

Dossier

¿Que invente la moda!
La clave para recuperar
el valor
p. 24

OCTUBRE 2019

**¿QUE INVENTE LA MODA!
INNOVACIÓN, LA PALANCA
PARA RECUPERAR EL VALOR**

Modaes.es
Líder en información
económica del negocio de la moda

Modaes.es Dossier
Octubre 2019
www.modaes.es

Directora
Pilar Riaño

Redactora jefe
Iria P. Gestal




Equipo redacción
Carmen Juárez
Daniela García
Silvia Riera
Stephanía Quintero

Contacto redacción
redaccion@modaes.es

Equipo comercial
Elena Lorán
Anna Navarro
María Benítez

Publicidad
comercial@modaes.es

Suscriptores
suscriptores@modaes.es

 [instagram.com/modaes.news/](https://www.instagram.com/modaes.news/)
 [linkedin.com/company/modaes](https://www.linkedin.com/company/modaes)
 twitter.com/modaes

CINAMONNEWS

Consejera delegada
Pilar Riaño

Director general
Christian De Angelis

desarrollo de negocio
Vanesa Luaces, directora
Mauricio Villa
Rocío Gómez
María Moyano

Diseño y maquetación
Àxel Durana, director
Alba Durana
Gerard Sierra

Ilustraciones
María Martí

Gerencia
Roxana Tello

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

ISSN
2340-616X

Depósito legal
B-7239-2012

Reservados todos los derechos.
Quedan rigurosamente 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.

Contenidos

¡QUE INVENTE LA MODA! INNOVACIÓN, LA PALANCA PARA RECUPERAR EL VALOR
— PÁG. 24



ZANDI BREHMER (EUROMONITOR)
— PÁG. 16



JIM ADAMS (NASA)
— PÁG. 22



MÁS ALLÁ DE BONOBOS Y WARBY PARKER: LOS NUEVOS DISRUPTORES
— PÁG. 64



Por Pilar Riaño
Directora de Modaes.es

Sobre Darwin, Hipócrates, Buchner, Monroe o Tom Cruise

Debo confesar que una de las cosas que más me gusta del día de cierre de la Revista Modaes.es y de los Modaes.es Dossier es escribir este texto. El editorial de nuestras publicaciones me permite, periódicamente, mirar *out of the box* y dejar la moda un poco de lado para navegar por Internet buscando anécdotas y datos que no conocía. Darwin, Hipócrates, Johann Buchner, Marilyn Monroe o Tom Cruise (totalmente dispares, sí) son algunos de los nombres que he podido citar a lo largo de los años en los editoriales de las publicaciones de Modaes.es. Ser el mejor amante de Austria, ser el mejor jinete de Europa y el economista más grande del mundo. Estos fueron los tres objetivos que se marcó en su vida Joseph Schumpeter, uno de los personajes históricos que se cuelan en las páginas de este Modaes.es Dossier y, por supuesto, de este editorial. Schumpeter, que al finalizar la Primera Guerra Mundial fue ministro de Economía de Austria y también dirigió el Banco Biederman, se jactaba de haberlo conseguido todo salvo ser el mejor jinete. “El emprendedor innovador es un individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales”. Así definía Schumpeter a la especie que se ha convertido en protagonista de la década actual: el emprendedor. Con permiso de futbolista, cantante, youtuber e instagramer, empren-

dedor es la profesión favorita de los más jóvenes, que hasta en las escuelas reciben formación para poner en marcha sus propios proyectos empresariales. Sin embargo, frecuentemente se olvida que todo emprendedor tiene un componente innovador. E innovar no es tan fácil. De hecho, recuerdo que una vez un empresario me dijo que en el mundo de la empresa no todo es tener ideas nuevas, sino que la virtud muchas veces está en coger una idea que haya tenido alguien y perfeccionarla. Sin embargo, el negocio de la moda hoy necesita innovar. Ya no vale seguir haciendo lo mismo de siempre porque el entorno ha cambiado, el consumidor es distinto y, sobre todo, la materia prima del sector, la ropa, el calzado o los complementos, han dejado de ser un objeto de deseo. Cuando, hace ya varios meses, planteamos este Modaes.es Dossier, no podíamos imaginar que iba a estar tan vigente. En él hacemos una análisis de qué es innovación, qué modelos disruptivos están marcando el sector y cómo se aplica la innovación en los diferentes eslabones de la cadena de valor. Después de años de hablar de *omnichannel*, *milenials*, *close the loop* o *blockchain*, quizás en 2020 el sector deba recurrir a una palabra que sí aparece en la RAE: innovación. Eso sí, creando un definición con contenido. **m**

» La innovación, por países

En España, el gasto en investigación y desarrollo (I+D) se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea y muy lejos del de países como Suecia.

La inversión mundial en investigación y desarrollo ha crecido más que la economía global y se ha doblado entre 1996 y 2016.

Suiza, Suecia y Estados Unidos encabezan el ránking global de innovación, si bien China obtiene un papel cada vez más destacado.

España tampoco destaca en este ránking, con una modesta posición 29 a nivel mundial (frente a la posición 28 alcanzada en 2018).

Innovación: de Schumpeter a la caída de la rentabilidad

Por
Pilar Riaño y
Christian De Angelis

Joseph Alois Schumpeter fijó en 1934 las bases de la definición de innovación. Ochenta años después las estadísticas oficiales registran la inversión en investigación y desarrollo (I+D) que cada año realizan empresas y administraciones, haciendo un balance en el que ni España ni el sector de la moda salen especialmente bien parados. Algunos estudios sitúan a España por debajo de países como República Checa en innovación, mientras que, según cifras del Eurostat, la industria textil, de la confección y el calzado en España son barridas en número de empresas innovadoras por parte de estos sectores en países como Italia y Portugal. La innovación, cuya definición no está exenta de polémica (Pronovias logró que los desarrollos de sus colecciones fueran entendidos como I+D en un pleito contra Hacienda), no tiene que ser sin embargo sinónimo de rentabilidad. “La relación entre el nivel de gasto en innovación y el éxito económico de una empresa es, en el mejor de los casos, tenue”, dice PwC.

“La introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria”. Estas cinco áreas abarcaba la definición de innovación que el economista austriaco Joseph Alois Schumpeter acuñó en 1934. Schumpeter, nacido en 1833, dedicó su estudio y su obra a la investigación sobre el capitalismo y fue pionero en la introducción del concepto Economía Dinámica propulsada por la innovación. Según Schumpeter, “el proceso de Destrucción Creadora es el hecho esencial del capitalismo”, siendo su protagonista central el emprendedor innovador, un “individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales”. “El innovador no es un inventor. Este último es generalmente un genio, un técnico/científico amateur o de profesión. El emprendedor crea mercados para los inventos de los genios”, decía el teórico austriaco. Poco queda ya de la definición de innovación de Schumpeter, pero lo cierto es que este término está más en boga que nunca y, en un momento en que la competencia en el mercado es máxima, innovar o hacer las cosas de forma diferente se ha convertido en clave para destacar a ojos del consumidor.

Poco dinero para I+D

A pesar de esta realidad, atendiendo a las magnitudes económicas la innovación no tiene, al menos en Europa, un papel destacado ni en la esfera pública ni en la empresa privada. El gasto en investigación y desarrollo (I+D) se sitúa en torno al 2% del Producto Interior Bruto (PIB) en el conjunto de la Unión Europea y se ha mantenido así (con mínimos cambios) en los últimos años. Según los datos de Eurostat relativos a 2017, último año con cifras disponibles, la inversión total en I+D superaba el 3% del PIB en Suecia (que tiene el récord, con el 3,4%), Alemania, Austria y Dinamarca; por el contrario, se encontraba por debajo el 1% del PIB en Rumanía (con la tasa más baja, del 0,5%), Bulgaria, Croacia, Chipre, Lituania, Letonia, Malta y Eslovaquia. La iniciativa privada es clave en la inversión en I+D en el conjunto de la Unión Europea, ya que las administraciones públicas sólo aportan un 0,23% del PIB a este tipo de inversiones. En el caso de España, la inversión global en I+D se sitúa por debajo de la media, en el 1,2% del PIB. El 0,21% es inversión procede de las administraciones públicas, mientras que el 1% restante corresponde a universidades y la empresa privada. Según el estudio Global Innovation Index 2019,



Poco queda ya de la definición de innovación de Schumpeter, pero lo cierto es que este término está más en boga que nunca y, en un momento en que la competencia en el mercado es máxima, innovar o hacer las cosas de forma diferente se ha convertido en clave para destacar a ojos del consumidor.

Med Badr Chemmaoui
on Unsplash

En 2016, Eurostat identificó 3.415 empresas innovadoras en la industria textil, con Italia a la cabeza con el 35% de ellas

Además, los dos clústers españoles de innovación, Madrid y Barcelona, pierden puestos respecto a anteriores ediciones de Global Innovation Index: Madrid se coloca en el puesto 42 de cien, y Barcelona, en el 44.

¿Poco I+D también en moda?

Referidas exclusivamente al negocio de la moda, las estadísticas oficiales se ciñen a los sectores catalogados con su propio código de actividades económica (Cnae), en este caso las tres ramas industriales de textil, confección y cuero y calzado. En relación a las mismas, ni el sector destaca por su carácter innovador ni España tiene una posición relevante en este aspecto. En 2016 el Eurostat identificó 3.415 empresas innovadoras en la industria textil (el 35% en Italia), 3.869 de confección (el 46% en el país transalpino) y 2.252 en el sector del cuero y el calzado (más de la mitad, de nuevo en Italia). España tiene una participación modesta en las actividades de I+D en la industria de la moda. Por ejemplo, el país sólo contabiliza 153 compañías textiles con actividades en I+D (frente a las 390 de Portugal). En la industria del cuero y el calzado la cifra sube a 110 (en Portugal son medio millar) y en la confección hay 67 empresas innovadoras en España, frente a más de 700 compañías

» La innovación no tiene, al menos en Europa, un papel destacado ni en la esfera pública ni en la empresa privada.

2% PIB

elaborado por la universidad de Cornell, la escuela de negocios Insead y la World Intellectual Property Organization (Wipo), el gasto global en investigación y desarrollo ha crecido más que la economía global y se ha doblado entre 1996 y 2016. El informe, que mide el estado de la innovación en 130 economías del mundo, recoge que en 2017 el gasto global de los gobiernos en I+D aumentó un 5%, mientras que el

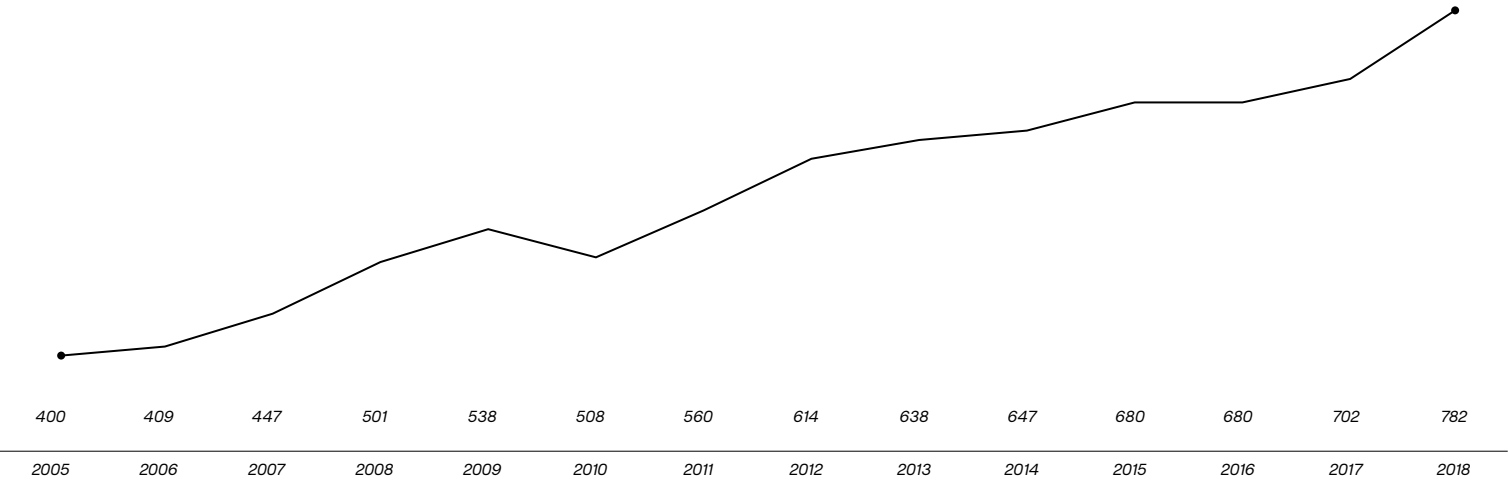
» “El emprendedor innovador es individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales”. El economista Joseph Alois Schumpeter acuñó su definición de innovación en 1934.



Joseph Alois Schumpeter

de las empresas creció un 6,7%. Suiza, Suecia y Estados Unidos encabezan el ránking global de innovación, si bien China obtiene un papel cada vez más destacado y se sitúa, por primera vez, por delante de Japón. Tras China, el primer país emergente en innovación es Malasia, en el puesto 35 del mundo, seguido de Vietnam y Tailandia en el 43. En el ránking de países innovadores destaca la buena posición de otras economías asiáticas, como Singapur, Corea del Sur o Hong Kong, que en conjunto ocupan cinco de los quince primeros puestos de la tabla. En otro sentido, África tiene seis de los 18 países *achievers* (triunfadores), que obtienen un resultado destacado en relación con su nivel de desarrollo: Kenia, Ruanda, Malawi, Mozambique, Burundi y Sudáfrica. Por su parte, Latinoamérica destaca por su mala posición: el país mejor situado de la región, Chile, está sólo en el puesto 51 del mundo. España tampoco destaca en este ránking, con una modesta posición 29 a nivel global (frente a la posición 28 alcanzada en 2018). El país se encuentra detrás de otros más pobres, como República Checa o Chipre. España tiene una buena posición en términos de infraestructura y en “sofisticación de mercado”, pero obtiene una baja valoración de instituciones, referido por ejemplo a costes de despido o facilidad para empezar un negocio.

↘ Evolución de la inversión en I+D de las mil mayores empresas del mundo



En miles de millones de dólares

Fuente: Global Innovation 1000, PwC

en Portugal. Ahora bien, el modo en que los registros oficiales contabilizan las actividades de I+D (a menudo promovidas desde las administraciones con ventajas fiscales y otros incentivos) no está falto de discusión. ¿Puede no considerarse un desarrollo de nuevo producto las colecciones que cada año lanzan las marcas de moda? En 2018, la Audiencia Nacional dio por buenas las alegaciones de Pronovias en su pleito con la Agencia Tributaria y que tenía precisamente en el I+D el centro de la discusión.

Pronovias presentó una reclamación contra una resolución de Hacienda que sancionaba a la compañía con el pago de 2,45 millones de euros. El fisco consideraba que la empresa catalana había aplicado de manera incorrecta las desgravaciones al diseño, al haberlas incluido dentro de las partidas deducibles de I+D.

En su fallo, el tribunal consideró correcta la inclusión que la compañía hizo respecto el diseño como beneficio fiscal y argumentó que, para Pronovias, las actividades de diseño de sus colecciones se engloban dentro de la estrategia innovadora de la compañía. El razonamiento de Pronovias se fundamentaba en que sus diseños son el pilar sobre el que la compañía se sostiene, por lo que su equipo de diseño está inmerso en una investigación constante, con el objeto de elaborar nuevas propuestas que incluyan novedades más allá de los cambios superficiales.

Las actividades de búsqueda de nuevas técnicas en el acabado de las telas, la utilización de tejidos nuevos, así como la incorporación y renovación de nuevas artesanías, son las innovaciones que Pronovias introduce en sus colecciones cada temporada y cuyo punto de partida se encuentra en el diseño.

Sólo una de cada siete empresas (un 14%) es capaz de conseguir todo el potencial de sus inversiones en innovación

Innovación, no siempre rentable

Si se acepta que acertar en la creación de nuevos productos (colecciones) es una de las claves del éxito para cualquier empresa de moda y que esto es inherente a la idiosincrasia del sector, ¿qué más debe hacer la moda para introducir cosas nuevas en le mercado? ¿Debe innovar y para qué? A lo largo de los últimos cinco años, en todo el mundo se han invertido más de 3,2 billones de dólares en actividades relacionadas con la innovación, según Accenture. “Para convertir dicha inversión en valor, las empresas deben poner la innovación a trabajar, en la dirección y el lugar correcto”, señala la consultora.

Así, a juicio de Accenture, no es tan importante cuánto se gasta, sino cómo. De hecho, sólo una de cada siete empresas (un 14%) es capaz de conseguir todo el potencial de sus inversiones en innovación, de manera que la mayoría de las compañías pierde oportunidades de engordar sus resultados y aumentar su valoración.

Según el informe *How to unlock the value of your innovation investments*, el retorno de la inversión en innovación ha retrocedido un 27% a lo largo de los últimos cinco años. Más de la mitad de las empresas, en concreto el 57%, que realizan inversiones destacadas en innovación han registrado una evolución

por debajo de la media en cuanto a crecimiento y valoración. A pesar de ello, el 29% de las compañías analizadas por Accenture sostienen que tienen previsto aumentar su inversión en innovación en más de un 50% en los próximos cinco años.

“El hecho de que el retorno de la inversión en general esté disminuyendo es una tendencia preocupante –sostiene Arabel Bailey, directora general en Reino

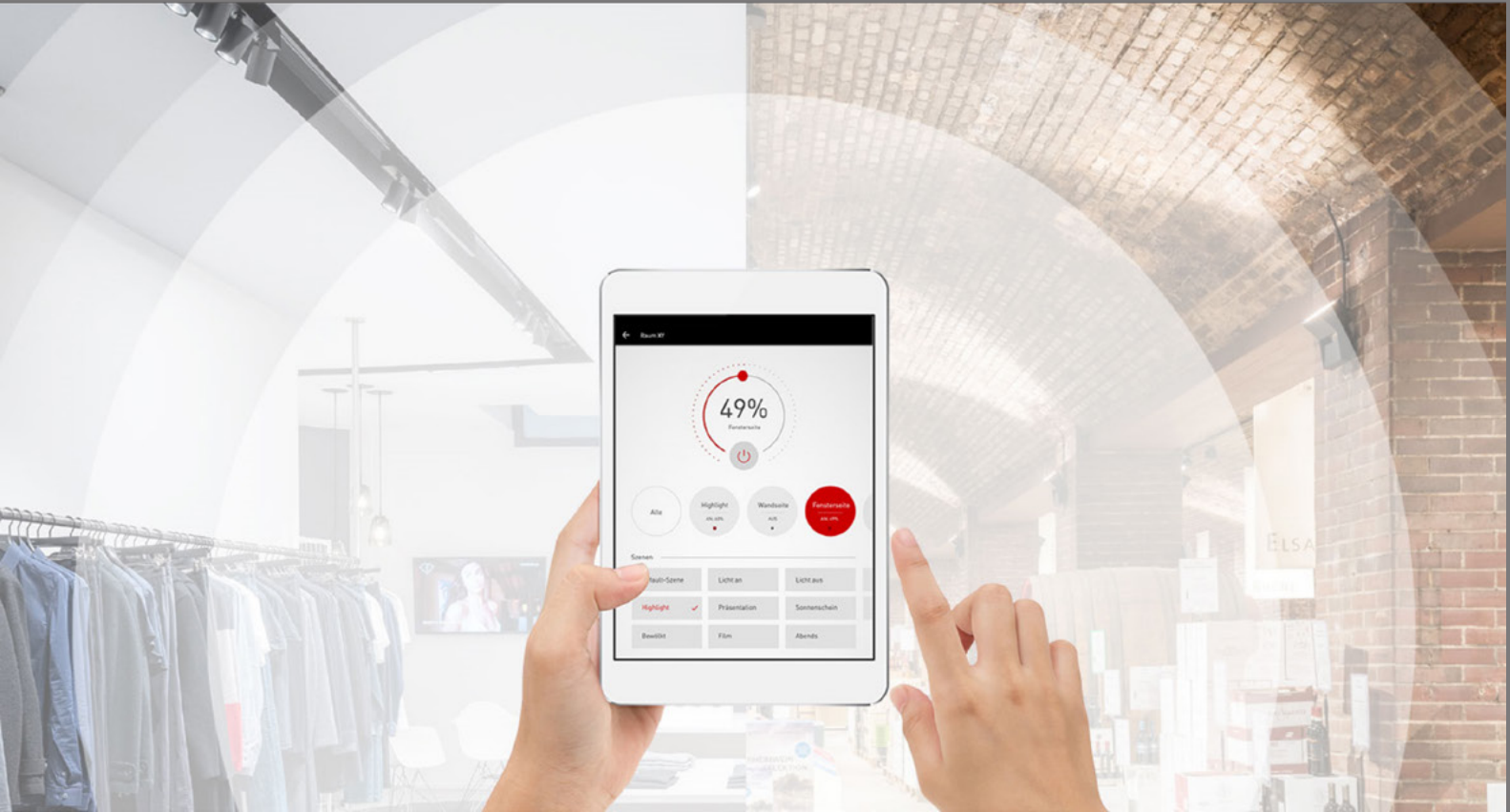
↘ España queda en la posición 29 de 129 entre los países más innovadores, por debajo de Chipre, Malta o Estonia.



Fuente: FMI



Luz adecuada en el momento adecuado, HUMAN CENTRIC LIGHTING



Sólo tres empresas de moda figuran entre las mil que más invierten en innovación: Adidas, LVMH y Amer Sports

Unido y Responsable de Innovación de Accenture-; las empresas están gastando más que nunca, pero su incapacidad para ver rendimientos adecuados es impactante”. “Una de las razones de esto podría ser que muchas organizaciones todavía ven la innovación como una actividad periférica separada del negocio principal”, agrega Bailey. En el mismo sentido apuntan las investigaciones de PwC. “La relación entre el nivel de gasto en innovación y el éxito económico de una empresa es, en el mejor de los casos, tenue”, sostiene PwC. En los últimos doce años, el estudio anual *Global Innovation 1000* no ha encontrado una relación estadística entre los dólares gastados en innovación y el rendimiento financiero, “lo que sugiere que la forma en



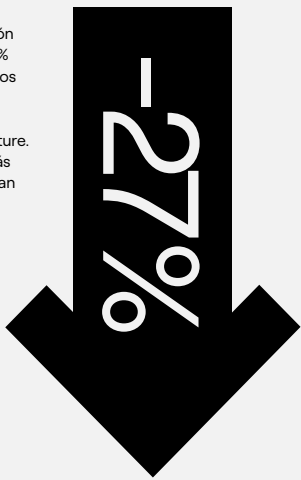
“Las empresas están gastando más que nunca, pero su incapacidad para ver rendimientos adecuados es impactante”, sostiene Arabel Bailey, de Accenture.

que gasta sus dólares en innovación es más importante que la cantidad de esos dólares que gasta”. El estudio *Global Innovation 1000* analiza el gasto en los mil mayores inversores corporativos de I+D que cotizan en bolsa del mundo. Solamente tres compañías relacionadas con el negocio de la moda forman parte de este listado: Adidas, LVMH y Amer Sports. El gasto en I+D de las empresas incluidas en el *Global Innovation 1000* aumentó un 11,4% en 2018, hasta un récord de 782.000 millones de dólares, lo que refleja un aumento del gasto en I+D en todas las regiones y casi todas las industrias. Analizando los innovadores de alto nivel, las 88 compañías que obtuvieron esa clasificación en 2017 tuvieron un crecimiento de ventas 2,6 veces más alto que otras compañías en la lista *Global Innovation 1000* de 2012 a 2017 y un crecimiento en la capitalización de mercado 2,9 veces más alto, mientras que su intensidad de I+D fue inferior a la mediana de su industria. Estos innovadores de alto nivel se pueden encontrar en todas las regiones e industrias. Incluyen marcas que llegan al público final como Apple, Adidas y Stanley Black & Decker, y compañías como la empresa tecnológica de viajes Amadeus IT Group o la japonesa de productos químicos DIC Corporation.

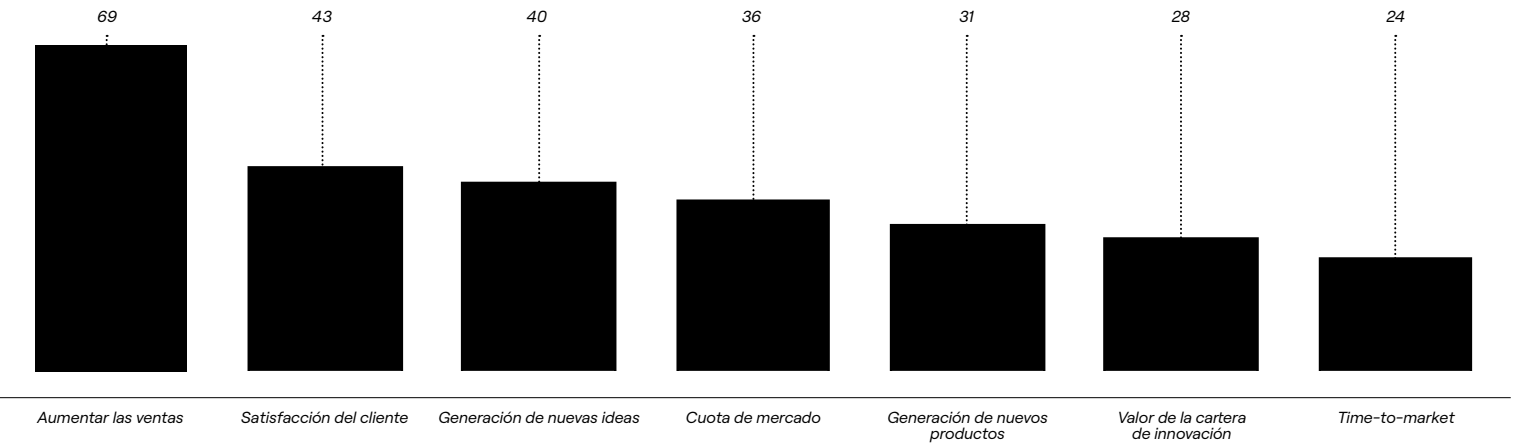
Sea o no una cuestión exclusivamente de inversión, la innovación certera parece clave para la moda en un momento en que las estadísticas muestran como año a año desciende el desembolso que los consumidores realizan en productos de moda, tanto en España como en todo el mundo. La destrucción creativa es el proceso mediante el cual las empresas que no son capaces de innovar y mantener relevancia tienden a desaparecer, dejando sitio a las empresas innovadoras que mejor se adaptan a las necesidades de los consumidores. Y esta realidad se desarrolla con una virulencia feroz en el capitalismo del siglo XXI. La imagen más paradigmática de ello no es otra que la del consejero delegado de Nokia, Stephen Elop, llorando en la rueda de prensa en la que el grupo anunció su compra por parte de Microsoft. “No hicimos nada mal, pero de alguna forma perdimos”, dijo. **m**

El retorno de la inversión en innovación ha retrocedido un 27% a lo largo de los últimos cinco años, según un reciente informe publicado por Accenture. Las empresas que más innovan no evolucionan mejor que el resto.

Fuente: *How to unlock the value of your innovation investments*



Impacto de la innovación para las empresas



En porcentaje de respuestas positivas

Fuente: PwC Innovation Benchmark

EN TU NEGOCIO, PONTE LAS COSAS FÁCILES.



INTEGRA TUS COBROS PARA SER MÁS RÁPIDO EN EL LOCAL Y MÁS EFICIENTE EN LA GESTIÓN

Cobro instantáneo y directo desde cualquier TPV o Máquina de Vending-Ticketing.

Cierre automático de caja.

Ciclo de Venta más rápido que con pago en metálico.

Eliminación de error debido a imputación manual del importe.

ClearONE

Soluciones de **universal pay**

info@clearone.es
914 900 150

La pasarela de pagos ClearONE da servicio a más de 5.000 puntos de venta en España, de múltiples sectores; hoteles, restaurantes, discotecas, hipermercados, supermercados, moda, textil, conveniencia, perfumerías, parkings, máquinas expendedoras, cobro en aviones, trenes y retail. Con ClearONE, podrás recibir tus cobros en el banco que desees.

» **Novedades que han transformado el retail**

La introducción de música pregrabada o la iluminación fueron una de las primeras innovaciones en el retail de moda.

Prada fue una de las compañías pioneras en introducir tecnología en los puntos de venta, con su tienda en el Soho de Nueva York.

El escaparatismo fue otra de las revoluciones del sector, que sirvió para atraer tráfico a las tiendas y potenciar a las ventas.

El Rfid para mejorar la gestión del stock tanto en los almacenes como en tienda también ha roto las reglas del sector.

Del gran almacén al Rfid, los grandes hitos de la innovación en moda

Por
Carmen Juárez

De la misma manera que los grandes almacenes revolucionaron el comercio tradicional en el siglo XIX, el sector de la moda se encuentra atravesando ahora un periodo de cambios con la irrupción de Internet y la llegada de las nuevas tecnologías y herramientas que han dado un vuelco a los modelos existentes hasta hoy.

Rfid, *flagship stores*, omnicanalidad, *big data*, inteligencia artificial, realidad aumentada, *back office*, *front office*... Desde hace uno años, han llegado al sector de la moda para quedarse nuevos términos que han transformado el panorama conocido hasta hoy. Pero antes de Internet, antes de las redes sociales, antes de los centros comerciales y los *flagship stores*, la moda ya innovaba.

En los últimos años, la palabra experiencia ha ido de la mano de la innovación. Los expertos del sector no dejan de hacer hincapié en que es un factor fundamental para continuar siendo atractivos para los clientes y conseguir más tráfico, más ventas y más rentabilidad. Sin embargo, el comercio minorista lleva siglos acompañado de esa palabra. Desde el siglo XIX, los comerciantes ya dieron los primeros pasos para convertir las tiendas en algo más que lugares en los que se vende ropa. Los escaparates son una de las primeras innovaciones que se introdujo en el sector en ese sentido. En un inicio más recatados, con la muestra de las prendas o los productos que estaban a la venta para convertirse luego en formatos teatralizados. La llegada de la electricidad, la introducción de música pregrabada en la década de los años veinte, las devoluciones sin costes, la venta por catálogo, la llegada de las etiquetas de precios o los probadores fueron otras de las novedades que aportó más autonomía a los clientes para manejarse dentro de las tiendas de moda.

Para el retail, una de las mayores innovaciones llegó en el siglo XIX con los grandes almacenes. Bennett's of Irongate, en la localidad británica de Derby; Tapis Rouge o Trios Quartiers, en París, o Austin's, en Dublín fueron los pioneros en establecer este formato. Pronto también llegaron galerías comerciales, semilla de lo que hoy son los centros comerciales, como Galeries de Bois en París o Burlington Arcade, en Londres. Los grandes almacenes supusieron una auténtica revolución para los clientes ya que les daban la posibilidad de tocar las prendas y los obje-

Bennett's of Irongate, Tapis Rouge o Trios Quartiers fueron tres de los primeros grandes almacenes que se crearon

tos que estaban a la venta, así como la introducción de los probadores. Hasta entonces, el consumidor sólo tenía la posibilidad de ver cómo les quedaban las prendas a terceros, y no a ellos mismos. Con los grandes almacenes, el ir de compras se convirtió en una actividad conjunta, y la moda pasó a formar parte del ocio. Servicios de peluquería o música en el interior revolucionaron por completo la forma de comprar moda hasta entonces.

Tras la Segunda Guerra Mundial, con el *boom* del consumo de masas, el retail de moda experimentó otra revolución. La puesta en marcha de los centros comerciales supuso la transformación en la manera de comprar de medio planeta. Una mayor organización de la distribución minorista, el crecimiento urbanístico en las afueras de las grandes ciudades o la popularización de la franquicia fueron otro de los motores de los centros comerciales. El Country Club Plaza en Kansas City; el Southdale Center, en Minnesota; el Lakewood Center, en Lakewood; Northgate Mall, en Seattle o Northland Center, en Detroit, fueron algunos de los primeros complejos que nacieron bajo este concepto. Una de las innovaciones más importantes que trajo consigo fue el dejar el parking fuera del centro comercial, y hacer todo el interior peatonal. El arquitecto Victor Gruen fue quien primero introdujo este concepto, que luego replicaría por todos los complejos del país. En Europa, el primer centro comercial se puso en marcha en Suecia en 1955, en la localidad de Lulea; en Reino Unido el fenómeno aterrizó en Birmingham en 1964, mientras que en España no fue hasta 1980 cuando se inauguró el primer complejo bajo estas características a las afueras de Barcelona, en la localidad de Barberà del Vallés.

En paralelo a la creación de los centros comerciales, el negocio de la moda también sufrió una revolución con la implantación de cadenas, que fueron uno de los primeros signos de la profesionalización del sector. Uno de los pioneros en introducir este concep-

to en el negocio de la moda fue la compañía belga Deachter Frères, que comenzó a abrir puntos de venta especializados en prendas de montar y baño para hombres y niños. Este formato aceleró bajo la fórmula de la franquicia, que daba pie a extender el comercio a través de acuerdos con operadores locales o pequeños distribuidores.

El máximo representante de esta mecánica es McDonald's, aunque no fue el pionero. La compañía de máquinas de coser Singer fue una de las primeras empresas en iniciarse en este modelo, que más adelante tomaron compañías como Ford, General Motors o Piggly Wiggly. Después de la Segunda Guerra Mundial, la expansión se convirtió en uno de los objetivos fundamentales para las empresas, y así se extendió la fórmula, que para los pequeños inversores se convirtió en una solución para ganarse el susten-

to. En Europa, Francia fue el primero en introducir este sistema, en la década de los cincuenta con el fabricante de lanas La Lanière de Roubaix, que creó la cadena Pingouin. En los sesenta, en España se introdujo esta fórmula con operadores como Pronovias y Escorpión. Y sea bajo la fórmula de franquicia o mediante establecimientos propios, las tiendas también han sufrido una auténtica revolución. De manera más pausada y prolongada en el tiempo en sus inicios, con pequeñas novedades, a avanzar a pasos de gigante con la introducción de nuevas tecnologías casi a diario. Au Bon Marché fue de las primeras empresas del sector en introducir el escaparatismo como método de publicidad e incremento de las ventas. Aristide Boucicaut, su fundador, ideó un escaparate de grandes dimensiones para llamar la atención de los transeúntes de la calle y atraerlos al interior de sus establecimientos. El empresario

colocó un uniforme a los dependientes para hacerlos más identificables y que pudieran estar al alcance de cualquier comprador. De esta manera, el sector evolucionó más allá del producto para trabajar en su imagen: se creó la marca. Uno de los referentes fue la francesa Chevnignon en Europa, Ralph Lauren en Estados Unidos, con sus interiorismos, o Abercrombie&Fitch, dándole importancia al olor. Los *concept stores* también fueron otras de las fórmulas que dieron una vuelta de tuerca al retail de moda. Establecimientos basados en la experiencia, yendo más allá del comercio multimarca, empezaron a proliferar en la década de los noventa. Reforzar la experiencia, hacer de la tienda una marca en sí misma o sorprender con alianzas con otros sectores son los principios sobre los que se basó el nacimiento de los *concept stores*. El cierre de Colette, el establecimiento de referencia, evidenció la pérdida de impulso de este modelo de tienda que había hecho repensar a la moda sobre el papel de los puntos de venta y la importancia de la interacción con los clientes.

Otra de los momentos clave de innovación en el retail llegó en los 2000 de la mano de Prada. En pleno *boom* de los *flagship stores*, la compañía italiana puso en marcha en el Soho de Nueva York la que hoy es una de las tiendas de referencia para la moda. Desarrollada por el arquitecto Rem Koolhaas y con una inversión de cuarenta millones de dólares, la compañía abrió en el primer diciembre del siglo XXI

» La creación del modelo *fast fashion* puso a España en el mapa de la moda, con Inditex como máximo exponente.



» **Cronología de innovaciones en moda y retail**

1772

James Watt inició la fabricación de la máquina de vapor.

1852

Subió la persiana Le Maison du Bon Marché, los primeros grandes almacenes del mundo.

1853

Levi Strauss comenzó a comercializar prendas vaqueras.

1938

Inventación del nylon, que revolucionaría los tejidos.

1941

Se patentó el poliéster.

1944

Se encendió el primer ordenador.

La innovación también ha llegado al ámbito de la atención al cliente, con herramientas como chats en vivo o Alexa



Nike o Adidas son otras de las compañías que han comenzado con la revolución del retail, poniendo al consumidor en el centro de la tienda.

su establecimiento estrella. Además del diseño del espacio, la introducción de tecnología fue una de las revoluciones que introdujo en el sector la apertura del establecimiento. La tienda contaba con espejos con cámaras, probadores con puertas de cristal que se volvía opacas al tocar un botón o Rfid para la gestión del stock dentro del local. Burberry fue otra de las pioneras que introdujo la tecnología dentro de sus establecimientos. El grupo británico, de la mano entonces de Angela Ahrendts, dio un vuelco a su estrategia a principios del siglo XXI para retomar el contacto con sus clientes y erigirse como un referente de vanguardia. La compañía puso en marcha un *flagship store* en la calle londinense Regent Street en la colocó la experiencia digital dentro de la tienda. Burberry equipó el punto de venta con iPads, quinientos altavoces y un centenar de pantallas con contenido creado por la propia empresa. El establecimiento también colocó una selección de etiquetas Rfid que cuando se pasaban por lectores mostraban imágenes de pasarela o del *shooting* del catálogo para poder ver los artículos en movimiento. La tienda de Burberry también fue de las pioneras en introducir la omnicanalidad, ingrediente que hoy no falta en el sector de la moda. Compañías del negocio del deporte como Nike o Adidas, que pusieron al consumidor en el centro de la interacción, o Inditex, con la integración de tecnología en los procesos, han sido otras de las empresas que más han avanzado en la innovación

dentro de los puntos de venta. Esta tecnología que los grandes retailers han ido introduciendo poco a poco también forman parte de las innovaciones en el sector de la moda y se perfilan como los elementos fundamentales de la tienda del futuro a pesar de su escasa penetración actualmente. El Rfid ha supuesto una de las mayores innovaciones en el sector en los últimos años. La posibilidad de conocer en tiempo real el estado del stock y el remanente en el almacén y tienda ha cambiado la manera de actuar tanto de los consumidores como de los propios retailers. Con la radiofrecuencia, se clasifica con mayor precisión el inventario de modelos, tallas y colores disponibles de cada artículo. Además, si las etiquetas Rfid se

➤ En 1980 se abrió el primer centro comercial en España, a las afueras de Barcelona.

1980

colocan desde el inicio de la cadena de suministro, aumenta la velocidad en información para los retailer, permitiendo que se acelere el proceso de compra y fomentando la venta cruzada. De la mano del Rfid han aparecido otras innovaciones como los robots para ir más allá en omnicanalidad y facilitar la recogida de pedidos de productos en tienda. Zara ha sido una de las pioneras en implantar este tipo de tecnología en sus establecimientos. La cadena de Inditex puso en marcha en tres puntos de venta un prototipo de máquina que escanea un código QR y entrega los pedidos a través de un buzón. Los probadores digitales son una de las tecnologías que más se están desarrollando actualmente. Son el lugar donde, la mayoría de las veces, se toma la decisión de compra, y las compañías del sector están transformando estos elementos para que se conviertan como parte fundamental dentro de las tiendas. Uno de sus frenos, el tener que vestirse y desvestirse puede que quede atrás con la implantación de herramientas digitales con pantallas de realidad aumentada que permiten al comprador probarse las prendas viendo su imagen proyectada. Algunos también ofrecen la posibilidad de escanear las etiquetas de los productos y solicitar a los dependientes nuevas tallas. Otros probadores permiten mostrar al cliente sugerencias sobre otros artículos, como un *personal shopper*. Empresas como Oak Labs, con la puesta en marcha del Oak Mirror, son algunas de las que están desarrollando este

➤ Evolución del PIB de España

1955

Se abrió en Suecia el primer centro comercial de la historia.



1958

Se patentó el elastano, material también conocido como lycra.



1969

Primark dio sus primeros pasos.



1973

Se realizó la primera conexión a Internet.



¡Te lo hacemos fácil...!

Fiabilidad y Flexibilidad
en toda Europa



En la tecnología aplicada al sector de la moda existen innovaciones que aún no han llegado a consolidarse, como los ‘beacons’ o la realidad aumentada

tipo de tecnología. La innovación también ha llegado a otro de los puntos de fricción del retail: el momento del pago. Desde fichas de cliente para cobrar a fin de mes, hasta financiación por parte de las empresas o tarjetas de crédito, el sector está introduciendo cada vez mayores innovaciones como el pago por teléfono móvil. De hecho, en algunas ocasiones no es necesario pasar por caja para pagar. Para mejorar la experiencia de compra de los clientes, algunas compañías del sector han colocado máquinas autopago en sus establecimientos que permiten a los consumidores gestionarse su compra sin la necesidad de esperar colas o ser atendidos por el personal de tienda. En tecnología aplicada al sector de la moda existen innovaciones que aun no han llegado a nacer

El dueño de las galerías Au Bon Marché en Francia fue de los pioneros en implementar el escaparatismo.



Aristides Boucicaut

o implantarse y ya han supuesto una autentica revolución. Es el caso de la realidad aumentada, que muy pocas compañías del sector utilizan, pero que apuntan a ser uno de los cambios más drásticos a futuro, o los *beacons*, que personalizan la compra dentro de los propios establecimientos. Más allá del retail, la innovación también ha calado en los modelos de negocio durante la historia de la moda. Después del reino de la alta costura y los trajes a medida, en la segunda mitad del siglo XX se introdujo un nuevo modelo que revolucionó el paradigma de la moda. De la mano de diseñadores como Yves Saint Laurent, el prêt-à-porter, o moda en serie con patrones de tallas, supuso el primer paso hacia la democratización de la moda y el sector como se concibe actualmente. Las prendas se comenzaron a fabricar a escala y la ropa de diseño pudo llegar a otros estratos sociales. Este modelo alcanzó sus cotas más altas con la llegada del *fast fashion*, la producción y reposición masiva de prendas que hizo poner a España en el mapa de la moda de la mano de Amancio Ortega, fundador de Inditex. La llegada de este modelo supuso tal cambio que los gigantes del sector hoy, los que marcan las reglas y tienen mayor penetración en el *mass market*, son las empresas de gran distribución. Internet, por otro lado, ha sido una de las grandes irrupciones en todos los ámbitos del consumo. La llegada de la Red ha supuesto que hasta el sector se repiensé a sí mismo. ¿Hacen falta tiendas? El comercio online ha roto con todas las reglas del sector hasta ahora y, a aunque todavía su penetración se aleja de las cuotas de las ventas en tiendas físicas y aunque existen compañías que sólo venden en este canal, el consumidor se acerca cada vez más a esta nueva forma de comprar.

En la innovación en moda los materiales también han tenido un gran protagonismo, especialmente dos tejidos concretos: el elastano y el nylon. En 1938, Wallace Hume Carothers patentó el nylon, un polímero sintético que pertenece al grupo de las poliamidas. Esta fibra se utiliza en la confección de medias, tejidos y telas de punto, también cerdas y sedales. El elastano, también conocido como lycra, fue inventado por el químico Joseph Shivers en 1958 y revolucionó la industria textil, especialmente el negocio del deporte, gracias a su flexibilidad y ligereza. El denim, por su parte, también fue otro de los materiales que revolucionó la industria de la moda. Aunque nació en Europa en el siglo VXII, no fue hasta mediados del siglo XIX cuando Levi Strauss comenzó su comercialización para los trabajadores de las minas, y fue en la década de los treinta del siglo pasado cuando se popularizó su uso. El ámbito de los recursos humanos en moda también se ha transformado. De los tenderos a la formación de la mano de obra. De los dependientes o despachadores a vendedores. Del personal de tienda a Alexa. Hoy la tecnología digital cambia las reglas del juego. Especialmente en los últimos años ha llegado tecnología y herramientas, como chats en vivo, altavoces inteligentes o las mismas redes sociales, que acercan al consumidor cada vez más a la marca, crear una relación personal y ofrecen otras alternativas al proceso de compra tradicional. **m**

Isaac Singer nació el 27 de octubre de 1811 en Pittstown, Nueva York. En 1850, inventó una máquina de coser que funcionaba a 900 puntos por minuto.



Isaac Singer

Evolución del PIB de España

1974

Amancio Ortega puso en marcha Zara.



1980

España abrió su primer centro comercial.



1994

Jeff Bezos fundó Amazon.



2000

Abrió la tienda de Prada en el Soho de Nueva York.

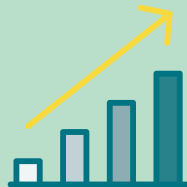


¿Cómo gestionas los altos picos de demanda? ¿Y las devoluciones? ¿Buscas acceder a nuevos mercados?

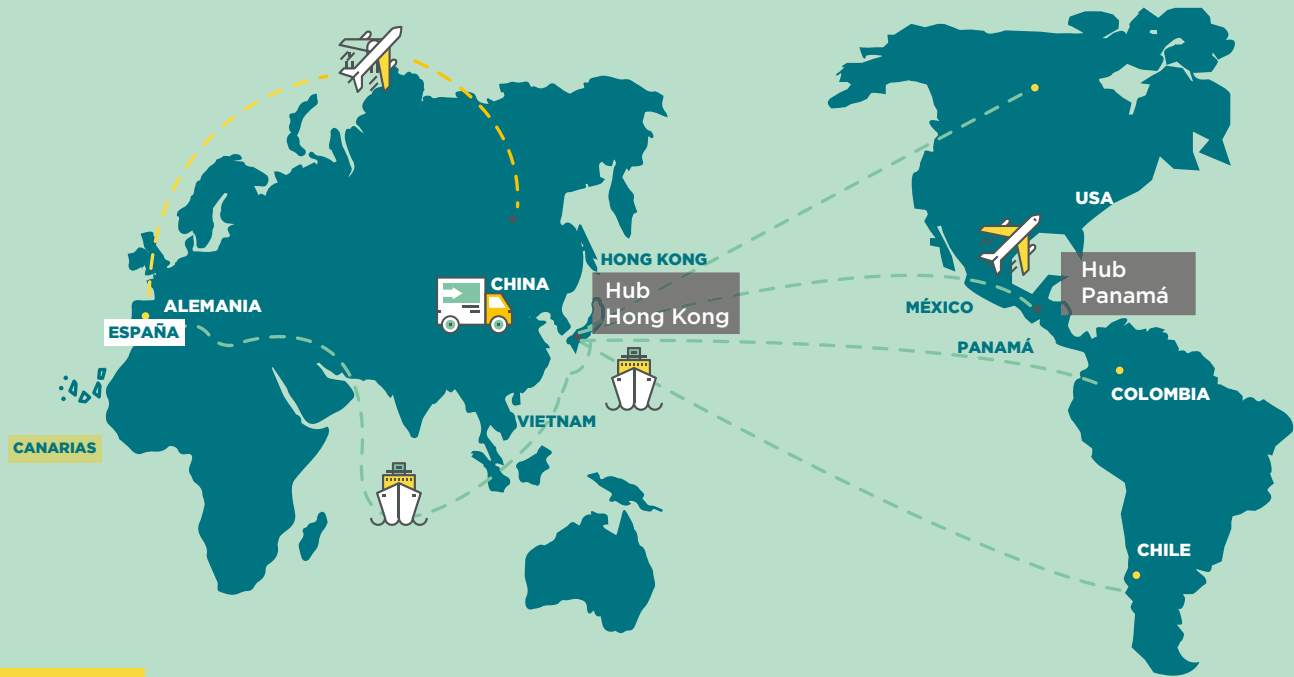
Apóyate en nuestras soluciones logísticas omnicanal, especializadas en moda & ecommerce



Somos especialistas en **Logística Ecommerce** para la industria de la Moda: Textil y Accesorios, Calzado y Marroquinería, Deporte y Lifestyle, Joyería y Cosméticos, Hogar, Juguetes y Electrónica.



Con una red de **23 centros** de fulfillment y hubs crossborder **en Europa, América y Asia**, ofrecemos proximidad, flexibilidad, mejores plazos de entrega y optimización de costes.



Por Iria P. Gestal

Dice que es una eterna optimista y que, ahora que “el planeta no pasa por su mejor momento”, la innovación es más necesaria que nunca. Brehmer defiende que la clave para innovar pasa por las alianzas y que, para buscar referentes, conviene poner la mirada en Oriente.

“Cuando dejas de pensar qué hacer nuevo mañana, una ‘start up’ te adelanta”

Zandi Brehmer Directora de client innovation en Euromonitor

Zandi Brehmer es la responsable de client innovation de Euromonitor. Con casi diez años de trayectoria en la consultora, está basada en Chicago y antes de comenzar a trabajar en Euromonitor pasó por GfK, Burnham Richards Advertising y Oshkosh, entre otras compañías.

¿La moda ha dejado de innovar?

La moda es un sector muy interesante. Si hablamos del producto, es curioso porque no veo que sea tan innovadora. En cambio, hay dos aspectos en los que sí creo que ha innovado mucho. Por un lado, a la hora de adoptar tecnología para aportar nuevas capacidades a la ropa, como la chaqueta Trucker de Levi’s, que realizó en colabora-

ción con Google y permite conectar dos *smartphones*. Esto es verdaderamente innovador y creo que cambiará la forma en la que entendemos la ropa. Por otro, se está avanzando mucho en materia de sostenibilidad, aunque aún queda mucho por hacer en lo que se refiere a reducir deshechos y asegurarse de que la forma en la que se produce la ropa es buena para el planeta.

¿Quién innova más, los gigantes o las start ups?

En general, en cualquier industria, son las *start ups*. Y el motivo es que no tienen procesos establecidos, no forman parte del *status quo*. De este modo, pueden tener

una creatividad y una mente más fresca: entienden que las cosas no han de hacerse de una manera porque siempre se han hecho así. Además, por su tamaño, no están preocupados por hacer cosas escalables y pueden tomar mayores riesgos y por tanto tener una mayor creatividad.

¿Para innovar hay que estar en un garaje?

A veces, las grandes empresas también tienen grandes ideas, pero por su burocracia y sus procesos internos son difíciles de implantar. Estas compañías, las que llamamos incumbentes, están empezando ya a combatir esto a través de alianzas y colaboraciones con *start ups*. Como no

pueden hacerlo internamente, se alían, invierten o colaboran con *start ups* desde sus primeras etapas. La buena noticia es que las *start ups* están a su vez muy abiertas a colaborar con grandes compañías porque son ellas las que tienen el capital y la base de clientes. La innovación del mañana vendrá a través de la colaboración.

¿Cuál ha sido la última gran innovación de la última década?

Tengo que recurrir a un clásico: el *smartphone*. Ha cambiado la forma en que lo hacemos todo. Es el equivalente al coche para nuestra generación.

¿La innovación siempre es disruptiva?

Yo misma me enfrento a ese desafío en mi trabajo, porque todo el mundo la define de una manera diferente y ahora tengo una relación de amor-odio con la palabra innovación. No siempre tiene que ser disruptiva, la innovación se produce en un amplio espectro. Simplificándolo, hay tres tipos de innovación: renovación, innovación o disrupción. El primero consiste en mejorar lo que ya tienes, tu *core business*. El segundo, en expandir esos productos y servicios que ya tienes pero aplicándolos de

Los sectores más innovadores

“La innovación disruptiva ha ocurrido en el sector servicios, y eso es principalmente debido a que el detonante ha sido Internet”.

“Sectores como la tecnología o los servicios de reservas de viajes van por delante en materia de innovación”.

“En cosmética y cuidado personal, Asia está en la cima. Dicen que la *C-beauty* será la próxima *K-beauty*”.

“Nadie es tan innovador que pueda ya sentarse a descansar; hay que estar siempre en tensión para poder continuar innovando”.



manera diferente, de forma que te permita crear nuevos segmentos. Y, por último, la innovación disruptiva es ese gran océano de ideas que nunca habíamos pensado ni siquiera que necesitáramos. Son las dos primeras, la renovación y la innovación, las que terminan generando más ingresos a una empresa. La disrupción, en cambio, es un ejercicio de alto riesgo y alto retorno.

Airbnb, Uber... ¿La gran disrupción de nuestra era es la desintermediación?

La innovación disruptiva ha ocurrido en el sector servicios, y eso es principalmente debido a que el detonante ha sido Internet. La Red ha permitido y empoderado a este sector, de manera que la innovación ha estado centrada en la conveniencia. En cambio, en producto ha sido muy limitada. Al ritmo actual al que se mueve el consumidor, el sector de gran consumo, por ejemplo, es como un tanque de aceite. Porque, a no ser que con una innovación en el producto estés generando un beneficio completamente nuevo, lleva mucho tiempo cambiar los hábitos de los consumidores. Quizás la mayor innovación que he visto en producto es el agua comestible.

¿Es que está ya todo inventado?

No puedo pensar en eso, ¡si fuera así probablemente yo no tendría trabajo! Sólo estamos limitados por nuestra propia mentalidad y creatividad. Cuando veo compañías que comienzan a abrirse, se trata sólo de tener la gente y la actitud adecuada, y hacerse las preguntas correctas. Entonces el futuro no tiene límites. ¿Por qué algo tiene que ser del modo en que lo ha sido siempre? He estado trabajando con una empresa del sector salud, por ejemplo, con la que nos planteamos por qué hay que esperar a que la gente esté enferma, por qué no trabajar en prevenir que lo estén, avisando, a través del *big data*, cuándo hay gripe en una u otra ciudad. Parte de mi trabajo es ser una eterna optimista y, francamente, lo necesitamos. La Tierra no pasa por su mejor momento.

¿Qué sectores están siendo más innovadores?

La tecnología definitivamente va por delante. También en el sector de los viajes estamos viendo muchas innovaciones. Pero nadie está tan por delante que puedan sentarse a descansar. Tienen que seguir

en tensión, porque en el momento en el que dejas de pensar en lo siguiente, en qué hacer nuevo mañana, es cuando una *start up* comienza a adelantarte en la carrera.

Hace años, todo el mundo miraba a Estados Unidos. ¿Qué país es hoy más innovador?

En cosmética y cuidado personal, por ejemplo, Asia está en la cima. Corea del Sur y, en segundo término, China. Dicen que la *C-beauty* será la próxima *K-beauty* a medio plazo. En general, no creo que Europa y Estados Unidos estén liderando la tabla, la creatividad occidental está siendo desafiada.

¿Para innovar en una empresa hay que fichar a veinteañeros?

La edad no importa. Pensar que sólo porque son jóvenes van a tener todas las ideas y todas las respuestas no es justo. Es más importante tener unas características concretas: una perspectiva fresca, no temer a hacer las cosas de modo distinto, pero en un modo diferente... Las personas innovadoras también son infinitamente curiosas, hacen muchas preguntas y son capaces

de ver un futuro potencial. Son optimistas y tienen mucha energía porque, para innovar, no puedes desalentarte fácilmente. Leí hace poco una cita que decía que, si quieres trabajar en innovación, tienes que estar cómodo siendo incomprendido.

Entonces, fichar a un emprendedor sólo por serlo, ¿es un error?

Es buena idea fichar a alguien con experiencia en *start ups* o un emprendedor, porque generalmente tienen las características que acabamos de mencionar. Pero por parte de las empresas también tienen que crear el entorno para que estos innovadores puedan hacer las cosas de forma diferente, darles manga ancha: mayores *deadlines*, un presupuesto, y no someterles a las mismas expectativas o los mismos KPIs que el resto de la compañía.

¿Con qué KPIs se mide la innovación?

Se mide en la medida en que tienes éxito conectando de una manera más profunda con tus consumidores, con el *feedback* que tienes de ellos. Al final se trata de encontrar una respuesta a los problemas que uno se plantea y, sino, preguntarse “¿hemos avanzado?” “¿hemos aprendido algo importante para el negocio?” Para mí, eso es el éxito. Debemos de empezar a ver el fracaso como un éxito.

¿Qué puede hacer un gobierno para impulsar la innovación?

Apoyar la investigación y la educación al más alto nivel, porque en la academia es donde aprendes, y eso crea una cultura de pensadores innovadores. Además, los gobiernos deben apoyar a las *start ups* y atraer industrias innovadoras. Muchas compañías se establecen en un territorio sólo por sus beneficios fiscales, pero luego también buscan talento ahí. Un gobierno puede contribuir a que lo haya. Y, por supuesto, ser ellos mismos innovadores: la gente observa a sus líderes y estos pueden motivar o desmotivar una cultura innovadora. **m**

» Proyectos de los grandes para impulsar la innovación

Richemont se alió con la incubadora de *start ups* de Galeries Lafayette para promover la creación de empresas de tecnología.

L'Oréal fue de las pioneras en poner en marcha un *hub* de innovación. La empresa creó en 2017 Founders Factory en Londres.

Veepee acaba de adquirir la *start up* Scalia, especializada en el control y homogeneización de datos mediante inteligencia artificial.

Adidas puso en marcha en 2019 en París el programa Platform A, para el desarrollo de diez compañías del sector del deporte.

Los gigantes se guardan las espaldas ante la oleada ‘techie’

Por
Carmen Juárez

Digitalización ha pasado de ser la palabra de moda para convertirse en obligatoria dentro de las empresas. En un momento en que el sector se encuentra en plena transformación, los gigantes del negocio de la moda no han querido quedarse atrás. Debido a su gran tamaño, la libertad de movimiento para los pesos pesados de la moda es más difícil que para los pequeños operadores. Para ello, los titanes han puesto en marcha una nueva filosofía: impulsar ellos mismos la innovación y creación de nuevas compañías bajo sus alas con aceleradoras de empresas, incubadoras de *start ups* o *hubs* de innovación. Gigantes como LVMH han iniciado este movimiento con La Maison de las Startups, con la que tienen previsto armar un autentico batallón para hacer frente a los retos que presenta el sector. Otras compañías como Richemont, que en 2018 se alió con Lafayette Plug and Play, también han apostado por crear ellas mismas las empresas del futuro.

Innovación, tecnología y digitalización son el nuevo mantra de las empresas. En un contexto de plena transformación los gigantes del sector no quieren quedarse atrás. Debido a su tamaño, la libertad de movimiento de los pesos pesados de la moda es más difícil que para los pequeños operadores. Para hacer frente a esto, los gigantes han puesto en marcha nuevas estrategias como impulsar ellos mismos la innovación dentro de sus estructuras con la creación de aceleradoras de *start ups*, *hubs* de innovación, incubadoras o inversión en empresas de nueva creación. ¿El objetivo? Encontrar nuevos modelos de negocio que complementen su actividad en todas las fases de la cadena, desde la producción, hasta la logística o la tienda.

El segmento de la cosmética ha sido una de las primeras sectores en apostar por este tipo de iniciativas. A principios de 2017, L'Oréal puso en marcha una aceleradora de *start ups* de la mano de Founders Factory, una incubadora londinense. El proyecto tiene como objetivo impulsar cinco nuevas compañías cada seis meses con empleados del gigante de la cosmética aportando sus experiencias en el segmento de la belleza y el marketing, así como abriendo las puertas de sus laboratorios para hacer experimentos. Pero no era la primera vez que L'Oreál apostaba por invertir en empresas innovadoras. El gigante ya había inyectado capital en uno de los vehículos del fondo de capital riesgo Partech International con el objetivo de identificar compañías recién creadas que desarrollasen herramientas predictivas y de personalización, así como otras soluciones tecnológicas como programas de inteligencia artificial. Otro de los gigantes de la cosmética que vio en las nuevas empresas una fórmula para favorecer su crecimiento y competencia fue Shiseido. También en 2017, el grupo japonés selló la compra de Match Co, una empresa de reciente creación cuyo negocio se basaba en una aplicación que permite averiguar el tono de maquillaje concreto para cada tipo de cliente. Posteriormente, Shiseido continuó avanzando en este sentido con la puesta en marcha del fondo Shiseido Venture Partners para apoyar el desarrollo de empresas incipientes.

Avon, Beiersdorf y Puig fueron son otros de los gigantes que apostaron por introducirse en la innovación mediante la inversión en otras empresas. La compañía estadounidense puso en marcha en su sede de Brasil un *hub* de innovación y desarrollo de productos, mientras que Beiersdorf hizo lo propio en Hamburgo, con la creación de un centro de investigación y desarrollo de 152.400 metros cuadrados de superficie. Puig, por su parte, también ha avanzado en este sentido. El grupo español cuenta con Puig Futures, una aceleradora



LVMH ha puso en marcha en abril de 2018 La Maison des Startups para acelerar la creación de empresas.

La cosmética es uno de los sectores que más ha apostado por la innovación con la creación de ‘hubs’

que opera bajo tres áreas: la creación de modelos de negocio disruptivos, el partenariado con otros innovadores y la inversión minoritaria en terceros. La compañía ha desarrollado, por ejemplo, Air Parfum, una solución tecnológica que permite probar el olor de distintas fragancias sin que tenga impacto en el sentido del olfato. Coty también ha empezado a rastrear talento tecnológico fuera de sus dominios en los últimos años. El gigante estadounidense lanzó en febrero de 2018 el programa de emprendimiento Digital Accelerator, en el que *start ups* del ámbito tecnológico pueden exponer sus modelos de negocio a Coty a cambio de obtener financiación y la posibilidad de implementar sus tecnologías en las distintas marcas de la empresa. El grupo cuenta en su cartera con marcas como Cover Girl, Wella o Philosophy, entre otras. L'Occitane, por su parte, también se ha volcado en el talento emergente para dar nuevos impulsos al negocio. El grupo galo de cosmética puso en marcha en septiembre de 2018 en la localidad de Marsella un nuevo espacio denominado Obratori, donde acoge a una docena de empresas emergentes del ámbito de

la cosmética, la salud y soluciones tecnológicas para el retail.

El lujo tampoco se queda atrás. Aunque es un sector más tradicional, los grandes conglomerados han visto que el futuro pasa por sorprender al cliente de la mano de nuevas experiencias y mo-

En 2017, Beiersdorf creó un área de innovación en su sede en Hamburgo de 152.400 metros cuadrados de superficie

152.400m²

delos, que ahora buscan impulsar ellos mismos. En abril de 2018, LVMH presentó en París su primera aceleradora de *start ups*: La Maison des Startups. El gigante ocupó un espacio de 223 metros cuadrados en el campus tecnológico Station F de la capital francesa, que sirve como centro de operaciones para cincuenta empresas de reciente creación al año, especializadas en ofrecer servicios y soluciones para el mercado del lujo. La mayoría de las nuevas empresas impulsadas por LVMH focalizan su negocio en las áreas de inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, sostenibilidad o *blockchain*. Kering, el segundo mayor

conglomerado de lujo del mundo, tampoco ha querido quedarse a atrás de su rival en innovación y tecnología. Richemont, tercer mayor grupo de lujo, también ha seguido los pasos de sus rivales en cuando a iniciar un proceso de digitalización dentro de la compañía. El grupo salió a finales de 2018 en busca de talento *techie* tras sellar un acuerdo con Lafayette Plug and Play, la incubadora de *start ups* de Galeries Lafayette, y crear su propio batallón para avanzar en su adaptación al comercio online.

Prada, por su parte, también se ha querido unir a esta tendencia con la creación de la aceleradora Startupbootcamp en junio de 2019. Para su puesta en marcha, la compañía italiana ha creado un centro de innovación global en Milán especializado en la industria de la moda. La aceleradora tiene como objetivo impulsar el crecimiento de nuevas compañías bajo el proyecto FashionTech, para desarrollar el negocio de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas al sector de la moda, especialmente en los ámbitos de marketing, venta minorista y cadena de valor.

El deporte también es otro de los sectores que ha comenzado a tantear el mercado en busca de modelos disruptivos. Uno de los ejemplos es Asics. La compañía japonesa tiene establecida en Barcelona una incubadora de *start ups* enfocada a potenciar el crecimiento y encontrar modelos de negocio que complementen su actividad. Tenkan-Ten, la iniciativa de aceleración de *start ups* puesto en marcha, busca un total de diez proyectos disruptivos en el sector del deporte y la salud o focalizados en nuevas formas de interactuar con el consumidor, *wearables* o nuevas tecnologías. Las empresas seleccionadas obtie-



Station F, el mayor campus de *start ups* del mundo. En el complejo, ubicado en París, trabajan compañías como L'Oréal o Adidas.

nen una inversión de 30.000 euros cada una, en forma de préstamo convertible. Es decir, una vez superen la fase de aceleración, Asics se convierte en accionista de las mismas.

Adidas también es otro de los gigantes que ha iniciado el proceso de conquista de nuevos negocios. La empresa alemana puso en marcha en enero de 2019 en París el programa Platform A, que se centra que el desarrollo y aceleración de diez compañías del sector del deporte de nueva creación.

Aunque los *pure players* son compañías relativamente jóvenes y con el ADN de la innovación en sus venas, también demandan cada vez más el impulso para seguir liderando en cuestión de tecnología. Zalando es uno de los grupos del sector más activos en ese sentido. La plataforma alemana se alió en 2017 con la *start up* belga de reparto de pedidos geolocalizados Parcify con el objetivo de realizar una prueba piloto para agilizar las entregas en la última milla en ciudades como Bruselas, Gante o Amberes. Zalando, además, también puso en marcha la plataforma Build con el objetivo de acelerar empresas orientadas a ofrecer soluciones y funciones para personalizar la experiencia de compra de los consumidores.

JD.com, por su parte, también ha apostado por la creación de *hubs* de innovación. El gigante chino del comercio electrónico puso en mar-



Asics cuenta con un *hub* de innovación de empresas en Barcelona.

Veepee acaba de adquirir la ‘start up’ Scalia, especializada en el control de datos mediante inteligencia artificial

cha una aceleradora para impulsar empresas tecnológicas vinculadas a la inteligencia artificial y el *blockchain*. Además, el grupo se alió con la división de retail de Fung Group, una de las mayores distribuidoras de moda en China, para impulsar el desarrollo de un sistema *end-to-end* para minoristas en el país con el objetivo de potenciar la gestión de productos, precios, almacenamientos, pedidos y pagos. Amazon también se ha sumado a la ola de innovación en los últimos años. En 2018, el gigante estadounidense invirtió más de 22.000 millones de dólares en investigación y desarrollo. Un año antes, la compañía estadounidense puso en marcha en Barcelona el Seller SupportHub del sur de Europa, un centro para dar apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas, francesas e italianas que venden sus productos a través de su plataforma de ecommerce e impulsar su innovación.

Otro de los *pure player* que también cuentan con un área específica la innovación es Yoox Net-a-Porter. La compañía ha avanzado en materia de innovación en los últimos años con la creación de un *hub* tecnológico en Londres a poca distancia de sus oficinas centrales, que supuso una inversión de quinientos millones de euros. El centro tenía como objetivo desarrollar innovaciones en

tecnología móvil, inteligencia artificial y *big data*, así como soluciones de reconocimiento de imagen para facilitar la experiencia de compra de los clientes del grupo.

Una de las últimas compañías que ha apostado por la introducción de la tecnología de una *start up* dentro de su modelo es la francesa Vente Privee, ahora renombrada Veepee. La empresa acaba de adquirir la *start up* Scalia, especializada en la homogeneización, control, categorización y estandarización de datos mediante inteligencia artificial. En Veepee, la compañía creará una herramienta para armonizar el procesamiento de datos de los productos de los catálogos de todos los proveedores de la empresa. **m**

Amazon invirtió 22.000 millones de euros en investigación y desarrollo en 2018.

22.000

Aumenta el ROI de tus campañas un 30%



EULERIAN

ATTRIBUTION

DMP - UNIFIED DATA

BrandAlley

CANAL+



celio*

CHAUSPORT

DESTINIA

E.Leclerc



FNAC DARTY



habitat®



Lafuma

La Redoute

LE BHV/MARAIS

MELIÀ
HOTELS & RESORTS

MONOPRIX

Office
Dépôt



PromoFarma

QUIKSILVER

SCRENZO

Smallable

VENTEUNIQUE
.com



Por Iria P. Gestal

El exjefe adjunto de tecnología de la Nasa defiende que el mundo está en un momento de impás. “Hemos hecho algunos progresos, ahora estamos tomándonos un pequeño descanso y después volveremos a avanzar”, dice Jim Adams.

“Las grandes innovaciones proceden de pequeñas empresas con ideas brillantes”

Jim Adams Exjefe adjunto de tecnología de la Nasa

Jim Adams tiene más de 35 años de experiencia aeroespacial. Recientemente retirado de la Nasa, ha dirigido o participado en más de treinta misiones de vuelos espaciales para explorar la Tierra, el Sol y la mayor parte del Sistema Solar. La Agencia le ha otorgado tres medallas por servicio y liderazgo sobresalientes. Es licenciado en Ciencias en Física y tiene un máster en Ciencias en Ingeniería Eléctrica. En su opinión, no todo es tecnología. “Si se fija en grandes compañías como Google, son artísticas, innovadoras y creativas y emplean a artistas y filósofos para ayudarles a estimular la generación de nuevas ideas”, sostiene.

¿Qué es para usted la innovación?

Es desafiar el *status quo* y encontrar nuevas soluciones para determinados problemas.

¿Cuáles cree que serán esos problemas en el futuro?

He estado en una conferencia en Madrid sobre los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y creo que esos son los problemas del futuro. Lo son ya hoy. Esos son los problemas que tenemos que solucionar: el cambio climático, el hambre mundial, la limpieza de los océanos... Todo está relacionado y esos son los desafíos para los próximos siglos.

¿Quién debe liderar la innovación, las empresas o los gobiernos?

Deben ser ambos. No podemos depender de los gobiernos para que lo hagan todo, pero tampoco de las empresas. Tenemos que encontrar la solución de forma que todo el mundo tenga la misma visión y podamos avanzar juntos en esa dirección. En lugar de tener gobiernos y empresas que luchan unos con otros, deberíamos encontrar un tipo de alianza público-privada para poder avanzar y hacer la vida mejor para todo el mundo.

En sus conferencias habla de que tanto la creatividad como

la tecnología son necesarias, pero las grandes empresas del mundo hoy son tecnológicas. ¿La creatividad ha perdido valor?

Si se fija en grandes compañías como Google, son artísticas, innovadoras y creativas y emplean a artistas y filósofos para ayudarles a estimular la generación de nuevas ideas. Incluso en una empresa como Amazon hay creatividad de un modo en que el mundo no ha visto antes, y no sólo tecnológica. Pero también hay otras empresas que ignoran esa parte del ser humano, y cuando eso ocurre no estás aprovechando todo el potencial de la humanidad. Cuando no abrazas tus emociones en lo que haces, no estás aprovechando todo nuestro potencial.

¿Las máquinas podrán llegar a desarrollar esas habilidades?

No, por mucho que la ciencia ficción nos quiera hacer pensar que eso es posible. Puede que algún día, pero en estos momentos del partido no lo creo. Los robots continuarán siendo tecnología diseñada para hacer la vida de los humanos en la tierra más fácil. No creo que vayan a ser emocionales y autosuficientes.

» En cuatro frases

“No podemos depender de los gobiernos para que lo hagan todo, pero tampoco en las empresas”.

“Incluso en una empresa como Amazon hay creatividad de un modo en que el mundo no ha visto antes”.

“Los robots continuarán siendo tecnología diseñada para hacer la vida de los humanos en la Tierra más fácil”.

“La inteligencia artificial tiene un nombre atractivo, pero en realidad sólo es software de código avanzado”.



“Dentro de cincuenta años veremos los primeros niños nacidos fuera de la Tierra”

nuestras vidas. Y eso nos permitirá hacer más cosas con el tiempo que tenemos.

En un mundo global hacen falta más recursos. ¿Es un riesgo que unas pocas compañías concentren tanto poder?

No. El riesgo es si comenzamos a poner en marcha políticas o leyes que limiten la habilidad de alguien con una idea brillante de trasladarla al mercado. Los pequeños negocios todavía deben poder sobrevivir en el entorno del futuro, porque de ahí es de donde viene la innovación. Las grandes innovaciones proceden de pequeñas empresas con ideas brillantes.

A un joven que empieza, ¿qué le recomendaría estudiar?

Como soy ingeniero, probablemente le recomendaría estudiar ingeniería basada en la resolución de problemas, pero sin centrarse tanto como para ignorar el arte en su vida. Así que recomendaría estudiar un graduado amplio.

¿Cómo se imagina la vida dentro de cincuenta años? ¿Trabajaremos con robots, viviremos en Marte...?

No creo que tengamos robots como en las películas, pero tendremos asistentes digitales que serán inteligentes y bien informados. Será como que Google anticipe lo que vas a buscar. Eso ocurrirá sin duda. En términos de exploración espacial, sí, viviremos en Marte dentro de cincuenta años. De hecho, creo que dentro de cincuenta años veremos los primeros niños nacidos fuera de la Tierra, una nueva generación nacida en el espacio.

Harán falta filósofos entonces...

¡Y moda!

Probablemente será la mayor disrupción de la historia. ¿Cómo afectará a la gente de la Tierra?

Creo que eso lo tendrá que decir la gente de la Tierra, cómo reaccionaremos a ser una especie en más de un planeta. Si se fija en la ciencia ficción, hay dos posibles salidas: convertirnos en enemigos o continuar trabajando juntos como humanidad en su conjunto. Mi esperanza es que ocurra esto último.

¿La humanidad está progresando?

Puede que nos encontremos en un boomerang ahora mismo pero, en general, creo que estamos avanzando.

Pero en los últimos años hemos vivido el referéndum del Brexit, la guerra comercial, negacionistas del cambio climático... ¿No son pasos atrás?

Dar un paso atrás es una reacción natural al progreso. El desafío será no dejar que ese paso atrás nos defina por mucho tiempo. Hemos hecho algunos progresos, ahora estamos tomándonos un pequeño descanso y después volveremos a avanzar.

¿Es optimista para el futuro?

Siempre. El futuro está lleno de potencial. **m**

¡Que invente la moda!

Innovación, la palanca para recuperar el valor

Por Pilar Riaño
e Iria P. Gestal

Aunque se trata de un sector que se reinventa cada seis meses o, incluso, cada dos semanas, la moda no es percibida como un negocio innovador. En las últimas décadas, el mundo ha cambiado la manera en que consume música, viajes o café. Pero la moda no ha dado con una innovación profunda desde la irrupción del *fast fashion*. Con el modelo imperante en el sector puesto en duda, ¿cómo puede innovar la moda?

“¡Que inventen ellos!”, le dijo Miguel de Unamuno a José Ortega y Gasset en una carta en 1906. “Yo me voy sintiendo profundamente antieuropeo. ¿Que ellos inventan cosas?, invéntenlas”, escribió. La expresión “¡Que inventen ellos!” ha quedado fijada en el imaginario colectivo para reflejar la poca importancia que ha tenido históricamente en España la ciencia y la tecnología y, por extensión, la innovación. La moda podría también aplicarse esta lapidaria afirmación de Unamuno pues, pese a estar obligado a renovarse continuamente por la naturaleza de su producto, no es percibido como un sector innovador. En un momento en que el vestir no forma parte de las prioridades de los consumidores, la innovación se convierte en la única palanca capaz de devolver valor a la moda.

El mundo ha cambiado completamente en las últimas décadas gracias a la innovación. Sectores como la música, por ejemplo, han cambiado sus reglas del juego gracias a la invención de Napster, Spotify o el iPod. Nadie le pidió a Steve Jobs que en 2011 lanzara al mercado este dispositivo, pero haciéndolo revolucionó no sólo la forma de escuchar música, sino también la manera de comprarla. En un negocio completamente distinto como es el del café, Nestlé (gracias al ingeniero Eric Favre) ha cambiado el modo en que el mundo entero hace café en su casa,

la herramienta que utiliza e incluso el lugar en que lo compra.

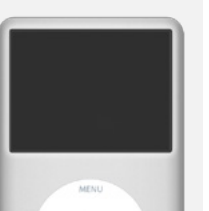
¿Y en la moda? Nada parecido. Las últimas cuatro décadas han estado marcadas por la eclosión e imposición como sistema ganador del *fast fashion*. El ecommerce se ha convertido en la gran transformación de la moda en los últimos veinte años, pero no porque el proceso haya cambiado sino como adaptación a un nuevo canal de distribución. Los modelos de negocio disruptivos se suceden en el escenario de la moda, pero ninguno logra imponerse y derribar al *fast fashion*.

Mientras las dudas sobre el negocio del *fast fashion* y su viabilidad en un mundo en que la conciencia sobre el consumo crece se hacen cada vez más grandes, el peso de la moda en la cesta de la compra cae. En 2017, los hogares europeos destinaron el 4,8% de su gasto anual a la compra de prendas de vestir y calzado, mientras que en 2002, el protagonismo de esta partida era del 5,9%, según datos de la agencia europea de estadística Eurostat. El sector ha ido perdiendo protagonismo de manera paulatina a lo largo de estos quince años. Entre 2002 y 2011 el descenso del gasto en moda en los hogares de los 19 países de la zona euro se aceleró, mientras que, en 2012, cuando el presupuesto en moda bajó por primera vez del 5%, la caída se moderó. Aún así, la moda es la ca-

tegoría que más peso ha perdido en el gasto familiar en esta área. El sector ha contraído la cuota en 1,1 puntos desde principios de siglo. El ocio y la cultura ha sido la otra categoría en la que más ha disminuido el gasto, con un retroceso de 0,8 puntos entre 2002 y 2017. Según los expertos, la única manera de recuperar cuota es innovar. “Los sectores innovan cuando cambian drásticamente los equilibrios de fuerzas”, sostiene Javier Vello. El socio consultor de EY pone como ejemplo el negocio de los viajes, que se modificó por completo con la aparición de Airbnb. “Todavía no hay un gran disruptor en el sector de la moda –afirma–; sí que hay gente que está haciendo cosas, en segmentos como la suscripción o la segunda mano, pero no se está cambiando el modelo”.

“No es que haya mucha o poca innovación, pero hoy es difícil que las empresas tradicionales vayan rápido en cambiar sus modelos de negocio”, sostiene Vello. Las innovaciones que salen al mercado, con compañías como Bonobos como uno de los referentes de los últimos años, no tienen la escala suficiente para ser relevantes.

“En momentos complicados, se opta por el corto plazo –señala Luis Lara, experto en moda y ex directivo de empresas como Inditex o Marks&Spencer–; es habitual en todos los sectores”. Sin embargo, el experto destaca que en el negocio de la moda la in-



En 2011, Apple revolucionó el mercado de la música con el lanzamiento de iPod, que cambió la forma en que se consume y se compra música.



Gracias al ingeniero Eric Favre, Nestlé ha cambiado con Nespresso el negocio del café, con una nueva herramienta y un nuevo canal de venta.

Estados Unidos es el país que antes está dejando ver las consecuencias de la falta de innovación en moda, sobre todo en producto



“Los sectores innovan cuando cambian drásticamente los equilibrios de fuerzas”, dice Javier Vello, de EY.



“En un momento de transformación como el actual, con clientes, precios y canales cambiando, si falta la innovación, apaga y vámonos”, sostiene Luis Lara.

novación es más crucial que en otros. “En un momento de transformación como el actual, con clientes, precios y canales cambiando, si falta la innovación, apaga y vámonos”, exclama. “En firmas con un *look* muy marcado, la falta de innovación acaba matando a la marca”, sostiene Lara, poniendo como ejemplo a Abercrombie&Fitch. “Uno de los *drivers* claros de la moda es la innovación de producto: si se acaba la innovación cae la moda”, agrega.

Falta de ideas

Una rápida mirada al *ránking* de las mayores empresas del negocio de la moda hace una década basta para encontrar firmas que no supieron evolucionar o innovar y dejaron de ser relevantes para el consumidor: Benetton, Gap, Abercrombie o, incluso, Esprit. José Manuel Martínez Gutiérrez, ex primer ejecutivo de la empresa alemana y hoy al frente de Bimba y Lola, reflexionaba sobre el riesgo de no apostar por la creatividad en momentos de transformación en una entrevista en Modaes.es en julio de 2016. “Si te conviertes en una herramienta de producción de ropa, leyendo las ventas y repitiendo lo mismo, has perdido la chispa de la moda”, decía el ejecutivo. Estados Unidos es el país que antes está dejando ver las consecuencias de la falta de innovación en moda, sobre todo en producto. El *ecommerce* está siendo muy difícil de rentabilizar por parte de las empresas de moda y a ello “se suma una falta de creatividad total”. “Hoy en día, el producto de la moda estadounidense no es tan *appealing* como el de las europeas, y el *ecommerce* lo globaliza todo”, señala Víctor Herrero, consejero de compañías como Clarks y ex primer ejecutivo de Guess. Forever21, Abercrombie&Fitch y Victoria’s Secret son sólo tres ejemplos de empresas líderes en sus segmentos que atraviesan hoy momentos complicados. A ellas se podrían sumar, aunque de forma menos evidente,

grupos como Ralph Lauren, con valores en bolsa muy alejados de sus máximos. Javier de Rivera, experto en el negocio de la moda con una larga trayectoria profesional, es tajante: “la moda no es un sector innovador”. “Puede ser innovador en producto, pero no hay innovación hacia el cliente final –justifica–; todavía se va desde el producto hacia el cliente final y hoy el modelo debería ser fijarse en qué es lo que quiere el cliente final y a partir de ahí evolucionar”. “Innovador fue Zara, porque cambió el *lead time* al cliente final, pero en realidad el resto del sector sigue hablando de otoño-invierno y primavera-verano –prosigue Javier de Rivera–; los *lead time* siguen siendo de seis meses. Javier Alonso, experto en recursos humanos en moda con experiencia en firmas como Loewe, en cambio, no es tan crítico. “La moda ha demostrado que tiene uno de los mayores ratios de innovación, porque cada seis meses se reinventa –dice–; tiene una capacidad brutal para ir girando alrededor del cliente, pero tiene una no tan buena capacidad a la hora de girar sobre si misma”. ¿Qué sectores son referencia en innovación y la moda puede aprender de ellos? La automoción es uno de ellos. “Se han dado cuenta de que la gente ha dejado de consumir coches y se han metido en el segmento del *carsharing* –afirma el experto de EY–; porque no todas las empresas están esperando *start ups* que exploren las soluciones”. De Rivera coincide en destacar a la automoción como referente, aunque por otras razones: “ya a mediados del siglo pasado, Toyota usaba el método de mejora continua y otro ejemplo es el método Kanban, muy enfocado a cliente”. Borja Borrero, director creativo para Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica de Interbrand, se fija, en cambio, en el deporte. “Está dejando de ser ropa deportiva y se está convirtiendo en moda borrando la línea de la moda y el deporte”, explica, y pone como ejemplos los *flagships* de Londres, París o Nueva York de Nike, las pistas de *skate* de

Vans o la innovación en materiales de Adidas.

Materiales: el foco de la innovación

Uno de los primeros pasos que, a juicio de Javier Alonso, debe dar el sector es saber qué significa innovar. “¿Qué tienen que hacer las empresas de moda? Definir qué significa innovar –dice–; innovar para las empresas de moda ha sido hacer otra colección, poner pantallas en la tiendas... pero eso no es transformacional, es simplemente una evolución”. “Innovar no es hacer algo mejor, sino diferente –agrega–; la innovación tiene que generar valor y debe estar vinculada a la propuesta de valor de la compañía”. Lisa White, directora de *lifestyle* e interiores del gigante de predicción de tendencias Wgsn, introduce una de las claves del futuro de la industria de la moda. “La moda es más innovadora de lo que lo era, especialmente por aquellas marcas que están dando pasos adelante en materia de sostenibilidad –sostiene– las grandes innovaciones en el sector tratan más de procesos y creatividad a largo plazo que de beneficios”. Vello coincide con la directiva de Wgsn. “Donde se está innovando mucho es en tejidos: ¡Jeanología es una innovación brutal! Y hay más ejemplos, como Textil Santanderina o Petrutex. Pero son innovaciones que el consumidor no está visualizando en primera persona, porque hay mucha aversión al riesgo”, sostiene el experto de EY. Y prosigue: “trasladar innovaciones por las que el consumidor va a tener que pagar más en un mercado donde no quiere pagar más es complejo”. Los tres gigantes de la industria de la moda centran su inversión en innovación precisamente en materiales. El pasado marzo, por ejemplo, el presidente de Inditex, Pablo Isla, y el presidente del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Rafael Reif, sellaron un acuerdo de colaboración para desarrollar conjuntamente líneas de investigación tecnológica. Inditex hará una aportación plurianual de más de cuatro millones de dólares

¿En qué invierten los gigantes?

El pasado marzo, Inditex selló un acuerdo con el MIT con una aportación plurianual de cuatro millones de dólares para impulsar iniciativas de economía circular.

Uniqlo tiene en la innovación en materiales una de las bases de su propuesta de valor: trabaja con sus proveedores chinos en nuevos materiales.

H&M fue una de las primeras empresas en apostar por Worn Again y en 2019 se ha aliado con la alemana Zyse Me para lanzar confección de camisas a medida.



De la colaboración de Fast Retailing con sus proveedores han surgido productos con tanto éxito en ventas como los abrigos de plumas, que llenan las tiendas de la cadena estrella del grupo, Uniqlo.



“La moda tiene una capacidad brutal para ir girando alrededor del cliente, pero tiene una no tan buena capacidad a la hora de girar sobre si misma”, asegura Javier Alonso.



“Innovador fue Zara, porque cambió el *lead time* al cliente final, pero en realidad el resto del sector sigue hablando de otoño-invierno y primavera-verano”, asegura Javier de Rivera.


Una rápida mirada al *ránking* de las mayores empresas del negocio de la moda hace una década basta para encontrar firmas que no supieron evolucionar o innovar


con el objetivo, por un lado, de impulsar iniciativas de economía circular a través de la investigación en nuevas tecnologías vinculadas con la sostenibilidad y especialmente con el reciclaje de materiales textiles, y, por otro, de desarrollar áreas de investigación relativas al análisis de datos aplicados al negocio. El grupo gallego no sólo apuesta por alianzas con instituciones investigadoras, sino también con el sector privado. La compañía se unió al gigante austriaco Lenzing para el desarrollo de una fibra de algodón reciclado y ha estado detrás de nuevos materiales introducidos por la española Hilaturas Ferré, por


ejemplo. “Las marcas que colaboran son las más innovadoras –afirma Lisa White–; Levi’s, por ejemplo, está empleando menos agua en la producción de sus vaqueros de la mano de Jeanología”. El gigante nipón Fast Retailing es uno de los grandes del sector que más incrustada tiene la colaboración en su ADN, precisamente en el área de desarrollo de materiales. Uniqlo tiene en la innovación en materiales una de las bases de su propuesta de valor. Tal y como explica la propia empresa japonesa, trabaja para ello en colaboración con sus proveedores chinos en desarrollo y suministro de nuevos materiales. La compañía

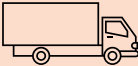
también cuenta con acuerdos de colaboración con empresas como Toray Industries, un hilador japonés con el que tiene una alianza para generar el *close the loop* con sus célebres plumones. Toray ha elaborado un sistema con el que extrae cada una de las piezas de los plumones, las limpia y a las vuelve a utilizar para confeccionar otras nuevas. La primera colección elaborada a partir de plumones desechados empezó a comercializarse el pasado septiembre en Japón. El grupo sueco H&M también ha echado mano de las colaboraciones para innovar en materiales y procesos productivos orientados a la sostenibilidad. Por ejemplo, la compañía fue una de las primeras en colaborar en 2015 con Worn Again, especializada en reciclaje de tejidos, y en 2019 se ha asociado con la alemana Zyse Me para lanzar un nuevo servicio de confección de camisas a medida. ¿En qué otros aspectos puede innovar la moda? “En toda empresa de moda hay dos ruedas que giran alineadas: en la primera están marca, producto y canal, es decir, el modelo de negocio, y en la segunda todas aquellas áreas que hacen referencia a las operaciones”, explica Luis Lara. A juicio del experto, la innovación debe salir, principalmente, del modelo de negocio, pues marca,

Innovación en la cadena de valor de la moda

	
0,23%	del PIB es lo que aportan las administraciones públicas al I+D en la Unión Europea
1,2%	Es el peso sobre el PIB de la inversión en I+D en España
5%	es el aumento del gasto global de los gobiernos en I+D en 2017
3.415	empresas innovadores pertenecen a la industria textil

	
55%	de las empresas de distribución de moda aspira a que el 50% de sus materiales sea sostenible en 2025
45%	es el porcentaje de las empresas del sector que buscan fórmulas para integrar más materiales de origen biológico en sus colecciones

	
10%	es el porcentaje del espacio actual en retail en Estados Unidos que tendrá que cerrar en los próximos años
50%	de los clientes aumentan sus compras al interactuar con el personal en tiendas pequeñas
76%	de consumidores destaca que contar con un dependiente experto es lo más importante en la tienda

	
775m\$	es lo que pagó Amazon por la compañía de robots Kiva Systems
2	horas es el tiempo en el que envían retailers como Inditex o El Corte Inglés
30	son los paquetes en cada envío que entrega un robot autónomo de JD.com

	
2017	Amazon trazó un primer plano de una fábrica de producción de prendas de vestir totalmente automatizada para producir ropa bajo demanda
80%	de las compañías considera probable que la automatización contribuya a la creación de nuevos modelos de negocio
14	días es el <i>time to market</i> de <i>pure players</i> como Asos o Boohoo

	
4	millones de dólares. Es la inversión que destinó Inditex al proyecto de investigación en nuevas tecnologías en materiales impulsado por el MIT
100	millones de euros. Es la inversión de Lenzing para implantar tecnologías sostenibles en sus fábricas
320	millones de dólares. Es la inversión de Shiseido en su centro de investigación en Yokohama
22.000	millones de dólares. Es la inversión de Amazon en I+D en 2018



"La moda es más innovadora de lo que lo era, especialmente por aquellas marcas que están dando pasos adelante en materia de sostenibilidad", señala Lisa White, de Wgsn.



"Hoy en día, el producto de la moda estadounidense no es tan *appealing* como el de las europeas, y el *ecommerce* lo globaliza todo", dice Víctor Herrero, consejero de compañías como Clarks y ex primer ejecutivo de Guess.

Consejos para fomentar la innovación en la empresa

La innovación no debe permanecer aislada en un único departamento. A la moda le cuesta innovar porque es un sector acostumbrado a trabajar en silos.

Es necesario ofrecer una visión de futuro para que la persona que tiene que trabajar en la transformación del negocio vea que tiene un rol y una misión que cumplir.

Si la empresa quiere resultados diferentes necesita comportamientos diferentes, como por ejemplo introducir nuevas metodologías de trabajo.



La tienda es uno de los elementos en que más están invirtiendo los grupos de distribución de moda, si bien hasta ahora la apuesta ha pasado por aplicación de tecnología

producto y canal definen la propuesta de valor. Sin embargo, Lara advierte: "si innovas en marca, producto y canal pero no en el resto... son dos ruedas de una bici, sin la de atrás no se mueve la de delante". La tienda es uno de los elementos en que más están invirtiendo los grupos de distribución de moda, si bien hasta ahora la apuesta ha pasado por aplicación de tecnología. "Hablamos de innovación y nos hemos vuelto locos, parece que innovar es poner pantallas en las tienda, que no haya producto en la tienda y que te lo lleven a casa y eso es pura tecnología", sostiene Javier de Rivera. La estrategia de los gigantes no parece que vaya dirigida a la incorporación de tecnología a la tienda de una forma obvia. Inditex, por ejemplo, huye de espejos interactivos o

grandes pantallas en sus puntos de venta, mientras ha sido uno de los primeros grandes retailers en volcarse en la incorporación de tecnología Rfid para poder trabajar con stock único. En el mismo sentido, el último movimiento que ha dado H&M en distribución ha sido la puesta en marcha de una tienda de superficie pequeña (300 metros cuadrados) en Berlín que busca adaptarse al máximo a los vecinos del barrio en que está ubicada tanto en formato como en producto. Igual que Inditex usa Rfid sin que el consumidor lo vea, H&M lleva años experimentando con *big data*. Este año, la cadena sueca ha escogido la ciudad de Berlín para lanzar una colección de ropa en función de *big data*. A partir de datos recolectados a partir

de *cookies*, que siguen el patrón de los consumidores cuando navegan por Internet, el gigante sueco ha dispuesto de los gustos y las tendencias que el consumidor busca para lanzar una línea de ropa acorde con esa demanda. El objetivo principal del grupo sueco con este movimiento fue probar la producción bajo demanda. De esta manera, la compañía ahorra costes de transporte, así como otros gastos de almacenamiento y sobreproducción. Poco a poco, las empresas empiezan a probar también innovaciones en modelos de negocio, si bien hasta ahora lo han hecho principalmente mediante adquisiciones. El año pasado, H&M lanzó una prueba piloto de venta de ropa de segunda mano tanto con su cadena principal como con &Other Stories, un sector, el de la segunda mano, en el que ha profundizado este año con la toma de control de la plataforma Sellpy, en la que comenzó a invertir en 2015. A través de Co:Lab, la empresa ha invertido alrededor de cincuenta millones de coronas (4,6 millones de euros) en Sellpy desde 2015. En los próximos años, el grupo prevé invertir otros 60 millones de coronas (5,5 millones de euros). En 2017, el gigante estadounidense Walmart selló la adquisición de Bonobos, por la que pagó 310 millones de dólares. Para un retailer tradicional como Walmart, la adquisición de Bonobos representó hacerse con uno de

Vente Privee, Nasty Gal, Warby Parker o Stitch Fix son algunas de las empresas que han marcado la disrupción en moda en las últimas décadas

los operadores disruptores en el sector de la moda, con un modelo de distribución basado en la Red pero apoyado en tiendas físicas para conseguir conectar con su cliente. La adquisición o alianza con *start ups* (ya sea a través *joint ventures* o de la puesta en marcha de incubadoras de empresas) es uno de los trampolines para innovación que están utilizando la mayoría de gigantes del sector. Empezando por la gala Vente Privee y llegando a la *start ups* más en boga actualmente, Stitch Fix, muchas han sido las empresas que han intentado ser disruptoras en un sector tan maduro como la moda. Más allá de *marketplaces* como Zalando o Asos (que han utilizado la tecnología para romper la distribución tradicional en moda), Vente Privee consiguió crear un nuevo modelo de negocio dando un nuevo ciclo de vida a los stocks de las marcas de moda. Fundada en 2001 y con un modelo ya maduro, Vente Privee trata de mantenerse en la ola apostando por la adquisición de empresas de tecnologías aplicables al sector. La segunda mano y la suscripción es uno de los nichos en que más empresas están surgiendo, pues en Estados Unidos este mercado generó en 2018 ingresos por 24.000 millones de dólares y se espera que en 2023 el volumen alcance 51.000 millones de dólares. Nasty Gal irrumpió en el sector en 2006 de la mano de Sophia Amoruso y la empresa consiguió la admiración de todo el sector pese a terminar entrando en concurso y siendo adquirida por Boohoo Group. Hoy en día, el modelo a seguir en el segmento son compañías como Reformation. Stitch Fix es, en cambio, uno de los referentes de la venta por suscripción. La empresa envía una caja con cinco prendas de vestir de las tallas y estilo personal de los usuarios, que tienen la opción de quedarse con el número de prendas que deseen o devolverlas. Fundada en 2011 por Erin Morrinson y Katrina Lake, ex alumna de Harvard y actual consejera delegada, la compañía salió a bolsa en 2017 y está valorada en 2.000 millones de dólares.

Hablar de innovación en moda no es posible actualmente sin citar a Warby Parker. La empresa inició su actividad en 2008 en Filadelfia, cuando cuatro estudiantes de MBA en la Wharton School of Business se preguntaron porqué las gafas no se vendían online. Y eso hizo Warby Parker: introducir un nuevo canal de distribución en el segmento de la óptica con una trabajada imagen y una cuidada relación con el cliente.

Estructuras innovadoras

La innovación no debe permanecer, según todos los expertos, aislada en un único departamento. De hecho, coinciden en que a la moda le cuesta innovar porque es un sector acostumbrado a trabajar en silos y departamentos muy definidos.

Stitch Fix salió a bolsa en 2017 y consiguió una valoración de 2.000 millones de euros.

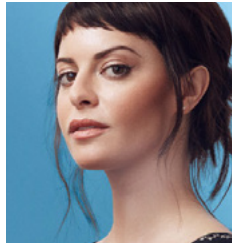
2.000

sino para involucrar, movilizar e impactar: es necesario ofrecer una visión de futuro para que esa persona que tiene que trabajar esta transformación vea que tiene un rol, y ayudarle en esa evolución", afirma. Además, Alonso precisa: "si queremos resultados diferentes necesitamos comportamientos diferentes". ¿Cómo? Introduciendo, por ejemplo, nuevas formas de trabajo. La más destacada es la metodología *agile*, utilizada para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad. Esta metodología, que procede de la esfera del desarrollo de software, aplicada a una gran empresa supone trocear un proyecto en pequeñas partes que se trabajan en paralelo y en poco tiempo. "El *design thinking*, trabajar más en trans-

versal con equipo multidisciplinares, aplicar herramientas colaborativas, eliminar el concepto de error como algo negativo... son otros de los cambios que pueden aplicarse en las empresas para fomentar la innovación", explica Alonso. "Hay que acabar con los silos administrativos, hay que tener una adecuada relación entre clima e innovación y empoderar al empleado", agrega. Estas nuevas formas de trabajar implican la incorporación a las estructuras de nuevos perfiles profesionales: "personas *customer-centric*, que tengan un perfil colaborador y que tengan el gen de *agility*, de *learning*". Al mismo tiempo, precisa Alonso, "si queremos un contexto de aprendizaje interno, el *management* también tiene que cambiar".

Los directivos deben introducir nuevas formas de relacionarse con los equipos. El *feedback*, por ejemplo, debe ser más frecuente: cada tres meses, no cada año. Al mismo tiempo, para que sea un *feedback* coherente con la innovación, los directivos deben hablar de cómo se han conseguido las cosas, no tanto de qué se ha conseguido. El mayor reto es, a juicio de Javier Vello, cómo valorizar una innovación. "Si yo innovo tiene que ser para dar valor a lo que hago: antes, comprarte una prenda significaba algo para el consumidor, no usarla", sostiene. Y agrega: "para eso tienes que tener gente que esté pensando en eso, no en la colección y en las rebajas: en cómo maximizar y cómo valorizar el hecho de vestir; se trata de cambiar la manera de pensar: cómo voy a vestir al consumidor, y luego ya veremos si lo compra o lo alquila".

¿Y por qué no se innova en moda? Por miedo. Como sucedió con la llegada de la crisis económica, las empresas tienen hoy miedo a tomar riesgos. "En momentos complicados, se opta por el corto plazo –señala Luis Lara–; es habitual en todos los sectores". "Debemos quitarnos el *legacy*, (es que así lo veníamos haciendo), los miedo (es que si lo hago mal me vuelan la cabeza) y la ignorancia (no querer aprender)", concluye Javier de Rivera. ■



Nasty Gal irrumpió en el sector en 2006 de la mano de Sophia Amoruso y la empresa consiguió la admiración de todo el sector pese a terminar entrando en concurso y siendo adquirida por Boohoo Group.



Más allá de *marketplaces* como Zalando o Asos (que han utilizado la tecnología para romper la distribución tradicional en moda), Vente Privee consiguió crear un nuevo modelo de negocio dando un nuevo ciclo de vida a los stocks de las marcas de moda.

Innovación en primera persona

Por
Modaes

Dice la Real Academia de la Lengua Española que innovar es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. El término innovación se ha convertido en un commodity de tanto usarlo, así que para conocer qué significa lo mejor es acudir a aquellos que tratan de aplicarlo

cada día: las empresas. Mientras para Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso, “innovación es estar atento a lo que pasa a tu alrededor e intentar ir un paso por delante”, para Patricia Alonso, directora de ecommerce de Adolfo Domínguez, “es apostar constantemente por la creatividad

en el diseño y en la forma de dialogar con los clients”. “Innovación en minúsculas es encontrar soluciones a necesidades o problemas existentes, innovación en mayúsculas es ser capaz de cubrir necesidades o problemas que el consumidor aún no sabe que tiene”, sostiene Jaume Miquel, presidente de Tendam.

JAUME MIQUEL

Presidente y consejero delegado de Tendam



“No hay que confundir innovación con creatividad, aunque es imposible innovar sin ser creativo. Innovación en minúsculas es encontrar soluciones a necesidades o problemas existentes, innovación en mayúsculas es ser capaz de cubrir necesidades o problemas que el consumidor aún no sabe que tiene. Innovar en minúsculas te permite estar al día, y en mayúsculas disruptoras un mercado”.



MÓNICA ALGÁS

Consejera delegada de Bóboli

“Innovar es hacer las mismas cosas de forma diferente mejorando en tiempos, procesos, eficiencia... O hacer cosas nuevas”.

PATRICIA ALONSO

Directora de ecommerce y marketing de Adolfo Domínguez



“Innovación es apostar constantemente por la creatividad en el diseño y en la forma de dialogar con los clientes. Inyectar las últimas novedades tecnológicas y los avances en inteligencia artificial para optimizar los procesos. Mejorar la experiencia de compra omnichannel y aportar valor al cliente cada día”.



CLEMENTE CEBRIÁN

Cofundador de El Ganso

“Innovación es estar atento a lo que pasa a tu alrededor e intentar ir un paso por delante. Innovación es mirar a medio y largo plazo pero empezar a adaptarlo a corto plazo”.

EDUARDO ZAMÁCOLA

Consejero delegado de Neck&Neck



“Innovación es la distancia entre donde estás y donde te gustaría estar. Exige mezclar una visión realista sobre tus capacidades actuales con una gran dosis de imaginación, incluso alguien podría decir de locura, de aquella meta que quieres alcanzar. La innovación no es sólo construcción, también supone cuestionar tu modelo y destruir todas aquellas ataduras que no te dejan avanzar”.




ROSA TOUS

Vicepresidenta corporativa de Tous

“En Tous la innovación no es un departamento, es una actitud. Esto significa atreverse a hacer las cosas de forma distinta: con agilidad, valentía y calidad. Desde nuestro nacimiento, en 1920, hemos trabajado de forma ágil para poder adaptarnos a los deseos de nuestros clientes. Actualmente, y con nuestro centenario en el horizonte, las herramientas digitales nos permiten estar más cerca que nunca de ellos”.

ELENA CARASSO	Directora online y de cliente de Mango		"En Mango entendemos la innovación como nuestro afán por evolucionar, por transformar, por probar, por asumir el error. Todo ello con el propósito de mejorar cada día"
---------------	--	--	---

	JAVIER GALA	Director general de Unodé50	"Para nosotros, innovar es la capacidad de crear más allá de modas y tendencias, de abrir nuevos caminos con diseños diferentes y atrevidos, para sorprender a nuestros clientes una temporada tras otra".
--	-------------	-----------------------------	--

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA	1. Acción y efecto de innovar. 2. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
------------------------	---

JACK MA	Fundador de Alibaba Group		"Ser innovador significa mirar a las cosas desde el punto de vista del mañana".
---------	---------------------------	--	---

	JOSEPH SCHUMPETER	Economista	"La innovación es la introducción de un bien nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria".
---	-------------------	------------	---

ALBERT SERRANO	Director general de Veepee en España		"La innovación es la capacidad de explorar caminos que nunca se han recorrido para satisfacer una necesidad concreta. Es la mejora constante y el progreso de la sociedad".
----------------	--------------------------------------	--	---

JAVIER LAPEÑA	Director general de Dolores Promesas		"La innovación va mucho más allá de aplicación de nuevos conocimientos y tecnología. Un pensamiento innovador es el que cuestiona, de forma casi permanente, de qué otras maneras se pueden hacer las cosas en todas las acciones de la vida".
---------------	--------------------------------------	---	--

"Todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social".	Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE)
---	--

Por Iria P. Gestal

Corporate venturing, open innovation, bootstrapping o client venturing: son muchos los mecanismos para innovar. Pero, defiende el académico, sea cual sea el elegido, la clave está en combinar un componente visionario y de alto riesgo con la observación de las necesidades del mercado.

“Para decidir cómo innovar primero hay que establecer para qué y, después, emplear datos”

Josemaria Siota Director de investigación de Iese Business School

Josemaria Siota es director de investigación en Iese Business School. El experto ha liderado investigaciones en *open innovation*, *corporate venturing* y transferencia tecnológica y ha publicado libros y estudios para PwC, Oliver Wyman, McGraw-Hill, Springer y MIT Technology Review, entre otros. Antes de dar el salto a la academia, Siota trabajó en la consultora Deloitte.

hacen falta dinero, procesos, mentalidad... Pero todo depende de si soy un emprendedor, una corporación o un investigador. En todos los casos hace falta tiempo, pero quizá no siempre dinero. De hecho, hay metodologías, y por suerte estamos avanzando en muchas de ellas, para reducir el coste de aprendizaje.

Póngame un ejemplo.

Desde el punto de vista de los emprendedores, por ejemplo, existe el modelo *bootstrapping*. Antes, los emprendedores tenían que hacer una primera inversión de tiempo y dinero y después comprobaban si funcionaba. La ten-

dencia que hay ahora es validar con los clientes si esas hipótesis funcionan antes de hacer una inversión. Hay otra vertiente que pasa por financiarse con dinero de los clientes, en lugar con dinero externo. Hockerty, por ejemplo, es una empresa de moda de un emprendedor del Iese que su modelo principal de crecimiento ha sido por *bootstrapping*. Es una tienda que hace trajes a medida y con una tasa de rebote bajísima: cobran antes de producir y con eso reducen el coste de aprendizaje. Otro de los métodos es el de *lean start up*, por ejemplo.

¿Qué pueden hacer las empresas para innovar?

Antes, se entendía que innovar sólo se podía hacer desde dentro. Ahora existe la innovación abierta y, dentro de ella, lo que llamamos *corporate venturing*, colaboración con *start ups*. Esto permite innovar con emprendedores reduciendo dos tipos de coste: el coste de pruebas de concepto y acelerando el proceso de creación y escalado de una idea. Para el coste de pruebas de concepto hay modelos como el *venture client*, que consiste en que la corporación es el primer cliente de la *start up*, o el *hackathon*, con el que la corporación describe un desafío de forma pública y hay un grupo de desarrolladores que intentan proporcionar una solución. Por otro lado, se acelera el proceso de creación porque una *start up* es más rápida que una corporación.

¿Y los investigadores?

Eso también necesita tiempo, pero ahora estamos viendo nuevas formas para reducir el coste de pruebas de concepto. Imagínese un puente: a la izquierda está el centro de investigación, donde hay una persona que está intentando desarrollar un tejido inteligente. Al otro lado están las corporaciones. Al principio, ese

» En cuatro frases

“Para lograr encontrar un unicornio que te va a generar verdaderamente una nueva línea de negocio hay que tener varias opciones”.

“Si solamente te focalizas en la innovación incremental tienes el riesgo de perderte otras oportunidades gran crecimiento a largo plazo”.

“Cuando combinas innovación *pull* y *push* obtienes la *linked innovation*, que es la fórmula para hacer que la innovación sea rentable”.

“¿Siempre hay que innovar, en todo momento y de todas las formas posibles? No”.



“¿Y si empezamos por el final y nos fijamos en las necesidades que tienen las empresas antes de innovar?”

desarrollo se financia con fondos de investigación, y más adelante con fondos de capital riesgo o deuda. Pero en el medio hay lo que se llama el valle de la muerte. Este tipo de inversiones tiene una tasa de éxito del 4%, a doce o quince años y con un coste de miles de millones. Nadie se quiere meter en medio. Pero estamos viendo formas para optimizarlo. ¿Qué pasa, por ejemplo, si empezamos por el final? ¿Si te fijas en las necesidades que hay en las corporaciones e intentas solucionarlas

¿Qué es mejor para una empresa, invertir en un proyecto de investigación o en una start up?

Desde 2013, el número de empresas que están haciendo *corporate venturing capital* se ha multiplicado por cuatro, por lo que ahora los buenos emprendedores tienen la sartén por el mango. Para las corporaciones, una forma de aumentar esa bandeja de oportunidades es yendo a estadios anteriores, cuando ese emprendedor está en un centro de investigación, e identificar oportunidades en estados

más embrionarios. Para lograr encontrar un unicornio, esa oportunidad que te va a generar verdaderamente una nueva línea de negocio, hay que tener varias opciones.

Pero ha dicho que la inversión en proyectos académicos en fases tempranas tiene mucho riesgo...

Una opción es apostar solamente por oportunidades que tienen muy bajo riesgo, pero que muchas veces vienen asociadas a un crecimiento puramente incremental, es decir, que no es innovación disruptiva sino que solamente mejora un poco lo que ya estás haciendo. Si solamente te focalizas en la innovación incremental tienes el riesgo de perderte otras oportunidades de gran crecimiento a largo plazo.

¿Si todo se testa antes con el cliente, no hay un riesgo de matar la innovación?

Hay que diferenciar entre innovación *push* y *pull*. Esta última consiste en ver lo

que quiere el mercado, y crearlo. Con la segunda te da igual lo que quiere el mercado lo creas igualmente. Cuando combinas ambas obtienes lo que llamamos *linked innovation*, que creemos que es la fórmula para hacer que la innovación sea rentable y sostenible. Esto ocurre cuando sabes qué le falta al mercado y te avanzas a las tendencias antes de que pasen, redefiniendo las reglas del juego pero a la vez entendiendo muy bien cuáles son las necesidades del mercado y cuáles van a ser en los próximos años.

¿Es un error adelantarse al mercado?

Sí. O no hacer una buena entrada, o que la idea no esté bien paquetizada... Muchos de los productos disruptivos que tenemos ahora ya existían.

¿Toda innovación tiene que ser escalable?

Innovar es muy importante porque lo que te da de comer hoy muchas veces no te da de comer mañana. Si se fija en el Fortune 500 del año 2000, la mitad de las empresas han desaparecido o se han transformado radicalmente. Innovar es importante.

¿Siempre hay que innovar, en todo momento y de todas las formas posibles?

No. Hay que definir primero por qué se quiere innovar, cuál es la misión y cómo se va a medir, porque hay mecanismos que funcionan mejor que otros para conseguir lo mismo. Con *venture client*, es decir, financiándose con clientes, se mejoran los costes y tiempos entre tres y cuatro veces respecto a otras fórmulas como el *corporate venturing* para un resultado similar. Esto no significa que no haya que hacer incubadoras, sino que al hacer la arquitectura de mecanismos de innovación, de decidir cómo innovar, hay que decidir primero para qué y después emplear datos. ¿Ha de ser escalable? Depende. Si el indicador principal es financiero, posiblemente sí. Pero si

Cómo innovar, en cuatro pasos

1. Sentar las bases para que exista un tejido emprendedor fuerte.
2. Apoyar a la academia y favorecer el desarrollo de centros de investigación.
3. Realizar políticas públicas en materia de innovación, predicando con el ejemplo.
4. Facilitar las interconexiones entre los tres vértices del ecosistema.



el objetivo es solucionar una necesidad en una parte de la cadena de valor en una geografía concreta, quizás no.

¿Cómo se mide el éxito en una innovación?

Depende de cómo defina éxito la corporación. Hicimos un estudio en el que analizamos cómo se medía en más de cien corporaciones en tres o cuatro continentes, y la respuesta más común era que o bien no tenían *benchmark* o datos históricos. La mayoría empleaban KPIs estratégicos, como ayudar al crecimiento de la empresa. Pero después les planteábamos dos *start ups* y les preguntábamos cómo seleccionarían a una. Deberían guiarse por el mismo KPI, pero en su gran mayoría, más de un tercio, no lo hacían según KPIs estratégicos, sino según retornos estratégicos a corto y medio plazo. De este modo, muchas empresas se pierden oportunidades.

¿Quién debe liderar la innovación:

el gobierno, la gran empresa, las start ups o la academia?

En el mundo acadmérico se habla del triple élice: gobierno, industria y universidad. Cando los tres son fuertes y están interconectados es cuando empieza a funcionar. Todo el ecosistema debe liderar la innovación.

¿Cómo se consigue ser Israel?

Copiar-pegar no funciona. Depende de cada ecosistema. Lo primero es tener agentes sólidos y desarrollados. El segundo paso es establecer puntos de interconexión. Que el talento que sale de las universidades esté conectado con las necesidades empresariales, por ejemplo.

¿Puede España tener un Silicon Valley?

Sí, si entendemos Silicon Valley como un ecosistema donde se puedan generar emprendedores, haya capital disponi-

ble para el crecimiento de los mismos, haya políticas que los apoyen y conocimiento de base que venga de las universidades y centros de investigación que sustentenn esas innovaciones que hacen esos emprendedores. En España no estamos tan mal, uno de los cuarenta mejores emprendedores del mundo, según un estudio que hicimos en lese, está en Barcelona. Algunos de nuestros centros de investigación están entre los cien mejores a escala mundial. Somos muy buenos convirtiendo el dinero en investigación, aunque a escala europea tenemos campo para mejorar a la hora de convertir las investigaciones en dinero nuevo.

¿En qué podemos mejorar?

Hay muchas oportunidades. Hay mucha gente que está jubilada y que tienen mucho potencial y ganas de hacer cosas. Podríamos apoyarnos en ellos, que tienen una valiosa experiencia y están muy preparados. A menudo se cree que el emprendedor es una persona de veinte

años pero, en realidad, lo más habitual es emprender pasados los cuarenta.

Se han puesto de moda las escuelas para emprendedores ¿se puede aprender a ser innovador?

Los innovadores y los emprendedores no nacen, se hacen. Es una habilidad que se puede desarrollar y aprender. Siempre se asocia a los emprendedores con jóvenes que empiezan en un garaje, y probablemente son los menos numerosos. Existen también los emprendedores corporativos: ejecutivos que están haciendo un trabajo excelente intraemprendiendo, identificando oportunidades de mercado dentro de sus empresas y generando una *start up* dentro de una corporación. También en gobiernos y universidades. Se habla mucho del *university venturing*, académicos que están crean una *start up* dentro de la universidad para avanzar. En los tres ángulos de la triple élice hay emprendedores. **m**



PayMark Fast
SELF CHECKOUT



1

SCAN

Cesta con RFID



2

PAY

Autónomo



3

GO

Sin esperas

¡COMPRAS
MÁS RÁPIDAS,
CLIENTES
MÁS SATISFECHOS!

Telefonica

Los ejes de los nuevos materiales

El 55% de las empresas de distribución de moda aspiran a que al menos el 50% de sus materiales sean sostenibles en 2025.

Cuatro de cada cinco grandes empresas prevén que la mitad de su aprovisionamiento provenga de fibras sostenibles.

Tres cuartos de las empresas planean incluir poliéster reciclado elaborado a partir de desechos de plástico.

El 45% de las empresas está buscando fórmulas para integrar más materiales de origen biológico en sus colecciones.

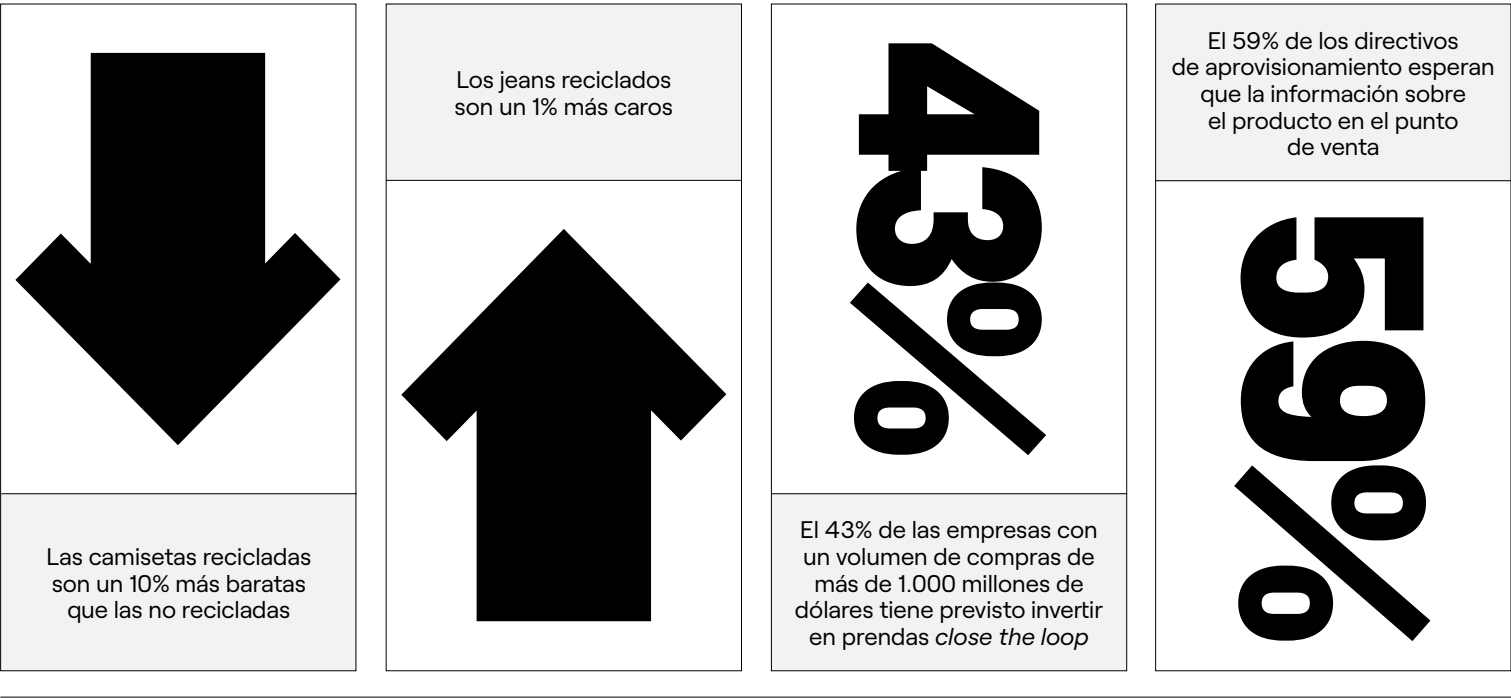
Innovar o morir: la moda inventa sus nuevas materias primas

Por Iria P. Gestal

¿Y si la moda no pudiera usar nunca más poliéster? ¿Qué ocurrirá cuando los campos de algodón tengan que destinarse a la producción de bienes para alimentación? Este escenario que se antoja casi distópico está en realidad más cerca de lo que parece. Y la moda lo sabe. Por esta razón, el sector está, forzosamente, innovando en materiales a la mayor velocidad desde la invención de las fibras artificiales. Por primera vez, la innovación llega desde todas las partes de la cadena de valor: de la academia a los proveedores, llegando a los retailers que ven su propia sostenibilidad económica en juego. Pero no será fácil. Por el momento, ninguna invención ha logrado las cualidades necesarias ni la escala para plantar cara a los todopoderosos derivados del petróleo. Pero el objetivo está claro: cuatro de cada diez empresas con compras de al menos mil millones de dólares al año prevén que al menos la mitad de su aprovisionamiento provenga de fibras sostenibles.

En los últimos años, la innovación en materiales se ha concentrado en dos líneas de investigación: los denominados *smart textiles* y el avance en materia de sostenibilidad. Dentro de los tejidos inteligentes, el campo con mayor crecimiento en los últimos años son los denominados *smart coatings*, acabados que permiten que el tejido cambie según las condiciones externas. En ropa, por ejemplo, esta innovación podría emplearse para que una prenda se adapte al entorno climatológico, aunque son más habituales sus usos para otros sectores. En el negocio de la moda, en cambio, es la sostenibilidad lo que está concentrando todos los esfuerzos. Es una cuestión de supervivencia: el aumento de las legislaciones en materia de contaminación y la mayor conciencia social con la sostenibilidad han forzado a los operadores, de productores a retailers, a buscar alternativas. El desafío es titánico: la fibra que más emplea el sector, el poliéster, procede del petróleo; la segunda en la lista, el algodón, es intensiva en mano de obra y a menudo abusa de pesticidas y otros productos contaminantes. Entre las dos copan el 80% del consumo mundial de fibras. Tradicionalmente, la innovación en materiales había sido impulsada de gigantes industriales como DuPont, artífice del nylon y lycra. Sin embargo, este nuevo escenario ha motivado que sean los propios retailers los que están presionando la cadena de valor para encontrar alternativas.

Según el informe *Fashion's new musthave: sustainable sourcing at scale*, elaborado por McKinsey, el 55% de las empresas de distribución de moda aspiran a que al menos el 50% de sus materiales sean sostenibles en 2025. El estudio subraya, además, que serán los grandes los que impulsen esta transformación. “Cuatro de cada cinco encuestados con compras de al menos mil millones de dólares al año prevén que al menos la mitad de su aprovisionamiento provenga de fibras sostenibles, y dos de cada tres esperan que la cuota ascienda hasta el 75%”, señala McKinsey. Hay dos líneas de investigación: por un lado, el desarrollo de nuevos materiales biodegradables o compostables y, por otro, en tecnologías que permitan darles una nueva vida a los que ya existen, con el objetivo de lograr el denominado *close the loop*. Es el caso, por ejemplo, de Refibre, una fibra de algodón reciclado que desarrolló el gigante de la viscosa Lenzing junto con Inditex y el MIT. H&M es uno de los grupos pioneros y de los que más avances ha logrado hasta ahora. A través de su fundación, el gigante sueco de la moda selló en 2018 una alianza con el Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel (Hkrita) para abrir la primera fábrica de hilatura en Hong Kong de los últimos cincuenta años. El acuerdo contempla la puesta en marcha de una



El aumento de la legislación en materia de contaminación y la mayor conciencia social con la sostenibilidad han forzado a productores y retailers a buscar alternativas

planta dedicada a la producción de fibras recicladas procedentes de prendas ya existentes. Este procedimiento es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el sector en su intento por ser más sostenible, dada la dificultad de reciclar textiles compuestos simultáneamente por fibras naturales y sintéticas. Tres cuartos de las empresas encuestadas por McKinsey planean incluir poliéster reciclado elaborado a partir de desechos de plástico, mientras que dos tercios prevén emplear poliéster elaborado a partir de prendas ya usadas. La consultora afirma que esta última opción es más ambiciosa debido “al estado actual y los obstáculos adicionales a los procesos de *close the loop*, como la disponibilidad de acceder a prendas usadas aptas, los costes logísticos, la escala y la competitividad de coste. Además, esta vía tampoco solventa el reto de la sostenibilidad. “La mayoría de las prendas están hechas con mezcla de dos tejidos, y el proceso de separación se realiza mecánicamente o químicamente, lo que no elimina el impacto en CO₂”, explica Petar Jovancic, líder de las actividades de I+D en tejidos multifuncionales de Eurecat y profesor de Ingeniería Textil de la Universidad de Belgrado. Además, esta solución tampoco elimina el impacto medioambiental del lavado doméstico, donde se originan el 38% de la contaminación de

microplásticos. Es aquí donde entra la otra vertiente innovadora en materias primas: la búsqueda de nuevas alternativas que permitan reducir la dependencia del petróleo y que, en lugar de ser pensadas para reutilizarse, estén diseñadas para que desaparezcan. Es el sueño del *fast fashion*: prendas de usar y tirar, pero sostenibles. El 45% de las empresas está buscando fórmulas

para integrar más materiales de origen biológico en sus colecciones, según McKinsey, el mismo porcentaje de las que están experimentando con nylon o lana reciclada. Adidas, por ejemplo, se alió con la *biotech* alemana Amsilk para el desarrollo de Biosteel, una fibra completamente biodegradable realizada a partir de componentes naturales. El deporte es, de hecho, pionero en la búsqueda de nuevos materiales innovadores, y otros grupos del sector como Nike o Asics también han avanzado en esta dirección. De nuevo, H&M también sobresale en esta vía de innovación. A través de su fundación, el grupo premia cada año cinco ideas innovadoras. En las tres ediciones que lleva en marcha el galardón, el grupo ha premiado iniciativas para crear nuevos materiales a partir de restos de los zumos de cítricos, hongos, cultivos alimentarios, algas o piel de uva. Otro titán de la distribución que ha invertido en el desarrollo de nuevos materiales es Bestseller. La danesa creó en 2018 una *joint venture* con la *bio-*





Piñatex, ideado por la española Carmen Hinojosa, es un tejido fabricado a partir de los residuos de las fibras de la hoja de la piña. La diseñadora se inspiró en varias prendas tradicionales filipinas hechas con telas de fibra de piña.

Además de en materias primas, las compañías que aspiran a ser más sostenibles investigan en nuevos ‘packagings’ para sustituir al clásico plástico

tech Pond para acelerar su investigación en fibras de origen biológico que reemplacen a las actuales derivadas del petróleo. Desde el ámbito industrial, la suiza Swicofil es pionera en emplear el quitosano (un elemento presente en el exoesqueleto de las gambas) para el desarrollo de nuevas fibras más sostenibles. La química francesa Arkema también ha desarro-

llado una poliamida, Rilsan, que se elabora sintetizando el aceite de ricino, aunque está desarrollada para su aplicación en revestimientos, y no en moda. En viscosa, quien más está innovando es el gigante austriaco Lenzing. Sólo en 2017, la compañía lanzó tres nuevas fibras *eco* al mercado: Refibre, de textiles reciclados; EcoVero, elaborada con procesos totalmente sostenibles, y la última, Tencel Luxe, un filamento continuo para mezclar con seda, lana y cashmere. Este mismo año, la empresa se ha aliado con otro industrial, DuPont, para el desarrollo de una nueva colección de tejidos hechos predominantemente de fibras derivadas de materias naturales. La colaboración combina fibras Sorona, de DuPont y Tencel Lyocell y Tencel Modal de Lenzing e incluye tejidos válidos para ropa de reporte, *ready to wear*, íntimo y denim. Sin embargo, no está todo hecho todavía. “Todavía no hemos llegado a la producción masiva ni nos hemos enfocado en la propiedad de estos materiales, sino simplemente en sus cualidades más sostenibles”, dice Jovanic. “Pero no hay que olvidar que si algo no da beneficios no es sostenible”, apunta.

Además, muchas de las fibras de origen natural no son compostables, sino solamente biodegradables. “La biodegradación es un proceso muy largo, que se puede hacer de forma natural o artificial; en cambio, los materiales compostables se descomponen en tres meses en contacto con la tierra”, apunta Jovanic. Aunque la principal materia prima de la moda es con la que se confeccionan las prendas, no es la única. Aquellas compañías que aspiran a ser más sostenibles están también investigando en nuevos *packagings* para sustituir al clásico plástico. L’Oréal, por ejemplo, ha desarrollado de la mano de Albéa un tubo cosmético a base de un material similar al papel certificado de base biológica. El grupo galo se ha comprometido a que, en 2025, el 100% del *packaging* hecho con plásticos sea recargable. Chanel, por su parte, adquirió en 2018 una participación en la empresa finlandesa Sulapac, especializada en *packaging* fabricado a partir de materiales biodegradables. **m**

» La mitad de las empresas del sector está buscando fórmulas para integrar más materiales de origen biológico en sus colecciones, según McKinsey.

45%

» En el lavado doméstico se origina el 38% de la contaminación de microplásticos.

4/10

Descubre intu Costa del Sol, un nuevo global resort

Donde lo mejor del mundo del hospitality, retail, gastronomía, ocio y entretenimiento, se encuentran.

@intuCostaDelSol
Juan de Mena - +34 91 571 73 58
info@intucostadelsol.com
intugroup.co.uk

intu
COSTA DEL SOL

Cómo la tienda arrebató al diseño el centro de la innovación

Antes del *fast fashion*, todo en moda giraba en torno al producto: la guerra se libraba en las pasarelas y el diseñador era el rey.

Con los nuevos sistemas de la moda, el epicentro del negocio está hoy en otras partes de la cadena de valor.

La aversión al riesgo es mayor: los grandes, porque cotizan, y los pequeños porque, tras dos temporadas malas, están fuera del mercado.

Ejemplos como el de Gucci demuestran que la innovación en diseño puede continuar siendo un importante *driver* de las ventas.

Crear cuando todo está inventado: diseño innovador en tiempos del ‘fast fashion’

Por
Iria P. Gestal

La ciencia ficción lleva décadas imaginando que, en un futuro no muy lejano, los humanos vestirán armaduras con grandes hombreras, vestidos de metal al estilo Paco Rabanne o trajes de Armani como en Gattaca. Pero lo cierto es que, desde la muerte del *grunge* y el *bling bling* que vino en los primeros años de los dos mil, el vestuario apenas ha evolucionado. El *fast fashion* adelantó los ritmos a una velocidad de vértigo, tanto que quizás la moda se ha pasado de vueltas y hoy sólo gira sobre sí misma. Ya ni los vaqueros pasan de moda: campana o pitillo, todo vale. ¿La solución? Según algunos *pure players*, trasladar la responsabilidad a quien ya se ha puesto en el centro del resto de la cadena de valor: el consumidor.

Otoño-invierno. Primavera-verano. Pre-fall. Crucero. Cápsulas. Colaboraciones. Cuando abandonó Dior en 2015, el diseñador belga Raf Simons reconoció estar “agotado”. Hace muchos años que el *fast fashion* rompió el calendario de las dos temporadas pero, con el negocio online, los ritmos se han acelerado todavía más, superponiendo tendencias y acortando la caducidad de la moda. Todo vale y, a la vez, nada parece ser nunca nuevo. ¿Se ha dejado de innovar en diseño? En parte, sí. “Si se fija en las empresas de moda que históricamente hemos considerado innovadoras, lo han sido en materia de diseño”, recuerda Paola Cillo, directora del programa Innovation by Design de la Universidad Bocconi de Milán. “La única forma en que una marca podía ser relevante era introduciendo algo diferente en diseño y producto”, apunta. Entonces, el diseñador era el corazón de la moda, pero con la aparición de los nuevos sistemas del sector, ese epicentro se trasladó a otro lugar: la tienda. Y ahí se trasladaron también los esfuerzos para innovar. “Las compañías están centrando su innovación en otras partes de la cadena de valor: de la búsqueda de materiales más sostenibles a la comunicación o la experiencia del cliente, su atención se ha trasladado a otras partes”, dice Cillo. A este cambio en el epicentro de los modelos de negocio del sector se suma otro factor clave que ha vuelto más conservador el diseño de moda: la aversión al riesgo en un momento en que gran parte de los gigantes cotizan en bolsa y las ventas han perdido el empuje de décadas atrás. “La innovación conlleva intrínsecamente un gran riesgo”, apunta la experta. “Pero hoy, a la velocidad a la que va todo, si te equivocas en dos colecciones estás fuera del mercado, así que tratas de homologarte y hacer lo mismo que hacen otros”, añade.

Del modelo de oferta al modelo de demanda

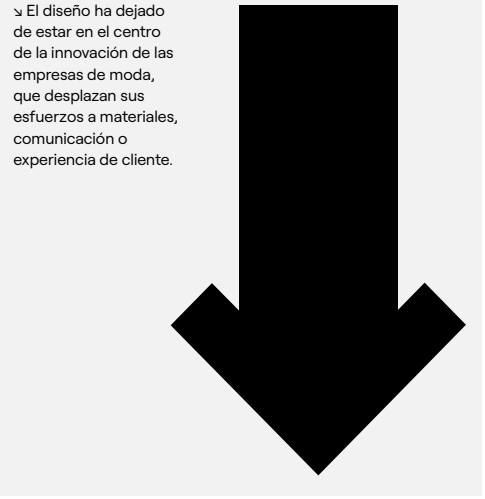
En el sistema clásico de la moda, la innovación se producía mediante el denominado *trickle-down effect*: las clases bajas imitaban a las más altas, y las altas se veían entonces empujadas a crear de nuevo, para mantener la diferenciación. Con los años, y especialmente tras el *boom* de la población joven en Estados Unidos en los sesenta y la proliferación de las tribus urbanas, el sentido de la innovación se invirtió: los diseñadores comenzaron a copia a la calle. Llegaron los *punks*, los *mods* y los *hippies*. De la mano de agencias de predicción de tendencias como Wgsn y viajes de los creativos a las capitales de la moda, las marcas anticipaban qué es lo que se llevaba y lo elevaban a categoría subiéndolo a una pasarela.



El diseñador ha dejado de estar en el corazón de la moda; con la aparición de nuevos sistemas el centro de la moda es hoy la tienda

En la era del *ultra fast fashion*, las marcas aspiran a incluir un nuevo actor en este flujo de innovación: el cliente. No el *cool*, como hasta ahora, sino el masivo. ¿Cómo? A través del *big data* de dos fuentes: el histórico de compras de los clientes y el equivalente en el siglo XXI a un viaje por Londres, París y Roma: Instagram. Si se fabrica sólo lo que el consumidor ya quiere, se reduce al mínimo el stock, lo que permite reducir las rebajas y promociones a fin de campaña y, en consecuencia, elevar el margen. Un mundo ideal que, por desgracia para las marcas, no termina de hacerse realidad. ¿El motivo? Que el diseño se vuelve aún más conservador. Por un lado, salvo los *early-adopters*, los clientes no están dispuestos por lo general a comprar un producto enormemente disruptivo, sino algo que sea “un poco innovador”, define Cillo. Por otro, si sólo se produce a partir de los *bestsellers* del pasado se cae en un círculo vicioso, porque sólo se replica lo que ya ha estado en el mercado. Amazon es uno de los gigantes de la Red que están ya empleando *big data* y *machine learning*

para el diseño de sus colecciones. Por el momento, sólo ha logrado abrirse camino con su decena de marcas de prendas básicas en Estados Unidos, mientras en Europa continúa luchando por hacer-



se un hueco con las líneas con más componente de tendencia. Otros *pure players* como Zalando o Asos también emplean el análisis predictivo para desarrollar sus nuevas colecciones. La compañía de lencería True&Co, por su parte, lo empleaba para mejorar el *fitting*, utilizando las respuestas de las consumidoras en un test de su página web y en las devoluciones de los productos, ya que la marca permitía recibir cinco sujetos de forma gratuita a domicilio sin coste. Pero el *big data* para el diseño no es exclusivo de los gigantes del *click*. Inditex lleva años empleándolo para actualizar recurrentemente sus *best-sellers* y H&M fue un paso más allá en 2019 con el lanzamiento de una colección según los gustos y tendencias de búsqueda en Berlín. Otra opción al alza es la cocreación. De nuevo, H&M exploró este camino con su marca Nyden, que la empresa definió como “una plataforma con un alma, cocreando con personas con talento y empoderando su creatividad”. “Ponemos a los líderes de las tribus en el centro del proceso de diseño, compartiendo sus historias y ayudando a que su creatividad tenga un impacto”. Sólo seis meses después de su lanzamiento, H&M absorbió Nyden dentro de la plataforma online de su cadena principal. Para Cillo, la cocreación en moda es más una herramienta de comunicación y marketing que una vía para innovar. “Lo veo posible en las marcas jóvenes, quizás en las *premium*, pero desde luego no para las de lujo, que son las tradicionalmente han liderado la innovación”, sostiene la experta. “El propio sentido del lujo es que alguien ha creado eso para ti, alguien ha tenido esa visión, si te implicas, más allá de una pequeña personaliza-



Durante los cinco años que lleva Alessandro Michele al frente del diseño de Gucci, la empresa ha duplicado su cifra de negocio.

Gucci es un ejemplo recurrente de buenas prácticas en diseño: en la ‘era Michele’ su facturación se ha duplicado

ción, pierde ese halo de exclusividad”, apunta. Sin embargo, algunas firmas de lujo como Burberry han explorado la cocreación como una versión avanzada de la personalización, invitando a sus clientes a proponer nuevos diseños para su clásico *trench*.

¿Cómo se innova?

Si poner al cliente al mando del diseño no lo permite, ¿cómo se es hoy innovador en diseño? Cillo recomienda establecer los equipos de diseño y gestión como dos líneas paralelas: los diseñadores deben saber lo que está ocurriendo en el negocio, pero no demasiado, y los directivos han de hablar un poco más el lenguaje de los creativos. Establecer un diálogo, pero con independencia. “No se le pueden poner frenos al proceso creativo en sus inicios, los diseñadores tienen que ser libres para crear”, defiende. ¿Quién lo está haciendo bien? Un ejemplo recurrente en todos los análisis es Gucci. Desde el nombramiento, en enero de 2014, de Alessandro Michele como nuevo director creativo de la marca, su facturación se ha disparado más del doble, hasta alcanzar 8.294 millones de euros. Sus claves han sido reinterpretar los códigos clásicos, crear nuevos iconos como el bolso Dionysus y conectar

con una nueva generación a la que la marca de Frida Giannini ya no le decía nada. En cualquier caso, Cillo da por terminada la era de las grandes tendencias: no habrá que volver a tirar los vaqueros porque vuelven a llevarse anchos o estrechos. Sin embargo, sí hay una nueva oleada de macro tendencias, que van más allá de la estética pero que terminan afectando igualmente al diseño.

La más preminente en el sector de la moda es la sostenibilidad. Esta corriente ha motivado que se cambie la manera de trabajar el diseño y que comience a pensarse en sus vidas una vez ya ha sido usada la prenda. Entre los objetivos en materia sostenible de Inditex se incluye, por ejemplo, que el 100% de sus diseñadores estén formados y especializados en circularidad a cierre de 2020, en el marco del compromiso del grupo con la Global Fashion Agenda. A un nivel inferior, existen también tendencias transversales, de estilo de vida, que han impactado en el negocio de la moda. Es el caso de la moda deportiva, el *athleisure* o la moda urbana, que tiene en Supreme su máximo exponente. “Pero, en términos de estilo, no son verdaderamente innovadoras”, recuerda Cillo. De hecho, el *athleisure* tiene su origen en las tendencias de *sportswear* y *activewear* de la década de los sesenta, y Supreme, hoy el epitome de lo *cool*, echó a andar en Nueva York en 1994. **m**



Amazon es uno de los gigantes de la Red que están ya empleando *big data* y *machine learning* para el diseño de sus colecciones.

LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA ESPAÑOLA DEPENDE DE SABER MANTENER LOS VALORES DE SU MARCA

La industria de la moda hoy se enfrenta a muchos desafíos

La globalización (en términos de producción, así como nuevos mercados y canales), un **estilo que evoluciona** cada vez más rápido, la necesidad de ofrecer una **experiencia unificada** al cliente y canales únicos, integrados verticalmente, etc.



Con **Fashionworks**, VISEO está ayudando al sector de la moda a enfrentar estos desafíos y a seguir siendo competitivos hoy y mañana.

Fashionworks es una solución innovadora basada en **SAP S/4HANA** para el sector retail moda que permite a las marcas de moda tener una mejor visión de la demanda en tiempo real en los diferentes canales, para que puedan tomar mejores decisiones, brindar al cliente una experiencia de tienda personalizada y guiar mejor a sus clientes.

Somos expertos en moda



www.viseo.com
marketing-iberia@viseo.com | 915151383



VISEO
— DIGITAL MAKERS —

La red de la logística moderna

El primer paso son los *fulfillment centers*, grandes almacenes donde se tiene una amplia profundidad de stock.

De ahí, la mercancía se traslada hacia un *sorter center*, que reparte los pedidos según las rutas urbanas.

La última milla se cubre mediante *couriers* externos o internos o, incluso, taquillas autónomas.

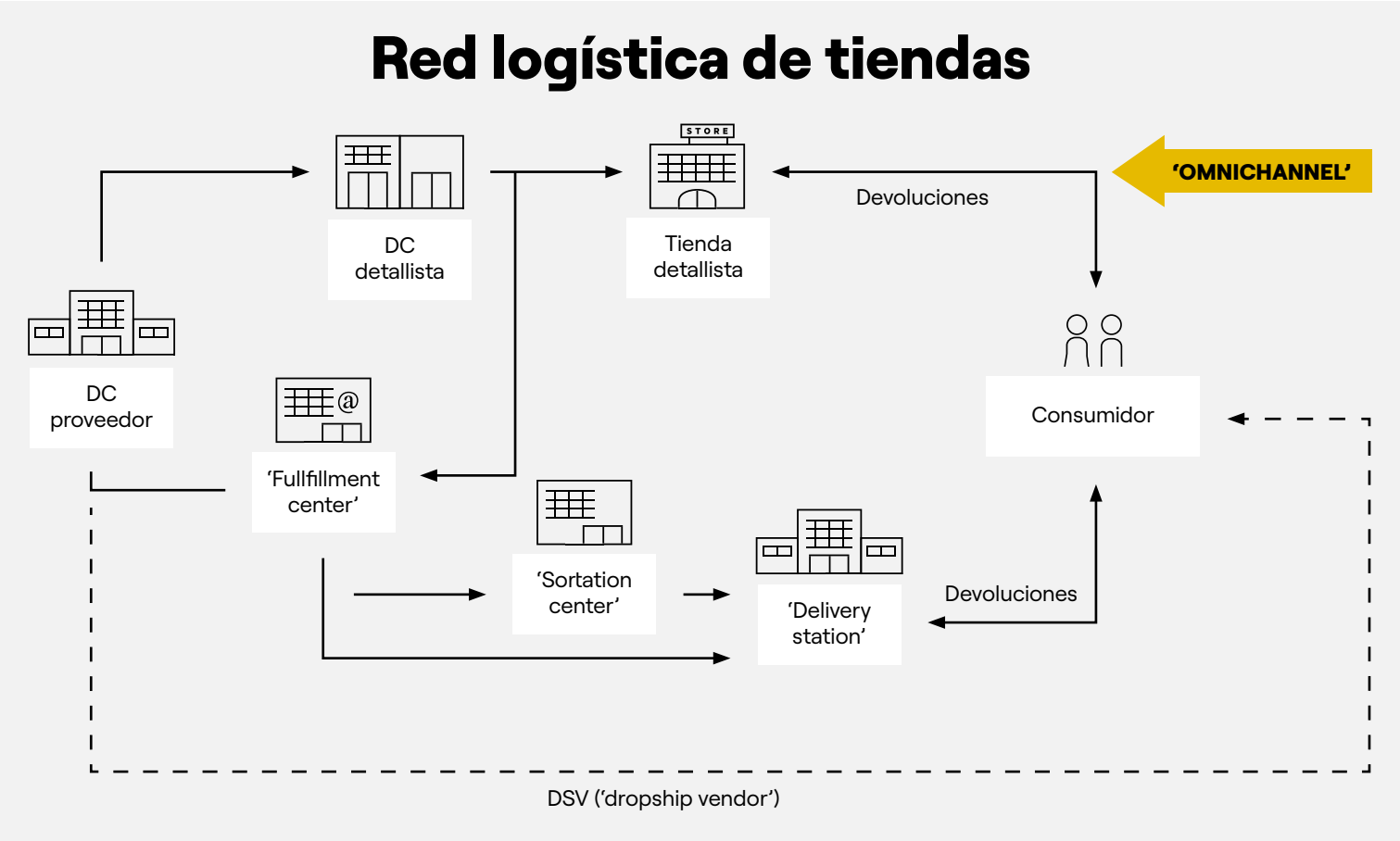
En los últimos años ha aparecido un nuevo elemento en la cadena: los *microfulfillment centers*, en el centro de las ciudades.

A la velocidad del ‘click’: la logística se acelera para lograr el aquí y ahora

Por Modaes

El rey ha muerto, viva el rey. Esta vieja cantinela monárquica bien podría haberse escuchado en Estados Unidos en los albores de la transformación del retail. Walmart, el rey del *brick and mortar*, del retail siglo XX, comienza a ceder el relevo a Amazon, el gigante del e-commerce y emperador del comercio minorista en el siglo XXI. Con esta transición llega también otra no tan visible, pero que está transformando desde los almacenes a las ciudades: la logística. Si Walmart perfeccionó el modelo para servir a la tienda, Amazon ha ideado el nuevo, con el que llega, en apenas unas horas, a millones de clientes de todo el mundo. Ahora, los nuevos gigantes asiáticos amenazan con tomarle la delantera, desarrollando nuevos modelos a partir de la mejores innovaciones de Europa y Estados Unidos para hacer aún más rápida y eficiente la red logística del e-commerce. Pero todavía queda un escollo por resolver: la sostenibilidad medioambiental y económica.

La logística del pasado estaba pensada para enviar grandes volúmenes a unas cuantas tiendas repartidas por el territorio, con una demanda más o menos predecible y de forma periódica. Pero la irrupción del online ha roto todos los esquemas. Hoy, los envíos son de pequeñas unidades, más difíciles de predecir y dirigidos a las casas de millones de consumidores repartidos por toda la geografía. De un gran envío a una ubicación a millones de pedidos a millones de domicilios diferentes. De *distribution centers* a *fulfillment centers*. Este nuevo modelo de almacén, diseñado por Amazon, es una de las grandes innovaciones de la logística moderna. A diferencia de los centros de distribución de Walmart, cuentan con varios pisos de altura y funcionan a partir de unidades de producto ubicadas en carros que integran sistemas automatizados para acelerar el almacenaje, la clasificación y la preparación de pedidos. Además, estos nuevos centros contienen millones de referencias “organizados aparentemente de forma caótica, ya que cada *bin* se destina a unidades de producto distintas”, explica Jaume Hugas, profesor de Esade y experto en logística para e-commerce. Si los centros de distribución se ubicaban en base a la red de tiendas, estos se encuentran localizados según la densidad de población de cada zona. Desde estas plantas, el pedido se envía a *sorter centers*, almacenes específicos donde los almacenes se clasifican y se distribuyen en función de la ubicación y la velocidad de entrega, como hacían hasta ahora operadores logísticos especializados como FedEx y UPS. El avance exponencial del e-commerce ha dejado sin capacidad a estos operadores especializados, por lo que los gigantes del online han terminado convirtiéndose en logísticos por sí mismos. En China, por ejemplo, el gigante Alibaba y un grupo de empresas especializada en la última milla lanzaron en 2013 Cainiao Network Technology, con la que aspira a crear una “red de logística inteligente en China” con la que realizar entregas en 24 horas para cualquier producto en cualquier lugar del país. Amazon, por su parte, también ha invertido en tecnología, como compras como la de su proveedor de robots Kiva que adquirió en 2012 por 775 millones de dólares. Apoyada en estos robots, el gigante estadounidense ha acortado el tiempo de entrega desde el *click* de entre sesenta y setenta y cinco minutos a sólo quince minutos, y ha aumentado su capacidad de almacenamiento en un 50% por metro cuadrado. El tiempo es, de hecho, la gran batalla de la logística moderna y su campo de batalla es la última milla hasta la casa del consumidor. Los operadores han tratado de solventarla acercando cada vez más sus almacenes y ofreciendo nuevas opciones



El desafío pasa por hacer esta logística ultrarrápida eficiente también desde el punto de vista medioambiental

de entrega para saltar el paso más conflictivo del envío. En este sentido, Amazon emplea *delivery stations*, centros alimentados desde los *fulfillment centers* y los *sorter centers* ubicados en los barrios de las ciudades. Una opción son las denominadas *pick up stations*, ya sean establecimientos de conveniencia o taquillas preparadas sólo para este fin por operadores logísticos como Correos. Otra innovación en este mismo campo, destaca Hugas, son las *carneval tents*, campas que operan como *delivery stations*, así como *pop up tents* para cubrir emergencias como picos de ventas puntuales o condiciones meteorológicas adversas. JD.com y Alibaba son también pioneros en este campo de la innovación. Los principales operadores del gigante asiático emplean mobile lockers, taquillas autónomas sin conductor, que permiten entregar hasta treinta paquetes en cada envío. El siguiente paso, asegura Hugas, será abrirles las puertas de casa. “Los buzones son algo del pasado”, sentencia el experto. “¿Se imagina llegar a casa y encontrar la nevera llena? Eso ya es posible hoy

gracias a la tecnología”, asegura. A medida que los sistemas de cerrajería virtual se vayan implantando de manera más masiva, un repartidor podrá entrar en casa del cliente mediante un código único para realizar un envío, reduciendo otra de las grandes batallas del online, las entregas frustradas. ¿Y la inseguridad? “No habrá problema, cada cliente sabrá quién es el repartidor que le entregó el pedido y saltará la alarma si está más tiempo del programado”, sostiene Hugas.

Los *pure players* como Amazon han marcado los estándares en los envíos: dos horas es ya el nuevo normal.

2 horas

La última vuelta de tuerca

Si Amazon ideó el modelo logístico del e-commerce, ahora son los gigantes chinos los que lo están perfeccionando. “Son los que más están avanzando, de lejos” sintetiza Hugas. Grupos como JD.com han replicado las innovaciones estadounidenses, lideradas por Amazon, y europeas, impulsadas por el supermercado online Ocado, para mejorar todavía más la eficiencia en el proceso logístico. Han desarrollado robots similares a los Kiba, que compró Amazon, para hacer el proceso de clasificación en el *sorter center*, en el que cada espacio de la estantería es una ruta urbana. Para última milla, Jd.com ha ido un paso más allá, adaptando modelos parecidos a una taquilla que realiza la entrega a domicilio de forma autónoma. El cliente abre la taquilla con un código y el robot sigue deslizándose hacia su próximo destino. “Han combinado los tres mejores sistemas y los han adelantado a todos”, sintetiza Hugas. Mientras, en Estados Unidos, la gran innovación de los últimos años son los *microfulfillment centers*. “Como cierran tantas tiendas pero el e-commerce sigue creciendo, se aprovechan los locales vacíos para abrir pequeños almacenes para toda una ciudad, con un número más limitado de SKUs según la demanda”, explica el experto. En Europa, por su parte, estos *microfulfillment centers*, la mayoría manuales, se han declinado



Los grupos chinos como Alibaba o JD.com han adoptado y evolucionado las innovaciones de los operadores estadounidenses y europeos.

Alibaba y JD.com ya entregan a domicilio mediante taquillas autónomas: el cliente introduce un código, recoge su pedido y el robot sigue su camino

en las denominadas dark stores, como la que ha abierto Glovo en Barcelona. Estos establecimientos replican el surtido de una tienda pero no está abierta al público, y se encuentran en el centro de las ciudades permitiendo surtir de forma mucha más rápida.

Los clásicos establecimientos de retail también se han convertido por sí mismos en pequeños *fulfillment centers*, desde donde gigantes como El Corte Inglés o Inditex, con una amplia red de tiendas, pueden servir a domicilio en apenas dos horas. El grupo de grandes almacenes, que se apoya en la *start up* Paack para optimizar sus envíos, ya entrega un millón y medio de referencias en su centenar de centros, hipermercados y otros tres mil quinientos puntos de conveniencia en distintos periodos de entrega.

¿La clave? El stock integrado mediante el sistema de identificación por radiofrecuencia (Rfid), que permite localizar en todo momento dónde se encuentra un artículo. Los establecimientos sirven, además, de puntos de recogida cada vez más automatizados. La matriz de Zara, por ejemplo, puso en marcha en 2017 el primer robot para recoger

pedidos online en tienda de forma automática. El prototipo incorpora un lector óptico que escanea el código QR o acepta la clave pin que el cliente ha recibido a la hora de realizar la compra por Internet. En pocos segundos, el sistema entrega el pedido a través de una plataforma-buzón. Tras ella, un robot dinámico se mueve por un silo de ocho metros de largo por cuatro metros de alto y 2,5 metros de fondo, con una capacidad de gestión de hasta 700 paquetes de forma simultánea.

El siguiente paso: hacer sostenible la logística

En los últimos años, la innovación en logística se ha centrado en ganar velocidad y conveniencia, exprimiendo tiempos de entrega y ofreciendo todas las facilidades al cliente. Pero, a medida que avanza la preocupación sobre la sostenibilidad, se abre el debate sobre cuán sostenible puede ser enviar unas pilas en dos horas a un cliente que está a veinte kilómetros de distancia, recogerlas gratis cuando no las quiere y hacerlo a escala.

Junto al impacto medioambiental, que operadores como UPS tratan de compensar con envíos neutros en carbono y alternativas más ecológicas como las bicicletas o los coches eléctricos, se suma la sostenibilidad económica. Sólo en el último año, grupos como DHL, Fedex, UPS o Seur han anunciado ya subidas de precios de los envíos ante el alto impacto en sus márgenes, mientras que operadores de moda como H&M o Asos han comenzado a testar nuevos sistemas para reducir las devoluciones en masa y aumentar el ticket medio por envío para salvar algo la rentabilidad. **m**

LIVING LOGISTICS MOVING FASHION

Impulsores de nuevas soluciones intralogísticas

TGW cuenta con una gama de soluciones logísticas estandarizadas y modulares para dar respuesta a los desafíos a los que se enfrenta el sector de la moda / textil, que abarcan desde sistemas básicos "person-to-goods (PTG)" hasta los sistemas más avanzados "goods-to-person (GTP)".

» La tienda está en crisis, larga vida a la tienda

Más del del 10% del espacio actual del retail en Estados Unidos, alrededor de mil millones de pies cuadrados, tendrán que cerrar, replantearse o renegociar el alquiler.

El objetivo final de la innovación en el ámbito del retail debe ser optimizar costes, generar ingresos o elevar el margen bruto.

Showrooming, experiencia e hiperpersonalización son algunos de los conceptos que ganan peso en el desarrollo de las redes de tiendas.

La tienda debe también integrar los nuevos canales de venta que antes no existían: hoy es el ecommerce, pero mañana puede serlo también la venta a través de la voz.

Ni experiencia ni conveniencia, eficiencia: la tienda busca su nueva razón de ser

Por
Iria P. Gestal

Hubo un tiempo en que innovar en tienda significaba convertirla en una montaña rusa de experiencias, con pantallas, cafés y abrumadoras superficies de venta. Este era el dibujo de la tienda experiencial y tecnológica para competir con el avance del online. Pero aquello, como dice Fernando Pasamón, no “movía la aguja”. Tras la tienda como templo de la marca, para combatir el desarrollo galopante del comercio electrónico, llegó la tienda al servicio del ecommerce: el *ship from store*, el *showrooming* o, el *click and collect*, con compañías como Amazon Go o Bonobos como principales exponentes. Ahora, el sector explora nuevas vías para dar un sentido al centro de sus operaciones más allá de la dicotomía entre experiencia y conveniencia con el objetivo de encontrar lo que muchos operadores olvidaron por el camino: la rentabilidad.

La tienda está en crisis. El corazón de la última gran innovación de la moda, el *fast fashion*, no termina de encontrar su hueco en un nuevo escenario de caída del tráfico, viajes a París en lugar del *mall* y avance de las ventas por Internet. El término Apocalipsis Retail, acuñado en 2017, resume este descalabro del *brick and mortar*, que aún continúa. Según PwC, más del del 10% del espacio actual del retail, en Estados Unidos, alrededor de mil millones de pies cuadrados, tendrán que cerrar, replantearse o renegociar el alquiler en los próximos años. Pero es en las crisis donde, por pura necesidad, nace a menudo la innovación. La primera reacción fue reconvertir la tienda en un espacio experiencial, de grandes dimensiones, en el que había gran profundidad de oferta, mucha tecnología a la vista (de iPads a probadores inteligentes) y todo tipo de servicios para estimular el tráfico. Era el modelo Apple, la tienda como templo de la marca, aunque eso supusiera a menudo mermar la rentabilidad.

Si los retailers tradicionales apostaron por la marca, los *pure players*, en su salto a la calle, innovaron trasladando al offline su ventaja competitiva: la conveniencia. Fue el caso de Amazon, que ideó supermercados en los que se podía comprar sin interactuar ni una vez con un dependiente, o Bonobos, que abrió tiendas sin stock pensadas para comprar online.

“Todo el mundo va buscando tiendas en las que pasen cosas, que llamen la atención”, dice Fernando Pasamón, socio responsable de la industria de bienes de consumo y distribución de Deloitte. “Y llamar la atención significa tener un espejo, pero eso no mueve la aguja”, asegura el experto, refiriéndose a que no tiene impacto real sobre la cuenta de resultados.

Tampoco la implantación de nuevas tecnologías es, per sé, innovación para el ejecutivo. “Herramientas como el mapa de calor, por ejemplo, no marcan la diferencia porque no dicen nada que el responsable de la tienda no sepa o no vea”, apunta Pasamón.

De los ‘flagships’ a las boutiques

Entonces, ¿qué significa innovar hoy en retail? Según Pasamón, el objetivo final debe ser optimizar costes, generar ingresos o elevar el margen bruto. Lo que sí mueve la aguja. Un ejemplo reciente de experimentación en este campo es la nueva tienda piloto que H&M acaba de poner en marcha en Berlín. El nuevo establecimiento, de sólo 300 metros cuadrados, será uno de los más pequeños del grupo y contará con oferta específica para la población berlinesa, incluyendo artículos de *lifestyle*, cosmética de marcas de nicho y prendas *vintage*. La tienda cuenta también con



H&M comenzó una fase de experimentación con su red de tiendas. La compañía sueca, que atraviesa un momento complejo y que realiza un movimiento tras otro para seguir fuerte en la contienda mundial de la moda, puso en marcha en Berlín el que se ha convertido en uno de sus establecimientos más pequeños, con 300 metros cuadrados. Si la prueba funciona, podría representar un cambio de rumbo en la estrategia del grupo y del sector, abriendo el debate de la expansión o reconversión a tiendas más pequeñas.

Si los retailers tradicionales apostaron por la marca, los ‘pure players’, en su salto a la calle, innovaron trasladando al offline su ventaja competitiva: la conveniencia

un espacio de zumos y café y un jardín y, en los próximos meses, el local acogerá sesiones de yoga y un mercadillo navideño.

El concepto es particularmente innovador porque resumirá varias de las innovaciones de los últimos años, pero en un modo en el que sí podría mover la aguja. Por un lado, el *showrooming*: la tienda tiene poco stock, pero da acceso al cliente a todo el stock de la Red. Por otro, la experiencia: mediante las actividades en tienda, siguiendo el ejemplo de retailers deportivos como Lululemon, los clientes tienen una experiencia más memorable en la tienda y pasan más tiempo en ella. Por último, la hiperpersonalización: ofrecer productos pensado para un grupo concreto permite al cliente sentirse único dentro de un gran grupo, y a H&M le permite, a la vez, recopilar más datos para seguir nutriendo la rueda.

El uso del *big data* es clave en esta nueva era de la tienda. “Hoy, el *big data* permite hiperpersonalizar el producto y las ofertas, tanto en tienda como online”, subraya Pasamón. El experto explica que hay dos formas de abordar esta hiperpersonalización: una es como lo hace Amazon, que es a partir

de la venta histórica. “Eso tiene un problema, y es que si he comprado un libro que le gusta a mi mujer me lo va a recomendar en los próximos dos meses, pero Amazon se lo puede permitir porque tiene mucho volumen”, apunta.

Pero esta opción no sirve para un retailer que no tenga tanta amplitud de surtido y volumen. La alternativa es predecir según las probabilidades de los atributos de los productos que se han comprado en el pasado. De este modo, el algoritmo detecta si a un cliente le gustan los productos azules, de algodón, o los caros, por ejemplo.

“Si te compras una tele, por ejemplo, al dependiente le saldrá un segundo ticket para que te recomiende comprar un sofá de cuero y de color azul, porque sabe que hace cinco años que no has renovado el salón y porque esas son las características que más compras”, ejemplifica el experto.

Aunque quizás la ventaja más inmediata del nuevo concepto de H&M es su reducido tamaño, lo que permite mermar notablemente los costes de alquiler, que ha sido una de sus batallas en los últimos años de caída de ventas. Y eso sí mueve el *bottom line*.

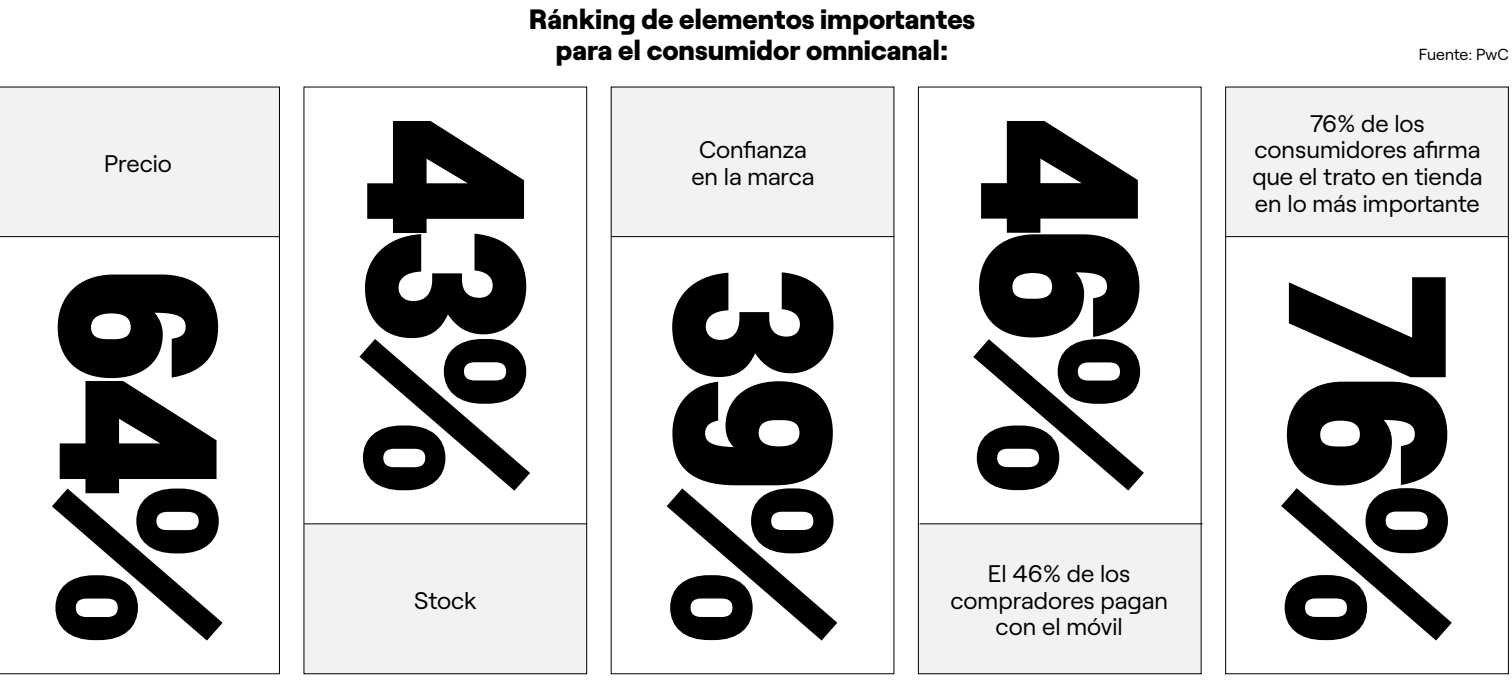
H&M no es el único que ha apostado por estos conceptos *boutique*. Nordstrom, por ejemplo, se ha aliado con varios retailers especializados para desarrollar pequeñas tiendas multimarca dentro de sus grandes almacenes. El último de ellos, de lujo, se denomina Space y ocupa quinientos metros cuadrados con estética y diseño diferenciado.

Saks Fifth Avenue, por su parte, también ha apostado por menores dimensiones en una de sus últimas aperturas en Nueva York. El grupo de grandes almacenes combina elementos físicos y digitales para mejorar la experiencia de tienda, como un seguimiento personalizado de los dependientes a través de la Red. Según la empresa, los clientes que interactuaron de este modo con los trabajadores incrementaron un 50% su compra media.

Otra opción innovadora es buscar aliados externos para dar con nuevas vías de ingresos y dinamiza el tráfico en la tienda. Un ejemplo es el del retailer Staples, especializado en material de oficina, que se ha aliado con la compañía de espacios flexibles Workbar para ofrecer pequeñas oficinas dentro de sus establecimientos, con una cuota mensual.

La tienda en la era de la omnicanalidad

Más allá de modelos innovadores per sé, la tienda



Uno de los mayores retos del sector es reducir los tiempos en caja, un elemento que es actualmente uno de los principales puntos de fricción

debe también integrar los nuevos canales de venta que antes no existían: hoy es el ecommerce, pero mañana puede serlo también la venta a través de la voz. Se trata de darle al cliente las herramientas para hacer lo que ya hace en otros canales, evolucionar acorde a su adopción tecnológica, en lugar de innovar de manera disruptiva. “Hay que tener cautela de no innovar en exceso, sino hacerlo al ritmo del consumidor: si está habituado a consultar parte del catálogo online, los empleados han

Ante la hipertecnología y la innovación, el factor humano emerge como una herramienta clave del retail

de tener un iPad, si está habituado a pagar con el móvil, tiene que tener esa opción”, dice Pasamón. En este sentido, aunque el envío a domicilio es de lejos la primera opción de entrega (en Estados Unidos, la cuota llega al 70%), el 50% de los encuestados por PwC para el informe *The new retail ecosystem: From disrupted to disruptor* ha probado alguna vez la recogida en tienda, una opción que aporta conveniencia y, a menudo, envíos más ágiles. Otra opción es aprovechar el stock del punto de venta físico para realizar envíos a domicilio, el denominado *ship from store*, que ya emplean retailers como Inditex. Otra de las opciones es convertir la tienda en un

showroom para el negocio online, lo que permite reducir el inventario, emplear tiendas pequeñas y eliminar la necesidad de tener dos redes logísticas paralelas: una para tiendas y otra para los domicilios. Bonobos fue uno de los pioneros en utilizar este modelo cuando dio el salto al retail, y actualmente cuenta ya con treinta puntos de venta que denomina *guideshops*. ¿Quién es hoy un referente en la innovación en



Mercadona, que destaca por el escaso desarrollo de su negocio online, se ha convertido en un referente en la gestión del punto de venta apostando por logística y costes.

retail? Pasamón destaca la cadena valenciana de supermercados Mercadona. “Apenas acaban de ponerse en serio con la página web, por lo que podrías deducir que están al a cola, pero están a la cabeza a la hora de entender el papel del *big data* y la modelización en los procesos clave: logística, costes y tiendas”, apunta el experto. Pasamón pone como ejemplo la reducción de tiempos en caja, uno de los puntos de fricción en el retail. “Han conseguido una experiencia *friendly* porque han logrado utilizar tecnología y, a la vez, el dependiente te sonríe y te habla cuando pasas”, apunta. Ante la hipertecnología y la innovación, el factor humano emerge como una herramienta clave para que la tienda continúe conectando con el cliente. De hecho, el 76% de los encuestados por PwC destaca que contar con un dependiente experto en lo que vende es lo más importante en la tienda, frente al 41% que destacan un “ambiente seductor” como el primer factor. **m**

06.02.2020

Palau de Congressos de Barcelona

Avinguda de la Reina Maria Cristina

BARCELONA FASHION SUMMIT 2020

378 horas de conocimiento

945 horas de networking

168 ponentes

5.789 asistentes

Objetivo Consumidor

Programa completo disponible próximamente

¡Reserva ya tu entrada!

Patrocina

adyen

Organiza

modaes.es

Apoya

080 BARCELONA FASHION

Más información e inscripciones en www.barcelonafashionsummit.com

933 180 551

» De las hojas de pedidos a la nube

La digitalización permite que proveedor y retailer estén sincronizados de manera continua.

El análisis del *big data* hace posible una producción mucho más afinada con la demanda, y con menos stock.

La digitalización de la cadena de valor permitirá potencialmente recuperar margen, negociar mejor con el proveedor y reducir descuentos.

La impresión 3D lleva años sonando como la gran revolución del sector pero todavía se usa apenas para prototipos.

Del ‘made in China’ al ‘printed in Germany’: la revolución del aprovisionamiento

Por
Modaes

En la Grecia Clásica, en el Mánchester de la Revolución Industrial, en la China comunista o en las atestadas fábricas de Bangladesh. En un negocio en plena transformación, su corazón, la industria, apenas ha cambiado en los últimos siglos. La electricidad, primero, y la computación, después, aceleraron los procesos, pero estos continúan siendo los mismos. Hasta ahora. La innovación llega al primer eslabón de la cadena de valor en forma de hiperconectividad y predicción de la demanda para ganar eficiencia y todavía más velocidad. Mientras, el mapa del aprovisionamiento se desdibuja: en lejanía, básicos a volumen; en proximidad, cada vez más innovación y los acabados que permiten la personalización. ¿La siguiente frontera? Decir adiós al telar para abrazar la Singer del futuro: la impresora 3D.

Si el *fast fashion* y la globalización diseñaron una cadena de valor hiperfragmentada e hiperglobalizada, la digitalización permite ahora automatizarla y conectarla por completo. Diseñar en Arteixo y fabricar en Bangladesh, al momento. A esto se suma ahora un tercer polo de conexión, el consumidor, del que hoy se tiene más información que nunca. De este modo, teniendo la cadena de valor interconectada y con información precisa del rendimiento de cada una de las factorías y polos de producción, la toma de decisiones en el aprovisionamiento podría llegar a realizarse en tiempo real y según las capacidades de cada línea de producción. Tal nivel de precisión podría, por un lado, reducir los precios de las compras en un sector en el que los pedidos se negocian hasta el último céntimo.

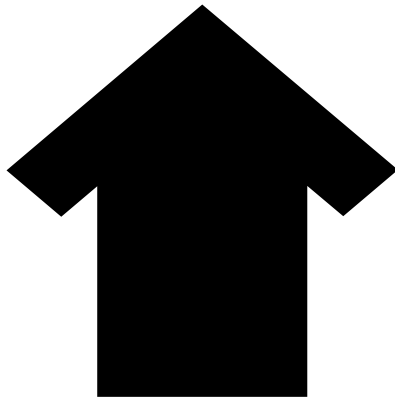
Por otro, se invierte el proceso tradicional de planificación, compra en volumen, venta y liquidación de stocks para poner la demanda en el principio del proceso, y trabajar a partir de ahí. De este modo, el retail deja de orientarse hacia la oferta (haciendo políticas de *push*) para trabajar según la demanda (en clave *pull*). En consecuencia, se pasa también un modelo de gestión stocks a otro más sostenible, más ajustado a la demanda y por tanto con menos existencias a menor de temporada. Este sistema permite, por un lado, acercarse a la economía circular y, por otro, reducir la agresividad de los descuentos y recuperar margen.

Por último, la digitalización hace también posible la visibilidad total de toda la cadena de valor, mejorando la eficiencia interna pero también aportando un nuevo valor al consumidor. “Ser innovador hoy es tener una cadena de valor cada vez más transparente y trazable”, asegura Gabriel Farías, experto en aprovisionamiento. Una vez digitalizada, la tecnología *blockchain* permitirá actualizarla y sellarla de ataques externos, garantizando una mayor fiabilidad. El sistema comenzó implementándose en el sector de la alimentación, pero grupos de lujo como LVMH han comenzado ya a dar los primeros pasos para llevarlo al negocio de la moda.

Hiperpersonalización, en busca del stock cero

El mapa actual del aprovisionamiento fue perfeccionado por Inditex, combinando las redes que habían establecido veinte años atrás los gigantes estadounidenses, británicos y alemanes del retail de moda en China con polos en proximidad como Portugal, Turquía o Marruecos. Pero el aumento de los costes laborales en hubs de producción en lejanía como Myanmar o Bangladesh, sumado a la acumulación de stocks, han hecho tambalearse esta fórmula. Después de décadas de runrún de la relocalización, parte de la industria comienza, ahora sí, a

Las *speedfactories* de Adidas producen tres veces más rápido que una fábrica convencional



80%

El 80% de las compañías considera probable que la automatización contribuya a crear nuevos modelos de negocio

14 días es el *time to market* de pure players como Asos o Boohoo

14

La automatización permite compensar los mayores costes de mano de obra en Europa y el uso del ‘big data’, producir bajo demanda

regresar tímidamente a Europa, pero de un modo completamente distinto. La automatización permite compensar los costes de la mano de obra, y el uso del *big data* hace posible a las compañías producir bajo demanda, el sueño de la moda. ¿Lo quiere? Lo tiene.

Es lo que Gabriel Farías denomina neorrelocalización. “Con este sistema, las marcas logran la velocidad necesaria para recuperar el margen perdido y mejorar la gestión de los inventarios y el stock”, apunta el experto.

El pionero en explorar esta nueva forma de producir fue Adidas. La compañía puso en marcha su primera *speedfactory* en 2017 en la localidad alemana de Ansbach. La factoría, equipada con software de simulación y de análisis de datos, impresión 3D y robótica, permite fabricar zapatillas personalizadas sin prácticamente presencia de trabajadores. Después de décadas de deslocalización, la producción se acerca de nuevo a los centros de consumo para ganar velocidad, también en el lujo. Louis Vuitton, por ejemplo, anunció en 2018 la construcción de dos factorías más en Francia para poder reducir sus tiempos de producción a una semana y tener una mayor reacción ante los vaivenes de las tendencias. En un contexto en el que cada vez más impera lo glocal; lo masivo, pero personalizado, se impone

también una alternativa combinada de los dos sistemas: la producción en volumen en lejanía con acabados tan cerca como sea posible, incluso en tienda.

“Si se traslada parte del proceso a la tienda, como el acabado láser, se puede personalizar un producto en tiempo real”, apunta Farías. “Esto permite hacer personalización de manera masiva, fabricando un pantalón básico en Asia y acabándolo según las

preferencias de Madrid o Shanghai”, dice. Compañías como Pepe Jeans o Adidas ya están empleando esta fórmula.

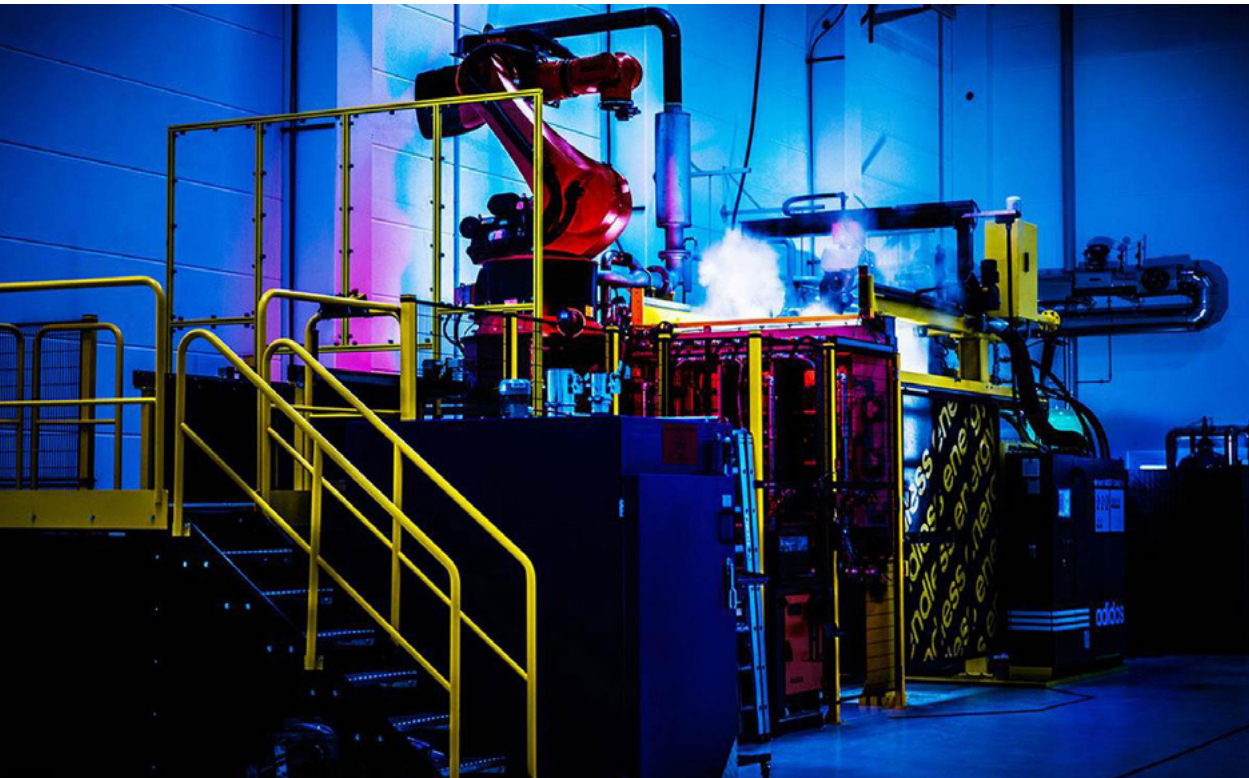
Según el informe *Is apparel manufacturing coming home?*, elaborado por la consultora McKinsey, el 80% de las compañías considera probable o muy probable que la automatización contribuya a la creación de nuevos modelos de negocio en el sector.

Igual que ocurre en otras partes de la cadena de valor, como en los materiales, la innovación está siendo impulsada cada vez más por alianzas entre los diferentes actores del negocio de la moda, de fabricantes a retailers. Porque, tras varios años ajustando costes, la nueva era de la producción requiere también inversión en el punto de origen de las empresas.

Fast Retailing, el dueño de Uniqlo, creó una joint venture con el fabricante de tricotados Shima Seiki para la construcción de fábricas y Levi Strauss alcanzó un acuerdo con la española Jeanologia para equipar



La impresión de ropa en 3D de forma masiva todavía parece lejana, pero hay nuevos proyectos, como Kniterate, que ya permiten fabricar una prenda de forma totalmente automatizada a domicilio.



Adidas fue pionera en la denominada neorrelocalización con la apertura de la primera *speedfactory* en Alemania en 2016.

‘Pure players’ como Asos o Boohoo han reducido el ‘time to market’ hasta sólo catorce días

a sus proveedores con tecnología para la producción de vaqueros sin impacto medioambiental. Tommy Hilfiger, por su parte, creó un equipo de trabajo con IBM y The Fashion Institute of Technology (FIT) para el lanzamiento de un proyecto piloto que utilizaba inteligencia artificial para identificar y facilitar tendencias de moda. La finalidad era entender mejor las necesidades de los clientes, capitalizar las últimas tendencias y acelerar el ciclo de desarrollo de producto. La compañía estadounidense estudia las aplicaciones comerciales del proyecto, desde personalizar el diseño de las prendas a un aprovisionamiento más rápido y más fiable.

Hacia el ‘ultra fast fashion’

En este nuevo modelo de producción acelerada, quien tiene el dato es el rey. De hecho, según el informe *Fast fashion speeding towards ultra fast fashion*, elaborado por Fung Global Retail&Technology, son tres pure players los que más están acelerando el proceso actualmente: Asos, Boohoo y Missguided.

Asos, por su parte, tiene un *time to market* medio de hasta seis semanas en los productos confeccionados en Turquía y de entre seis y ocho semanas si están realizados en Islas Mauricio. Sin embargo, en el caso de producirlas en Reino Unido, el producto puede llegar a tienda venta en dos semanas. Esta

Es el porcentaje de las compañías que creen que la automatización contribuye al cambio de modelo

80%

rapidez se contrapone con las cinco semanas que dedican Zara y H&M en sus procesos. Las compañías tradicionales, a su vez, tienen ciclos de producción de entre seis meses y nueve meses. Boohoo obtiene el 50% de su producción de su mercado local, Reino Unido con el objetivo de agilizar sus ciclos también a dos semanas. Esta rapidez a la hora de diseñar es posible gracias a la revolución digital y al modelo *test-and-repeat*. Con la rápida difusión de las tendencias de pasarela en redes sociales y en los medios, las compañías tienen mucha más facilidad para co-

piar o inspirarse, según el informe, y agilizar el proceso de diseño. En 2017, el rey del comercio electrónico y, por tanto, de los datos, Amazon, trazó un primer plano de una fábrica de producción de prendas de vestir totalmente automatizada para producir ropa bajo demanda. Se trata de una fábrica computerizada en la que las máquinas están conectadas entre sí y son capaces de cortar patrones, estampar tejidos y confeccionar prendas sin necesidad de presencia humana.

La gran promesa: la impresión en 3D

Aunque gana velocidad y eficiencia, los procesos en el aprovisionamiento de moda continúan siendo los mismos de hace siglos: el hilo se teje, se corta y se cosa. El último disruptor ha sido la impresión digital, que sustituye a la estampación e incluso parte de los procesos de tintado. Su aplicación en el proceso industrial inyecta velocidad, eficiencia y sostenibilidad. La próxima frontera de la innovación en el aprovisionamiento es una tecnología que existe desde hace años pero que no ha terminado todavía de lograr escala: la impresión 3D. ¿Podrán las impresoras sustituir a las fábricas? No por ahora, pero sí permite grandes avances. “El diseño 3D ha sido fundamental para evitar el envío de muchas contramuestras, ahí ha sido un gran avance”, dice Fariás. “¿Pero la impresión? Hoy por hoy, sólo se emplea para prototipos, calzado y bisutería”, afirma el experto. Una de las principales barreras son los materiales, muy limitados en la impresión aditiva. **m**



¿Tu nueva colección no llega a tiempo a las tiendas?

Controla tus operaciones y gestiona de forma inteligente tus artículos en todos los canales comerciales.



PLANIFICACIÓN DE TEMPORADA



GESTIÓN DE COLECCIONES



UNIFIED COMMERCE



PRICING INTELLIGENCE



STOCK OPTIMIZADO



PREDICCIÓN DE LA DEMANDA



DOM (DISTRIBUTION ORDER MANAGEMENT)



INTELIGENCIA DE NEGOCIO

Por Iria P. Gestal

El directivo de L’Oréal asegura que la empresa debe ser permeable a la gran cantidad innovación que hay fuera. “Se habla mucho de lo que nosotros necesitamos de las *start ups*, pero ellas también necesitan de nosotros esa capacidad de escala, más que el capital”, exclama.

“La intersección de las tendencias del consumidor y la tecnología deben ser el origen de toda innovación”

Jaime del Valle Responsable de Open Innovation de L’Oréal para Europa Occidental

Jaime del Valle es director general de marketing en L’Oréal España y responsable de Open Innovation para Europa Occidental. Con responsabilidades que abarcan la gestión de la compra de medios, la tecnología, *data* y *consumer intelligence*, es el encargado de la aceleración de la transformación digital del negocio. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, señala que la tecnología es un catalizador de la innovación, pero que ya se ve innovación que no requiere tecnología.

¿Qué significa Open Innovation?

Ayudar y acompañar a las marcas en el

viaje de transformación digital. En el territorio de Europa, todas las iniciativas que tenemos de nuevos servicios digitales y de colaboración con tecnología y con *start ups*, implementarlas a escala. Desde la aceleración e incubación hasta adquisiciones o participaciones minoritarias.

¿Para innovar hay que ser pequeño?

Obviamente, no. Ser grande y estar presente en tantos países hace que nos sea más fácil identificar tecnologías o *start ups* que puedan ayudar en procesos de innovación. Es importante aprovechar las sinergias y la capacidad de escala también a la hora de innovar.

¿De dónde viene la innovación?

La innovación puede venir de cualquier lado: desde un empleado de L’Oréal de Portugal a una tecnología en Canadá. Hay que ser capaces de identificar la innovación que existe fuera y que tiene una aplicación quizá no tan obvia para nuestra industria, pero también ideas de nuestros equipos en todo el mundo. Invertimos casi el 4% de nuestra facturación en I+D, pero hay mucha innovación fuera y tenemos que construir un ecosistema lo suficientemente flexible y permeable para incluirla en nuestro negocio.

¿Cuáles son los vectores de la innovación en una gran empresa?

La innovación parte del ADN de la compañía. Uno de nuestros lemas es “aprovecha lo que está empezando”, que si lo desmigas describe lo que es innovación: detectar algo que está creciendo, aprovecharlo e incorporarlo. En segundo lugar, la formación: dar acceso a entender qué tecnologías existen para que cualquier persona, en cualquier cargo, pueda llegar a visualizar el impacto que puede llegar a tener una determinada tecnología en sus procesos habituales. En tercer lugar, dando ejemplo: cuando somos capaces de demostrar que, a través de innovación, podemos convertir una tecnología en una nueva unidad de negocio que nos hace crecer en sectores o en partes de la cadena de valor donde antes no estábamos, le demostramos nuestros empleados de que esta forma de actuar nos permite crecer.

¿Qué puede aprender una gran empresa de una *start up* a la hora de innovar?

Sobre todo, métodos de trabajo mucho más flexibles y rápidos a la hora de desarrollar el producto. La más conocida es la metodología *agile*, en la que

» En cuatro frases

“Hay mucha innovación fuera: debemos construir un ecosistema flexible y permeable para incluirla en nuestro negocio”.

“Cocreare es admitir que hay más gente lista trabajando fuera de tu empresa y crear procesos permeables”.

“Muchas veces, la innovación llega de implantar una tecnología que ya existía para resolver una tensión del consumidor que alguien detecta”.

“La tecnología es un catalizador pero estamos viendo innovación en procesos que no implica tecnología”.



equipos multidisciplinares trabajan con un solo fin, testando sobre la marcha con el cliente final para ir mejorando. Nosotros lo estamos empezando ya a incorporar, pero estas *start ups* lo tienen de forma natural.

¿Qué es más necesario para innovar: el dinero o la flexibilidad?

Sin duda, la flexibilidad, pero no nos engañemos. Muchas *start ups* hiperflexibles no llegan a escalar por falta de recursos, económicos o de escala. Para poder testar y hacer interacciones con un mayor volumen de clientes a escala global. Se habla mucho de lo que nosotros necesitamos de las *start ups*, pero ellas también necesitan de nosotros esa capacidad de escala, más que el capital. Y creo que es muy importante que esta dependencia mutua continúe existiendo.

La cocreación está más en boga que nunca. ¿Si el consumidor es el que crea, no se deja de innovar?

Hay muchísimos agentes con los que puedes cocrear. Nosotros lo hacemos

también con nuestros *partners* de distribución, e innovamos en formas de hacer llegar nuestros productos al consumidor final. También lo hacemos con empleados o incluso con tecnológicas o medios. Cocrear es admitir que hay más gente lista trabajando fuera de tu empresa y crear procesos permeables a través de los cuales se puede innovar. También se está hablando de la *cocompetencia*, sentarte con tu competidor para que la industria en la que juegas mejore.

¿Hace falta un departamento independiente dentro de las empresas?

Hay gente que lo hace, porque necesitan sacarlo de los procesos habituales para dotarlos de métodos distintos de valoración, acelerar los ritmos... En L’Oréal tenemos un equipo dedicado cien por cien desde París orquestando esto. Pero el objetivo es que en un momento dado esto sea paso del *business as usual* y que no haga falta un departamento específico. Hay una analogía con los departamentos de transformación digital de las empresas, y creo que estamos llegando a un punto de madurez en que este departamento está integrado

ya en los departamentos que emplean esas tecnologías. Y eso es un éxito.

¿Qué hace falta para innovar: tiempo o una idea brillante?

En realidad, es un asunto de sensibilidad al consumidor y a las tecnologías. Del esfuerzo y la sensibilidad que cada equipo tenga alrededor para conectar cuáles son las tecnologías disponibles y qué es lo que necesita mi consumidor. Muchas veces, la innovación llega de implantar una tecnología que ya existía para resolver una tensión del consumidor que alguien detecta.

¿La innovación siempre es tecnológica?

No. La tecnología es un catalizador pero estamos viendo innovación en procesos que no implica tecnología.

Fueron de los primeros en crear una incubadora de *start ups*. ¿Una empresa, sólo puede innovar externalizando el riesgo si se falla?

Se trata de montar un ecosistema que

te permite hacer desde pruebas de concepto en las que el riesgo está más en el lado de la *start up*, hasta invertir directamente. Lo importante es tener un gran ecosistema, desde fondos de *corporate venture* hasta acuerdos con incubadoras. No hay que casarse con ningún modelo, sino tener un ecosistema que permita articular esa innovación con modelos completamente seguros en los que el riesgo lo toma totalmente la tecnológica, hasta la adquisición, en el que nos implicamos.

Antes de entrar en L’Oréal trabajó para General Motors. ¿Innova más la automoción que la cosmética?

Medir la innovación es complicado. En automoción hay innovación de producto muy obvia, pero también en modelos de negocio, como coches compartidos, servicios de movilidad... Donde sí que estamos viendo mucha innovación en cosmética es en sostenibilidad. La industria de la belleza está haciendo avances más rápidos en este sentido. Desde de dónde vienen los ingredientes, a cómo se transportan y almacenan, pero también el fomento de modelos de consumo sostenibles, con modelos de suscripción, productos rellenables...

¿Cuáles son hoy los vectores de innovación en cosmética?

Primero, en el aprovisionamiento de ingredientes, para mejorar en materia de sostenibilidad. Sobre todo en servicios y experiencias. El claro ejemplo es Modiface, donde L’Oréal lo que tiene es una tecnología de reconocimiento facial y realidad aumentada con la que se puede hacer un diagnóstico en remoto, una prueba de coloración... Y la otra innovación, más allá de producto, es en modelos de negocio, que no son los tradicionales de la venta de productos a través de redes de distribución sino servicios de suscripción, de venta de producto directo a través de *ecommerce* o *marketplaces*. **m**

» De Fenty a Zozotown, Rent the Runway y Third Love

Fenty, de la mano de la cantante Rihanna, obligó a las empresas tradicionales de cosmética ha ampliar su gama de tonalidades.

La japonesa Zozotown ha creado el traje Zozosuit, que permite a los usuarios medir el cuerpo mediante sensores.

Rent the Runway fue de las compañías pioneras en poner en marcha una empresa de moda basada en el alquiler de prendas.

Third Love desafió a rivales como Vicotria's Secret creando un tallaje de sujetador personalizado para cada cliente.

Más allá de Bonobos y Warby Parker: los nuevos disruptores

Por
Carmen Juárez

Bonobos o Warby Parker son dos de las compañías que rompieron las reglas de su sector, moda masculina y óptica, hace unos años. Ahora han nacido nuevas empresas que siguen sus pasos. Con orígenes distintos, especializados en sectores como el íntimo, la moda nupcial o calzado y con modelos disruptivos como la suscripción o la venta bajo demanda. Innovar, con o sin tecnología. Renovar un modelo de negocio que hasta ahora no funcionaba e ir un paso más allá. En los últimos años, compañías como Unmade, que personaliza la demanda de prendas, empresas como Fenty, que dio la vuelta al sector de la cosmética tradicional y obligó a los grandes operadores a adaptarse a las demandas del mercado, o *start ups* como Stitch Fix, que basó su modelo de negocio en la suscripción de Netflix, han dado la vuelta al sector de la moda, más allá de la introducción de herramientas digitales, experiencias en tienda o tecnologías de última generación y se han convertido en gigantes dispuestos a cambiar la industria.

¿Sería posible medir la talla a través de un sensor? ¿Podría diseñar en casa una prenda y hacer que la enviaran? ¿Cabría la posibilidad de pagar una cuota mensual para que cada mes facilitaran al cliente un número de prendas? ¿La moda sostenible es más cara? ¿Podría encontrar un tono de maquillaje para una mujer asiática y una keniana en la misma marca? ¿Sería posible comprar un vestido de novio sin tener que ir a hacer mil pruebas? Ir a la cabeza, ser la vanguardia, ser prescriptor o crear modelos nuevos de la nada es algo reservado a muy pocas mentes. Durante la historia se han puesto en marcha empresas que nunca han tenido éxito, modelos de negocio sin sentido que han muerto antes de que el público los entendiera, o compañías que, tras años en el mercado, han recogido los frutos. Pero todas con una base común: la disrupción. La creación de novedad sin basarse en modelos ya establecidos, contrarrestando las reglas del mercado, mirando y aprendiendo de otros sectores y abriendo paso en un camino inexplorado al que luego seguirán otros muchos.

El sector lleva atravesando varios años de sacudidas para volver a conquistar a un cliente dormido. Un cliente que también ha evolucionado, y prefiere la comodidad y vivir experiencias nuevas que van más allá de lo tradicional. La digitalización, con la implantación de la tecnología en todas las fases de la cadena de valor, ha sido una de las revoluciones de los últimos años que han cambiado las reglas del sector, y en la que se han basado la mayoría de las empresas que hoy revolucionan la moda. Algoritmos, softwares, *big data* son las palabras que ahora se oyen en los corrillos de las empresas del negocio de la moda, y que han llegado para quedarse y sustentar la supervivencia de las compañías. Pero la mayoría de ellos bajo la misma premisa, la personalización, hacer de cada cliente un consumidor único. El cliente también se ha acostumbrado a las nuevas incorporaciones del sector, y ha sabido crear demanda de productos o servicios hasta ahora impensables, creando nuevos modelos basados en otros sectores o viendo nacer empresas bajo principios sociales. ¿Desde cuándo era posible conocer los datos de toda la cadena de valor de las prendas, desde la producción de algodón hasta la llegada a la tienda? Y el lujo, ¿cómo ha llegado a ser global? Empresas como Amazon, Netflix, Warby Parker, Bonobos, Uber o Glovo son algunas de las compañías que revolucionaron sus respectivos sectores con propuestas que el cliente antes ni se había atrevido a imaginar. Ahora, estos grupos, ya gigantes, han pasado el relevo a compañías, que muchas de ellas están dando sus primeros pasos, para continuar transformando una industria que se había quedado a la sombra de los *flagship stores* y las tiendas online.



Unmade
Convertir al cliente en el diseñador

Un modelo de prenda personalizado para cada cliente, cuando lo necesite y donde lo necesite. Este es el planteamiento con el que nació Unmade en 2013 de la mano de Hal Watts, Ben Alun-Jones y Kirsty Emery, todos ellos ingenieros y con experiencia en empresas como Google. La plataforma, que dio sus primeros pasos bajo el nombre de Knyttam, permite vincular el proceso productivo de una compañía con el consumidor final. El cliente de Unmade puede elegir desde el estampado a los colores de prendas de punto y bufandas que prefiera. Después de la decisión del cliente, el software de la empresa envía directamente la información al proveedor para que le haga llegar la prenda. El objetivo de la compañía consiste en escalar la personalización y minimizar el stock y las devoluciones de pedidos. Durante su trayectoria, Unmade ha levantado 6,7 millones de dólares en varias rondas, la última de ellas en 2018.

Universal Standard
Más inclusividad para la moda

A tamaño real y por Internet. Alexandra Waldman y Polina Veksle pusieron en marcha Universal Standard en 2015 con el propósito de atender a mujeres con "tallas reales". La compañía, que comercializa desde la talla 0 a la 40 y cuya primera colección se agotó en una semana, recibió en sus primeros años de trayectoria una inyección de capital de siete millones de euros, en la que participó Natalie Massenet, fundadora de Net-a-Porter. Para las fundadoras de Universal Standard, la clave de su negocio no consiste en adaptar ropa de tallas pequeñas, sino en hacer colecciones "inclusivas", que se adapten a los diferentes cuerpos de las mujeres. Poco después de su puesta en marcha, la compañía decidió ir un paso más allá y extender su presencia al canal físico con asociaciones con empresas como J. Crew y Goop, mediante las que ha podido captar a un nuevo tipo de cliente. Además, Universal Standard cuenta con una tienda propia en Nueva York y un *showroom*.



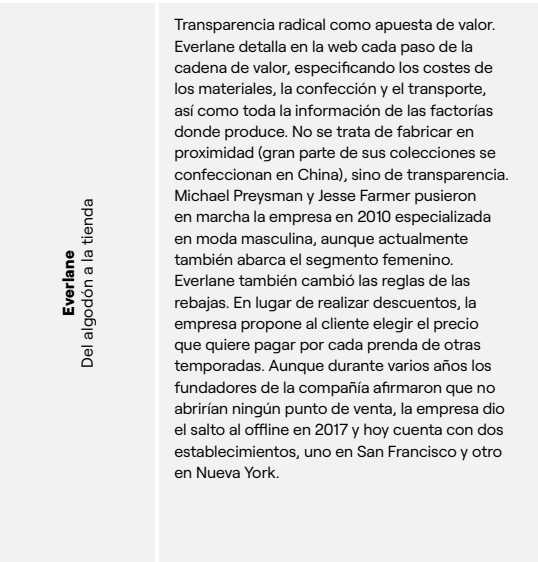
Zilingo
La entrada en el online del sudeste asiático

Llevar la Red al sur de Asia. En un viaje a Bangkok, Ankita Bose se percató de que la población local y los turistas hacían las compras en el mercado de Chatuchak, que cada fin de semana recibe una afluencia de doscientas mil personas. En ese preciso momento, a Bose le asaltó una inquietud: ¿Por qué todos esos comerciantes no vendían a través de la Red? Junto a Dhruv Kapoor, un ingeniero especializado en el desarrollo de software, creó un año después Zilingo, un *marketplace* en el que participan los vendedores de moda de Chatuchak, en Tailandia, y de Haji Lane, en Singapur, principalmente. La plataforma está especializada en la comercialización de ropa, accesorios y joyas. Las empresas que están dentro de la plataforma sólo tienen que subir las fotos de los productos a la Red y, una vez que se concreta una venta, reciben la visita de un mensajero de Zilingo para recoger el pedido.



Stitch Fix
Llevar la suscripción a la moda

Netflix como inspiración. Stitch Fix dio sus primeros pasos en 2011 de la mano de la estudiante de Harvard Katrina Lake. La idea de negocio parte de que, a cambio de una suscripción mensual, un cliente recibe en su casa, de manera regular, una caja con ropa a medida de sus gustos, gracias a la información recogida en las redes sociales. Después, el suscriptor sólo paga si se queda con las prendas y, si no es el caso, se puede devolver sin coste alguno. Stitch Fix recibió el primer pedido cuando su base de operaciones era todavía el piso de su fundadora. Hoy, la compañía está valorada en 2.000 millones de dólares y sus ventas ascendieron a 318,2 millones de dólares en 2018, un 23% más que en 2017. Stitch Fix sustenta su modelo en el análisis la información de los usuarios en base a algoritmos, con el fin de coordinar la elaboración de cada caja de ropa con los diferentes estilistas.



Everlane
Del algodón a la tienda

Transparencia radical como apuesta de valor. Everlane detalla en la web cada paso de la cadena de valor, especificando los costes de los materiales, la confección y el transporte, así como toda la información de las factorías donde produce. No se trata de fabricar en proximidad (gran parte de sus colecciones se confeccionan en China), sino de transparencia. Michael Preysman y Jesse Farmer pusieron en marcha la empresa en 2010 especializada en moda masculina, aunque actualmente también abarca el segmento femenino. Everlane también cambió las reglas de las rebajas. En lugar de realizar descuentos, la empresa propone al cliente elegir el precio que quiere pagar por cada prenda de otras temporadas. Aunque durante varios años los fundadores de la compañía afirmaron que no abrirían ningún punto de venta, la empresa dio el salto al offline en 2017 y hoy cuenta con dos establecimientos, uno en San Francisco y otro en Nueva York.



Rent the Runway
La nueva frontera del alquiler

Poner el alquiler en el centro de la moda. En 2009, las estudiantes de Harvard Jennifer Hyman y Jennifer Fleiss idearon una empresa de renting de moda. Pronto, la idea despertó el interés de varios inversores, que en total han inyectado mas de 337 millones de dólares. Entre los socios de la empresa se encuentran Bain Capital Ventures, Highland Capital, Kleiner Perkins Caufield&Byers, Advance Publications, American Express, Novel TMT Ventures y Blue Pool Capital, un fondo de inversión en el que participan Jack Ma y Joe Tsai, consejero delegado y cofundador de Alibaba. En los últimos años, la empresa ha creado nuevos servicios para ganar presencia en el mercado. En un inicio, Rent the Runway sólo ofrecía alquiler de prendas entre cuatro u ocho días por el 10% del valor del producto. En 2016, la empresa dio un paso más allá en su negocio creando un servicio de suscripción que permite a las usuarias acceder a cuatro prendas a la vez a cambio de 159 dólares.

¿Estás seguro de que es algodón 100% orgánico?

- **Identificamos** más de **20 especies** de algodón modificado genéticamente en toda la cadena de producción y en el artículo final
- **Analizamos** más de **200 sustancias** provenientes de pesticidas
- **Confirmamos** la ausencia de más de **250 químicos** restringidos
- **Verificamos** la integridad del etiquetado ecológico para:
Productores | Comerciantes e importadores de algodón | Hiladores y tejedores | Minoristas y marcas

Eurofins Textile & Footwear Testing Spain

Germán Bernácer 4
03202 Elche (Alicante)
España

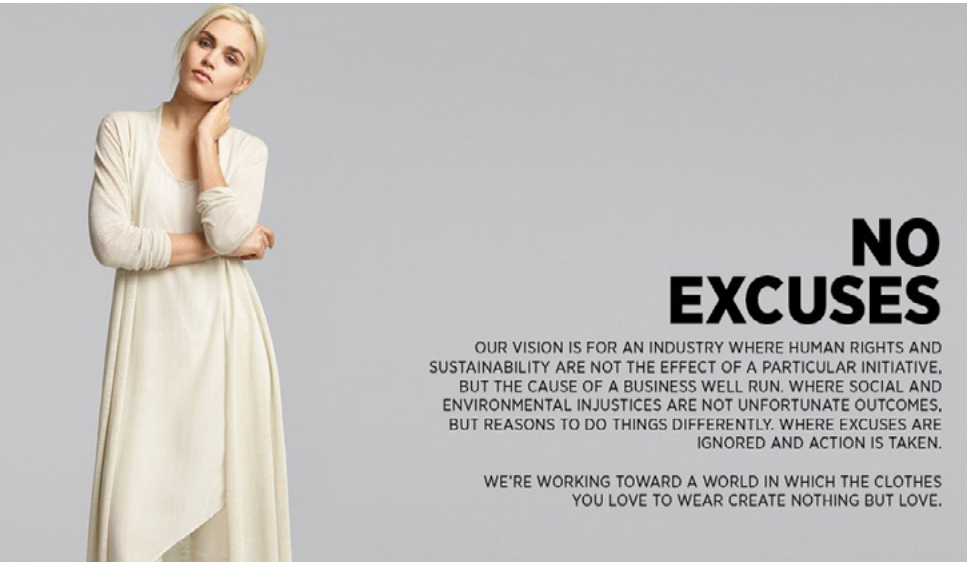
Textile_Spain@eurofins.com
966 299 638



Aday
Más allá del deporte

Sostenibilidad en la técnica. Aday echó a andar en 2015, al mismo tiempo que el *athleisure* iba ganando terreno en los armarios de los consumidores de moda. La compañía se aprovechó de la tendencia para crear prendas con materiales técnicos y cualidades utilizadas principalmente para hacer deporte, pero con diseños más pensados para la calle que para el gimnasio. La sostenibilidad es otra de las bases de la empresa. En su plataforma web, Aday explica todos los procesos de las prendas, desde la fabricación hasta su llegada a la tienda. La empresa también ha desarrollado su propio tejido, Recycled Scuba, a partir del hilo Repreve, elaborado con botellas de plástico. Aday ha levantado 3,1 millones de dólares para financiar la investigación de nuevos materiales y sus primeros pasos offline. En la última ronda, el grupo dio entrada al vehículo inversor de H&M, H&M Co:Lab, lo que dio entrada a uno de los directivos del grupo en el consejo de administración de la empresa.

Una gama de color para todas las pieles. Aunque vino de la mano de la cantante Rihanna, la llegada de Fenty supuso una revolución en el sector más allá del nombre de la *celebrity*. Con su nacimiento, la empresa rompió las reglas de la cosmética lanzando sólo tres productos, base, iluminador y sombra, pero con cuarenta tonos distintos con el objetivo de encajar con todo tipo de piel. Más adelante, la gama se amplió a cincuenta. El lanzamiento de Fenty se hizo de forma simultánea en 2017 en 1.620 tiendas de Sephora, propiedad de LVMH, en 17 países y a través de su plataforma online, en lo que el conglomerado calificó como "el primer lanzamiento global en la historia de la industria cosmética". En sólo un mes el fenómeno estalló y, en su primer ejercicio, la compañía facturaba ya 500 millones de euros. El año de su lanzamiento, la revista *Time* nombró a Fenty como la mejor invención del año.



NO EXCUSES

OUR VISION IS FOR AN INDUSTRY WHERE HUMAN RIGHTS AND SUSTAINABILITY ARE NOT THE EFFECT OF A PARTICULAR INITIATIVE, BUT THE CAUSE OF A BUSINESS WELL RUN. WHERE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL INJUSTICES ARE NOT UNFORTUNATE OUTCOMES, BUT REASONS TO DO THINGS DIFFERENTLY. WHERE EXCUSES ARE IGNORED AND ACTION IS TAKEN.

WE'RE WORKING TOWARD A WORLD IN WHICH THE CLOTHES YOU LOVE TO WEAR CREATE NOTHING BUT LOVE.

Reformation
Con la sostenibilidad por bandera

"La forma más sostenible de vestir es ir desnudo; la segunda es Reformation". Bajo esta máxima, la compañía dio sus primeros pasos en 2009 de la mano de la ex modelo Yael Aflalo, quien ya había probado suerte en el sector con otras empresas como Ya-Ya. En una cena, le cuestionaron sobre el impacto de la moda en el medio ambiente, y fue entonces como Aflalo se decidió por cambiar el rumbo de su estrategia empresarial hacia la sostenibilidad. El primer golpe de efecto de la compañía llegó con Urban Outfitters, que encargó una colección a la empresa. En 2012, Aflalo relanzó Reformation volcada en el negocio online y con tres tiendas, dos en Nueva York y una en Los Ángeles. Además, también cambió aquel primer taller de su primer punto de venta por una fábrica en Los Ángeles, donde ahora realiza el 60% de su producción. Durante su trayectoria, la empresa ha seducido capital de inversores como Andrew Rosen, Natalie Massenet, Miroslava Duma y la modelo Karlie Kloss en varias rondas en las que ha captado más de cuarenta millones de dólares.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL REAL



TPV

LA MÁS AVANZADA
TECNOLOGÍA PARA ACOMPAÑARTE
EN TU NEGOCIO.



DIGITALIZACIÓN DE CATÁLOGOS

TUS PRODUCTOS LISTOS
PARA VENDER ONLINE



PLATAFORMA OMNISCANAL

VENDE TUS PRODUCTOS EN
LOS MAYORES MARKETPLACES



PASILLO INFINITO MULTINIVEL

STOCK ILIMITADO
EN TUS TIENDAS FÍSICAS

UN ÚNICO PROVEEDOR PARA UNA SOLUCIÓN OMNISCANAL ÚNICA

PARA MÁS INFORMACIÓN

info@moddo.com • www.moddo.com



Fashwell
Una imagen vale más que mil palabras

Comprar las prendas de una foto. Fashwell permite a los compradores cargar fotografías en la aplicación que, a través de un algoritmo es capaz de reconocer los productos de moda, y sugerir artículos similares. La compañía divide su actividad en tres partes: la búsqueda visual, las recomendaciones y el etiquetado de producto. La primera de ellas permite a los compradores buscar productos sin necesidad de escribir un texto, simplemente colocando una imagen en la barra de búsqueda. Posteriormente, Fashwell redirige al cliente a la web de la compañía en cuestión para proceder a la compra. Otra de las funciones que permite la empresa es las recomendaciones de otros productos relacionados a la imagen que demandan el cliente a través de inteligencia artificial. Además, Fashwell también explica los detalles de los productos en diferentes etiquetas. La compañía cuenta ha seducido a gigantes como Zalando, Bonprix e InStyle.

Anomalle
Llevar lo nupcial más cerca

Moda nupcial a golpe de *click*. La empresa ha sido de las pocas que ha roto las reglas del sector poniendo en marcha una compañía de moda nupcial exclusivamente online. Aunque otros como Gap han fracasado, Anomalle ha basado su estrategia en el *back office* y la personalización para lograr conquistar a las novias. Las clientas deciden su vestido desde el inicio, diseñando el patrón y eligiendo los adornos y el tejido. El proceso completo puede extenderse hasta un año y comienza con dos llamadas: una en la que una asesora explica el proceso de creación del vestido, y otra con una estilista. Después, la clienta recibe en casa muestras de tejido, un boceto del vestido y una cinta de medir para tomarse las medidas y, en ocho meses, recibe el vestido y una última comunicación con Anomalle para agendar una cita con una modista si se necesitaran hacer arreglos. Anomalle ya ha comenzado a seducir al capital, atrayendo a inversores de Warby Parker en varias rondas en las que ha levantado siete millones de dólares.



Third Love
Íntimo más allá de las alas

Entre la 38y la 40. Third Love nació en 2013 por la necesidad de Heidi Zak, que ha trabajado en empresas como Google o Aéropostale, de dar con la talla perfecta de un sujetador. Tras no encontrar la talla correcta, la empresaria decidió dar respuesta a su problema ampliando el tallaje de los sujetadores con tallas intermedias entre las tallas tradicionales. Los datos son uno de los aliados fundamentales de la compañía. Mediante una encuesta, las clientas de Third Love pueden encontrar su talla resolviendo algunas preguntas. En total, Third Love ofrece 78 tallas de sujetadores diferentes que van desde las treinta pulgadas a las 48 pulgadas. La compañía ha llegado a tener una lista de espera de 1,3 millones de mujeres después de que anunciaran que ampliarían el tallaje. Durante su trayectoria, la compañía ha seducido a varios fondos internacionales. En total, el grupo ha recaudado 68,8 millones de dólares en cuatro rondas de financiación. Entre sus inversores se encuentran el fondo L Catterton o Valor Equity Partners.



mds
The Global Fashion
Business Journal

¿Tus jefes no te entienden? Modaes.es, ahora en inglés.

All the latest
breaking news
and scoops in
the fashion industry

In-depth analysis
of the latest
business trends

The best business
intelligence to
stay ahead of your
competitors

www.themds.com
¡Recomiéndanos!





Zozotown
Sensores de probador

Un traje que mide la talla de los clientes mediante sensores. Zozotown es uno de los mayores ecommerce de Japón, considerado como el imperio de la moda del país y esta ha sido su última gran apuesta: Zozosuit, un traje para medir el cuerpo de los clientes a través de Internet. Las medidas de los clientes se toman mediante un de sensores colocados a lo largo de la estructura de un traje especial, Zozosuit, que cuenta con 150 dispositivos conectados a la aplicación móvil y traslada la información del cuerpo del cliente a la base de datos de la compañía, que luego averigua qué prendas son más aptas para el cuerpo de cada uno de sus clientes. Con el traje puesto y la cámara de la app, la marca es capaz de averiguar las medidas exactas sin entrar en el juego numérico de las tallas. Las entregas se producen en menos de dos semanas y ninguna de las piezas superan los cien euros. El año pasado, la empresa entregó en su mercado local hasta 550.000 Zozosuits.

Farfetch
La exclusividad online

El lujo, global y en la Red. En 2008, en los albores de la crisis económica, el empresario portugués José Neves puso en marcha Farfetch, que tenía como objetivo llevar a Internet el stock de los comercios multimarca del lujo de todo el mundo. El modelo de la compañía consistía en cobrar una comisión a los pequeños comercios a cambio de proporcionarles tráfico en un escaparate visible para millones de personas. Durante su trayectoria, la compañía ha logrado hacerse con más de noventa millones de euros en diferentes rondas de financiación en las que han participado inversores como Eventure Capital Partners, Eurazeo o Condé Nast, y en 2015 alcanzó una valoración de mil millones de dólares. Desde entonces, el grupo ha engordado su negocio con compras y ha virado su modelo, incorporando marcas directamente, además de ampliar su cartera con adquisiciones de plataformas como The Modist o Stadium Goods y la entrada en el negocio de segunda mano con Farfetch Second Life, especializada en la venta de lujo.





MM Lafleur
Moda de oficina a domicilio

Solucionar el armario de ejecutivas con un personal shopper. MM Lafleur está especializada en el envío de cajas con productos diseñados para ir a la oficina. La compañía nació en 2013 de la mano de Sarah LaFleur, Narie Foster y la ex directora de diseño de Zac Posen, Miyako Nakamura. Para llevar a cabo el proceso, las clientas de MM Lafleur tienen que completar un cuestionario con su estilo de vestir y la forma de su cuerpo, y una semana más tarde, reciben el paquete con las propuestas de la compañía. Después, las clientas pueden devolver de forma gratuita los productos que no deseen. La fundadora explica que si la clienta puede proporcionar detalles sobre sí misma, se podrán identificar las prendas que mejor funcionan para cada una de ellas. La compañía ha extendido sus servicios en Estados Unidos donde, además de su plataforma de ecommerce, cuenta con varios showrooms. Durante su trayectoria, la empresa ha cerrado cuatro rondas en la que ha dado entrada a fondos como 645 Ventures o Grace Beauty Capital.



Traemos el mundo a las islas
oportunidad al mundo



Canarias - Baleares - Ceuta - Melilla

info@e-log.es

Canarias, un mercado con más de 2,2M de clientes potenciales al que acceder de forma sencilla, a bajo coste y con una logística inversa perfectamente diseñada para el sector de la moda.
No lo dudes y contacta con e-log. Canarias merece la pena!!!!

Una nueva figura en la cúpula de las empresas

La figura del *chief innovation officer* surge en Estados Unidos en 1998 cuando Google incluyó el puesto en el organigrama de la empresa.

Su misión es pensar ideas, focos de crecimiento y nuevos modelos disruptivos para darle la vuelta a las compañías de moda.

Un directivo al frente del departamento de innovación trabaja de manera independiente, sin conexiones con otra área de la empresa.

El *chief innovation officer* reporta directamente al consejero delegado de una empresa y suele formar parte de los consejos de administración.

Los guardianes de la innovación en las empresas de moda

Por
Jordi Cerarols





Llevar la innovación y las tendencias del mercado a los consejos de administración de las empresas. El *chief innovation officer* (CIO) es el responsable de innovación y de change management de una empresa y piensa en ideas y focos de crecimiento para los modelos de negocio cada vez más cambiantes de una compañía. La figura surge en 1998 en Estados Unidos. Su trabajo consiste principalmente en generar una lluvia de ideas con la ayuda de *opinion leaders*, expertos del sector y consultores estratégicos. En el organigrama empresarial, el *chief innovation officer* suele reportar al consejero delegado o al consejo de administración. Entre sus características, este directivo tiene que ser una persona carismática, con habilidades comunicativas y de liderazgo. El *chief innovation officer* se diferencia de otros cargos como el *chief technology officer* (CTO) porque se ocupa de la innovación en su totalidad, que incluye producto, mercados, modelos de negocio y procesos.

¿Qué es innovar? ¿Cómo se hace? ¿Es necesaria tecnología? ¿Se innova sólo en producto? ¿En sostenibilidad? ¿En comunicación? ¿En modelo de negocio? ¿Innovar es experiencia? ¿Qué campos se exploran? ¿Es necesaria inteligencia artificial? ¿Pasa por abordar nuevos mercados?

Todas estas preguntas son las que tiene que responder un *chief innovation officer*, o responsable de la incorporación de nuevas ideas a las empresas. Esta figura tiene como deber alinear las estrategias de los grupos con las tendencias del mercado, incorporar nuevas herramientas y adelantarse al resto de compañías de su sector. Crear un sistema de innovación abierta, establecer focos de innovación alineados con la estrategia corporativa de cada compañía, generar nuevo conocimiento con la incorporación de tecnologías disruptivas, seleccionar ideas para convertirlas en oportunidades de negocio a futuro, constituir equipos de innovación, dosificar recursos, aprovechar los sistemas de apoyo a la innovación, hacer un seguimiento de los procesos de disrupción y vislumbrar oportunidades estratégicas son algunas de las funciones que deben realizar los directivos al frente del departamento de innovación de las empresas. La figura del *chief innovation officer* surgió en el año 1998 en Estados Unidos con el nacimiento de Google. Y, aunque actualmente no es una posición muy habitual en las empresas tradicionales, cada vez surgen más figuras en el organigrama para hacer frente a esta área. En compañías con un alto grado de transformación digital o start ups tecnológicas esta figura sí que es más habitual.

Su trabajo consiste en elaborar un flujo de ideas con la ayuda de *opinion leaders*, expertos del sector y consultores estratégicos, teniendo en cuenta los factores de crecimiento de la compañía para, en última instancia, mejorar su modelo de negocio. El *chief innovation officer* se mantiene al margen de la ejecución diaria de actividades de la compañía y no está vinculado a ninguna división de la misma. En el organigrama de una empresa, el *chief innovation officer* suele reportar al consejero delegado o al consejo de administración, aunque idealmente debería estar al mismo nivel que dicho ejecutivo, según algunos expertos. Carisma, habilidad comunicativa, liderazgo y poder de convicción son algunas de las características necesarias que tiene que tener esta figura para ejercer de manera adecuada sus funciones. A menudo, se confunde la figura del CIO con la del *chief technology officer* (CTO). Sin embargo, no se trata del mismo cargo, ya que el *chief technology officer* sólo se encarga de llevar a cabo la transformación tecnológica, mientras que el *chief innovation officer* se ocupa de la innovación en su totalidad, que incluye producto, mercados, modelos de negocio y procesos, así como nuevas vías como la sostenibilidad.

DAVID LAUREN	Ralph Lauren		<p>David Lauren, el hijo mediano del diseñador Ralph Lauren. El directivo se incorporó a la compañía como responsable creativo y de marketing en el año 2000 y desde entonces ha supervisado distintas campañas digitales e innovaciones online de la marca. Actualmente es el chief innovation officer y vicepresidente de Ralph Lauren. El ejecutivo se graduó en Ciencias Políticas en la Universidad Duke, en Estados Unidos, donde fundó Swing, una publicación sobre estilo de vida,</p>	<p>de la que fue presidente y editor jefe hasta 1998. Posteriormente, Lauren se unió a Ralph Lauren, donde desempeñó un papel importante en el lanzamiento de iniciativas como Ralph Lauren Magazine y Ralph Lauren TV y, en 2001, lanzó ralphlauren.com, siendo una de las compañías pioneras en el sector de la moda en introducir una plataforma de ecommerce. En 2013, Lauren fue nombrado vicepresidente ejecutivo de comunicación, marketing y publicidad. Puesto que ocupa actualmente.</p>
GREG HOFFMAN	Nike		<p>Greg Hoffman es actualmente el vicepresidente global de innovación de Nike. El directivo ocupó previamente la dirección global de marketing y la vicepresidencia global de experiencia y creatividad de marca de la compañía. Como director global de marketing, fue responsable del diseño de la marca, experiencias de retail, anuncios y campañas de la empresa estadounidense. Durante su trayectoria, Hoffman ha supervisado proyectos para los Juegos Olímpicos, la Copa</p>	<p>Mundial de la FIFA y el All-Star Game de la NBA. También forma parte de la fundación de la junta directiva de Nike y es miembro del consejo directivo del Minneapolis College of Art and Design, universidad donde estudió. Hoffman tiene experiencia en estrategia de marca, dirección creativa y comunicación, diseño e innovación de marca. Como vicepresidente de innovación de Nike su trabajo consiste en abordar la innovación en el diseño a través de técnicas como el storytelling.</p>
YOICHI SHIMATANI	Shiseido		<p>Yoichi Shimatani es vicepresidente, chief innovation officer y director representativo de Shiseido desde enero de 2019. En su puesto, el directivo se encarga de llevar a cabo proyectos de investigación, desarrollo y tecnología en los laboratorios de investigación de la empresa Shiseido Research Center. El dermatólogo japonés se unió a la compañía en 1979 y durante su trayectoria en la empresa ha ocupado varios puestos de responsabilidad. El ejecutivo trabajó como director del centro</p>	<p>de desarrollo de cosméticos y también responsable del centro de desarrollo del cuidado de la piel de Shiseido. Asimismo ejerció de director corporativo de la empresa y como tal fue responsable de las áreas de innovación científica, alianzas tecnológicas con otros grupos del sector y también se encargó de supervisar el desarrollo de valor cosmético. Shimatani es también responsable del nuevo centro de innovación en Yokohama (Japón), donde investiga la elaboración de productos personalizadas.</p>
DIEGO SEBASTIÁN	Mango		<p>Diego Sebastián es el director de experiencia de cliente e innovación en retail de Mango desde mayo de 2019. El ejecutivo lidera la estrategia de innovación en retail y el desarrollo de nuevas iniciativas en la red de tiendas de la empresa española. Sebastián se encarga de orquestar un ecosistema de innovación transversal y multicanal acorde con la identidad y visión global de la marca, impulsando nuevos conceptos de tienda y servicios que permitan a la compañía</p>	<p>mejorar la experiencia y fidelización del cliente. Sebastián se formó en innovación en la Universidad de Oxford y el Imperial College London y realizó un programa profesional de educación en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Durante más de seis años El directivo desempeñó el cargo de director de innovación en Apple Retail en la sede de la compañía en California. También ha sido el director de retail e innovación de la compañía lícitana de gafas de sol Hawkers.</p>

CLAY DEAN	Under Armour		<p>Clay Dean es actualmente el chief innovation officer de Under Armour, donde gestiona el área de innovación en base a la visión global y estratégica de la compañía. Dean se graduó en Diseño Industrial en la Universidad Brigham Young, en Estados Unidos. En el modelo de trabajo interdisciplinario de Under Armour, Dean también colabora con los equipos internos de gestión de diseño, marketing, producto y categoría. Antes de unirse a la compañía estadounidense, el</p> <p>ejecutivo trabajó durante más de veinte años en General Motors y recientemente lideró la Global Advanced Design Organization de la compañía de automóviles. También estuvo al frente de la visión creativa y estratégica de diversos modelos de coches y ejerció de diseñador ejecutivo en la producción de programas automovilísticos. Asimismo destaca por sus aportaciones en materia de soluciones de movilidad y por sus colaboraciones con proyectos de calzado deportivo.</p>
HELENE F. RUTLEDGE	Avon		<p>Helene F. Rutledge es desde 2016 chief innovation officer de Avon y supervisa todos los aspectos relacionados con la investigación y el desarrollo de la compañía. Rutledge es la responsable de diseñar la estrategia de innovación y los procesos de desarrollo de nuevos productos. Rutledge Es la fundadora de Upgraid, una línea de productos 100% orgánicos que complementan una dieta equilibrada. También ha fundado su propia empresa de consultoría, Caliper</p> <p>Innovation. La directiva se graduó en ingeniería química en el Manhattan College y realizó un máster en administración de empresas en la Universidad de Nueva York. Anteriormente a su incorporación en Avon, fue la vicepresidenta de investigación y desarrollo de Nature's Bounty. También ha trabajado como vicepresidenta senior de tecnología de AeroDesigns y ha llevado a cabo operaciones y desarrollo de productos en empresas como Pfizer, GoSmile y Warner-Lambert.</p>
ANNA BERGARE	H&M		<p>Anna Bergare es business developer de H&M en el laboratorio de innovación del grupo. La compañía inició su trayectoria en el grupo sueco en el área de prensa y relaciones con los medios, aunque durante su trayectoria ha ido escalando posiciones y ocupando diferentes puestos de responsabilidad. Al frente de la innovación del laboratorio la compañía, la directiva tiene como objetivo desarrollar nuevos conceptos y tecnologías para implantar en todas las áreas del</p> <p>gigante sueco. Entre sus tareas, Bergare acaba de implementar un nuevo concepto de tienda de H&M, centrado en la experiencia y con la incorporación de actividades como yoga dentro de los establecimientos. De hecho, la directiva defiende que la rentabilidad de las tiendas no se debe medir en ventas, sino en la relación que se construye con los clientes, ya que luego puede traducirse en ventas online. "Necesitamos tiendas más cerca de donde la gente pasa el rato", explicó la directiva.</p>
STEFANO LENZI	Salvatore Ferragamo		<p>Stefano Lenzi es el chief digital and innovation officer de Salvatore Ferragamo desde mayo de 2019. El directivo es el responsable de implementar la transformación digital de la empresa a través de una estrategia multicanal. Lenzi se graduó en negocios en la Universidad de Florencia y realizó estudios empresariales y de marketing en la Sheffield Hallam University. Antes de incorporarse a Salvatore Ferragamo, Lenzi trabajó para el conglomerado francés de lujo Kering como</p> <p>consejero delegado de E_Lite, la división de ecommerce del grupo. En el cargo, Lenzi desarrolló y ejecutó la estrategia de ecommerce de Kering a través de la creación de una plataforma multicanal, centrada en los clientes. También ejerció como chief information and ecommerce officer en la compañía francesa y como director del departamento de inteligencia empresarial de Gucci. Además, el ejecutivo ha trabajado en el departamento de finanzas de Alexander McQueen, también propiedad de Kering.</p>

Business Women Empowerment

Mujeres líderes:
en busca
de referentes

CINAMONNEWS

WEB
FOLLOW US

PARA MÁS
INFORMACIÓN

bwe.cinnamonnews.com
@BWomenEmpower

Cinnamon News SL
933 180 551
info@cinnamonnews.com

Medios de Cinnamon News

modaes.es1n

EjePrime

PALCO23

PlantaDoce.

Partners

gesvalt®

savillsAGUIRRE
NEWMAN

TENDAM

UTERQÜE

Dossier

