los números rojos. Avon finalizó el ejercicio con pérdidas de 107 millones de dólares frente al resultado neto negativo de 1.148,9 millones de dólares de 2015. Justo antes de presentar los resultados anuales, Avon anunció un nuevo plan de reestructuración con el que recortó 2.500 puestos de trabajo. Este plan también supuso el traslado de su domicilio social a Reino Unido, aunque mantuvo su sede en Estados Unidos y ha continuado cotizando en la bolsa de Nueva

York. Los despidos del último año se sumaron a los que ya realizó en 2013 y 2014.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

David H. McConnell abandonó su granja en la localidad de Oswego, en el estado de Nueva York, para empezar a trabajar en la venta de libros puerta a puerta. Una de las tácticas que el empresario utilizaba para vender libros entre las mujeres era ofrecerles un pequeño perfume que él mismo fabricaba. Pronto se dio cuenta de que los perfumes despertaban mayor interés que la lectura y reorientó el negocio en este sentido. La empresa fue ganando tamaño, se introdujo en diferentes mercados, empezó a cotizar en bolsa e incluso, durante unas décadas, fue propietario de Tiffany&Co. En la actualidad, la compañía distribuye sus productos en cien

países y mantiene como sello distintivo la venta puerta a puerta. Por ahora, el grupo continúa resistiéndose a la venta a través de los canales de distribución habituales. En la actualidad, Avon tiene cerca de seis millones de representantes activos, que adquieren los productos a la empresa para después revenderlos. La empresa tiene descentralizado todo su aprovisionamiento, que concentra en pocos proveedores pese al riesgo de escasez de ingredientes y productos. Al frente de la empresa está desde hace poco más de un año Sheri McCoy. La ejecutiva tomó las riendas de Avon después de una trayectoria de treinta años en Johnson&Johnson, donde llegó a ocupar el cargo de vicepresidente. En 2011, Fortune Magazine la colocó en el puesto onceavo en la clasificación de las directivas más poderosas. **m**

7 LVMH PERFUMES&COSMETICS

AÑO DE FUNDACIÓN 2010	FUNDADOR Bernard Arnault	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE París (Francia)	MARCAS Guerlain, Acqua di Parma, Parfums Christian Dior, Givenchy Parfums, Perfumes Loewe, Fresh, Nude...	
TIENDAS 248 en todo el mundo	PLANTILLA 24.120 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 5.551 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Arnault (46,6%). Cotiza en bolsa	Bernard Aranult Presidente y consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

El negocio de la perfumería y cosmética de LVMH generó en 2016 el 13% de sus ventas, el mismo porcentaje que la división de vinos y bebidas alcohólicas. Su peso en la plantilla es del 18%. El año pasado, el negocio de perfumería y cosmética rozó los 5.000 millones de euros (5.367 millones de dólares) tras crecer un 6%. La división también elevó el número de establecimientos hasta 248 puntos de venta frente a los 204 de un año atrás. Por tipos de producto, los perfumes aportan el 38% de las ventas de esta categoría; la cosmética, el 18%, y el maquillaje, el 44%. Por regiones geográficas, Francia genera el 12% de la cifra de negocio; Europa (sin el mercado francés), el 25%; Estados Unidos y Asia (sin Japón), el 18%

cada uno, y el mercado japonés, un 5%. En 2016, Louis Vuitton regresó a la perfumería y lo hizo de la mano de Jacques Cavallier Bellettrud, uno de los narices más reputados. Por otro lado, el grupo puso en marcha un nuevo atelier para la creación y desarrollo de nuevas fragancias, Les Fontaines Parfumées, en la localidad de Grasse, uno de los mayores clústers de la perfumería.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

LVMH creó su división de perfumería y cosmética en 2010 con diez marcas: Guerlain, Acqua di Parma, Parfums Christian Dior, Givenchy Parfums, Perfumes Loewe, Benfit Cosmetics, Make Up For Ever, Kenzo Parfums, Fresh y Nude. La compañía ha ido forjando su negocio de perfumería y cosmética

de la misma manera que el resto del grupo, a golpe de talonario. Por otro lado, y al margen de la división de perfumería y cosmética, el conglomerado del lujo es también propietario de la cadena especializada Sephora, que cuenta con 2.000 tiendas en todo el mundo y emplea a 30.000 trabajadores. LVMH incorpora Sephora en su división Selective Retailing, donde también se encuentra el operador de *travel retail* DFS, con 420 puntos de venta. A principios de mayo, LVMH cambió la cúpula de la división de perfumería y cosmética tras la salida de su presidente y consejero delegado Alain Lorenzo, que también presidía Givenchy Parfums. En su lugar, el grupo ha colocado a Romain Spizer, hasta ahora responsable del negocio en Europa de Parfums Christian Dior. **m**

8 LG HOUSEHOLD&HEALTH

AÑO DE FUNDACIÓN 1947	FUNDADOR Koo In-Hwoi	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Seúl (Corea del Sur)	MARCAS Whoo, Tomaru, Elastine y Thefaceshop	
TIENDAS --	PLANTILLA 9.880 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 5.389 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS LG Corporation (34%). Cotiza en bolsa	Cha Suk-yong Vicepresidente y consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016


LG Household&Health Care mantuvo en 2016 su ritmo de crecimiento a doble dígito. La empresa elevó un 14,4% sus ventas superando el listón de los 6.000 billones de won (5.161 millones de dólares). La mitad de las ventas del grupo continúan procediendo de la división de cosmética, que aporta el 52% del negocio. El resto lo generan las divisiones *mass market* y las bebidas. La marca de cosmética de lujo Whoo fue la que avanzó a paso más rápido hasta superar la barrera de 1.000 billones de won (8.470 millones de dólares), con un aumento de las ventas del 49% en el último año. En la división de cosmética, la cifra de negocio en productos de belleza ascendió un 24,6%, mientras que la cosmética de lujo creció un 40%. La empresa aceleró en 2016 su expansión en China, donde introdujo nuevas marcas. A finales de año, LG Household&Health Care contaba con 173 tiendas en el gigante asiático,

de las cuales 158 eran de Whoo. Por otro lado, la compañía lanzó a principios de 2016 la nueva marca Nature Collection, que quiere posicionar en el segmento premium.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El empresario coreano Koo In-Hwoi, fundador del grupo LG Corporation, puso en marcha en 1947 la compañía Lucky Chemical Industrial Corp y lanzó Lucky Cream, uno de los primeros productos de cosmética en su país. Fue la punta de lanza de un proyecto que con los años fue diversificando y entrando en otros segmentos de gran consumo. En 1995, el grupo cambió el nombre por LG Chemical. En 2001, la empresa creó LG Household&Health Care como un *spin off* y sacó a bolsa. LG Household&Health Care divide su negocio en tres áreas de negocio: cosmética, gran consumo y bebidas. Esta última sección fue abierta en 2007 a raíz de la adquisición del negocio de producción y distribución de Co-

ca-Cola en Corea del Sur. En el ámbito de la cosmética, la compañía se ha ido reforzando desde 2005 con el lanzamiento de nuevas marcas y la adquisición de otras. Por el momento, la compañía concentra en grueso de distribución en su mercado local y en algunos países de Asia. Whoo, una de sus marcas más populares, tiene presencia en Singapur y Taiwán; Beyond, por su parte, ha empezado a comercializarse en Rusia y en Hong Kong; Perioe se distribuye en Rusia, Ucrania y Kazajistán. LG Household&Health Care cuenta con filiales en China, Taiwán y Vietnam. Su vicepresidente y consejero delegado, Cha Suk-Yong, se incorporó a la compañía coreana en 2005 procedente de la empresa estadounidense Procter&Gamble. El ejecutivo ha ganado popularidad por engrosar el tamaño de LG Household&Health Care a través de adquisiciones. En diez años al frente de la compañía, el directivo ha ejecutado diez compras, entre las cuales destaca la compra de Thefaceshop. **m**

9COTY		
AÑO DE FUNDACIÓN 1904	FUNDADOR François Coty	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Nueva York (Estados Unidos)	MARCAS Astor, Lancaster, Love2Love, Opi, Rimmel...	
TIENDAS --	PLANTILLA 10.060 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 4.349,10 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 30 de junio de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
		Camilo Pane Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Coty completó a finales de año la adquisición de la división de belleza de Procter&-Gamble por la que ha abonado 12.500 millones de dólares y en la que ha ingresado 43 enseñas más a su cartera de marcas. Se prevé que, una vez consolidada la operación, el gigante resultante de la cosmética alcance una dimensión de 12.500 millones de dólares, lo que le catapultaría en el segundo lugar en el podio de los mayores grupos del sector, sólo superado por L’Oréal.

Por otro lado, el grupo finalizó también la adquisición de la compañía brasileña Hypermarchas después de que la institución reguladora del país diera luz verde a la operación. La transacción fue polémica porque la también estadounidense Henkel pidió que se revisara la compra.

A lo largo del ejercicio, la multinacional estadounidense reforzó su cúpula directiva nombrando a Camilo Pane nuevo consejero delegado, en sustitución de Bart Becht, quien asumió el cargo de manera temporal. Pane era hasta entonces vicepresidente de

desarrollo de Coty.

Coty cerró el ejercicio con un incremento de las ventas del 6%. No obstante, la división de perfumería, la primera del grupo por cifra de negocio, redujo su facturación un 8%. No obstante, la empresa desplomó un 33% su beneficio neto, que situó en 156,9 millones de dólares (140 millones de euros).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de la empresa se remontan a 1904, cuando el empresario francés François Coty puso en marcha en París la compañía que hoy mantiene aún su nombre. El propósito de Coty desde sus inicios fue dar un producto de aspecto ostentoso, pero asequible. En 1912, el emprendedor abrió sus primeras filiales en Nueva York y Londres. En la década de los veinte, la empresa aceleró en los mercados internacionales, introduciéndose en Italia, Suiza, Alemania, España y Latinoamérica, y su filial americana dio el salto al parqué.

Coty ha ido construyendo este imperio a lo largo del tiempo y a través de múltiples ope-

raciones de compra-venta. En la década de los noventa, se aceleró el proceso, cuando la empresa pasó a manos de la alemana Benc-kiser Consumer Products, que también compró Lancaster Group y, con el tiempo, los unió. Más adelante, Coty adquirió la división de cosmética y fragancias de Unilever, que incluía las licencias de Calvin Klein, Cerruti, Chloé o Karl Lagerfeld, entre otros.

Las diez principales marcas de la compañía generaron el año pasado el 72% del negocio del grupo. La empresa tiene presencia en la actualidad en alrededor de 130 mercados en todo el mundo y 35 filiales internacionales. La distribución de la empresa se realiza a través de hipermercados, supermercados, establecimientos de conveniencia, farmacias, perfumerías, grandes almacenes, retailers especializados, tiendas *duty free* y otros retailers.

En cuanto al aprovisionamiento, Coty cuenta con ocho fábricas en siete localidades en todo el mundo: en Ashford (Reino Unido), Granollers (España), Chartres (Francia), Mónaco, Jiangsu (China), Sanford y Phoenix (Estados Unidos). No obstante, el 30% de su producción está en manos de terceros. **m**

10NATURA COSMÉTICOS		
AÑO DE FUNDACIÓN 1969	FUNDADOR Antônio Luiz Seabra	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Cajamar (Brasil)	MARCAS Natura Brasil	
TIENDAS 176 en Estados Unidos	PLANTILLA Alrededor de 6.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 2.394,50 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	
		Joao Paulo Gonçalves Ferreira Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 13 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Regreso a los orígenes. La brasileña Natura desplomó un 42% su beneficio neto en 2016, hasta 296,7 millones de reales (94,8 millones de dólares) y optó por volver a asentarse sobre su fortaleza: la venta directa. La cifra de negocio del grupo se elevó sólo un 0,2%, hasta 7.912,7 millones de reales (2.529 millones de dólares).

Por mercados, Brasil fue el país donde el grupo contrajo más sus ingresos. Ante este retroceso, la empresa apuntó en la presentación de resultados que doblará sus esfuerzos en su canal de venta directa después de haber intentado dar sus primeros pasos en retail con la apertura de establecimientos en Brasil y *flagship stores* en capitales internacionales.

En el último año, Natura completó la compra de Aesop, la cadena australiana que controlaba en un 65% desde abril de 2013 el 65%. En 2016, dicha marca fue la de mejor evolución para Natura con un aumento del 34,3% de sus ventas y del 60,1% de sus

ganancias, frente al año anterior. Actualmente, el grupo brasileño ultima la compra de The Body Shop, hasta ahora en manos de L’Oréal, con la que incorporará una red de más de 3.000 establecimientos.

El grupo también reordenó su cúpula en 2016 tras la salida de Roberto Oliveira de Lima, quien estuvo al frente de la empresa de cosmética durante dos años. Su cargo fue sustituido por Joao Paulo Gonçalves Ferreira, ex vicepresidente comercial de Natura.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El fundador de Natura Cosméticos, Antônio Luiz Cunha Seabra, inició su carrera a los quince años trabajando en la empresa de máquinas de escribir Remington Rand. Más adelante, el empresario entró en contacto con el negocio de la cosmética cuando comenzó a trabajar en un pequeño laboratorio familiar en Sao Paulo. Poco después, Luiz Seabra puso en marcha Natura Cosméticos con la apertura de una primera tienda en las Rua Oscar Freire en Sao Paulo.

La compañía decidió basar su modelo de ventas en el puerta a puerta en 1974 y, en 2012, la empresa contaba con más de 1,2 millones de representantes en la mayoría de países latinoamericanos, así como en Francia. Desde 2004, el grupo cotiza en la bolsa de Sao Paulo.

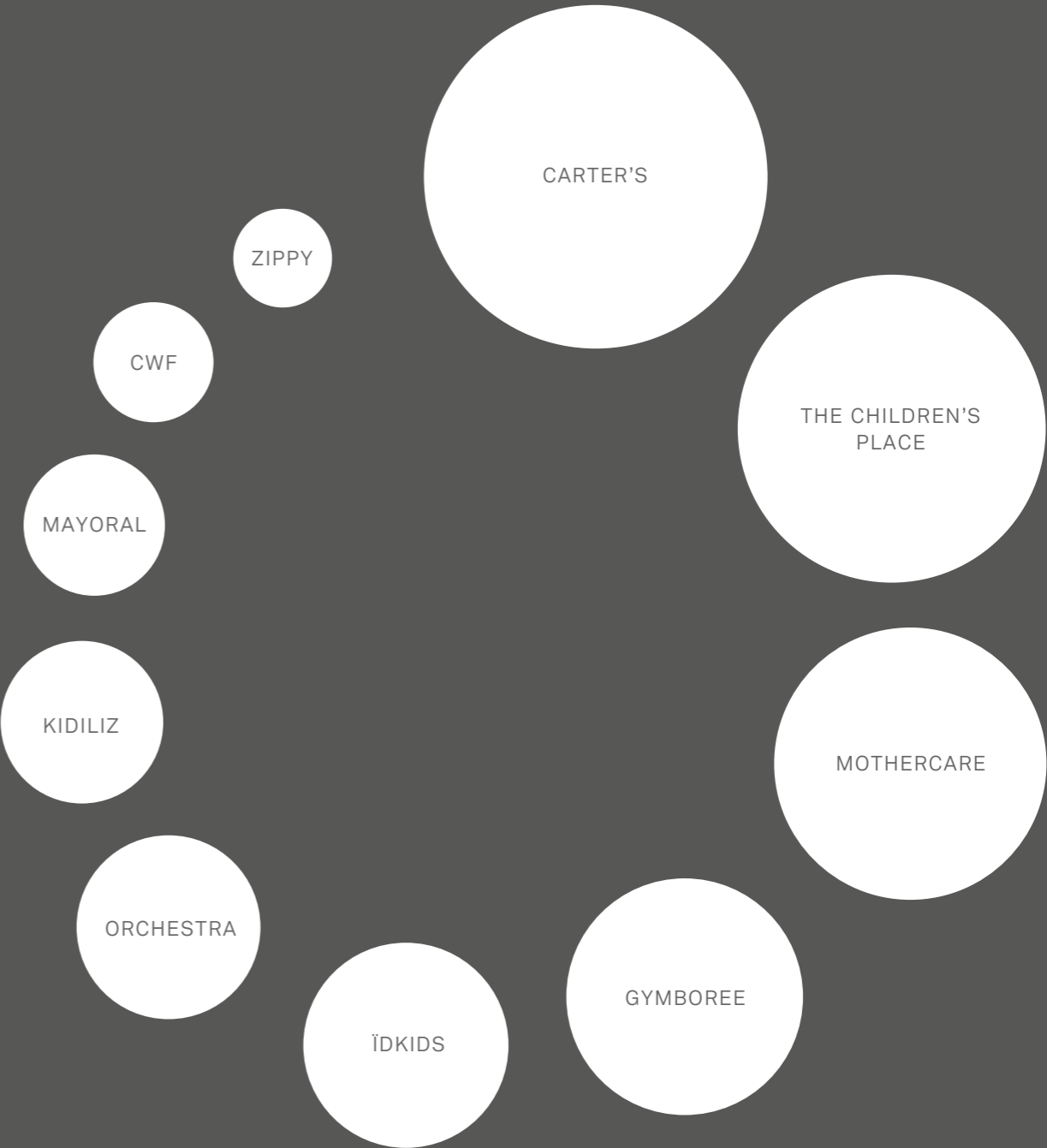
En cuanto a su distribución, Natura Cosméticos abrió su primera tienda en Francia en 2005 y, desde entonces, ha puesto en marcha diferentes flagship stores en ciudades estratégicas, como Sao Paulo, Nueva York, Zúrich, Berlín, Tokio, Hong Kong y Melbourne, que apoyan su expansión.

Natura Cosméticos cuenta con cinco plantas productivas en las localidades brasileñas de Cajamar y Benavides, con una capacidad total de producción de 508 millones de unidades. Por otro parte, el grupo tiene deslocalizado un tercio de su producción en proveedores en Argentina, Colombia y México. La compañía cuenta además con ocho plataformas logísticas, además de centros de I+D en Sao Paulo, Manaus (Brasil) y Nueva York. **m**

8

LOS TITANES DE LA MODA INFANTIL


PÁGINA 106



Un año más, el segmento de la moda infantil se sigue concentrando en los mismos grandes grupos que el año pasado. La mayoría de operadores son estadounidenses y franceses. El podio de los grandes grupos de moda infantil se ha tambaleado en el último año y TheChildren's Place ha escalado una po-

sición y ocupado el puesto de Mothercare, que encadena años de reestructuración. La estadounidense Carter's, sin embargo, sigue imbatible en primera posición, superando los 3.000 millones de dólares de facturación. En el cuarto puesto se encuentra Gymboree. Por debajo de los mil millones de euros de cifra

de negocio se encuentran ÌDKids, Orchestra y la recién renombrada Kidiliz, anteriormente conocida como Groupe Zannier. Le sigue la española Mayoral, que entró en el ranking el año pasado. Cierran el listado CWF y Zippy, propiedad del grupo portugués Sonae y que no publica los datos desagregados de su negocio.

1	CARTER'S	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1865	William Carter	
SEDE	MARCAS	
Atlanta (Georgia, Estados Unidos)	Carter's, Just One You, OshKosh, B'gosh, Genuine Kids, Child of Mine y Precious First	
TIENDAS	PLANTILLA	
Alrededor de 1.000 en 27 países	18.300 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
3.199 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Cotiza en bolsa	Michael D. Casey Presidente y consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Carter's es, un año más, el principal grupo de moda infantil del mundo, aunque concentra su distribución en Estados Unidos y Canadá. En el ejercicio 2016, la compañía ha reestructurado su superficie comercial y ha cerrado algunos puntos de venta en sus mercados principales. A cierre de 2016, la compañía contaba con 885 establecimientos, de los cuales 497 eran Carter's, 144 OshKosh. La compañía ha puesto en marcha este año un nuevo tipo de tienda, en el que une las dos marcas del grupo. El grupo finalizó el año con 97 puntos de venta de este concepto en Estados Unidos y 147 en Canadá. Además, la compañía ha seguido extendiéndose a otros mercados como el latinoamericano. Carter's ha puesto en marcha un punto de venta en Chile, en el centro comercial Mall Alto Las Condes de Santiago y prepara la puesta en marcha de otra tienda en el complejo Parque Arauco, también en Chile. La compañía finalizó su ejercicio 2016 con

una cifra de negocio de 3.199,2 millones de dólares, un 6,2% más con respecto a la facturación del periodo anterior. El beneficio de Carter's ascendió a 258,1 millones de dólares, frente a los 237,8 millones de dólares de 2015.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los orígenes de Carter's se remontan a 1865, cuando un empresario inglés, William Carter, fundó la empresa William Carter Company en la localidad de Needham, en el estado de Massachusetts. La empresa estuvo en manos de la familia Carter durante más de un siglo. En la década de los sesenta, la compañía llegó a tener siete fábricas en Estados Unidos, la mayoría de ellas en Massachusetts. En 1990, la familia vendió la compañía a un grupo estadounidense y, desde entonces, la empresa ha ido cambiando de manos. A mediados de la década de los noventa, cuando el grupo empleaba a 6.500 trabajadores y facturaba cerca de 300 millones de dólares, la compró el fondo Investcorp.

En 2001, Carter's volvió a cambiar de socios tras adquirirla el fondo Berkshire Partners por 450 millones de dólares. La empresa contaba entonces con 149 tiendas. Dos años después, con ventas de 580 millones de dólares, el grupo salió a bolsa. En 2012, la compañía se trasladó a sus oficinas actuales en la Phipps Tower de Atlanta. La empresa lidera el mercado de la moda infantil en Estados Unidos, donde copa cerca del 17% de la facturación del sector en el país, y en Canadá, donde tiene el 16%. Carter's comercializa sus productos a través del canal *wholesale*, de tiendas propias y a través del formato de franquicia. En el primero de ellos, las marcas del grupo tienen presencia en más de 17.400 puntos de venta. El grupo hace años que abandonó la producción en Estados Unidos. En la actualidad, la compañía cuenta con una red de 150 proveedores en 16 países, la mayoría de ellos en Asia. La empresa cuenta también con una oficina en Hong Kong desde la que gestiona sus operaciones de aprovisionamiento. **m**

2	THE CHILDREN'S PLACE	
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMERA EJECUTIVA
1969	David Pulver y Clinton Clark	
SEDE	MARCAS	
Secaucus (Nueva Jersey, Estados Unidos)	The Children's Place, Place y Baby Place	
TIENDAS	PLANTILLA	
1.039 en Estados Unidos	15.500 empleados	
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS	
1.785,3 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 28 de enero de 2017	Cotiza en bolsa	Jane Elfers Presidenta y consejera delegada



EVOLUCIÓN 2016

The Children's Place ha avanzado una posición en el ranking de los mayores grupos de distribución de moda infantil y se ha colocado en segunda posición, relevando a la británica Mothercare. La empresa ha cambiado su modelo de distribución en el último año. La compañía ha subido la persiana a 48 puntos de venta bajo el formato de franquicia. Con este modelo de negocio, la compañía cuenta con 150 establecimientos en diecisiete países. En cambio, la empresa ha anunciado un plan de ajuste en su red de tiendas propias que contempla el cierre de 300 establecimientos hasta 2020. En 2016, la compañía ha bajado la persiana a 34 tiendas. Por otro lado, la compañía ha reorganizado su producción. Uno de sus proveedores, el grupo chino Epic Group, puso en marcha una nueva fábrica en Etiopía en mayo, y el primer pedido fue de The Children's Place. El grupo cerró su ejercicio 2016 con un

aumento del 3,3% de su facturación, hasta 1.785,3 millones de dólares.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El primer establecimiento de The Children's Place se abrió en la localidad de Hartford (Connecticut, Estados Unidos) en 1965, de la mano de dos recién licenciados en Harvard Business School, David Pulver y Clinton Clark. En la tienda comercializaban juguetes y ropa infantil, además de otros artículos. Con el tiempo, sus fundadores fueron ajustando el inventario hasta hacer rentable el negocio, que focalizaron en ropa *casual* infantil de precio medio. Sus impulsores empezaron a abrir más tiendas en el país y, en 1975, contaba con una cadena de 34 establecimientos. La empresa salió a bolsa en 1981, cuando sumaba 65 tiendas y facturaba cincuenta millones de dólares. Sus fundadores decidieron venderla a Federal Department Stores,

un conglomerado de cadenas de comercio al por menor con una cifra de negocio de 6.000 millones de dólares. A finales de la década de los ochenta, el grupo canadiense Campeau Corp compró al dueño de The Children's Place, en un momento en el que la cadena de moda infantil atravesaba dificultades. Su nuevo propietario la vendió al grupo inversor Morris Dabah, que la recondujo hacia el crecimiento. A finales de los noventa, la compañía regresó a bolsa. Entre 1989 y 2007, estuvo al frente de The Children's Place Ezra Dabah, quien engrosó el tamaño de la compañía con una gestión no exenta de polémica. Entre 2004 y 2007, el grupo abrió y gestionó más de 300 tiendas Disney a través de una sociedad que quebró. Para gestionar su aprovisionamiento, la empresa cuenta con oficinas en Hong Kong y Shanghai para las fábricas de China, además de tener estructura en India, Bangladesh y Vietnam, así como proveedores directos en África, Camboya e Indonesia. **m**

3 MOTHERCARE

AÑO DE FUNDACIÓN 1961	FUNDADORES Selim Zilkha y Sir James Goldsmith	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Watford (Reino Unido)	MARCA Mothercare	
TIENDAS 1.150 en 55 países	PLANTILLA 5.346 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.558 millones de dólares Ejercicio cerrado a 25 de marzo de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Mark Newton-Jones Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

En 2016, Mothercare ha continuado con el proceso de reestructuración que arrastra desde hace años. En el marco de la reorganización, la compañía anunció el despido de entre 120 y 140 trabajadores para ahorrar 1,3 millones de libras (1,6 millones de dólares). Sin embargo, a lo largo del año pasado la empresa ha comenzado a recoger los frutos de su reorganización. Para crecer, la compañía ha apostado por el canal online. Las ventas del grupo en la Red han crecido un 41% en Reino Unido. La empresa, además, ha abierto su e-commerce a diez mercados durante el último año, con un aumento del 64% de la facturación online. A lo largo de 2016, Mothercare ha abierto 144 establecimientos y ha cerrado 121 tiendas. En total, la compañía ha finalizado su ejercicio con 1.338 puntos de venta y una superficie de 290.000 metros cuadrados. Mothercare, que opera con su marca homónima y la enseña de juguetes Early Learning Centre, registró en una factu-

ración de 1.203 millones de libras (1.498 millones de dólares) en su último ejercicio cerrado. Por países, la empresa británica ha aumentado su cifra de negocio en China, Indonesia y Rusia, mientras que ha reducido ventas en Oriente Medio. En Latinoamérica, la compañía no abrió ninguna tienda. El grupo británico opera con dos puntos de venta en Colombia y tres en Panamá, donde opera de la mano de socios locales.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Los inicios de Mothercare se sitúan en 1961, con la apertura de su primer establecimiento en la localidad inglesa de Surrey, especializado en sillas de paseo, mobiliario infantil y ropa premamá. Más adelante, la compañía diversificó y abordó la ropa infantil, y entró en el negocio de la venta por correspondencia. En 1972, Mothercare dio el salto al parque. Fundaron la compañía un empresario británico de origen bengalí, Selim Zilkhan, de familia judía iraquí y padre banquero, junto con Sir James Michael Goldsmith, de la

familia de multimillonarios Goldsmith y que llegó a representar a Francia como diputado del Parlamento Europeo. La compañía inició su expansión internacional a mediados de los ochenta a través de acuerdos con socios franquiciadores en mercados estratégicos. En 2007, el grupo compró Chelsea Stores Holding, propietario de Early Learning Centre, retailer especializado en juguetes y libros infantiles educativos. A lo largo de los últimos años, la compañía ha reorganizado su red de retail, especialmente en Reino Unido, donde ya ha renovado el 40% de su red de tiendas y ha cerrado una veintena de establecimientos que no eran rentables. A cierre del ejercicio, Mothercare contaba con 1.083 tiendas en todo el mundo, de las cuales 170 están en Reino Unido. En el resto de Europa, el grupo tiene 469 puntos de venta; en Oriente Medio cuenta con 345; en Asia, 435, y en Latinoamérica, 61. En cuanto al aprovisionamiento, Mothercare tiene oficinas en India, Bangladesh, China y Hong Kong, aunque opera en 17 países a través de una red de 621 proveedores. **m**

4 GYMBOREE

AÑO DE FUNDACIÓN 1976	FUNDADOR Joan Barnes	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE San Francisco (California, Estados Unidos)	MARCAS Gymboree, Janie&Jack y Crazy 8	
TIENDAS 1.355 en todo el mundo	PLANTILLA 5.090 empleados	
FACTURACIÓN 2015 1.206 millones de dólares. Cerrado a 30 de enero de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	Andrew North Presidente y consejero delegado en funciones



EVOLUCIÓN 2016

Año duro para Gymboree, quien ha entrado en el equivalente estadounidense del concurso de acreedores a principios de 2017 con una deuda de 900 millones de dólares. La compañía, controlada por Bain Capital, acumulaba unas pérdidas de 800 millones de dólares y no registra beneficios desde 2011. En este escenario, el director financiero del grupo, Andrew North, anunció su salida de la compañía por razones personales, aunque actualmente sigue vinculado a ella. Sin embargo, este no ha sido el único movimiento en la cúpula de Gymboree. En febrero de 2016, la compañía perdió a su consejero delegado, Mark Breitband, en el marco de la reestructuración. Gymboree cerró su ejercicio 2015 con una cifra de negocio de 1.206,1 millones de dólares, frente a los 1.197,8 millones de dó-

lares, de 2014. Aunque siguió en números rojos, la compañía pasó de unas pérdidas de 574.105 dólares en 2014 a 10.176 dólares, el año pasado. Sin embargo, el grupo extendió su presencia en el mercado latinoamericano, donde opera con las tiendas departamentales El Palacio de Hierro y con el distribuidor panameño Grupo David.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Joan Barnes había sido profesora de danza moderna para niños en Nueva York antes de trasladarse a San Rafael (California) para dar clases con ejercicios para padres y bebés. En la década de los setenta, Barnes abrió su primer espacio en un centro comercial y, diez años después, contaba con una red de 350 centros en régimen de franquicias por todo el país. La popularidad de aquellos gimnasios

para padres y bebés dio suficiente notoriedad a la marca para que las tiendas de ropa Gymboree despegaran con rapidez. El fondo Venture Partners apoyó el proyecto desde el principio. En 1986 se abrió el primer establecimiento de moda y tres años después, la red contaba con 32 tiendas. A mediados de los noventa, la cadena contaba con 200 puntos de venta y facturaba 200 millones de dólares. Gymboree cerró el ejercicio de 2015 con ventas de 1.184,6 millones de dólares, un 0,5% más que en el año anterior. En este último año, la compañía ha mejorado su resultado neto, a pesar de que sigue en pérdidas. El grupo concluyó 2015 con unos números rojos de 10,2 millones de dólares, frente a las pérdidas de 574,1 millones de dólares de un año atrás. El grueso de su aprovisionamiento se centra en 130 fábricas situadas en China, Vietnam, Bangladesh, Camboya e India. **m**

5 İDKIDS		
AÑO DE FUNDACIÓN 1996	FUNDADORES Jean Duforest y Jean-Luc Souflet	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE París (Francia)	MARCAS Okaïdi, Obaïbi, Jacadi y Oxybul	
TIENDAS 1.045 en 70 países	PLANTILLA Alrededor de 5.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 869 millones de dólares.	ACCIONISTAS Jean Duforest y Jean-Luc Souflet	Eric Vandendriessche Consejero delegado
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

İDKids Group, propietario de la marca Okaïdi, se ha centrado en el mercado exterior para crecer. El grupo, que el año pasado cambió su nombre de İD Group a İDKids Group, cerró 2015 con una cifra de negocio de 777 millones de euros (834 millones de dólares), un 4,8% más que en el año anterior. La compañía se recuperó así del bache del año anterior, cuando las ventas retrocedieron un 2,9%. La empresa cuenta en la actualidad con 1.045 tiendas tras abrir 25 establecimientos en el último año y recuperar también la expansión en retail tras dos ejercicios

consecutivos en los que reestructuró su red de puntos de venta. Entre 2012 y 2014, İD-Kids cerró 92 tiendas. En este periodo, el grupo también ha salido de cuatro mercados, hasta contar con 62 países.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Jean Duforest, cofundador del grupo Camaïeu de moda, puso en marcha junto a Jean-Luc Souflet otra compañía especializada en el segmento infantil. En el año 2000, echó a andar la marca Okaïdi con la apertura de su primer establecimiento. Dos años después, la enseña lanzó

una segunda línea, Obaïbi, para bebés y emprendió el salto internacional. En 2005, el proyecto tomó envergadura y pasó a denominarse İD Group. En plena estrategia de crecimiento, la compañía ganó tamaño a través de adquisiciones y se hizo con la marca Jacadi, hasta entonces en manos de la familia Frydman, los antiguos propietarios de la cadena de perfumerías Marionnaud. Más adelante, la empresa aceleró en retail y creó la cadena Oxybul, de establecimientos multimarca en los que agrupa todas sus enseñas. A finales de 2015, el grupo encaró su última reorganización y cambió el nombre de la empresa a İDKids. **m**

6 ORCHESTRA		
AÑO DE FUNDACIÓN 1999	FUNDADORES Chantal y Pierre Mestre	PRIMERA EJECUTIVA 
SEDE Saint-Aunes (Francia)	MARCAS Orchestra, Babycare by Orchestra y Orchestra Prémaman	
TIENDAS 567 en todo el mundo	PLANTILLA Alrededor de 5.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 681,5 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 27 de febrero de 2017	ACCIONISTAS Familia Mestre (33,21%), Gotlib (14,29%), Natixis Actions Capital Structurant (10,57%)	Agathe Boidin Consejera delegada
* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Orchestra ha crecido a golpe de adquisiciones. En concreto, la empresa hizo una oferta a la estadounidense Destination Maternity para tomar el control de la empresa, lo que resultaría en un nuevo gigante de la ropa premamá e infantil. En el mercado estadounidense, la empresa prevé abrir hasta 500 puntos de venta. Por otro lado, el grupo de moda infantil tanteó la compra de la filial española del grupo Prénatal, aunque la operación finalmente no se cerró. En 2016, la compañía aumentó su superficie comercial, entre tiendas propias y de afiliados, hasta 293.000 metros cuadrados y abrió 24 establecimientos. Orchestra cerró 2016 con una cifra de negocio de 609,4 millones de euros (654,2 millones de dólares), un 8,9% más respecto al año anterior. El mercado francés continúa generando el grueso de las ventas de la compañía, que en 2016 ascendieron al 62,8% del total. Bélgica y Luxemburgo son sus dos mayores mercados en el extranjero. En el sector de la puericultura, la compa-

ña creció un 50%, hasta alcanzar 109,7 millones de euros. Actualmente, esta línea de negocio representa el 18% del total del grupo, frente al 13,1% que representó en el ejercicio anterior.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Chantal y Pierre Mestre fundaron Orchestra en 1995 como un negocio de retail especializado en moda infantil. Pocos años después, el grupo abordó este segmento a través establecimientos en gran formato, que empezó a abrir en las afueras de las grandes ciudades. En 2006, la compañía evolucionó aún más el concepto e incorporó más líneas de producto infantil en las tiendas. A partir de 2011, Orchestra dio el salto internacional, con la expansión de su fórmula en países como España, Bélgica y Suiza, y un año después en Turquía y China. En la actualidad, la empresa ultima el salto a Estados Unidos. Por este motivo, el año pasado nombró a Agathe Boidin, hasta ahora directora general de la empresa, como responsable del

grupo para America del Norte. A partir de 2012, la compañía inició la expansión de su negocio a golpe de adquisiciones y compró entonces la belga Prémaman, que en la actualidad suma 300 tiendas en todo el mundo. Un año después, la empresa puso en marcha la enseña Bébé 2000, de establecimientos de gran formato especializados en puericultura. En 2014, Orchestra se reforzó aún más en este ámbito con la adquisición del grupo belga Home Market. Para su distribución, Orchestra cuenta con tres plataformas logísticas, dos de ellas en las localidades francesas de Montpellier y Lauwin-Planque, y una tercera en Bruselas. En el último año, el grupo ha redefinido su actividad en estas plataformas por tipo de producto con miras a encarar una nueva fase de crecimiento a medio plazo. Además, la compañía ultima la construcción de un nuevo almacén en la localidad de Arras, que se espera que esté operativo a finales de 2016. Al frente del negocio en España se encuentra Agathe Boidin, la actual consejera delegada de la compañía. **m**

7

KIDILIZ

AÑO DE FUNDACIÓN 1962	FUNDADOR Roger Zannier	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Saint Chamond (Francia)	MARCAS Catimini, Z, 3Pommes, Absorba, B-Kare y licencias	
TIENDAS Alrededor de 1.000 en todo el mundo	PLANTILLA Alrededor de 3.500 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 480,9 millones de dólares	ACCIONISTAS Familia Zannier	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

A lo largo de 2016, Grupo Zannier ha sufrido cambios en su estructura, aunque el más evidente ha sido en su nombre. La empresa se conoce como Kidiliz desde el pasado diciembre para impulsar su internacionalización. En España, Kidiliz se ha apoyado en el canal multimarca para crecer. A cierre de 2016, la compañía tenía veinte puntos de venta en el mercado español, liderado por Raúl Grau. Junto con Kidiliz, el grupo también opera en España con sus dos cadenas, Catimini y Z, que suman cuarenta establecimientos en el país y que, por el momento, la compañía descarta continuar desarrollando con más aperturas. A cierre de 2016, España fue, junto con Francia, el único mercado donde el grupo redujo sus ventas. El baile de sillas ha continuado en la filial española de la compañía francesa después del fichaje de Raúl Grau en marzo del año pasado. La compañía incorporó también a Thomas Dubos como nuevo responsable de retail de su cadena Catimini.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Licencias de firmas internacionales y marcas propias son la base del negocio de Group Zannier, uno de los grandes de la moda infantil que en 2012 celebró su cincuenta aniversario. En 2016, la compañía cambió de nombre para crecer en el mercado internacional y pasó a llamarse Kidiliz. Los orígenes de la empresa se remontan a 1962, cuando Roger Zannier y su hermana pusieron en marcha en St. Chamond, un taller para diseñar, fabricar y distribuir moda para retailers. La especialización en moda infantil llegó sólo cuatro años después de su fundación con los primeros acuerdos con retailers. En la década de los ochenta, la empresa lanzó su marca propia Z e inició un rápido proceso de crecimiento mediante adquisiciones. Entre 1988 y 1998, Zannier se hizo con Kickers, Dugby Creations Group (dueño de las marcas Alphabet, Confetti y Floriane) y Poron Group (Absorba), para hacerse con Chipie Group, Decant Julien Group, Generation Y2K Group (dueño de Catimini, Jean Bourget, Ikks y One Step) y Kid Cool entre 1999 y 2000.

Tras las adquisiciones, el grupo pasó a crecer mediante licencias y entre 2004 y 2009 selló acuerdos con Levi's, Dim, Kenzo, Gaultier y Paul Smith para gestionar sus líneas infantiles. En 2015, el grupo sumó el negocio infantil de Esprit. Con una facturación de alrededor de 430 millones de euros, la empresa opera actualmente con quince marcas, siete de las cuales son licencias de grupos internacionales. La compañía combina todos los canales en su distribución. Así, Kidiliz opera con comercios multimarca, grandes almacenes, tiendas propias y franquicias y online. El grupo cuenta con filiales en Bélgica, España, Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Portugal, Alemania y Dubái. Con presencia en treinta países, Kidiliz suma más de 900 tiendas en el mundo, 500 de ellas en Francia, además de 1.000 puntos de venta multimarca y siete filiales en Europa. Cada año, Kidiliz distribuye 44 millones de prendas, que son producidas en 500 proveedores de quince países. La empresa cuenta con una central de compras (puesta en marcha en 1986) con la que coordina once oficinas de compras. **m**

8

MAYORAL

AÑO DE FUNDACIÓN 1941	FUNDADOR Francisco Domínguez Toledo	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Málaga (España)	MARCAS Mayoral, Newborn, Nukutavake y Mayoral Shoes	
TIENDAS 190 en todo el mundo	PLANTILLA 1.200 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 375,7 millones de dólares.	ACCIONISTAS Familia Domínguez de Gor	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Mayoral comenzó el año con su desembarco en India con una filial propia, su decimo-cuarta en todo el mundo. Otro de los últimos proyectos de Mayoral ha sido la reorganización de su negocio en Canadá. Hasta ahora, Mayoral operaba en el mercado canadiense a través de un representante con sede en Montreal que reportaba directamente a la central en Málaga, y la compañía operaba como importador no residente en el país. Otra de las aperturas de la compañía ha sido en Italia, donde subió la persiana de su primera tienda propia en el país. En paralelo, la empresa ultimó la puesta en marcha de una filial en Kazajstán, que será su subsidiaria número 16 en todo el mundo. Además, Mayoral entró en Mall of Qatar. Desde este año, Canadá pasará a gestionarse directamente desde la filial de Mayoral en Miami (Estados Unidos). Además, el grupo empezó a trabajar con otros dos representantes en el mercado canadiense, basados en Vancouver y Toronto, con los que seguir expandiéndose por el país. Por otro lado, la compañía invirtió cincuenta millones de euros el mes pasado para la puesta en marcha de un segundo almacén

logístico en Málaga. Las nuevas instalaciones se ubicarán a escasa distancia del centro que ya opera la empresa. Mayoral concluyó 2016 con una facturación estimada de 336 millones de euros (360,7 millones de dólares), un 13,9% más, según se recoge en el dossier anual hecho público por la compañía. De cara a este ejercicio, el grupo prevé alcanzar 360 millones de euros (386,4 millones de dólares) en ventas.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Con la discreción que suele caracterizar a las empresas familiares, la española Mayoral se ha convertido en uno de los mayores grupos del mundo del negocio de la moda infantil. Su negocio, basado en el canal multimarca, se enfoca cada vez más al retail y se despliega en los mercados internacionales. Mayoral dio sus primeros pasos en Yunquera, un pueblo de la Serranía de Ronda, en Málaga, en un pequeño taller dedicado a la confección de calcetines y medias que terminó cerrando a causa de la Guerra Civil. Francisco Domínguez Toledo, propietario de la fábrica, trasladó la actividad de su negocio a Málaga y fundó, en 1941, Domínguez Toledo, compañía que contó con una de las primeras máquinas

de tricotar a mano de España. Se estaba formando el germen de Mayoral. Con Rafael Domínguez de Gor, hijo de Domínguez Toledo, al frente de la compañía, la empresa decidió cambiar su rumbo y se especializó en prendas de vestir para niños. En aquel momento, en plena década de los setenta, nació la marca Mayoral. Sus primeras prendas fueron pantalones infantiles, pero la evolución natural del negocio empujó a Mayoral a crear conjuntos completos, para terminar diseñando colecciones más exclusivas y de tendencia. La empresa centra su distribución en el canal multimarca, tanto en España como en el extranjero. Mayoral ha compaginado su desarrollo en el mercado español, donde supera los 150 establecimientos, con una intensa expansión internacional. Actualmente, el grupo suma trece filiales, en países como Italia, Portugal, Grecia, Francia, Turquía, Ucrania, India, Rumanía o Kazajstán. Actualmente, Mayoral está compuesto por más de una decena de sociedades dedicadas al diseño, fabricación, comercialización y distribución de moda infantil en más de 75 países, a través de una red de filiales en el exterior, 220 agentes comerciales, 190 tiendas monomarca y más de 10.000 clientes a nivel mundial. **m**

9

CWF

AÑO DE FUNDACIÓN 1965	FUNDADOR Marcel Albert	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Les Herbiers (Francia)	MARCAS Billieblush, Billybandit, Carrément Beau, Une Fille y licencias	
TIENDAS 20 en todo el mundo	PLANTILLA Más de 800 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 178,9 millones de dólares.	ACCIONISTAS Dzeta Conseil	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 20 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Las licencias fue uno de los focos de negocio de CWF, y en abril del último año la empresa, licenciataria de Chloé, Little Marc Jacobs y Karl Lagerfeld Kid, entre otros, adquirió también los derechos de explotación de la línea infantil de Zadig&Voltaire.

ORIGEN Y ESTRUCTURA


Mientras la mayoría de empresas saltan del nicho a la gran distribución, el camino de Children Worldwide Fashion (CWF) ha sido el inverso. Aunque la fundación de este gigante de la moda infantil se sitúa en 1999, CWF es heredera de una tradición de más de cinco décadas en el sector. En 1965 nació en Herbiers la empresa Albert SA, dedicada al diseño, fabricación y distribución de marcas propias de moda infantil. Tres décadas después de su fun-

dación, Albert dio un giro estratégico y pasó del gran consumo a la gama alta con la adquisición de su primera licencia: Donna Karan New York. Dos años después, Elle y Timberland se sumaron al grupo, que pasó de gestionar toda su producción a la externalización. A principios de 1999, Albert tropezó y presentó el equivalente francés al concurso de acreedores. En marzo del mismo año, la empresa fue adquirida por el grupo belga Artalpor 109,9 millones de francos. Artal, con orígenes en el negocio agroalimentario, se comprometió entonces a invertir 150 millones de francos en la compañía, transformada ya en CWF. La cartera de marcas del grupo comenzó entonces a crecer, con incorporaciones como Burberry, Chloé, Escada o Missoni, al tiempo que desplegó su actividad por el mundo con acuerdos con grandes almacenes como Galeries Lafayette, El Corte Inglés, La Rinascente o House of Fraser.

Aunque las licencias de marcas de gama alta continúan siendo su principal vía de ingresos, durante los últimos años la empresa ha iniciado un proceso de diversificación con el lanzamiento de firmas propias y la creación de una red de tiendas. En 2012, CWF puso en marcha la marca propia Billieblush, a la que en 2014 se sumó Billiebandit en 2014. Ese mismo año, la empresa inició el desarrollo de su cadena de tiendas Kids Around y en 2015 lanzó la marca Carrément Beau y la cadena BilliesMarket. En 2016, la compañía ha iniciado el desarrollo de Une Fille, con la que eleva la edad de su público objetivo hasta los 18 años. CWF, que emplea a 800 personas, cuenta actualmente con presencia comercial en 74 países, en seis de los cuales opera con filiales. La empresa suma alrededor de 2.300 puntos de venta en el canal multimarca (incluyendo 120 en tiendas departamentales) y dieciocho tiendas propias. **m**

10

ZIPPY

AÑO DE FUNDACIÓN 2004	FUNDADOR Sonae	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Matosinhos (Portugal)	MARCA Zippy	
TIENDAS Más de 120	PLANTILLA Alrededor de 650 empleados	
FACTURACIÓN 2016 No disponible	ACCIONISTAS Sonae	



EVOLUCIÓN 2016

El crecimiento internacional se asienta en la base de la estrategia de Zippy. En 2016, la empresa desembarcó en Chipre con la apertura de un primer establecimiento en régimen de franquicia. Los planes de la compañía pasan por abrir hasta cinco tiendas en el país en los próximos cinco años. Pese al fuerte crecimiento que ha registrado la marca lusa de moda infantil en una década, la empresa no da datos desagregados por cadenas ni de facturación ni de número de tiendas. Las únicas cifras que arroja el grupo son las de la división de retail Sonae SR, que también engloba a la cadena de moda MO, la de electrónica de consu-

mo Worten y la de moda y equipamiento deportivo Sport Zone.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

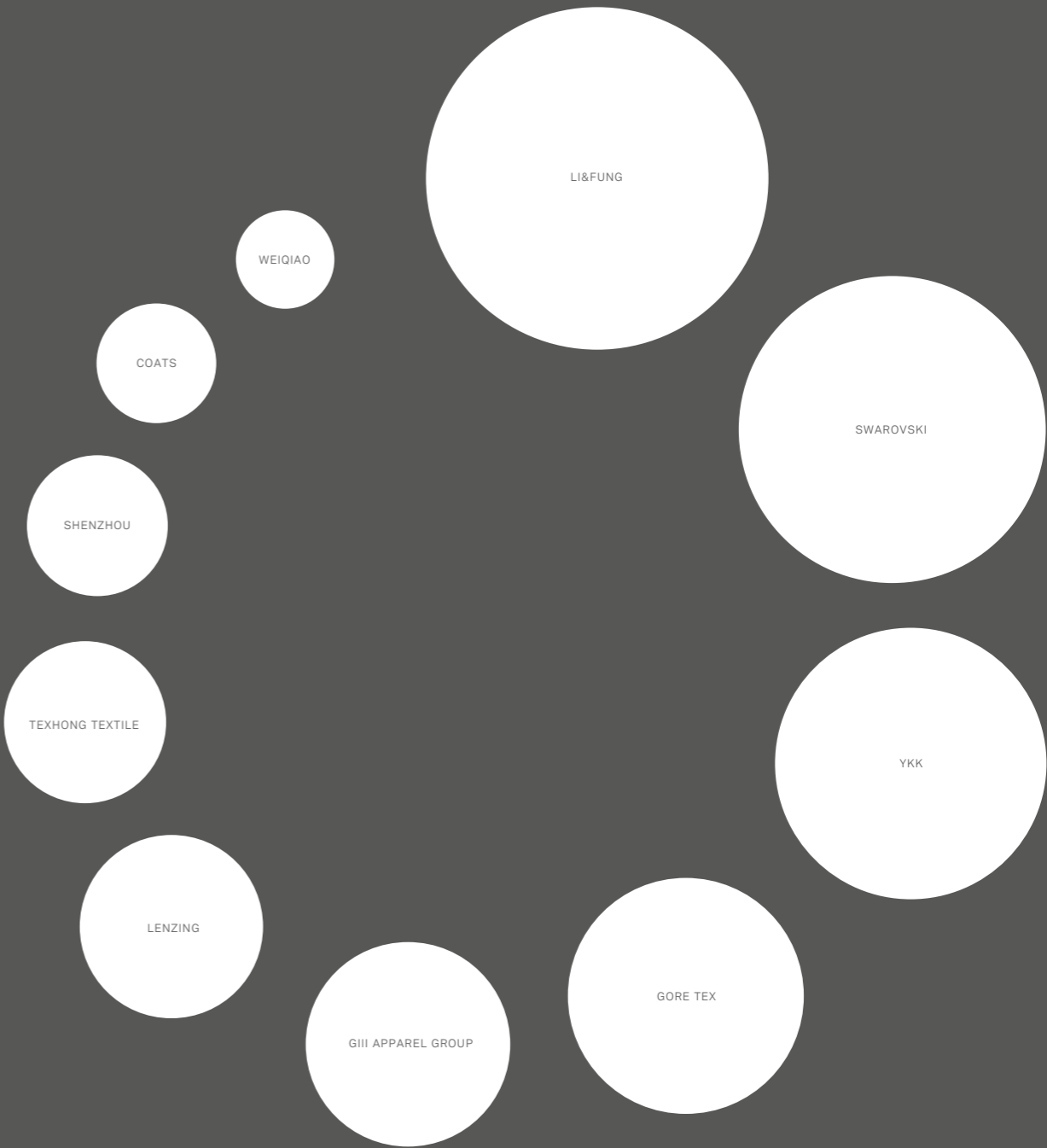
Sonae puso en marcha Zippy en 2004 con el objetivo de ampliar su negocio en la moda, donde hasta entonces operaba sólo bajo la enseña MO, e introducirse en el segmento infantil. Sonae es uno de los mayores grupos de retail de Portugal, con una cifra de negocio de más de 5.000 millones de euros en 2016, que opera en diferentes ámbitos. La división de comercio minorista del grupo se agrupa en Sonae SR, diferenciándose así de comercio de alimentación, Sonae MC. La marca está presente en la actualidad en

cerca de treinta países, aunque con tiendas sólo opera en 19 mercados. En la actualidad, la enseña está desarrollando su expansión en Oriente Medio y, en concreto, en Arabia Saudí. Otros países en los que Zippy acaba de aterrizar son Chipre, Ecuador, Kurdistan, Libia, Mozambique, Filipinas y Túnez. En total, Zippy cuenta con más de 120 tiendas y una plantilla de más de 650 personas. Sólo un tercio de los establecimientos de la cadena de moda infantil se concentran en Portugal. En España, la enseña tiene alrededor de cuarenta tiendas. Al frente de Sonae SR se encuentra Miguel Mota Freitas. El directivo dirige toda la actividad de esta división desde España. **m**

9

LOS LÍDERES DE LA INDUSTRIA AUXILIAR

PÁGINA 118



China ha tomado el liderazgo en la industria global del textil y la confección. Pese a frenar sus ritmos de crecimiento en los últimos años, las empresas chinas del sector conservan sus posiciones en el ránking de los mayores grupos de la industria auxiliar de la moda. No obstante, compañías estadounidenses y europeas mantienen aún el pulso para defender su sitio en este mercado, que traza redes cada vez

más descentralizadas y complejas. El proveedor chino Li&Fung lidera con autoridad esta clasificación, en la que faltan otros titanes chinos del sector a los que es difícil seguir el rastro. Es el caso de Shianjiazhuang Changshan Textile, especializada en la industria algodonera, con una cifra de negocio de alrededor de 1.600 millones de dólares anuales, o Crystal Group, proveedor de H&M o Gap, veinte fábricas de confección en China

y el sudeste asiático, y con más de 60.000 empleados, cuya cifra de negocio se sitúa en torno a los 1.700 millones de dólares. Tampoco aparece en el ránking Invista, uno de los mayores productores mundiales de hilos sintéticos, o su competidor coreano Hyosung, ante la falta de cifras sobre sus ventas en el negocio textil. Por otro lado, quedan a las puertas de entrar en este *top ten* gigantes indios como Raymond o Arvind.

1 LI&FUNG

AÑO DE FUNDACIÓN 1906	FUNDADORES Fung Pak-liu y Li To-ming	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Hong Kong (China)	MARCAS --	
ACTIVIDAD Aprovisionamiento	PLANTILLA 21.510 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 16.761 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Familia Fung (27,9%). Cotiza en bolsa	William Fung Presidente
<small>* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.</small>		



EVOLUCIÓN 2016

Li&Fung, con sede en Hong Kong, finalizó el ejercicio 2016 con una caída del 35,4% del beneficio, hasta 223 millones de dólares. La empresa disminuyó un 11% su cifra de negocio, que pasó de 18.831 millones de dólares en 2015 a 16.761 millones de dólares en 2016. El grupo se vuelca ahora en una profunda reestructuración de su negocio después de constatar que la caída de su facturación se debe a un enfriamiento de las redes globales de aprovisionamiento. En este sentido, el gigante chino de las compras justifica el descenso de su facturación por unos programas de suministro mucho más conservadores, un débil incremento de los precios y el impacto de la divisa. El año pasado, el grupo cerró la venta de su unidad de distribución, que concentraba bajo su filial LF Asia y que gestionaba la comercialización en el continente asiático para Coty, Procter&Gamble o Sanofi, tenía sede Zúrich (Suiza) y oficinas en cuarenta países. La operación responde a la estrategia de la compañía de reordenar y simplificar su nego-

cio para centrarse en su actividad principal, el comercio y el aprovisionamiento. Por otro lado, la compañía continuó engrosando Global Brands, su *spin off* de licencias, con nuevas adquisiciones. En 2016, el grupo se hizo con el control de la marca del rapero Puff Daddy.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Li&Fung, el mayor proveedor mundial de prendas de vestir para los gigantes mundiales de la distribución, sitúa sus orígenes en 1906. Fundada en la localidad de Guagzhou, el grupo tiene en la actualidad su sede en Hong Kong, emplea a 22.000 trabajadores en todo el mundo, cuenta con más de 250 oficinas en 40 países, y cotiza en bolsa. La empresa fue fundada por Fung Pak-liu, un profesor de inglés, y Li To-ming, un comerciante local cuya familia era propietaria de una tienda de porcelana. Los inicios de Li&Fung se volcaron en este ámbito, en el comercio de porcelana y artesanías en jade y seda, entre China y Estados Unidos. A

finales de la década de los treinta, el hijo de Fung abrió oficinas en Hong Kong y, poco después, el socio de su padre le vendió sus acciones, dejando la compañía en manos de la familia Fung. En la década de los cincuenta, y a raíz del embargo de Naciones Unidas sobre China, Li&Fung extendió desde Hong Kong su negocio de comercio internacional a todo tipo de bienes de consumo. En la década de los setenta, la tercera generación de la saga Fung, formados ya en Estados Unidos, modernizaron la compañía y aprovecharon el traslado de la producción hacia países asiáticos *low cost* para sentar las bases de su negocio de aprovisionamiento global. La empresa, que saltó al parque en 1973, aceleró su desarrollo en la década de los noventa a golpe de talonario. En la última década, Li&Fung ha ido digiriendo este tamaño, centrándose de nuevo en su actividad central, separando así el aprovisionamiento de la logística. En 2014, segregó su división de licencias, con la creación de Global Brands y, en 2016, vendió su negocio de distribución a Dah Chong Hong. **m**

2 SWAROVSKI

AÑO DE FUNDACIÓN 1895	FUNDADOR Daniel Swarovski	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Wattens (Austria)	MARCAS Swarovski, Daniel Swarovski y Cadenzza	
ACTIVIDAD Fornituras	PLANTILLA Cerca de 31.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 2.909 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015	ACCIONISTAS Familia Langes-Swarovski	Robert Buchbauer Presidente y consejero delegado
<small>* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.</small>		



EVOLUCIÓN 2016

Swarovski ha continuado su línea ascendente. La empresa cerró 2015, el último ejercicio del que ha publicado resultados, con un resultado de 3.370 millones de euros (3.617 millones de dólares), de los cuales 2.600 millones de euros (2.791 millones de dólares) correspondieron a la división de cristal. Del total de 31.000 empleados del grupo, más del 80% están vinculados también a su área de negocio industrial. El año pasado, la compañía austriaca anunció un plan de inversión 500 millones de euros en sus fábricas de la región del Tirol (Austria) hasta 2020 con el propósito de potenciar su capacidad productiva. Cerca de cien millones de euros de este plan se destinarán a la construcción de la fábrica de tallado más avanzada en la localidad de Wattens. Swarovski puso en marcha nuevo proyecto estratégico después de echar el cierre a su planta en China y en la República Checa para concentrar sus operaciones productivas en Austria.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

El joyero checo Daniel Swartz, originario de la región de Bohemia, patentó una máquina eléctrica de corte de cristal, que le permitió producirlo de manera industrial y con costes más bajos. Más adelante, Swartz cambió su apellido a Swarovski. En 1895, Swarovski, junto con Armand Kosman y Franz Weis, fundó la compañía, llamada originariamente A. Kosmann, Daniel Swartz&Co. Se situaron en la localidad austriaca de Wattens, ubicada en los Alpes, para aprovechar la energía hidroeléctrica. Más adelante, Hollywood catapultó la popularidad del cristal tallado de Swarovski. Tras la Segunda Guerra Mundial, la compañía diversificó y dio un paso más allá de la joyería para entrar en los ámbitos de la óptica, de la iluminación e incluso la moda y la decoración. En la década de los ochenta, la empresa entró en el negocio del retail e inició la apertura de sus primeras tiendas, la primera de las cuales

situó en la londinense Old Bond Street. En los últimos años, el grupo ha acelerado la diversificación entrando en la relojería, la perfumería y lanzando incluso su propia marca de joyerías Cadenzza. En la actualidad, el grupo Swarovski se compone de tres divisiones: Swarovski Optik, para la producción de instrumentos ópticos de alta precisión; Tyrolit, para la fabricación de maquinaria de precisión, y Swarovski Crystal Business, de diseño, producción y venta de cristal tallado. La compañía, que sigue en manos de la familia fundadora, opera en cerca de 170 países y regiones, y cuenta con centros de producción en Austria, India, Liechtenstein, Tailandia, Vietnam, Serbia y Estados Unidos. Al frente del grupo está Robert Buchbauer, presidente del consejo de administración y consejero delegado de la división de bienes de consumo, además de representante de la quinta generación de la familia fundadora. **m**

3

YKK

AÑO DE FUNDACIÓN 1934	FUNDADOR Tadao Yoshida	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Tokio (Japón)	MARCAS YKK	
ACTIVIDAD Fornituras	PLANTILLA 44.250 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 2.929 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	ACCIONISTAS Familia Yoshida (31%). Cotiza en bolsa	
<small>* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.</small>		



EVOLUCIÓN 2016

A lo largo de 2016, YKK extendió la capacidad productiva de su fábrica en Vietnam con el propósito de acelerar su expansión en el mercado asiático. En total, el grupo cuenta en la actualidad con una capacidad de producción de 10.000 millones de cremalleras anuales. Por otro lado, la compañía puso en marcha un primer *showroom* en Londres para de tender la mano al resto de actores de la industria de la moda.

El grupo, que también cuenta con negocios vinculados a la construcción y a la producción de maquinaria, concluyó 2016 con ventas de 741.900 millones de yenes (6.667 millones de dólares). Sólo la división de cremalleras facturó en el último ejercicio un total de 326.600 millones de yenes (2.934 millones de dólares). El conjunto de su cifra de negocio creció un 2,9%, mientras que su división de cremalleras ascendió un 4,3%. YKK ha trazado ahora un plan de negocio

para los próximos años en el que se ha marcado como objetivo el desarrollo de nuevos artículos orientados a un segmento de mercado medio-alto y alto. En este sentido, ha creado un equipo específico para I+D en Shanghái y estudia ir reforzando sus filiales en todo el mundo en esta misma línea.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La cremallera fue un invento estadounidense, pero es YKK, una compañía japonesa, la que lidera desde hace décadas el mercado. Fundada en 1934 por Tadao Yoshida, la compañía es el principal proveedor mundial de cremalleras para la industria de la moda. YKK es el acrónimo de Yoshida Kogyo Kabushiki (Yoshida Centro de Producción, en japonés). Además de la división de cremalleras, YKK cuenta con una división de materiales arquitectónicos y otra de maquinaria e ingeniería.

El grupo opera en 71 países a través de 114

sociedades. Sólo en Japón, YKK suma 24 empresas, mientras que las noventa restantes se distribuyen en el resto de las regiones en las que está presente.

Para abordar su plan de crecimiento, la empresa ha destinado una fuerte inversión en los últimos años dedicada a reforzar su estructura productiva en Asia y, en particular, en China. La compañía empezó a construir en 2014 una nueva planta en Vietnam. YKK cuenta por ahora con tres fábricas de cremalleras y sus componentes en Japón y 64 más en el extranjero. En España, por ejemplo, cuenta con una factoría en Tarragona. Al frente de la empresa se encuentra Tadahiro Yoshida, presidente, consejero delegado e hijo del fundador de la compañía. El ejecutivo tomó las riendas de la compañía después de fallecer su padre en 1993. La familia Yoshida cuenta con el 31% de las acciones del grupo. El resto del capital cotiza en bolsa desde prácticamente el inicio de la empresa. **m**

4

GORE TEX

AÑO DE FUNDACIÓN 1958	FUNDADORES Bill y Vieve Gore	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Newark (Delaware, Estados Unidos)	MARCAS Gore-tex	
ACTIVIDAD Fornituras	PLANTILLA Cerca de 10.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016 2.900 millones de dólares.	ACCIONISTAS Familia Gore	
Bob Gore Presidente del consejo		



EVOLUCIÓN 2016

WL Gore&Associates cerró 2016 con ventas de 2.900 millones de dólares, en línea con la facturación de ejercicios anteriores. La compañía reforzó en 2016 su estructura con el fichaje de un ejecutivo de General Motors, Ewers zum Rode, para pilotar el área de estrategia global para marca y cosumo. El grupo también amplió su acuerdo con la taiwanesa Formosa Taffeta para elevar su producción. Junto con su socio taiwanés, la compañía estadounidense puso en marcha una nueva factoría de 3.000 metros cuadrados en la localidad de Douliu.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La historia de la membrana de Gore Tex empezó en el sótano de la vivienda familiar de Bill y Vieve Gore en 1958. El matrimonio puso en marcha la empresa WL Gore&Associates que, en un primer momento, se enfocó al mercado de la electrónica. Bill decidió emprender entonces su propio negocio después de haber trabajado 16 años en el gigante estadounidense Dupont. La compañía dio un vuelco diez años después con el descubrimiento por parte de Bill y su hijo Bob de un nuevo polímero que facilitó el desarrollo de nuevos productos impermeables y, a la vez, transpirables, para su aplicación en electrónica, componentes industriales e implantes médicos, pero también en prendas de vestir. La familia Gore construyó entonces su primera factoría en el estado de Delaware, que todavía mantienen. En la actualidad, el grupo factura cerca de 3.000 millones de dólares anuales y cuenta con una plantilla de más de 10.000 empleados en todo el mundo. WL Gore&Associates, que continúa en manos de la familia, suma oficinas en más de 25 países y centros de producción en Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, China y Japón. Al frente de la empresa se encuentra la ejecutiva Terri Kelly, que asumió el cargo de consejera delegada en 2008. Kelly se incorporó al grupo en 1983 y había ocupado desde entonces diferentes puestos en la división de tejidos. Bog Gore continúa involucrado en la compañía como presidente del consejo de administración. **m**

5

GIII APPAREL GROUP

AÑO DE FUNDACIÓN 1956	FUNDADOR Aron Goldfarb	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Nueva York (Estados Unidos)	MARCAS Marcas Andrew Marc, Vilebrequin, Donna Karan, G.H.Bass, Wilsons, Black Rivet, Eliza J y Jessica Howard	
ACTIVIDAD Aprovisionamiento	PLANTILLA 7.793 empleados	
FACTURACIÓN 2016 2.386 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	



EVOLUCIÓN 2016

GIII Apparel Group cerró 2016 con una cifra de negocio de 2.386 millones de dólares tras crecer un 1,8%. La compañía redujo a la mitad su beneficio neto respecto al año anterior, hasta situarlo en 51,9 millones de dólares. La empresa mantuvo su cifra de negocio gracias al tirón del canal multimarca y de la suma del negocio de Donna Karan, que adquirió a mediados de 2016. En julio de 2016, el grupo cerró esta operación con LVMH por un valor de 643 millones de euros (690 millones de dólares). El año pasado, GIII Apparel Group también amplió su acuerdo de licencia con Tommy Hilfiger para la distribución de varias de sus colecciones en Estados Unidos y Canadá.

ORIGEN Y ESTRUCTURA


Los orígenes de GIII Apparel Group se sitúan en 1956, poco después de que Aron

Goldfarb llegara a Estados Unidos huyendo de la Segunda Guerra Mundial en Europa. Goldfarb puso entonces en marcha su propio negocio de confección de prendas en el Garment District de Nueva York. Su hijo, y actual consejero delegado, Morris Goldfarb, fue el responsable de engrosar el tamaño del grupo a través de la diversificación y de la deslocalización, que inició en la década de los setenta. En los ochenta, la compañía lanzó su primera marca, Siena Leather, dio el salto a bolsa e inició su expansión, que aceleró en la siguiente década, cuando selló sus primeros acuerdos de licencia con marcas como Kenneth Cole, Jones New York, Nine West o Cole Haan, además de las ligas nacionales de fútbol americano, baloncesto, *baseball* y hockey, y más de un centenar de universidades. Ya en la primera década del 2000, el gran hito del grupo fue la adquisición de las licencias para las colecciones de hombre y mujer de Calvin Klein y de Guess. En los últimos años, GIII ha ido engrosando su cartera de

marcas propias a golpe de talonario, con la adquisición de la enseña de baño Vilebrequin, la de calzado G.H.Bass o Donna Karan, además del 49% del negocio de Karl Lagerfeld en Estados Unidos. En la actualidad, el grupo produce y comercializa sus propias marcas, algunas de ellas a través de cadenas de tiendas, y mantiene el negocio de licencias, que incluye tanto el desarrollo y producción de colecciones como parte de su distribución. En el retail, la compañía contaba a 31 de enero de 2016 con 199 tiendas de Wilsons Leather, 163 de Bass y cinco de Calvin Klein Performance en Estados Unidos. La empresa trabaja con proveedores externos en China, Vietnam, Indonesia, India, Bangladesh y Latinoamérica, además de mantener una pequeña parte de su producción en Estados Unidos. El grupo cuenta con oficinas en Hong Kong, así como en las localidades chinas de Hangzhou, Nanjing y Qingdao, además de en Vietnam e Indonesia. **m**

6

LENZING

AÑO DE FUNDACIÓN 1938	FUNDADOR Bunzl Holding	PRIMER EJECUTIVO 	
SEDE Lenzing (Austria)	MARCAS Tencel, Modal, Viscose, Lenzing FR y Refibra		
ACTIVIDAD Hilatura	PLANTILLA 6.218 empleados		
FACTURACIÓN 2016* 2.388,4 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS B&C Privatstiftung (50%). Cotiza en bolsa		Stefan Doboczky Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Lenzing consolida el arranque de una nueva etapa y deja atrás un periodo de reestructuración. Tras varios años de reordenación del negocio para redireccionarlo hacia la producción de fibras sostenibles y ecológicas, el gigante austriaco de la hilatura concluyó 2016 con un aumento del 8% de sus ventas, hasta superar de nuevo el listón de los 2.000 millones de euros (2.147 millones de dólares). El grupo disparó un 44% su beneficio neto hasta situarlo en 229,1 millones de euros (245,9 millones de dólares).El año pasado fue el primero del nuevo plan estratégico de Lenzing. A lo largo del pasado ejercicio, el grupo volvió a engordar su músculo productivo con fuertes inversiones destinadas a ampliar su capacidad. En este sentido, la empresa invirtió setenta millones de euros en ampliar su fábrica de Tencel en la localidad austriaca de Heiligenkreuz, otros sesenta en la que tiene en la ciudad checa de Pavlov, y otros 275 millones en la construcción de una nueva factoría en la localidad de Mobile, en Estados Unidos.

Por otro lado, la compañía también ha lanzado al mercado Refibra, su primer hilo que no procede de la viscosa, sino que tiene como materia prima residuos textiles. Para el desarrollo de este nuevo producto, Lenzing ha colaborado con el gigante español de la distribución Inditex.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Lenzing es el mayor fabricante de viscosa, un derivado de la celulosa, y uno de los mayores de fibra artificial. Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX y están vinculados precisamente a la industria del papel. La planta de la que hoy parte Lenzing la compró en 1935 el grupo Brunzl Holding, uno de los mayores productores europeos en aquel entonces de papel y pulpa.En los setenta, la empresa también ganó tamaño global con la compra de su competidor en Indonesia, y en los ochenta, dio el salto al parque. En producto, Lenzing es propietario de Modal, una de las marcas más conocidas de viscosa que la compañía lanzó en los sesenta, y Tencel, que adquirió a su competencia a principios

de la década del 2000. El grupo mantiene su sede central en la localidad austriaca de Lenzing y cuenta con oficinas internacionales en Estados Unidos, China, India e Indonesia. Sus plantas productivas se encuentran en Austria, Reino Unido, Estados Unidos, China e Indonesia. Por otro lado, la compañía cuenta también con una división de plástico en Austria, Alemania, República Checa y Estados Unidos, además de otra de pulpa en República Checa. Asia es el principal mercado de la fibra de Lenzing, donde genera el 63% de sus ventas. En Europa y Turquía, la compañía genera el 25% de su facturación; en América, el 10%, y en el resto del mundo, el 2%. Por sectores, la moda concentra el grueso de la cifra de negocio del grupo, por delante del ámbito del textil hogar y de los textiles técnicos. Al frente de la empresa se encuentra Stefan Doboczky, que fichó por la compañía en marzo de 2015 en sustitución a Peter Untersperger, que salió de la compañía después de treinta años de trayectoria profesional en ella y en plena ejecución del último plan de reestructuración del grupo. **m**

7 TEXHONG TEXTILE

AÑO DE FUNDACIÓN 1997	FUNDADOR Hong Tianzhu	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Hong Kong (China)	MARCAS --	
ACTIVIDAD Hilatura	PLANTILLA 27.279 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.992,6 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Texhong Textile concluyó 2016 con ventas de 13.647,7 millones de yuanes (1.980 millones de dólares), un 29,1% más que en el año anterior. La empresa duplicó el año pasado su resultado neto hasta 1.187 millones de yuanes (172,2 millones de dólares). Los bajos precios en los que se movió el algodón en 2016 beneficiaron a la industria algodonera y explican en parte la mejora de los resultados del grupo. A lo largo del año, la compañía también puso en marcha dos nuevas plantas de hilatura en Vietnam elevando su capacidad productiva hasta 600.000 toneladas anuales. Por otro lado, Texhong Textile ha reforzado su producción de denim en Shandong y Camboya hasta producir hasta tres millones de *jeans* al año.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Texhong Textile es uno de los mayores fabricantes de hilo de algodón de China. La compañía realiza los distintos procesos de la cadena de valor del textil y la confección, desde la hilatura y la tejeduría hasta la producción de prendas. Fundada en 1997, la empresa cuenta con fábricas en China, Vietnam y Camboya. La hilatura es el núcleo central de su negocio. La producción de hilo genera el 90% de su facturación. La tejeduría aporta el 6% de las ventas, mientras que la confección es responsable del 4% restante. Por mercados, el 87% de la producción de Texhong Textile tiene como destino la propia China aunque cuenta con más de 3.000 clientes en todo el mundo y una red comercial con

oficinas en el gigante asiático, Vietnam, Brasil, Turquía, Bangladesh, Japón y Corea del Sur. El grupo fue fundado en 1997 por el grupo inversor Hong Kong Tin Hong Industrial Limited. Texhong Textile arrancó su producción a partir del alquiler de telares a varias empresas textiles. En el 2000, el proyecto empezó a tomar cuerpo con una alianza con otro grupo industrial, Pujiang Xintian Textile, y la adquisición de otras empresas en quiebra. A partir de entonces, la compañía fue extendiendo su estructura con la construcción de fábricas propias y oficinas en China y en el extranjero. Detrás de todo este proyecto ha estado el ejecutivo Hong Tianzhu, que continúa al frente de la empresa como presidente y consejero delegado. **m**

8 SHENZHOU

AÑO DE FUNDACIÓN 1990	FUNDADOR --	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Ningbo (China)	MARCAS --	
ACTIVIDAD Género de punto	PLANTILLA 67.390 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 1.845 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

A falta de hacer públicos sus resultados correspondientes a 2016, Shenzhou International comunicó ventas por valor de 6.952 millones de yuanes (1.008 millones de dólares) en el primer semestre del ejercicio, un 24,6% más que en el mismo periodo del año anterior. El resultado neto de la empresa ascendió en los seis primeros meses del año a 1.450 millones de yuanes (210,4 millones de dólares), un 30% más. El año pasado, el grupo puso en marcha su nueva fábrica de confección de prendas en Vietnam e inició la construcción de una segunda sólo para tejeduría. Para estas dos factorías, la compañía ha destinado 498 millones de dólares. Por otro lado, la empresa ha reforzado su inversión en la mejora de las instalaciones

de sus factorías y de las condiciones laborales de sus trabajadores, como la ampliación de la superficie colindante a su fábrica de Anqing para construir viviendas más amplias para sus empleados.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

Fundada en 1990, Shenzhou International es el mayor fabricante de tejido y de prendas de punto. La empresa, que tiene entre sus clientes a grupos internacionales como Uniqlo, Adidas, Nike o Puma, entre otros, concentra sus fábricas textiles en la región china de Ningbo y en Vietnam, y las de confección en las localidades chinas de Quzhou y Anqing, y en Camboya. El grupo cuenta además con oficinas en Shanghai, Hong Kong y Osaka (Japón). Con una capacidad productiva de 270 millones de prendas al año, Shenzhou

International cotiza en la bolsa de Hong Kong desde 2005. Las prendas deportivas concentran el grueso de su actividad, aportando el 63,5% de su negocio. Los artículos casual generan el 27,5% de sus ventas, mientras que el íntimo y otros artículos de punto copan el 9% restante. Por mercados, Japón concentra el 22,6% de sus ventas; Europa, el 18,4%; Estados Unidos, el 12,6%, mientras que China representa ya el 23,7% de su negocio. Su presidente, Ma Jianrong, fue un operario de la industria textil que a lo largo de su carrera ha ido ascendiendo hasta tomar el mando de una de las mayores empresas textiles de su país. Según *Forbes*, el ejecutivo ocupa la posición 39 en el ranking de los hombres más ricos de China. El directivo entró en Shenzhou International en 1989 como responsable del departamento de punto. **m**

9

COATS

AÑO DE FUNDACIÓN 1755	FUNDADORES James y Patrick Clark	<div>PRIMER EJECUTIVO</div> <div></div> <div>Mike Clasper Presidente</div>
SEDE Uxbridge (Reino Unido)	MARCAS Coats	
ACTIVIDAD Hilatura	PLANTILLA cerca de 19.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.457 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

Coats registró en 2016 una evolución plana de su negocio, que concluyó con ventas de 1.457 millones de dólares, y situó su resultado operativo en 153 millones de dólares.

A lo largo del año pasado, Coats engrosó su tamaño con la adquisición de la española Gotex, especializada en fibras e hilados de alta tecnología usados en la industria de las telecomunicaciones, la energía, el petróleo y el gas, y la británica Fast Reacts System, especializada en desarrollo de *software* para la gestión del aprovisionamiento.

Por otro lado, en julio de 2016, la compañía cerró su negocio de labores en Reino Unido, justo un año después de desprenderse

de la misma división para toda la región de Europa, Oriente Medio y África (Emea), que compró el fondo alemán Aurelius. La compañía también remodeló su cúpula tras la salida de su anterior director ejecutivo, Richard Howes. La empresa cambió así de consejero delegado y nombró para el cargo a Rajiv Sharma, hasta entonces responsable de la división industrial del grupo, e incorporó a un nuevo director financiero, Simon Boddie, procedente de Electrocomponents.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Coats es uno de los mayores productores de hilo para coser y de fornituras (es el segundo mayor fabricante de cremalleras

por detrás de YKK). La empresa es también una de las de mayor trayectoria, fundada en 1755, en plena revolución industrial en Reino Unido, y sus fundadores fueron unos de los pioneros en la producción de hilo de algodón en el país.

En la última década, Coats pasó a manos del grupo inversor escocés Guinness Peat Group, con intereses en múltiples ámbitos. Tras unos años de desinversiones, Guinness Peat Group se quedó sólo con Coats y tomó su nombre en el parque.

Por regiones, el 35% de las ventas de Coats se genera en América; el 17% en Europa, Oriente Medio y África y el 48% restante, en Asia. El grupo opera en un centenar de países y cuenta con cincuenta fábricas en todo el mundo. **m**

10

WEIQIAO TEXTILE

AÑO DE FUNDACIÓN 1951	FUNDADOR Zhang Shiping	<div>PRIMER EJECUTIVO</div> <div></div> <div>Zhang Hongxia Presidenta</div>
SEDE Weiqiao (China)	MARCA --	
ACTIVIDAD Tejeduría	PLANTILLA Cerca de 69.000 empleados	
FACTURACIÓN 2015* 1.425,7 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015	ACCIONISTAS Cotiza en bolsa	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 27 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2015

Weiqiao Textile continuó retrocediendo en 2015. La empresa disminuyó sus ventas por tercer año consecutivo con un descenso del 13% respecto al ejercicio anterior, hasta 9.765,5 millones de yuanes (1.417 millones de dólares). En 2011, la facturación del grupo era prácticamente el doble, superando los 15.200 millones de yuanes (2.205 millones de dólares).

Pese a la caída de los ingresos, el grupo triplicó su resultado neto en 2015 hasta 979,3 millones de yuanes (142 millones de dólares). Por tipo de producto, la tejeduría continuó copando el grueso de las ventas del grupo. En 2015, la producción de tejido generó el 57,6% de los ingresos; la hilatura de algodón, el 34%, y el 8,4% correspondió al denim.

Weiqiao Textile continuó generando el

grueso de sus ventas en su mercado local y el resto de países del Sudeste Asiático.

ORIGEN Y TRAYECTORIA

El emprendedor chino Zhang Shiping fundó en la década de los cincuenta Weiqiao Textile Company, que actualmente es el mayor productor de tejido de algodón en el mundo. La compañía, que hoy pilota la hija del fundador, Zhang Hongxia, ha impulsado su crecimiento en los últimos años gracias al proceso de deslocalización de la producción a China a finales del siglo XX y principios del siglo XXI y al aumento de la demanda interior.

Hongxia, que lleva involucrada en la compañía casi treinta años, tomó la dirección general del grupo con tan solo 27 años. En 2003, cuando la empresa empezó a cotizar en bolsa, la joven directiva tomó el cargo de presidenta sustituyendo a su hermano. La

ejecutiva está considerada una de las cinco mujeres más poderosas de China.

Weiqiao Textile Company cuenta con cuatro centros productivos en la región de Shandong que, a su vez, comprenden varias fábricas. La empresa es propietaria de una decena de compañías, como Shandong Luteng Textile, Binzhou Weiqiao Technology Industry Park, Weihai Weiqiao Textile o Shandong Binteng Textile, entre otras. Según datos de la misma empresa, su capacidad productiva es de 394.000 toneladas de hilo de algodón al año; 978 millones de metros de tejido bruto anual, y 76 millones de metros de denim.

La mayoría de los clientes del grupo son gigantes del aprovisionamiento, como la japonesa Itochu o las chinas Fountain Set y Texwinca, además de fábricas de confección en la misma región de Shandong y otras ubicadas en el sudeste del país. **m**

10

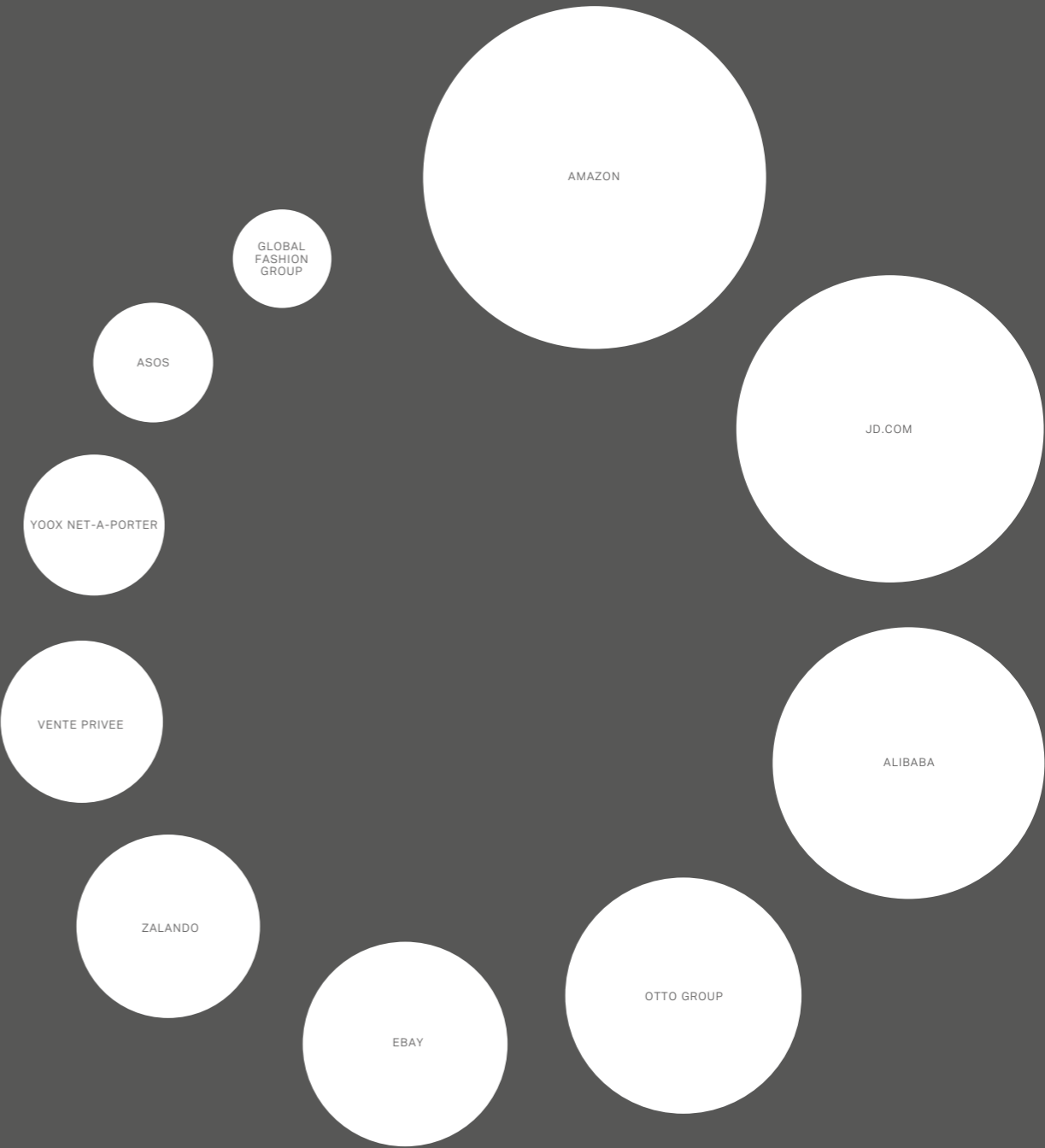
PÁGINA 130

LOS DUEÑOS DEL ECOMMERCE

El negocio global del ecommerce de moda cierra un año agitado. Sin embargo, pese a las numerosas operaciones corporativas y decisiones estratégicas que se han llevado a cabo en el último año, el ranking del sector ha permanecido sin variación. Amazon sigue invencible a la cabeza, con una

facturación de 135.987 millones de dólares (119.393 millones de euros), seguido por los dos gigantes chinos JD.com y Alibaba. El primer operador exclusivamente de moda no figura hasta la posición número siete, con Zalando, que defiende el puesto pese a que Vente Pri-

vee le pisa cada vez más los talones. El resto del ranking también está copado por operadores europeos, a excepción de Ebay: Otto Group, Yoox Net-a-Porter, Asos y Global Fashion Group, propiedad de Rocket Internet, completa un año más la tabla.



1	AMAZON		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO	
1995	Jeff Bezos		
SEDE	MARCAS		
Seattle (Estados Unidos)	Franklin&Freeman, James&Erin, Lark&Ro, North Eleven, Find...		
PLATAFORMAS	PLANTILLA		
Amazon, Zappos, Shopbob, Souq.com...	341.000 empleados		
FACTURACIÓN 2016	ACCIONISTAS		
135.987 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Jeff Bezos (16,7%), Jeffrey A. Wilke, Diego Piacentini. Cotiza en bolsa.	Jeff Bezos Presidente y consejero delegado	



EVOLUCIÓN 2016

Amazon cierra otro año en la cima del ecomerce. En el último ejercicio, el grupo pilotado por Jeff Bezos ha vuelto a apoyarse en las compras para expandir su negocio, y ha mantenido el foco en la moda y la alimentación. Sin embargo, dos de las adquisiciones más relevantes las ha completado después del cierre del ejercicio. En concreto, la compañía tomó en marzo de este año el control de Souq.com, una de las mayores plataformas de ecomerce de Oriente Medio, por alrededor de 700 millones de dólares. Una de las mayores operaciones de Amazon en los últimos años también la ha cerrado este año. Fue la compra de Whole Foods, uno de los mayores distribuidores de alimentación, por 13.400 millones de dólares. En paralelo, la compañía también reorganizó su cartera con el cierre el año pasado de Myhabit, una plataforma de ventas *flash* que puso en marcha en 2011, y de la española BuyVIP a principios de 2017. “La moda es una de las categorías que más rápido está creciendo en Amazon”, explicó el grupo en un comunicado tras el cierre de Myhabit. “A medida que ampliamos nuestra oferta y mejoramos la experiencia de consumidor hemos decidido simplificar nuestra oferta”, apuntó. Asimismo, la compañía continúa reforzando su cartera de marcas propias de moda, que ya cuenta con una decena de enseññas, con el lanzamiento de su primera firma creada íntegramente desde Europa: Find. Para su desa-

rrollo, la compañía ha comenzado a trabajar con proveedores españoles del grupo Inditex. Según datos de Cowen, Amazon ha adelantado a Macy’s como mayor distribuidor de moda en Estados Unidos y sus ventas de moda crecerán un 30% este año, hasta 28.000 millones de dólares. España también tiene un hueco en los planes de expansión de Amazon. La empresa selló a principios de este año el alquiler de una sede de 13.000 metros cuadrados en el distrito 22@ de Barcelona. La compañía también dispone de otro centro logístico en Barcelona, ubicado en Castellbisbal, que comenzó a operar a finales del pasado año y que cuenta con una superficie de más de 28.000 metros cuadrados. A este almacén se le sumará próximamente un tercero, en esta ocasión en El Prat de Llobregat (también en Barcelona), que espera tener operativo en otoño de 2017. Amazon cerró 2016 con un beneficio neto de 2.371 millones de dólares, lo que supuso multiplicar casi por cuatro su resultado del año anterior. Las ventas se incrementaron un 21,7%, hasta 135.987 millones de dólares.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Amazon comenzó su andadura en 1995 de la mano de Jeff Bezos, que la concibió inicialmente como una librería online. Con los años, la compañía ha ido diversificando, volcando gran parte de sus esfuerzos en el negocio de la moda y la alimentación. La web debutó en julio de 1995 y, pronto, se

convirtió en la primera web relacionada con la literatura. Una de sus innovaciones clave fue la puesta en marcha de un buscador, que permitía a los clientes buscar entre el millón de títulos disponible. Además, a diferencia de sus competidores como Barnes&Noble y Borders, Amazon sólo tenía alrededor de 2.000 títulos en stock en su almacén de Seattle; el resto de los pedidos se realizaban directamente a través de editores y distribuidores. En un principio, la compañía operaba desde el garaje de Bezos, aunque pocos años después terminó por trasladarse a una oficina ante el rápido crecimiento de la empresa. En 1997, aquella compañía nacida en un garaje se convirtió en la primera plataforma de ecomerce en sobrepasar el millón de clientes, y sumaba ya 147,8 millones de dólares en ventas. Ese mismo año, el grupo dio el salto a bolsa. Desde entonces, la compañía ha innovado con el lanzamiento de productos como el Kindle (un lector de ebooks) y ha centrado sus esfuerzos en reforzarse en el sector de la moda y la alimentación. En los últimos años, la compañía también ha dado el salto al canal offline con varios *pop up stores* en Estados Unidos. Nacido en Albuquerque en 1964, Jeff Bezos es uno de los estandartes de la emprendeduría en el sector de la tecnología en Estados Unidos. Bezos, que hoy es el cuarto hombre más rico del mundo, también ha invertido en otros sectores como el aeroespacial o los medios de comunicación: en 2013, el emprendedor tomó el control del diario estadounidense *The Washington Post*. **m**

2	JD.COM		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO	
1998	Liu Qiangdong		
SEDE	MARCAS		
Pekín (China)	-		
PLATAFORMAS	PLANTILLA		
Jd.com, JD Worldwide	120.622 empleadosos		
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS		
38.358 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Tencent (21,25%), Liu Qiangdong (16,2%). Cotiza en bolsa	Liu Qiangdong Consejero delegado	

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

La guerra entre los dos gigantes del ecommerce de China, JD.com y Alibaba, continúa más viva que nunca. El primero volvió a situarse a la cabeza a base de nuevos acuerdos y operaciones corporativas como la que dio a entrada al gigante Tencent a su capital. Tencent es el mayor proveedor de Internet de China, donde controla también algunas de las redes sociales más populares. Desde agosto del año pasado, la compañía es el mayor accionista de JD.com, con un 21,25% del capital, frente al 16,2% que posee el fundador del grupo, Richard Liu Qiangdong. Con todo, Qiangdong mantiene el 80,9% de los derechos de voto, mientras Tencent controla el 5%. La operación se produjo apenas dos meses después de que JD.com completase otro movimiento clave: la alianza con el tótem del retail Walmart. La compañía estadounidense vendió a JD.com su negocio de ecommerce a cambio de una participación del 5% valorada en 1.500 millones de dólares. En lo que va de año, JD.com ha dado un

salto adelante en su estrategia de adquisiciones, comprando una participación en el ecommere de lujo Farfetch por 397 millones de dólares (356 millones de euros). El acuerdo también incluye la entrada de Liu Qiangdongen el consejo de administración de Farfetch. El grupo cerró 2016 con una facturación de 260.200 millones de yuanes (37.756 millones de dólares), un 44% más que el año anterior. La empresa, con 226,6 millones de usuarios activos, registró un beneficio bruto de 39,5 millones de yuanes (5,7 millones de dólares). Aunque en volumen de facturación JD.com supera al otro gigante chino del ecomerce, en moda continúa un paso por detrás. El sector copa el 70% de la oferta de la plataforma de Tmall, mientras que sólo representa entre el 6% y el 10% de JD.com. El grupo ha llevado a cabo diversas acciones para reforzarse en moda, como el patrocinio de la New York Fashion Week, con presencia de diseñadores chinos como Alicia Lee o Chi Zhang. A principios de este año, la empresa se incorporó como miembro de pleno derecho a la American Apparel&Footwear Association (Aafa).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

JD.com nació en 1998 de la mano de Liu Qiangdong. En un inicio, el grupo se llamaba Jingdong Century Trading y se dedicaba a la comercialización de disquetes. Ya entrados los 2000, la compañía lanzó su plataforma online, inicialmente con el nombre de jdlauncher.com . El grupo se fue expandiendo por China, instalándose en Shanghai y Guangzhou, y cambió de nuevo su denominación a Jingdong Mall. Tras los disquetes llegaron también los libros, los *ebooks* y los DVDs y, en 2013, la compañía adoptó su nombre actual, JD.com. En los últimos años, el grupo ha acelerado para ganarle la carrera a su competidor Alibaba, con el que mantiene una guerra abierta. La compañía está capitaneada por Liu Qiangdong, su fundador. El emprendedor nació en 1974 en Suqian (China), en el seno de una familia dedicada al transporte de carbón. Qiangdong estudió sociología en la Renmin University of China, pero cuando vio que el título no le garantizaba las salidas profesionales que buscaba, el ejecutivo comenzó a estudiar programación en su tiempo libre. **m**

3

ALIBABA

AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES
1999	Un grupo de 18 emprendedores liderado por Jack Ma
SEDE	MARCAS
Hangzhou (China)	-
PLATAFORMAS	PLANTILLA
Alibaba, Tmall.com, Aliexpress, Taobao, Juhua-suan, 1688.com, Alimama...	50.092 empleados
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS
23.332 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017	Softbank (32,4%), Yahoo (16,3%), Jack Ma (7,8%). Cotiza en bolsa

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.

PRIMER EJECUTIVO



DANIEL ZHANG

Daniel Zhang
Consejero delegado



Daniel Zhang
Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016

Aunque, por cifra de negocio, Alibaba va un paso por detrás de JD.com, en moda es el rey indiscutible. Para continuar reforzándose en ese segmento, la compañía invirtió 500 millones de dólares el año pasado para tomar el control de Lazada, una de las mayores plataformas de ecommerce del Sudeste Asiático. Hasta entonces, Lazada formaba parte de Global Fashion Group, la compañía de *pure players* de mercados emergentes de Rocket Internet. Aunque juega un papel clave en la distribución de moda en China, Alibaba también ha tenido, sin embargo, enfrentamientos con algunas compañías del sector. Fue el caso de Gucci, que lideró el año pasado un grupo de compañías que abandonaron la International Anti-Counterfeiting Coalition (Iacc) después de la entrada del gigante chino. Finalmente, la asociación anti falsificaciones se vio obligada a dar marcha atrás y expulsar a Alibaba. Para revertir esta situación, el grupo ha tomado medidas en los últimos años, aliándose precisamente con compañías del sector como Louis Vuitton o Swarovski, para combatir las falsificaciones. España es uno de los focos clave en la expansión de Alibaba en Occidente. El grupo anunció el año pasado la apertura de

unas oficinas en Madrid y otras en Barcelona para este año. La empresa también cerró un acuerdo con Correos, a quien le encargará la distribución a través de su plataforma. Alibaba cerró 2016 con unas ventas de 158.273 millones de yuanes (22.966 millones de dólares), un 56% más que el año anterior. El beneficio de la empresa se incrementó un 42%, hasta los 41.226 millones de yuanes (5.982 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Alibaba se fundó en 1999 por 18 emprendedores, encabezados por Jack Ma. Según relata la compañía en su página web, el objetivo de los jóvenes que pusieron en marcha el grupo era “que las empresas más pequeñas pudieran competir de manera más afectiva en la economía doméstica y local”. Su primer proyecto fue Alibaba.com, una plataforma en inglés destinada a pequeños fabricantes y emprendedores chinos que quisieran comercializar sus artículos en el extranjero. Ese mismo año, la compañía puso en marcha 1688.com, un *marketplace* destinado al comercio local. En 2001, la plataforma superó el millón de usuarios registrados. En 2003 nació Taobao, uno de los marketplaces más populares del grupo. Cinco años después, Alibaba acogió el lanzamiento de Tobao Mall (hoy

conocido como Tmall.com), focalizado en el negocio b2c y pensado inicialmente para complementar el negocio de Taobao. En 2010, Alibaba incorpora AliExpress, un nuevo marketplace, también b2c, pensado para conectar productores locales con consumidores en todo el mundo. Junto con el lanzamiento de plataformas de comercio electrónico, el grupo también ha puesto en marcha servicios como Alipay, una herramienta de pago, y ofrece servicios de consultoría y apoyo logístico a marcas extranjeras que comercializan en China. En 2007, la compañía comenzó a cotizar en la bolsa de Hong Kong y, siete años después, hizo lo propio en el parqué neoyorkino. De hecho, la expansión internacional es una de sus ventajas diferenciales respecto a sus competidores chinos. El año pasado, el grupo se lanzó también a la conquista de Europa con la puesta en marcha de oficinas en las principales ciudades europeas para reforzar su relación con las marcas locales. Jack Ma renunció a su cargo como consejero delegado en 2013. Actualmente, la compañía está pilotada por Daniel Zhang, uno de los impulsores del Singles Day, el equivalente chino al Black Friday. Antes de hacerse cargo de la dirección de la compañía, Zhang ocupaba el puesto de responsable de operaciones. **m**

4

OTTO GROUP

AÑO DE FUNDACIÓN

1949

SEDE

Hamburgo (Alemania)

PLATAFORMAS

Otto, Lascana, DBR Posthaus, Zitra, Wohnklatte...

FACTURACIÓN 2016*

14.278 millones de dólares.

Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017

FUNDADOR

Werner Otto

MARCAS

Bodyflirt, Rainbow, John Baner...

PLANTILLA

49.787 empleados

ACCIONISTAS

Familia Gore

PRIMER EJECUTIVO

A portrait of Alexander Birken, a man with dark hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

Alexander Birken
Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.



Alexander Birken
Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016


Otto Group continuó su transformación en el último ejercicio. El grupo alemán, con una gran trayectoria en la venta por correo, está inmerso en una profunda reestructuración que le ha llevado a desprenderse de varias de sus compañías. El año pasado, la empresa vendió todas las plataformas del grupo 3SI, entre ellas 3Suisse, y a principios de este año completó la venta de la compañía española Venca, que pasó a manos de los directivos. Por otro lado, Otto Group se hizo con la compañía francesa de transporte urgente Girard-Agediss y se desprendió de la plataforma Becquet, especializada en textil hogar y decoración. La división de retail multicanal continúa siendo la principal fuente de ingresos de Otto, con una facturación de 9.818 millones de euros (10.540 millones de dólares) en 2017, frente a los 9.588 millones de euros (10.293 millones de dólares) del año anterior. El objetivo del grupo es que la fac-

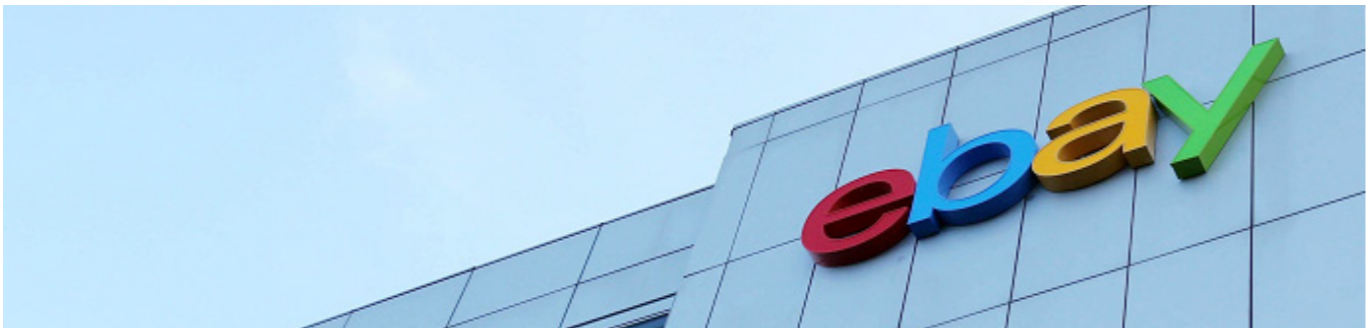
turación procedente del canal online alcance los 6.600 millones de euros (7.085 millones de dólares). Otto Group culminó 2016 con un beneficio neto de 41 millones de euros (44 millones de dólares), frente a las pérdidas de 190 millones de euros (203 millones de dólares) del año anterior. La cifra de negocio del grupo, por su parte, se elevó un 3,4% en 2016, hasta 12.512 millones de euros (13.432 millones de dólares).

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Otto Group es la única compañía del ránking que continúa siendo de capital familiar. El grupo, fundado en 1950 por Michael Otto, se ha dedicado desde sus inicios a la venta a distancia: primero por teléfono y, después, por catálogo. No fue hasta 1995 cuando la compañía dio el salto al online con el lanzamiento de Otto. Desde entonces, el grupo ha continuado reforzando su negocio de ecommerce con el lanzamiento de nuevas plataformas espe-

cializadas como Discoun24, travelchannel.de o Obi@Otto y la compra de otras como mToys.de. En la década de los 2000, Otto se había convertido en el segundo mayor operador b2c después de Amazon. Hoy, la compañía opera en el canal online, offline y con operadores financieros o logísticos como Hermes. En 2013, Otto se hizo también con el control de 3si, propietario de la española Venca. Sin embargo, en los últimos años el grupo ha comenzado una estrategia de desinversiones con la venta de Becquet, Blancheporte, Venca y Alba Moda, que pasó a manos del grupo de venta a distancia Kingel. Hans-Otto Schrader está al frente de Otto Group desde 2007, cuando sustituyó a Michael Otto tras su jubilación. Formado en administración de empresas, Schrader se incorporó a la compañía en 1997 y, dos décadas después, tuvo su primer puesto de responsabilidad como jefe de compras. Desde 1999 era, además, miembro de la junta directiva. **m**

5EBAY		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADOR	PRIMER EJECUTIVO
1993	Pierre Omidyar	
SEDE	MARCAS	
San José (California, Estados Unidos)	-	
PLATAFORMAS	PLANTILLA	
Ebay.com, Stubhub, Twice...	12.600 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
8.979 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Pierre Omidyar (7,6%)	Devin Wenig Consejero delegado



EVOLUCIÓN 2016	ORIGEN Y ESTRUCTURA
Ebay es una de las compañías más veteranas del Mapa de la Moda del negocio del ecommerce. La empresa estadounidense, especializada en la venta c2c, ha llevado a cabo en los últimos años compras y alianzas para reforzarse en el negocio de la moda, después de años de ser considerado como un enemigo del sector. El último movimiento en este sentido fue el acuerdo a principios de este año con Instant Luxe, la plataforma de venta de lujo de segunda mano del grupo francés Galeries Lafayette. Por otro lado, Ebay también anunció el año pasado su intención de desprenderse de su participación en la latinoamericana MercadoLibre, que asciende al 20% del capital. Ebay cerró 2016 con una facturación de 8.979 millones de dólares, un 3% más que el año anterior. Mientras que la facturación de su <i>marketplace</i> se mantuvo estable, Stubhub elevó sus ventas un 29%, hasta 937 millones de dólares. El beneficio ascendió a 2.156 millones de dólares, frente a los 2.232 millones de dólares que ganó el año anterior.	Con 23 años de trayectoria, Ebay es una de las compañías pioneras en las subastas a través de la red. Impulsada por Pierre Omidyar, es una de las historias de éxito de la burbuja de las punto com en los 2000 y hoy se mantiene en el podio de los mayores grupos de comercio electrónico del mundo. Su fundador comenzó a madurar la idea de lanzar Ebay en 1995, cuando sumaba 28 años. En un principio, Omidyar creó un pequeño prototipo dentro de su página web y, poco tiempo después, lanzó Auction Web, la semilla de lo que hoy es Ebay. El primer objeto subastado fue un puntero láser estropeado. Ebay financió su crecimiento con la pequeña comisión que cobraba por transacción, hasta que, pronto, el negocio creció tanto que Omidyar se decidió a dejar su antiguo empleo para dedicarse a Ebay a tiempo completo. Con los años, el grupo ha continuado impulsando su negocio a base de compras como iBazar, una plataforma europea que operaba con el mismo modelo que Ebay. En 2002, la compañía estadounidense se hizo también con el método de pago Paypal, de la que finalmente se

6ZALANDO		
AÑO DE FUNDACIÓN	FUNDADORES	PRIMER EJECUTIVO
2008	David Schneider y Robert Gentz	
SEDE	MARCAS	
Berlín (Alemania)	Anna Field, Kiomi, Mai Più Senza, Fullstop, Friboo, Mint&Berry, Peralston...	
PLATAFORMAS	PLANTILLA	
Zalando	11.998 empleados	
FACTURACIÓN 2016*	ACCIONISTAS	
4.152 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016	Kinnevik (31,72%), Anders Holch Povlsen (10,04%), Baillie Gifford&Co (6,86%). Cotiza en bolsa	Robert Gentz Consejero delegado

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016	ORIGEN Y ESTRUCTURA
Con un modelo que combina marcas propias con firmas de terceros y una firme apuesta por la omnicanalidad, Zalando revalida su oro en el ecommerce europeo de moda. En el último año, la compañía ha roto en varias ocasiones las reglas del sector, llevando sus marcas propias a la competencia (Asos, Topman y Alibaba) y reforzando la unión con el canal offline. En concreto, la compañía comenzó a distribuir una de sus marcas propias, Zign, especializada en calzado, en el multimarca berlinés Voo, y se alió con Adidas para llevar el stock de sus tiendas físicas a la Red. España tiene un lugar destacado en los planes de expansión de la compañía alemana, que el año pasado puso en marcha oficinas en Alicante dedicadas al aprovisionamiento para sus marcas propias. Además, Zalando introdujo en el país su <i>partners program</i> , un <i>marketplace</i> al estilo de Amazon que permite a las firmas de moda vender a través de la plataforma sin vender a Zalando su stock. Por último, el grupo alemán mantuvo su apuesta por el negocio de ferias y pasarelas (se hizo con Bread&Butter en 2015 y compró el salón virtual Le New Black en 2016) al patrocinar la 080 Barcelona Fashion. Zalando cerró 2016 con una facturación de 3.639 millones de euros, un 23% más que el año anterior. Durante el año pasado, Zalando invirtió 181,7 millones de euros (excluyendo las operaciones corporativas) destinados principalmente a infraestructura, desarrollo de software y automatización. De cara a este ejercicio, el grupo prevé un capex de 200 millones de euros en las mismas áreas.	plataforma especializada en la venta de calzado a través de la Red, aunque con los años ha diversificado y ahora ofrece también moda, artículos de deporte y de decoración, entre otros. Junto con el negocio de <i>marketplace</i> y el desarrollo de tiendas monomarca de marcas como Gap o Topshop, zLabels se ha convertido en uno de los ejes de crecimiento del grupo alemán. La división está dirigida por Jan Wilming y Christian Baier y opera con 17 marcas: siete de moda femenina (Zalando Essentials, Twintip, Anna Field, Even&Odd, Even&Odd Active, Kiomi y Mint&Berry), cuatro de moda masculina (Brooklyn's Own, Pier One, Your Tourn y Your Turn Active), tres de moda infantil (Stups, Fulsstop y Friboo) y tres de calzado (Mai Più Senza, Peralston y Zign). En 2015, zLabels incorporó a Sergio Odriozola, ex responsable de la división de moda femenina de Mango, como nuevo vicepresidente de producto y <i>merchandising</i> de la filial. m

7

VENTE PRIVEE

AÑO DE FUNDACIÓN

2001

SEDE

París (Francia)

PLATAFORMAS

Vente Privee, Vente Exclusive, Privalia, Designer&Friends, Eboutic y zlotewyprzedaze

FACTURACIÓN 2016*

3.423 millones de dólares.

FUNDADORES

J.A. Granjon, J. Sorbac, X. Court C. Sorbac, I. Benhaïm, E. Sabates...

MARCAS

--

PLANTILLA

4.500 empleados

ACCIONISTAS

Jacques- Antoine Granjon, Summit Partners y Qatar Holding

PRIMER EJECUTIVO



Charles-Hubert de Chaudenay
Director general

* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.



EVOLUCIÓN 2016

El último ejercicio de Vente Privee ha vuelto a estar protagonizado por las compras. El grupo estrenó 2016 con la adquisición de la española Vente Privee, por la que pagó 444,1 millones de euros (476,7 millones de dólares) en abril. A diferencia de lo que ocurrió con las otras operaciones, tras la compra de Privalia fue el equipo de la empresa española el que prevaleció en la estructura del grupo, con Albert Serrano como responsable del mercado español y Valentina Visconti como directora general para Italia. Coincidiendo con la adquisición de Privalia, Vente Privee se hizo también con la suiza Eboutich, fundada en 2007 en Lausana y líder en la venta de stocks en el mercado suizo. La compañía tenía 1,5 millones de socios y una oferta de 800 marcas. En septiembre llegó una nueva compra, con el que Vente Privee conquistó un mercado en el que todavía no operaba: Dinamarca. El grupo se hizo con Designers&Friends, que

pasó a depender de la estructura de la belga Vente Exclusive. El último movimiento de la empresa también ha supuesto su entrada en un nuevo país. En noviembre, Vente Privee compró Zlotewyprzedaze.pl, su homólogo en el mercado polaco, que comenzó a operar en 2010 y cuenta con más de 3,5 millones de socios.


ORIGEN Y ESTRUCTURA

En 1985, Jacques-Antoine Granjon y Julien Sorbac, compañeros de la European Business School, decidieron poner en marcha Cofotex, una compañía dedicada a la venta de stocks al por mayor. En 2000, ambos se unieron a otros cinco emprendedores para dar el salto a la Red, lanzando lo que hoy es Vente Privee. Desde sus inicios, la compañía se ha considerado como una plataforma b2b, especializada en liquidar stocks de marcas a través de ventas flash por Internet. Además de en moda, Vente Privee opera en el sector de

la decoración, la juguetería o la tecnología, entre otros sectores. La compañía, participada en un 20% por el fondo estadounidense Summit Partners y por Qatar Holding, ha realizado también varias inversiones en el sector del arte y cuenta con los derechos de explotación del Théâtre de Paris, Bouffes Parisiens y Michodière. Vente Privee ha centrado su expansión en el mercado europeo, donde opera en ocho países, y ha ido reforzándose en diferentes mercados mediante de compras. En 2015, el grupo se hizo con el control de su homólogo belga Vente Exclusive y a comienzos de 2016 compró la suiza Eboutic. La compañía también tanteó Estados Unidos, donde entró de la mano de American Express en 2011, pero tres años después ambas empresas pusieron fin a su acuerdo tras quedarse a gran distancia de los objetivos previstos en un primer momento. En 2015, la compañía nombró a Charles-Hubert de Chaudenay, ex de Sisley, como nuevo director general, en sustitución de Hervé Parizot. **m**

8

YOOX NET-A-PORTER

AÑO DE LA FUSIÓN 2015	FUNDADORES Federico Marchetti (Yoox) y Natalie Massenet (Net-a-Porter)	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Milán (Italia)	MARCAS --	
PLATAFORMAS Net-a-Porter, Mr Porter, Yoox, Shooscribe y The Outnet	PLANTILLA 4.128 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 2.135 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016.	ACCIONISTAS Richemont (49,02%), F. Marchetti (3,9%), Mohamed Ali Rashed Alabbar (2,7%). Cotiza en bolsa.	
Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.		



EVOLUCIÓN 2016

Las compras y los fichajes han protagonizado el primer ejercicio completo de Yoox Net-a-Porter. La empresa anunció en julio de 2016 su plan de crecimiento a cinco años, que pasa por el lanzamiento de marcas propias y el desarrollo geográfico, con la vista puesta en Estados Unidos y Oriente Medio. En este sentido, el grupo creó en noviembre una *joint venture* con Symphony, una compañía propiedad de la familia de Mohamed Alabbar, para impulsar su crecimiento en la región. La empresa incorporó una nueva responsable de Recursos Humanos procedente de la compañía de telecomunicaciones BT Group, y colocó a un ex Barneys como nuevo director general de Net-a-Porter. El grupo de ecommerce de lujo cerró el ejercicio 2016 con un aumento del 16% de su beneficio, alcanzando los 69,3 millones de euros (74,3 millones de dólares). Las ventas de la compañía ascendieron en el último

ejercicio a 1.870,1 millones de euros (2.00,7 millones de dólares). El mercado que más creció en 2016 fue Asia-Pacífico y Australia, con un alza del 24,8%, si bien la región todavía tiene un peso menor en el conjunto de las ventas del grupo, con una facturación de 302,3 millones de euros (324,5 millones de dólares) en 2016.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Yoox Net-a-Porter Group nació en 2015 de la fusión de Net-a-Porter, propiedad del grupo suizo de lujo Richemont, con el grupo italiano Yoox. Natalie Massenet puso en marcha Net-a-Porter en 2000 como una plataforma especializada en la venta de marcas de moda y accesorios de lujo. Con los años, el grupo diversificó y lanzó también Mr Porter (dedicada a moda masculina), The Outnet (para liquidación de stocks) y lanzó la revista mensual *Porter*. Cuando, en 2010, Richemont entró en el capital del grupo, valoró la compañía en 530

millones de dólares. Por su parte, Yoox nació en 1999 en Italia y está centrada en el mismo segmento que Net-a-Porter. La compañía operaba también con Thecorner.com y Shooscribe.com, que bajaron la persiana tras la fusión, y gestiona los corners online de varias firmas de lujo. Tras la fusión, el grupo resultante debutó en bolsa en octubre y registró una subida del 6,7% en su primer día en el parque. La compañía puso en marcha una reestructuración para incrementar su productividad si bien, en principio, no están contemplados despidos. Inicialmente, el acuerdo estipulaba que Natalie Massenet, fundadora de la plataforma británica, fuera presidenta ejecutiva de la nueva compañía mientras que Federico Marchetti, fundador de Yoox, sería el consejero delegado. Sin embargo, a las puertas de la fusión Massenet decidió desprenderse de sus acciones por más de cien millones de libras (124,5 millones de dólares) y “explorar nuevas ideas y oportunidades”. **m**

9

ASOS

AÑO DE FUNDACIÓN 2000	FUNDADORES Quentin Griffiths y Nick Robertson	PRIMER EJECUTIVO
SEDE Londres (Reino Unido)	MARCAS Asos	
PLATAFORMAS Asos	PLANTILLA 2.664 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.867 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 31 de agosto de 2016	ACCIONISTAS Anders Holch Povlsen (29,16%), The Capital Group Companies (10,38%), Nick Robertson (6,59%). Cotiza en bolsa	
<small>* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.</small>		



EVOLUCIÓN 2016

Asos fue otro de los *pure players* de moda más activos el año pasado. La compañía decidió a principios de 2016 replegarse en China con el cierre de su oficina en el país y la clausura de su plataforma, aunque continuará vendiendo al mercado chino través de Asos.com. La empresa, que desembarcó en China en 2013, estima que el cierre supondrá unos costes de diez millones de libras.

Por otro lado, la compañía británica de ecommerce, que opera, igual que Zalando, tanto con marcas propias como con firmas de terceros, anunció su intención de reorganizar su aprovisionamiento, con el objetivo de duplicar su producción en Reino Unido en los próximos tres años. En la actualidad, la compañía concentra en su país de origen el 4% de su aprovisionamiento, con dos fábricas en Londres. El 56% de la oferta de Asos son marcas de terceros, mientras que el 44% son enseñas desarrolladas por la compañía.

En este sentido, Asos continuó diversificando en 2016 con el lanzamiento de una línea de vestidos de novia, con precios que oscilan entre los 150 euros y los 500 euros. A principios de este año, Anders Holch Po-

visen, propietario del grupo danés Bestseller, elevó su participación en Asos hasta el 29%, frente al 27,6% que controlaba antes. El grupo británico de ecommerce concluyó su último ejercicio con un crecimiento del 26%, hasta 1.445 millones de libras (1.799 millones de dólares). Sin embargo, el beneficio del grupo se encogió un 34%, hasta 24,4 millones de libras (30,3 millones de dólares). El descenso del resultado neto de Asos estuvo motivado por los costes extraordinarios de la disputa legal con el fabricante suizo especializado en prendas de vestir para ciclismo Assos y el retailer de moda masculina alemán Anson's Herrenhaus.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Nick Robertson y Quentin Griffiths pusieron la semilla de Asos en 2000. Inicialmente, la plataforma (cuyo nombre proviene de As Seen On the Screen) estaba especializada en la comercialización de ropa similar a la que llevaban personajes famosos en televisión. La idea surgió de la serie Friends. En 1999, Robertson y Griffiths leyeron que NBC, la cadena de televisión que emitía la serie en Estados Unidos, había recibido miles de llamadas de espectadores preguntando dón-

de podían comprar una lámpara que había aparecido en la serie. Entonces, surgió la idea de poner en marcha una página web donde encontrar productos que aparecieran en series y programas de televisión. Una década después, el grupo ha cambiado el copia-pega por una selección de marcas y firmas propia y ha ido más allá del clásico marketplace con la creación de un cuidado contenido editorial.

La compañía opera en 240 países y cuenta con plataformas específicas para nueve mercados: Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España, Australia, Rusia y Estados Unidos. Robertson y Griffiths, sin experiencia anterior en el sector de la moda, sí contaban, en cambio, con un amplio background en marketing y publicidad. Nick Robertson, que había dejado el colegio a los 16 años, era hijo de un ejecutivo publicitario y su abuelo, Austin Reed, fue el fundador de la cadena especializada en moda masculina del mismo nombre, que entró en concurso de acreedores a principios de este año.

En 2015, Nick Robertson abandonó el liderazgo de Asos y fue sustituido por Nick Beighton. La compañía también ha perdido recientemente a su director de retail, Maria Hollins, que ocupaba este cargo desde 2013. **m**

10

GLOBAL FASHION GROUP

AÑO DE FUNDACIÓN 2011	FUNDADORES Rocket Internet y Kinnevik	PRIMER EJECUTIVO 
SEDE Luxemburgo	MARCA Lost Ink, Atmos&Heere, Zalora, Fiveblu, Anna Flynn...	
PLATAFORMAS La Moda, Namshi, Dafiti, Zalora y The Iconic.	PLANTILLA 10.000 empleados	
FACTURACIÓN 2016* 1.167 millones de dólares. Ejercicio cerrado a 23 de febrero de 2017	ACCIONISTAS Kinnevik (35,1%), Rocket Internet (23,5%), Access Industries (7,4%), Summit Partners...	
<small>* Facturación en dólares teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local a 4 de junio de 2017.</small>		



EVOLUCIÓN 2016

Rocket Internet ha seguido captando capital para su división de moda. El año pasado, el holding de la compañía alemana que agrupa plataformas de mercados emergentes levantó 30 millones de euros en una ronda de financiación. Esa fue la segunda ronda que Global Fashion Group cerró en un año, después de que en abril captase 150 millones de euros. El año pasado, Global Fashion Group se desprendió además de Jabong, su plataforma para el mercado indio, que pasó a manos de su rival Myntra en julio por setenta millones de dólares. Además, el grupo anunció un acuerdo con Ayala Group, uno de los mayores conglomerados de Filipinas. Ayala tomó el control del 49% de Zalora en Filipinas. Zalora opera también en Malasia, Brunéi, Taiwán, Vietnam, Indonesia, Singapur, Hong Kong y Tailandia.

El grupo finalizó su ejercicio 2016 con una cifra de negocio de 1.023,1 millones de euros (1.098 millones de dólares), un 26,6% más que las ventas del año anterior. Dafiti continuó copando el grueso de las ventas, con una facturación de 315,5 millones de euros (338 millones de dólares), un 24% más. Zalora y The Iconic cerraron 2016 con una facturación de 261,2 millones de euros (280 millones de dólares), un 25,8% más que el año anterior. El beneficio bruto se disparó un 39,5%, hasta 103,2 millones de euros (110,7 millones de dólares), y el ebitda fue negativo en 55,2 millones de euros (59,2 millones de dólares). Lamoda, dedicada al mercado ruso, facturó 305,1 millones de euros, un 29,7% más, y registró un beneficio bruto de 120,5 millones de euros, un 39,5% más.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

Global Fashion Group nació en 2011 de la mano de Rocket Internet y el fondo de

inversión sueco Kinnevik y actualmente opera en 24 mercados, emplea a 9.000 personas y suma diez millones de clientes cada año. GFG es propietario de Dafiti, uno de los líderes del ecommerce en Latinoamérica; Namshi, que opera en Oriente Medio; Jabong, en la India; The Iconic, en Australia y Nueva Zelanda, y Zalora, en el Sudeste Asiático. Todos ellos están especializados en la distribución de moda y accesorios de marcas para terceros. El grupo se ha expandido a través de compras, como la de las plataformas brasileñas Kanui y Tricacae, con las que se hizo el año pasado. La empresa cuenta con diez almacenes, ofrece servicio de entrega en última milla en más de 250 ciudades y, entre todas sus plataformas, tiene una audiencia potencial de 2.000 millones de personas.

El grupo está liderado por Romain Voog, que se incorporó a GFG en abril de 2015 procedente de Amazon Francia. **m**



Flowbox[®]

The dynamic display

Kendu presenta Flowbox,
la solución ideal para tu tienda del futuro:
Una nueva generación de displays
dinámicos que permiten combinar
imágenes en textil con efectos y
animaciones sorprendentes.



GRAPHIC & MOTION

flow-box.com

EuroShop



AIT Trend 2017

IIDA
INTERNATIONAL
INTERIOR DESIGN
ASSOCIATION

GLOBALSHOP
PRODUCT DESIGN
COMPETITION
2017 WINNER



 **KENDU**

IN-STORE
VISUAL
SOLUTIONS

San Sebastián
London / Paris
Miami / New York

+34 943 22 38 22
info@kendu.com
www.kendu.com