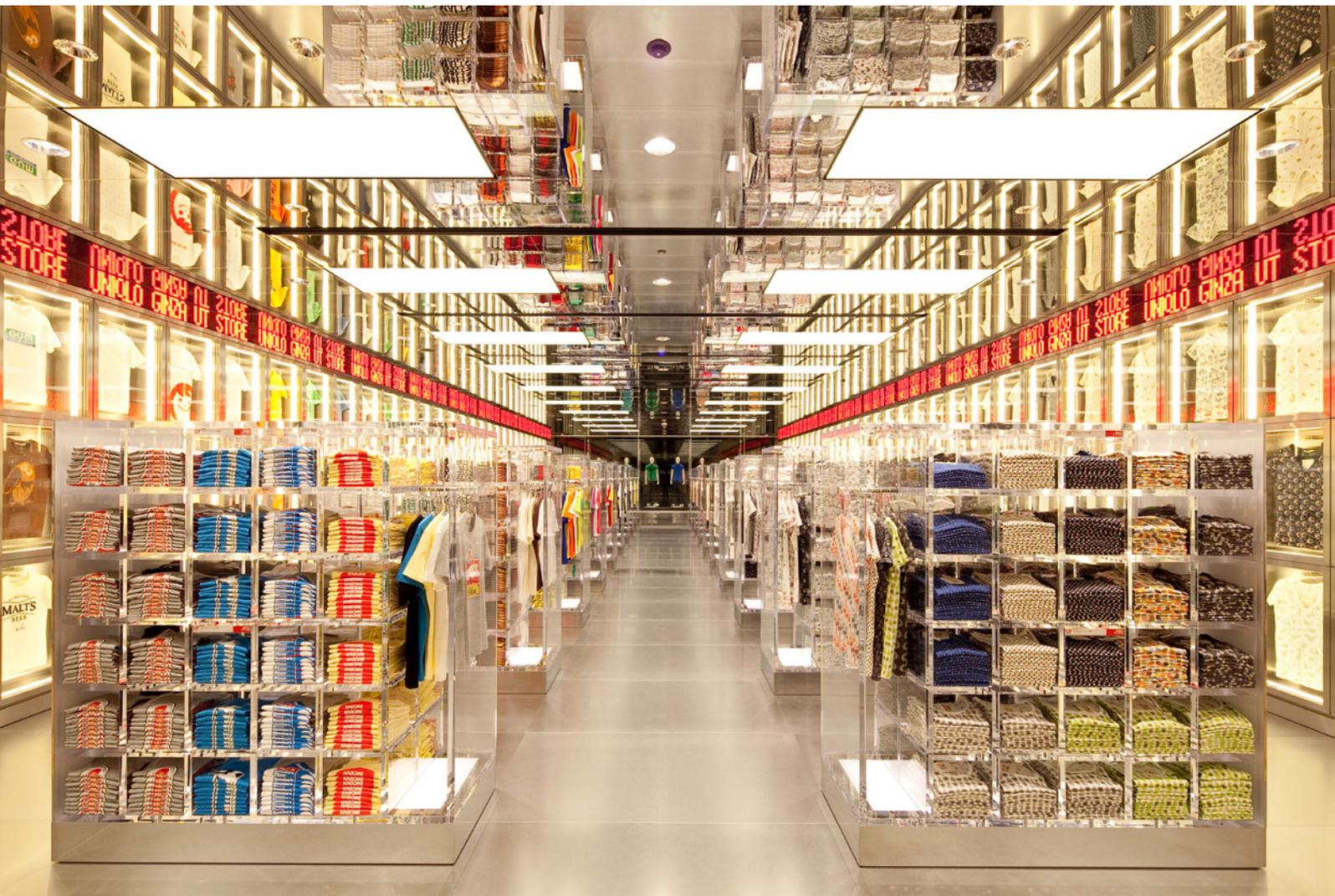


Dossier

NOVIEMBRE 2016

MODELOS DE ÉXITO EN RETAIL



Modaes.es Dossier
Noviembre 2016

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

Directora
Pilar Riaño

Redactor jefe
Custodio Pareja

Equipo redacción
Silvia Riera
Iria P. Gestal
Amelia Pijuán

Redacción Latinoamérica
María Bertero

Contacto redacción
redaccion@modaes.es

Desarrollo de negocio
Christian De Angelis, director
Vanessa Luaces
Paula Robledo

Equipo comercial
Montserrat Luna
Elena Lorán

Contacto publicidad
comercial@modaes.es

Atención al cliente
Rosa García
suscriptores@modaes.es

Diseño
Àxel Durana, director
Alba Durana

Ilustraciones
María Martí Vigil

Edita
Ripley Gestora de
Contenidos SL
Gran Vía de les
Corts Catalanes 646, 4º2º
08007 - Barcelona
933 180 551

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

Suscríbete en
www.modaes.es/premium

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



EDITORIAL

UNA MESA Y UNA PERCHA



POR PILAR RIAÑO
↑

En realidad, si lo pensamos bien, el retail es algo sencillo... Ladrillo para hacer de envoltorio, unas perchas (si son necesarias), para presentar el producto. Una mesa para colocar la caja registradora. Y, poco más. En realidad, si lo pensamos bien, el retail es algo sencillo...

¿De verdad? El retail o comercio minorista se ha convertido en un motor de generación de riqueza y empleo para los países. En un entorno tan competitivo como el actual, impactar en el consumidor final es cada vez más complicado, y más difícil todavía es conseguir que recuerde y regrese a una marca en concreto.

La sofisticación del consumo ha implicado también la evolución de la manera en que se vende. Y a medida que la competencia ha ido aumentando, el comercio también ha buscado fórmulas para conquistar al consumidor. De pequeñas tiendas a grandes almacenes, de *flagships* a *travel retail*... El comercio ha cambiado a lo largo de la historia, pero se prepara ahora para la que será una de sus mayores revoluciones provocada por el acceso masivo a la tecnología. La tensión offline-online marcará el próximo escenario del retail. El negocio mundial del retail es gigantesco y engorrosa su tamaño cada año. En 2015, la distribución

minorista movió 23,9 billones de dólares (21,6 billones de euros), un 6,1% más que el año anterior. Las previsiones pasan por que en 2018 alcance los 28,3 billones de dólares (25,6 billones de euros). Entre los mayores grupos empresariales del mundo, los retailers ocupan una posición privilegiada. Por eso, hoy en día el retail es cualquier cosa menos sencillo. El retail se ha convertido en un eje primordial del negocio de la moda y por esta razón hemos decidido dedicarle el séptimo (y último del año) Modaes.es Dossier de 2016.

Para abordar este asunto, Modaes.es ha seleccionado, de la mano de expertos, algunas de las empresas que más han innovado en retail durante los últimos años. Desde Zara a Ikea, pasando por Nespresso, People's Choice Credit Union o McDonald's, pero también por actores más jóvenes como Warby Parker o Bonobos. Todos ellos son referentes internacionales como grandes multinacionales, pero también como magos del retail.

Esperamos que los siete Modaes.es Dossier que hemos editado este año hayan despertado el interés de nuestros lectores y, sobre todo, que hayan servido para añadir conocimiento a un sector tan innovador y veloz como la moda. El calendario de 2017 ya está sobre la mesa, así que comenzamos ya a trabajar para continuar engordando esta colección de publicaciones. **m**

De rentable a experiencial: dos siglos evolucionando el retail

POR S. RIERA

↑
Zara, Mango, Mercadona, Dia, Carrefour, Marypaz, Decathlon o Ikea. Nadie compra nada en Zara sino que va a Zara a comprar. En la era del retail, la marca ya no es sólo el producto, también es la tienda. A medida que el consumo ha ido sofisticándose, ha ido cambiando también la manera de vender: la oferta se ha segmentado y las tiendas han ido especializándose. Y a medida que la competencia ha ido aumentando, el comercio también ha buscado fórmulas para conquistar al consumidor, estableciendo cada vez vínculos emocionales más fuertes con él. En la actualidad, el comercio minorista se encuentra inmerso en una de sus mayores revoluciones provocada por el acceso masivo a la tecnología. De cómo se resuelva la tensión offline-online dependerá el próximo escenario del retail.

EL ORIGEN: BUSCAR LA RENTABILIDAD

Los orígenes del negocio del retail están profundamente entrelazados con el nacimiento de una sociedad industrial y con poder adquisitivo. A medida que la riqueza fue alcanzando los diferentes estratos sociales, más consumidores fueron incorporándose a este sistema. Pese a ser una de las actividades más longevas de la historia de la humanidad, el comercio al por menor no se profesionalizó hasta el siglo XIX. “El comercio minorista como tal es una de las actividades históricas del ser humano e implica a cualquier persona que coloca un espacio en el que vende cualquier cosa a un

precio determinado”, explica Francesc Rufas, profesor de EAE Business School y especialista en retail. Sin embargo, el experto subraya que esta actividad empezó a sofisticarse a partir del siglo XIX y a especializarse a partir del siglo XX. Esta sofisticación del comercio fue también consecuencia de la Revolución Industrial y de la transformación de todo el modelo de producción.

“El retail permaneció en sus bases, casi inalterable, hasta que aparecieron los grandes almacenes, que dieron mucha más escala a los artículos”, sostiene Martín Coedo, director del equipo europeo de estrategia de comercio digital para IBM. En este sentido, María Eugenia Girón, directora ejecutiva del IE Observatorio Premium y Prestigio, puntualiza que dos de los indicadores que permiten empezar a hablar de retail son el tráfico y la conversión: calcular la gente que va a la tienda y, de esta que va, cuánta compra y cuánto gasta. “El comercio minorista se profesionalizó cuando se midió la rentabilidad de una inversión y, en este sentido, sus inicios como tal pueden situarse con la aparición de los grandes almacenes americanos”, señala Girón, que apunta que es entonces cuando, por primera vez, el concepto de tienda fue más allá de aquel artesano que comercializaba sus propios artículos o los de terceros.

La experta del IE señala además otros “submundos muy particulares” en el negocio del retail, como es el caso de los grandes almacenes japoneses, fundados por compañías de ferrocarril y de metro. “Estas empresas de

transporte vieron una fuente de negocio en abrir tiendas para toda aquella gente a la que movían a diario”, relata la experta.

María Teresa Aranzábal, por su parte, da un paso más y señala la aparición de los grandes almacenes para las señoras con un poder adquisitivo alto, pero también la venta por catálogo, que apareció a mediados del siglo XIX, además de la venta directa, que realizaban las mismas mujeres amas de casa, y los primeros supermercados, que aparecieron ya en el siglo XX a las afueras de las ciudades. En el caso particular de la moda, otros expertos, como Susana Campuzano, sitúan también el origen del retail en los talleres de alta costura, como fue el caso del modisto británico afincado en París Charles Frederick Worth. “La venta al por menor hasta principios del siglo pasado fue aún muy tradicional y no fue hasta más adelante, en las décadas de los cincuenta y los sesenta, cuando las tiendas generalistas dieron pie a las tiendas especia-

“El comercio minorista se profesionalizó cuando se midió la rentabilidad de una inversión”, explica María Eugenia Girón (IE Business School)



MODAES DOSSIER ÉXITO RETAIL

lizadas”, subraya Rufas. A partir de ese momento, la evolución del negocio minorista ha sido galopante: desde la simple asociación de los puntos de venta en cadenas (bajo fórmulas como la franquicia) a su integración vertical completa, constituyendo empresas que no sólo venden, sino que también gestionan toda su actividad logística y de aprovisionamiento. Para Rufas, la profesionalización del retail implica ganar profundidad de línea. Es decir, “un comercio ya no abre para vender diez pares de zapatos, sino para vender 10.000 pares”, apunta. Según el experto, para atraer a un público amplio, el comercio cayó en la cuenta de que necesitaba expandir su super-

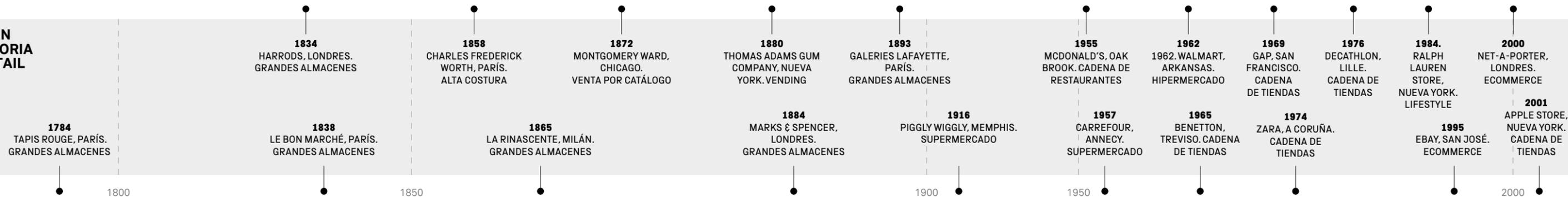
ficie ganando metros cuadrados y ofreciendo una mayor oferta de compra. “Estos fueron los inicios de los grandes almacenes, aunque hoy es ya un modelo en desuso porque el elevado precio del metro cuadrado en el centro de las ciudades hace que sea inviable su rentabilidad”, añade el profesor. No obstante, bajo esta fórmula se desarrolló Walmart, quien cambió las reglas de la distribución minorista al modificar las relaciones entre el comercio y sus proveedores y lograr ser rentable con precios muy bajos. Walmart dio pie a los hipermercados *low cost*. Pero no fue el único, también en Francia explotaron en las décadas de los cincuenta y los sesenta los primeros hipermercados, y, poco

después, en Estados Unidos, los *warehouse*, mayoristas en los que también pueden comprar particulares (como Makro en España).

SIGUENTE PASO: ESPECIALIZACIÓN

En respuesta a los hipermercados de tamaño gigantesco surgieron los *category killer's*, cadenas como Toys'r'us, Media Market, Ikea o Decathlon. “Son mega tiendas especializadas con una línea corta de producto, pero con mucha variedad de marcas y oferta”, explica Rufas. “Son los grandes especialistas”, añade Girón. Este tipo de establecimientos, para salir de los ejes *prime* de las grandes ciudades, con locales de espacio reducido y elevados alquileres, desarrollaron su modelo en centros

HITOS EN LA HISTORIA DEL RETAIL





y parques comerciales situados a las afueras de grandes núcleos urbanos. Más adelante surgieron las grandes cadenas, de formato más pequeño y más fáciles de ubicar en las ciudades. Su gran *boom* se produjo en paralelo a la expansión de los centros comerciales. La profesionalización del negocio del comercio minorista con cadenas especializadas ha llevado consigo la creación de clústers comerciales, en centros y parques comerciales, pero también en los ejes comerciales de las ciudades. Las tiendas especializadas fueron concentrándose para aprovechar el tráfico de las demás y ganar atractivo cada una en su segmento. “Funciona como un sistema de masas gravitacionales”, asegura Rufas, de EAE Business School. “Una gran masa de gente atrae a más gente de alrededor y, al final, quien atrae a más público es el que cuenta con una oferta más

“El retail funciona como un sistema de masas gravitacionales: una gran masa de gente atrae a más gente”, asegura Francesc Rufas (EAE)

potente y esta competencia, a su vez, obliga a ser cada vez más especial, a segmentar más”, puntualiza. De este sistema no escapa ni el lujo. Según Rufas, el segmento más alto no se dirige a su público natural por ser demasiado reducido. “Las marcas de lujo no venden lujo, sino que venden ilusión de clase a clientes aspiracionales que quieren formar parte de la élite, pero no la alcanzan”, explica el experto. Según los últimos datos de la consultora Bain&Co, especializada en el análisis del sector del lujo, este segmento generó en 2014 un negocio de 223.000 millones de dólares.

PRINCIPALES HITOS

A lo largo de estos dos siglos de trayectoria, el comercio minorista ha tenido momentos clave, que han supuesto auténticos puntos de inflexión en la evolución de la manera de vender y de comprar. En este sentido, uno de los momentos históricos del retail se produjo con la introducción de la venta por catálogo, que aunque nunca llegó a imponerse al comercio tradicional pasará a la historia como la predecesora del ecommerce. Más adelante, este tipo de comercio también tuvo su particular evolución a través de la televisión con la televenta. Más allá del punto de venta tradicional, el *vending* también supuso una innovación en el retail en su búsqueda de fórmulas estandarizadas y automatizadas.

Sin embargo, uno de los cambios radicales en el comercio fue el fin de la compra asistida con la imposición del modelo de autoservicio propio del supermercado. “Antes había un dependiente al que se pedía lo que se quería e iba a buscarlo, pero en el modelo de estanterías, es el cliente el que elige qué producto quiere”, señala Enrique Dans, profesor en IE Business School y experto en sistemas de la información. “Este trabajo que antes realizaba el vendedor, ahora lo hace el cliente y esto permite al comercio desprenderse del almacén y ganar espacio en la tienda”, subraya Dans. Muchos expertos consultados señalan también como grandes logros de este sector la adaptación de algunas herramientas de marketing que se han ido desarrollando para generar experiencia de marca en la tienda, para reforzar los vínculos entre el consumidor y el punto de venta y, en definitiva, para hacer que el cliente vuelva a la tienda. Uno de estos elementos ha sido la tarjeta de fidelización. “Poder ir sumando puntos y ganando cosas motiva el proceso de compra y acerca al consumidor a la marca”, señala Dans, quien sitúa los orígenes de este tipo de acciones en las compañías de aerolíneas.

MODELOS DISRUPTIVOS

En paralelo a los acontecimientos que cambiaron la manera de actuar en el comercio al por menor se encuentran sus protagonistas. En el caso de los grandes almacenes, Girón



NUEVO ABC SERRANO
RENOVADO PARA TI



Descubre un nuevo ABC Serrano con espacios amplios y luminosos en un edificio que se renueva en su interior. Una ubicación privilegiada que le convierte en la pasarela natural entre el Paseo de la Castellana y la calle Serrano.

Una oportunidad única para estar presente en la zona comercial más exclusiva de Madrid.

ABC Serrano, un proyecto de futuro que ya es realidad.

ABC
SERRANO



destaca por encima de todos Bloomingdale's. La experta hace hincapié en Marvin Traub, presidente y consejero delegado del grupo durante las décadas de los setenta y los ochenta e inventor de las campañas *La Semana de...*, que más adelante replicaron todos los establecimientos del planeta. "Fue una manera de crear experiencia, de provocar que pasaran cosas y, en definitiva, de atraer tráfico al punto de venta", asegura.

Walmart, por su parte, fue disruptivo porque colocó una oferta inabarcable bajo un mismo techo abriendo *macro* establecimientos en un momento en el que predominaban los comercios de conveniencia o los supermercados.

Y ya en las últimas décadas, los expertos señalan a Apple e Inditex. La primera de ellas por ser pionera en dejar que el consumidor pruebe el producto. "Por primera vez se da

'La Semana de...' fue un invento de Bloomingdale's para atraer tráfico que replicaron todos los grandes almacenes del mundo

la posibilidad de probar la tecnología con todo lo necesario para ello, wifi incluido", señala Enrique Dans, quien además apunta la introducción de un nuevo perfil de dependiente que no vende, sólo ayuda en caso de que el consumidor lo solicite.

A la española Inditex se le adjudica la transformación del comercio de moda y la invención del *fast fashion*, un sistema que llena la tienda de series cortas de rápida rotación, que genera en el consumidor la sensación de novedad y de que debe llevarse al momento o no volverá a verlo nunca más.

FUTURO DEL RETAIL

Pese a la gran revolución que supone el comercio online, la tendencia es que, al final, todos los canales convivan entre ellos. Según los expertos, de la misma manera que en los medios de comunicación la prensa escrita continúa teniendo su razón de ser y conviviendo con radio, televisión e Internet, los diferentes canales de distribución minorista permanecerán y convivirán.

"Solemos pensar que cuánto más jóvenes son los consumidores, más tecnológicos, pero a mí no me convence", apunta Dans. "Cada vez hay más jóvenes que aprecian ir a una tienda de barrio y que le conozcan, recibir un trato personalizado", subraya el experto, quien asegura que de este modo nació el movimiento *hipster*. "El *hipsterismo* no es una casualidad", añade. Dans también observa que cada vez es más

habitual ver a personas mayores descubrir el canal online y sumergirse en él.

Hay expertos que sostienen que se habla demasiado del canal y no se tiene en cuenta el soporte. "Al final, todos los canales nos llevan a lo mismo y la tecnología invisible es la mejor", sostiene Marc Cortés, director general de la consultora Roca Salvatella. El experto sostiene que el objetivo de cara al futuro será mejorar el servicio simplemente porque hay transacciones que no pueden hacerse por Internet. "Entre otras cosas, no se puede negociar una hipoteca a través de una pantalla", apunta. Girón, del IE Observatorio Premium y Prestigio, explica que, si la tienda es simplemente un espacio en el que realizar la transacción, dejará de ser útil, pero afirma que continuará teniendo todo su sentido para vivir una experiencia, y asegura que esto se producirá en todos los sectores y todos los ámbitos. **m**

"Cada vez hay más jóvenes que aprecian ir a una tienda de barrio y que le conozcan", apunta Enrique Dans (IE Business School)

Descubre cómo nuestra red internacional puede ayudar a posicionar tu negocio en el extranjero



CBRE

91 598 19 00

cbre.es    

Del supermercado al 'concept store': la revolución del retail



EL ESPLENDOR DE LOS GRANDES ALMACENES

El formato de los grandes almacenes vivió su época dorada en el siglo XX, momento en el que se convirtieron en el epicentro del consumo de las ciudades.

POR AMELIA PIJUÁN



De la máquina expendedora hasta el *flagship store*, pasando por los grandes almacenes, la evolución del retail ha dado paso a grandes formatos de distribución presentes en el día a día del consumidor. De las tiendas de mayor superficie, como los grandes almacenes, a la mínima expresión del punto de venta, como serían las máquinas expendedoras, todas las

El modelo de gran almacén de La Maison du Bon Marché fue replicado rápidamente en diferentes ubicaciones del mundo

compañías han perseguido la misma meta: convencer al consumidor para que elija su producto. El surgimiento del canal online en los últimos años, la innovación tecnológica y, sobre todo, las nuevas necesidades del consumidor, han contribuido a la evolución de estos formatos de venta al por menor. ¿Cuáles son los diferentes modelos de retail, cómo surgieron y cómo han evolucionado?

EL INICIO DE UNA ERA: LOS GRANDES ALMACENES

La aparición de los grandes almacenes se remonta al surgimiento de la Segunda Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX, y tiene a La Maison du Bon Marché como uno de sus máximos referentes históricos. Con tan solo 28 años, Aristide Boucicaut puso en práctica una experiencia piloto de almacén en el que tuvieran cabida todo tipo de artículos demandados por la sociedad parisina, un establecimiento que hoy en día se conoce como Le Bon Marché.

Se trataba de un local con una gran superficie y una amplia gama de surtido etiquetado, con una estrategia de precios fijos y donde los dependientes controlaban el *stock* y asesoraban al cliente. Sería en los grandes almacenes, ubicados en los ejes *prime* de las ciudades, donde empezarían a tener efecto las políticas de descuentos y promociones. El modelo de La Maison du Bon Marché fue replicado rápidamente en diferentes ubicaciones del mundo. En Londres, Charles Henry Harrod abrió su primera tienda en 1824, y en los siguientes años fue adquiriendo los establecimientos colindantes hasta que nació Harrods. La compañía pasó a manos de los hermanos Al Fayed en 1985, responsables de convertirla en un emblema del lujo en la ciudad. Paralelamente, grandes compañías como Galeries Lafayette, Saks Fifth Avenue o los Almacenes El Siglo, en las Ramblas de Barcelona, consiguieron marcar un antes y un después en los hábitos de consumo de la sociedad.

PÁGINA 10



SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

En paralelo a la eclosión de los grandes almacenes, en 1916 surgió el primer supermercado en Estados Unidos. Llamado Piggly Wiggly, era un formato de autoservicio en el que, por primera vez, el consumidor podía desplazarse libremente por la tienda, elegir qué productos deseaba y pagar en el registro de salida. Hasta el momento, las tiendas de comestibles estaban operadas por un dependiente detrás de un mostrador que iba despachando a los clientes uno a uno. El nuevo supermercado ocupaba la superficie de una planta, se ubicaba en las zonas residenciales y presentaba elaborados expositores en los que el producto estaba colocado estratégicamente. De precios bajos, muchas de estas compañías optaron por una estrategia de alta rotación de artículos y márgenes pequeños.

La década de los sesenta vio nacer el formato

Las 'concept store' son tiendas exclusivas que destacan por "su diseño, disposición y singularidad", explica Ignasi Morató (BAU)

de hipermercado, un nuevo establecimiento que combinaba el modelo de venta y la disposición del supermercado con la amplia oferta de los grandes almacenes. Los hipermercados, igual que sus predecesores, se basan en un modelo de alta rotación y márgenes pequeños, y cuentan con una superficie de entre 5.000 metros cuadrados y 15.000 metros cuadrados. La francesa Carrefour fue la primera empresa que operó bajo el formato del hipermercado, el cual no llegó a Estados Unidos hasta los años ochenta con empresas como Walmart, Kmart o Target.

'CATEGORY KILLER': DEL GRAN SURTIDO A LA DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADA

En el extremo opuesto a los grandes almacenes y los supermercados aparecieron los *category killer* (asesinos de categoría comercial, en inglés), un nuevo formato de distribución altamente especializado que cuenta con una línea corta de producto y una gran variedad de marcas y ofertas. Girón, del IE Observatorio Premium y Prestigio, asegura que son los "grandes especialistas" y que sus máximos referentes son Toys'R'us e Ikea. "Este tipo de establecimientos se han desplazado a los centros comerciales, mientras que en las ciudades se han establecido los clusters comerciales", apunta Francesc Rufas, experto en retail y profesor de EAE Business School. Por otra parte, dentro de la categoría de los centros de distribución especializada se in-

cluyen las tiendas monomarca, un formato de dimensiones reducidas en el que se agrupan diferentes productos bajo una sola identidad de marca. Esta tipología de tienda, ubicada en la ciudad, da pie a una relación más estrecha entre los vendedores y los clientes y cuenta con una disposición de los productos más cuidada y planificada que persigue seducir a sus consumidores, a diferencia de los grandes almacenes o los establecimientos *category killer*.

En la misma línea aparecen los establecimientos multimarca que, bajo un formato muy similar al de la tienda monomarca, ofrece una selección de productos pertenecientes a diferentes compañías, pero que en global mantienen una relación entre ellos. A partir de los establecimientos multimarca surgieron las *concept store*, un tipo de tienda que propone un estilo de vida muy particular a través de los artículos que oferta. Se trata de tiendas muy exclusivas, "cuyo diseño y disposición las convierten en elementos muy singulares", explica Ignasi Morató, coordinador del máster en diseño de espacios comerciales y *visual merchandising* de BAU Centro Universitario de Diseño de Barcelona y miembro del Retail Design Institute.

'FLAGSHIP STORE', CORNERS Y MÁS

Se denomina *flagship store* al establecimiento más potente de la compañía, al que cuenta con una mayor superficie o está mejor situado, o el que se erige como buque insignia de la



marca, tanto en representación corporativa como en facturación.

Compañías como Apple, Ralph Lauren, Abercrombie&Fitch o Uniqlo han convertido sus *flagship store* en verdaderas atracciones turísticas. Caracterizadas por su gran tamaño (algunas pueden superar los más de 2.000 metros cuadrados), muchas de estas tiendas añoran las innovaciones tecnológicas con una experiencia de compra superior a lo habitual. Mientras que los *flagship stores* están reservados a las grandes empresas, el resto de compañías disponen de otros formatos de distribución con los que pueden aumentar su presencia en otros mercados, como el *corner* o el *shop-in-shop*. Ambos dotan a la empresa de flexibilidad y permiten estar presente en otros establecimientos, en los que, según la tipología escogida, presentan sus productos bajo una única identidad de marca con una

Compañías como Apple, Ralph Lauren, Abercrombie&Fitch o Uniqlo han convertido sus 'flagship' en verdaderas atracciones turísticas

mayor o menor superficie.

Por último, el comercio especializado ha encontrado una nueva fórmula en los últimos años que destaca por su originalidad e impacto en el consumidor. Se trata del *pop-up store* (tienda efímera, en inglés), un formato caduco con el que la compañía puede innovar en la disposición de la tienda y ofrecer al cliente una experiencia diferente a la de sus tiendas convencionales. Algunas empresas, como Camper o Hermès, han destacado con este formato.

FORMATOS AL ALZA:

EL 'DUTY FREE' Y EL 'VENDING'

Los orígenes del *duty free* se remontan a Asia, después de la Segunda Guerra Mundial, momento en que los militares americanos quedaron dispersos por el continente asiático. "Las primeras tiendas de *duty free*, en las que se ofrecían productos americanos con descuento, se abrieron para ellos", explica Girón. La experta apunta que el concepto se llevó a Hong Kong más adelante, donde lo adoptaron los turistas japoneses que visitaban la península para comprar artículos de lujo. "De ahí que, inicialmente, este modelo se desarrollara en puertos y aeropuertos", señala la experta.

El *vending* o máquina expendedora, por otra parte, nació en 1888 gracias a la compañía de chicles Thomas Adams Gum Company, que instaló estas máquinas en los andenes

del metro de Nueva York. Más de cien años después, Nespresso ha sido de los últimos en apostar por este formato con el lanzamiento de Nespresso Cube, una gran máquina expendedora que dispensa más de veinte tipos de café.

ECOMMERCE: 'MARKETPLACE' Y TIENDA ONLINE

La aparición del comercio electrónico ha supuesto la última revolución en retail y el nacimiento de un nuevo canal: el online. Las compañías que han optado por sumar este canal a sus formatos de distribución han apostado por abrir su propia tienda online o por colaborar con un *marketplace*. Ambos formatos permiten al cliente comprar lo que desee, a cualquier hora y desde cualquier lugar del globo. De hecho, el origen del *ecommerce* se remonta a 1960, cuando en Estados Unidos inventaron el Intercambio de Datos Electrónicos para permitir el intercambio de información comercial y las transacciones electrónicas entre las empresas. A finales de los noventa, operadores como Amazon o Ebay ya estaban operativos.

En la tienda online, las compañías desarrollan una plataforma web en la que comercializan sus propios productos, presentados con imágenes y descripciones. Mientras que la tienda online sigue un modelo *Business to Consumer* (B2C), el *marketplace* (mercado, en inglés) se erige como una plataforma en la que cualquiera, empresa o particular, puede vender y comprar cualquier producto. **m**

UNA COMPAÑÍA CON ESENCIA

Esencia en el mundo

Red de tiendas en las principales ciudades del mundo

Esencia en el producto

Más de 100 fragancias y 1.250 referencias de productos

Esencia en el equipo

Sedes en Barcelona, Roma, São Paulo y México DF

Esencia en el cliente

7 de cada 10 clientes que prueban nuestros productos, repiten*

MEJOR FRANQUICIA EN EXPANSIÓN 2015

Talento, calidad, innovación y crecimiento

Descubre más en www.equivalenza.com


EQUIVALENZA
Only essenza

*Estudio realizado por AC Nielsen para Equivalenza en enero de 2015

Retail, un negocio de magnitudes: ¿quiénes son sus gigantes?



→ **EL MAYOR RETAILER EUROPEO**
El grupo Schwarz, en manos de la familia fundadora, es propietario de las cadenas Lidl y Kaufland. Con sede en la localidad alemana de Neckarsulm, la compañía concluyó 2015 con una cifra de negocio de casi 80.000 millones de euros y una red de más de 10.000 establecimientos en 26 países.

MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR SILVIA RIERA

El negocio mundial del retail es gigantesco y engorda cada año. Las previsiones para 2015 lo sitúan en 23,9 billones de dólares (21,6 billones de euros), un 6,1% más que el año anterior, y se estima que en 2018 alcance los 28,3 billones de dólares (25,6 billones de euros), según la consultora especializada eMarketer. En la actualidad, los 250 mayo-

res grupos de comercio al por menor, entre los que se encuentran desde Walmart hasta Amazon o la china JD.com, copan ya el 20% de este mercado.

Walmart es de largo el gigante de los gigantes del retail. La fórmula *low cost* que ideó en la década de los sesenta el empresario estadounidense Sam Walton lidera con comodidad el mapa mundial del retail con una cifra de negocio que en 2015 alcanzó 486.000 millones de dólares (440.421 millones de euros). Walmart es el grupo que definió el modelo de hipermercado de bajo precio en el que cabe todo, desde melocotones y chuletas de cordero hasta camisetas, grifería y material escolar. La fórmula está presente en 27 países y, según la compañía, suma cerca de 260 millones de clientes. Pese a internacionalizar su negocio a partir de la década de los ochenta, el grueso de sus ventas continúan concentrándose en el mercado estadounidense, donde genera el 70% de su facturación.

El líder americano del comercio minorista

encabeza el ranking *Global Powers of Retailing*, que la consultora Deloitte publica cada año en enero. En el informe de 2016, con datos de 2014, los 250 mayores grupos de distribución del mundo (con una facturación mínima de 3.500 millones de dólares) generaron en retail un negocio de 4,48 billones de dólares (cuatro billones de euros).

El podio mundial de los grandes retailers lo completan, ocupando la segunda y tercera posición, otros dos grupos estadounidenses: Costco Wholesale, un autoservicio mayorista (el equivalente en España a los complejos Makro), y la cadena de supermercados The Kroger, con ventas en 2014 de 112.640 millones de dólares (102.076 millones de euros) y de 108.465 millones de dólares (98.293 millones de euros), respectivamente.

Los siguientes puestos de la clasificación los ocupan las distintas versiones europeas del modelo Walmart, como son el grupo alemán paradigma del *hard discount* Schwarz Unter-

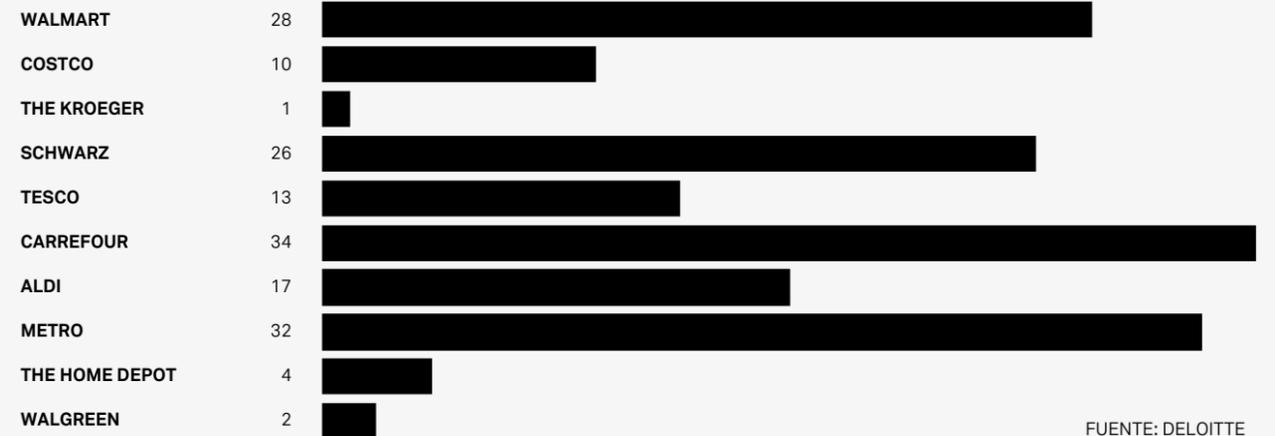
Los 250 mayores grupos de comercio al por menor del mundo copan ya el 20% del mercado global del sector

PÁGINA 14

FACTURACIÓN DE LOS MAYORES RETAILERS DEL MUNDO



PAÍSES EN LOS QUE OPERAN LOS MAYORES RETAILERS DEL MUNDO



MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

de Lidl), el británico Tesco, el francés Carrefour y los también germanos Aldi y Metro. Completan el *top ten* retailers más especializados, ambos estadounidenses, The Home Depot, dedicado al bricolaje y la decoración del hogar, y el *drug store* Walgreen.

Con datos de 2014, Amazon queda aún fuera del *top ten* de este ranking. Sin embargo, la compañía concluyó 2015 con ventas por encima de los 100.000 millones de dólares (90.622

millones de euros), lo que le catapultó entre los líderes globales de este sector.

EL GRAN NEGOCIO DEL 'MASS MARKET'

Los supermercados e hipermercados, autoservicios mayoristas, *hard discounts* y establecimientos de conveniencia (como la japonesa Seven&Holdings) dominan con claridad la distribución minorista mundial. De las cincuenta primeras empresas de la clasificación de Deloitte, cerca del 70% corresponden a esta categoría. De hecho, la primera compañía española que aparece en este ranking es precisamente Mercadona, en el puesto 44. Inditex lidera la clasificación de los mayores retailers de moda, en la posición 45. Dos puestos por detrás le sigue su principal competidor, el grupo sueco H&M. El tercer mayor retailer del sector es la estadounidense Gap, que baja hasta el escalón 62 de la clasificación; el cuarto es la japonesa Fast Retailing (propietaria de Uniqlo), diez posiciones más atrás, y cierra el *top five* L Brands, en el puesto noventa.

Súpers, híperts, mayoristas, 'hard discounts' y tiendas de conveniencia dominan la distribución minorista

Más allá de los primeros cien retailers, se encuentran C&A, en el lugar número 116; Primark, en el 126, y Foot Locker, en el 139. Kering, uno de los mayores grupos de moda y lujo, y Nike, el mayor grupo de moda y equipamiento deportivo, se posicionan en este ranking en la tabla baja, en los puestos 141 y 152, respectivamente, porque sólo se contabiliza su negocio en retail y no a través de otros canales de venta. En el caso de Kering, su negocio de retail representa el 53% del conjunto de su facturación, mientras en Nike representa el 21,7%.

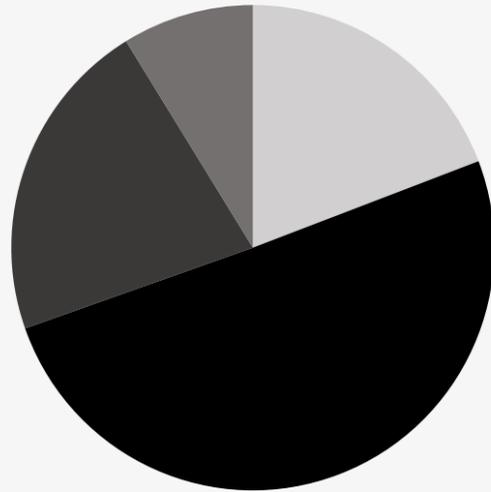
La británica Next ocupa la posición 155, seguida de Belle International, el mayor retailer de calzado de China; la coreana E-land alcanza el puesto 174; el gigante del calzado Deichmann se sitúa en el puesto 178. En las últimas posiciones del listado se encuentran las estadounidenses Ascena Retail, Forever21, Ralph Lauren y Abercrombie&Fitch; la japonesa Shimamura; la británica Arcadia (dueña de Topshop); las francesas Hermès y Vivarte,

PÁGINA 15

PESO DE LOS PRINCIPALES SECTORES EN RETAIL

EN PORCENTAJE

FUENTE: DELOITTE

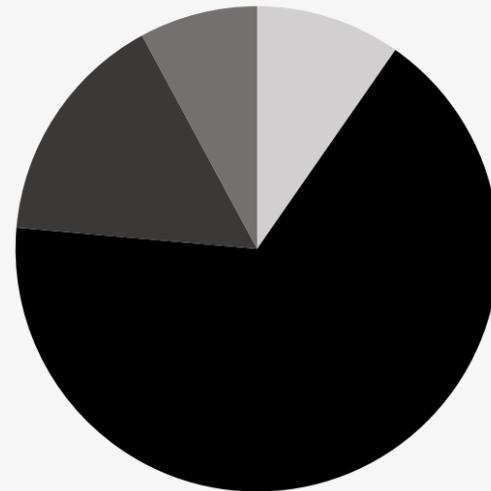


EMPRESAS PERTENECIENTES A LOS PRINCIPALES SECTORES DE RETAIL

- MODA Y ACCESORIOS
19,2%
- PRODUCTOS DE CONSUMO DE ALTA ROTACIÓN
50,4%
- ELECTRODOMÉSTICOS Y OCIO
21,6%
- OTROS
8,8%

FACTURACIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES DE RETAIL

- MODA Y ACCESORIOS
9,7%
- PRODUCTOS DE CONSUMO DE ALTA ROTACIÓN
66,7%
- ELECTRODOMÉSTICOS Y OCIO
15,7%
- OTROS
7,9%



y la italiana Prada. En el caso concreto de la moda, el informe de Deloitte sitúa en primera posición al gigante estadounidense The TJX Companies, una cadena de *macro* establecimientos de ropa *offprice*, con una cifra de negocio que roza los 30.000 millones de dólares (27.186,5 millones de euros). Sin embargo, la mayoría de rankings de moda elude este formato por no registrarse bajo sus estándares. Lo mismo ocurre

con Ross Store, también estadounidense, que ocupa el puesto número 91 de la clasificación. El sector del bricolaje y la decoración de hogar cuenta con once empresas, doce si se suma la sueca Ikea; las farmacias (*drug stores*), diez; las tiendas de deporte, tres, con las europeas Decathlon e Intersport y la estadounidense Dick's Sporting Goods. El ámbito del lujo está encabezado por LVMH y seguidos de lejos por Richemont, Tiffany y Coach. En esta categoría también se incluyen otras joyerías muy focalizadas en Hong Kong y las Islas Bermudas, Chow Tai Fook y Signet Jewels, respectivamente.

LAS MÁS VALIOSAS

Walmart no sólo es el mayor retailer del mundo en términos de cifra de negocio, también lo es en valor. La compañía lidera el ranking de las marcas de retail más valiosas del mundo, que elabora la consultora Interbrand. El grupo de hipermercados encabeza la clasificación de Estados Unidos, donde le siguen Target, su

principal competidor en el país, y The Home Depot. Completan el *top five* la cadena de *drug stores* Walgreens y el ecommerce Amazon. En el ámbito de la moda y el lujo, la primera marca que aparece en el listado es Coach, que ocupa la posición número nueve. Más allá del *top ten* se encuentra Victoria's Secret, los grandes almacenes Macy's y Kohl's y las joyerías de Tiffany. Gap, por su parte, se sitúa en la posición número 24.

En Europa, el estudio de Interbrand sitúa a H&M como la enseña más valiosa del continente. Zara, por su parte, obtiene el bronce en este podio en el que también está Ikea. Los hipermercados Carrefour y Tesco les pisan los talones. A diferencia del ranking estadounidense, el europeo concentra las enseñas de moda en la parte alta de la tabla con la británica Marks&Spencer en la sexta posición y la cadena de perfumería Sephora, en la décima. En los diez siguientes puestos están L'Occitane, Next, Mango, Bershka y El Corte Inglés.

Walmart no sólo es el mayor retailer del mundo por cifra de negocio, sino también en valor de marca, según Interbrand

¿Eres una empresa en expansión?



damos solución a tus proyectos

+800 obras
para **grandes**
cadenas

+20 países en
3 continentes

nuestra **experiencia** nos permite
economizar tiempos y gastos

SEDE CENTRAL
C/ Alexandre Bóveda nº2.
C.P.: 15670 - O Burgo (A Coruña)
T. (+34) 981 657 049
F. (+34) 981 657 050
linagar@linagar.com

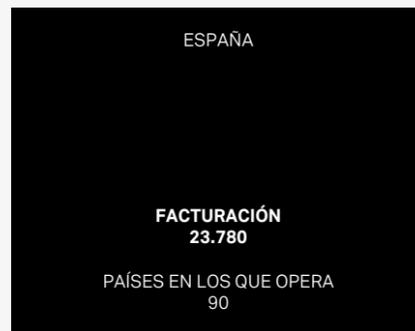

Grupo Liñagar



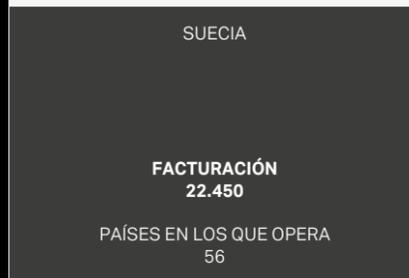
www.linagar.com



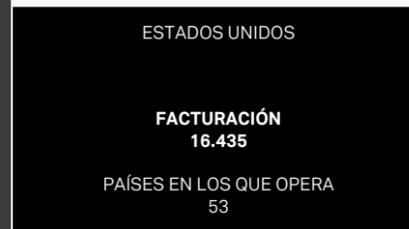
INDITEX



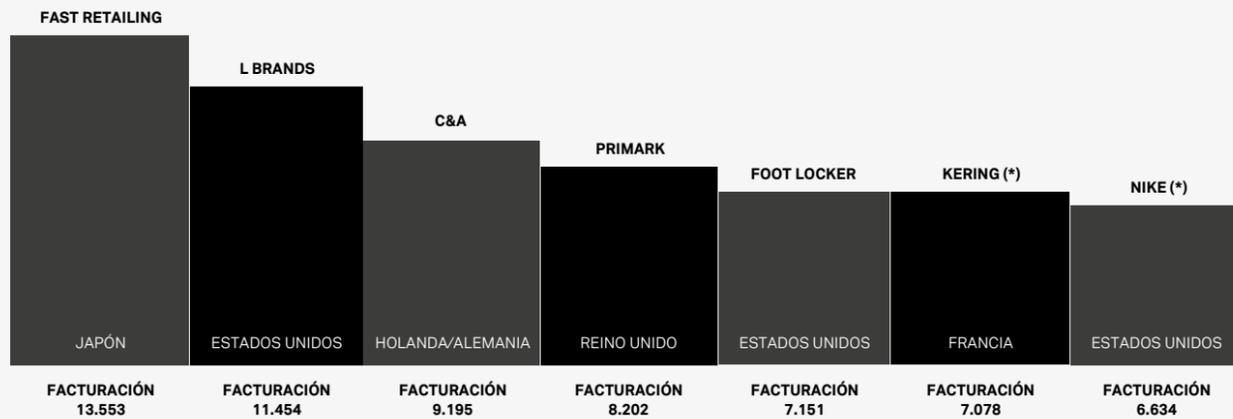
H&M



GAP



PRINCIPALES RETAILERS DE MODA



FACTURACIÓN EN MILLONES DE DÓLARES.
(*) VENTAS SÓLO DE RETAIL

FUENTE: DELOITTE

En la región de Asia Pacífico, lidera el ranking la cadena australiana de supermercados Woolworths, seguida de los grandes almacenes coreanos Lotte y la japonesa Uniqlo. La cadena de joyerías de Hong Kong Chow Tai Fook ocupa la cuarta posición de esta clasificación, en la que los primeros retailers de moda no aparecen hasta las posiciones 25 y 26 con ABC Mart y Belle International. Por último, en Latinoamérica, la marca de retail

más valiosa es el grupo de cosmética Natura. Completan el ranking la cadena mexicana de establecimientos de conveniencia Oxxo y los supermercados, también mexicanos, Bodega Aurrora. Los grandes almacenes Falabella y Liverpool se sitúan entre los diez primeros.

MAYOR CONCENTRACIÓN EN ECONOMÍAS MÁS AVANZADAS

Estados Unidos es el país que concentra un mayor número de titanes del retail: un tercio de las empresas que recoge el ranking de los mayores retailers del mundo de Deloitte son estadounidenses. Por cifra de negocio, su peso es todavía mayor, hasta el 42,5% del total. Este escenario es consecuencia del tamaño de su mercado interno de consumo, que en 2015 se situó en 4,8 billones de dólares (4,3 billones de euros), tras engrosar su tamaño un 4,3% respecto al año anterior. Las previsiones para 2018 lo sitúan en 5,3 billones de dólares (4,8 billones de euros), según eMarketer. Pese a que las previsiones marcan un aumento de

las ventas de retail en el país norteamericano, éste reduce su peso en el mercado global. En 2015, el comercio al por menor en Estados Unidos representó el 21,3% del total mundial, mientras que se prevé que en 2018, su protagonismo sea del 20%.

Alemania y Francia completan el podio de los países que lideran el retail en el mundo. Las empresas alemanas del sector del comercio minorista copa el 6,4% de las mayores compañías y el 10,4% de su facturación; las francesas, por su parte, representan el 6% del total y sus ventas son el 10,4% del conjunto. Completan el *top five* Reino Unido y Japón. El tamaño del mercado del retail en estos cuatro países también está en la parte alta de la clasificación mundial. Las ventas del comercio al por menor en Alemania se situaron en 2015 en 482.000 millones de euros, según datos de la asociación de retailers locales HDE, una cifra similar a la del mercado francés, que también roza los 500.000 millones de euros. El mercado del comercio minorista británico

Estados Unidos es el país que concentra un mayor número de gigantes del retail, el 42,5% de todo el mundo

OMNISCANALIDAD PARA TUS TIENDAS Y MARCAS

POR 1 EURO AL DÍA*

(*) PRECIO DIARIO POR TIENDA CONECTADA.
PARA MÁS INFORMACIÓN: omniscanalidad@moddo.com

Reino Unido
Retailers presentes
16
Facturación media
17.848

Francia
Retailers presentes
15
Facturación media
28.582

Estados Unidos
Retailers presentes
79
Facturación media
24.107

Alemania
Retailers presentes
16
Facturación media
29.225

Japón
Retailers presentes
28
Facturación media
10.173

China/Hong Kong
Retailers presentes
14
Facturación media
10.118

PAÍSES EN LOS QUE SE CONCENTRAN LOS PRINCIPALES RETAILERS

(*) En millones de dólares
Fuente: Deloitte

en 2015 fue de 339.000 millones de libras (376.011 millones de euros), según Retail Economics, mientras que el japonés se situó en torno a los trece billones de yenes (unos

El tamaño del mercado minorista de Estados Unidos y China es similar, pero se mantiene la distancia en la renta per cápita

114.000 millones de euros).

El mercado del retail en China, por su parte, roza al estadounidense en tamaño, con ventas que superaron los 4,5 billones de dólares (4,1 billones de euros) en 2015, según datos del grupo financiero NBSC. Sin embargo, pese al tamaño, la renta media per cápita de los ciudadanos de Estados Unidos y de China guarda aún gran distancia. En este sentido, mientras que el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita en el país americano es de 55.800 dólares (50.567 euros), en el gigante asiático es de 14.100 dólares (12.778 euros). Lo mismo ocurre con el resto de países que concentran a los mayores operadores mundiales de retail. En Alemania, los ingresos medios por ciudadano ascienden a 46.900 dólares

(42.501 euros); en Francia y Reino Unido, a 41.200 dólares (37.336 euros), y en Japón, a 38.100 dólares (34.527 euros).

Por otro lado, en las economías avanzadas el peso del sector terciario (en el que se incluye el negocio del comercio minorista) es mucho mayor que en las emergentes. En este sentido, contrasta el peso del 48,4% sobre el PIB que tiene el sector servicios en China, frente al protagonismo que tiene en Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Japón, que se sitúa en el 77,6%, el 69,1%, el 79%, el 79,6% y el 72,2%, respectivamente.

LA EXPANSIÓN GLOBAL DEL RETAIL

Los retailers americanos continúan siendo los que más se mueven a nivel global, según

concluye el último informe de 2016 *How global is the business of retail?*, que elabora la consultora inmobiliaria CBRE sobre una muestra de 334 empresas de comercio mino-

El 87% de los retailers americanos está presente en todo el mundo, en relación con el 53% de europeos y el 25% de asiáticos

rista. El 87% de los operadores americanos están presentes en las principales regiones mundiales: América, Emea (Europa, Oriente Medio y África) y Apac (Asia Pacífico). En el caso de los retailers de Emea, sólo el 53% está presente en el resto del planeta y, en cuanto a los de Asia Pacífico, el porcentaje disminuye hasta el 25%.

Sin embargo, como grandes mercados de destino, Asia lidera todos los rankings. Según el informe de CBRE, Hong Kong fue el mercado más caliente para el retail en 2015, en el que entraron 73 nuevas marcas. Le siguen en esta clasificación Singapur, Tokio y Taipei. Completan el *top ten* de los grandes destinos mundiales para los operadores de retail las ciudades de Moscú, Londres, Dubái, Pekín,

Bucarest y Doha. Madrid, por su parte, se cuela de nuevo en esta clasificación, colocándose en la posición número 17, después de que varios operadores internacionales hayan recuperado la confianza en el mercado español después de la crisis.

Por sectores de consumo, el lujo y la moda son los que marcan un mayor grado de expansión global. Los operadores de lujo, por ejemplo, están presentes en una media de 26 países; las cadenas de moda, en veinte países, y los retailers de denim, en 28 países. En otros sectores, como el de la restauración y las cafeterías, sus operadores tienen presencia en una media de 23 países; los de electrónica de consumo, en 17; los de supermercados, en once, y los de grandes almacenes, en nueve. **m**

El retail en España: súpers, moda y grandes almacenes

POR S. RIERA

El comercio generó el 12,3% del Producto Interior Bruto (PIB) de España en 2014. Por su parte, el comercio minorista representa por sí sólo el 5,5% de la economía española, según datos publicados por el Ministerio de Economía y Competitividad. En 2014 existían en el territorio cerca de 470.000 empresas del sector, que representaban el 15% del total de las que operan en el país. En cuanto a número de puntos de venta, la cifra ascendía hasta rozar los 585.000, el 16% del total de establecimientos. El sector empleaba a límites de 2014 cerca de 1,9 millones de personas, el 10,8% del total de ocupados en España. El comercio minorista cerró 2015 en positivo por segundo año consecutivo, con un alza del 2,7% respecto al ejercicio anterior, según el Índice de Comercio al por Menor (ICM). El año pasado, por primera vez desde el inicio de la crisis, el indicador de la evolución de las ventas al por menor en España registró subidas interanuales cada mes. En la categoría de equipamiento pesonal, donde se incluyen los productos de moda, la subida se situó en el 3,6%, frente al 2,5% que se registró en 2014. Por canales de distribución, el mayor aumento fue el registrado por las grandes superficies, que incrementaron sus ventas un 4,2%. Le siguieron las grandes cadenas, con un alza del 3,9% y las empresas unilocalizadas, con una subida del 2,6%. Por su parte, las pequeñas cadenas, uno de los canales que más creció en 2014, elevaron sus ventas sólo un 1,5% en 2015, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). La ocupación también aumentó en todos los

canales de distribución excepto en las pequeñas cadenas, donde se contrajo un 0,5%. En cambio, se elevó un 1,7% en las grandes superficies y las empresas unilocalizadas, y subió un 1% en las grandes cadenas.

LOS GIGANTES DEL RETAIL EN ESPAÑA

Mercadona lidera el ranking de los mayores retailers del país por cifra de negocio, según el estudio *Global Powers of Retailing 2016*, de la consultora Deloitte. Pese a su protagonismo en el comercio al por menor en el país, el grupo valenciano se coloca en la posición número 44 a nivel global, justo por delante de Inditex. Completa el podio de los mayores retailers españoles el grupo de grandes almacenes El Corte Inglés, que ocupa el puesto número 68. La presencia española es más bien escasa en la clasificación de los 250 mayores retailers del mundo que realiza la consultora, en el que tan solo constan cinco empresas españolas. Las dos restantes son las cadenas de supermercados Dia, que se encuentra en la posición número 96, y Grupo Eroski, en la 146. Sin embargo, en términos de valor y reduciendo el ámbito geográfico al continente europeo, el retail español puede sacar pecho y, sobre todo, el especializado en moda. En el informe de la consultora Interbrand *Best Retail Brands 2014*, la clasificación de las marcas de retail más valiosas en Europa cuenta con nueve españolas, siete de las cuales están vinculadas al negocio de la moda. Zara es la marca mejor situada, ocupando la tercera posición del ranking en Europa, por detrás de su rival H&M, que encabeza la clasificación, y la cadena Ikea, especializada en mobiliario y decoración. Mango, Bershka y El Corte Inglés son las siguientes marcas españolas de distribución que aparecen en la clasificación, ocupando los puestos 17, 18 y 19. Mercadona, por su parte, pierde posiciones en este ranking y desciende hasta el lugar 21, por delante de Massimo Dutti, que se coloca en el 25.

En la parte baja de este listado están Dia, Desigual y Tous, en los puestos 28, 48 y 50. Tanto Desigual como Tous se colaron por primera vez en la clasificación en 2014. La primera por su rápida expansión, que en un breve periodo de tiempo se posicionó en sesenta

países con más de 400 tiendas, mientras que la empresa catalana entró por su concepto de joyería asequible y sus planes de crecimiento en Latinoamérica, China y Estados Unidos.

EL COMERCIO DE MODA EN ESPAÑA

El comercio textil concluyó 2015 con un aumento de sus ventas del 7,71%, hasta 17.743 millones de euros. El sector también ha incrementado tanto su plantilla como su red comercial, con un 2,3% más de puntos de venta que en 2014, según el informe *El Comercio Textil en Cifras*, elaborado por la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex). A cierre de 2015 había en España 61.387 comercios de moda, lo que supone el dato más elevado desde 2008. En total, el sector daba empleo a 193.829 personas en 2015, frente a los 187.874 trabajadores del año anterior. El informe arroja también datos de la evolución del gasto de los españoles en el sector textil y complementos, que pasó de situarse en 1.138 euros por familia en 2014 a 1.223 euros en 2015, el mayor desde 2009.

Por canales, las cadenas especializadas siguen copando el grueso del negocio, con un 31,8% de las ventas, seguidas de hiper y supermercados, con un 25,3%; tiendas multimarca, con un 19,9% y tiendas outlet, con un 15,1%. A la cola se sitúan los grandes almacenes, que copan el 8,9% de las ventas y que han perdido peso desde el comienzo de la crisis a favor de los establecimientos con descuento.

El canal online también continúa haciéndose un hueco en el comercio textil. El comercio electrónico de prendas de vestir creció un

Mercadona, Inditex, El Corte Inglés, Dia y Grupo Eroski son los únicos retailers españoles en el ranking de Deloitte

LAS MARCAS ESPAÑOLAS DE RETAIL MÁS VALIOSAS

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES. FUENTE: INTERBRAND

10.821 M.\$

1.277 M.\$

1.268 M.\$

1.221 M.\$

1.115 M.\$

907 M.\$

778 M.\$

209 M.\$

202 M.\$



30% en 2015, hasta 1.305 millones de euros, según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Cnmc). Con este impulso, el sector copa ya el 6,5% del comercio electrónico en España. En 2015, los centros comerciales coparon el 41,57% de las ventas de textil, según datos de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales. Este sector contó el año pasado con una superficie bruta alquilable

de 15,54 millones de metros cuadrados.

EL TRIDENTE DEL RETAIL EN ESPAÑA:

INDITEX, PRIMARK Y H&M

Inditex, H&M y Primark concentraron en 2015 el 28,9% de las ventas de moda en el país, alcanzando una facturación conjunta en el territorio de 5.140,2 millones de euros. Inditex es el que copa el grueso de las ventas, con una facturación en España de 4.002 millones de euros en el país; le siguen Primark, que el año pasado superó la barrera de los mil millones en el país con una facturación 1.168 millones de euros, y H&M, con 833,92 millones de euros a cierre de 2015.

Todos ellos frenaron su crecimiento en España respecto a 2014. Primark pasó de disparar su cifra de negocio un 36% en 2014 a crecer un 20% el año pasado. La compañía, propiedad de Associated British Foods, llegó a España en 2006, seis años después que el grupo sueco. Es la que

cuenta con menos tiendas en el mercado español, comparando por cadenas: frente a los 323 establecimientos de Zara y los 159 de H&M, Primark dispone actualmente de una red en el país de apenas cuarenta puntos de venta.

Por su parte, Inditex ha reducido cada vez más su dependencia del mercado español, que ha pasado de copar casi el 30% de su negocio hace cinco años ha situarse por debajo del 20% en el último ejercicio. La compañía contrajo su facturación en su mercado local entre 2010 y 2013, para volver a elevarla en 2014, con un aumento del 10%. En 2015, las ventas del gigante gallego en el mercado español crecieron un 7,9%. Por último, H&M continúa en el puesto más bajo del podio, pese a haber registrado crecimientos cada año desde 2013. El año pasado, el grupo incrementó sus ventas en el mercado español un 14,6%, frente al impulso del 35% del año anterior, hasta situarse en 833,9 millones de euros. **m**

El comercio minorista genera en España el 5,5% del Producto Interior Bruto (PIB) del país y copa el 15% de las empresas

'Atrezzo', aromas, música e iluminación: los trucos para vender más



→ **CUANTO MÁS TIEMPO SE PASA EN TIENDA, MÁS SE COMPRA**
 No hay ciencia detrás del 'visual merchandising', pero sí años de experiencia entre sus profesionales para saber qué funciona en tienda y qué no. El fin último de estas técnicas es retener al consumidor el máximo tiempo dentro del establecimiento para incrementar su gasto.

MODA.E.S DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR SILVIA RIERA
 ↑

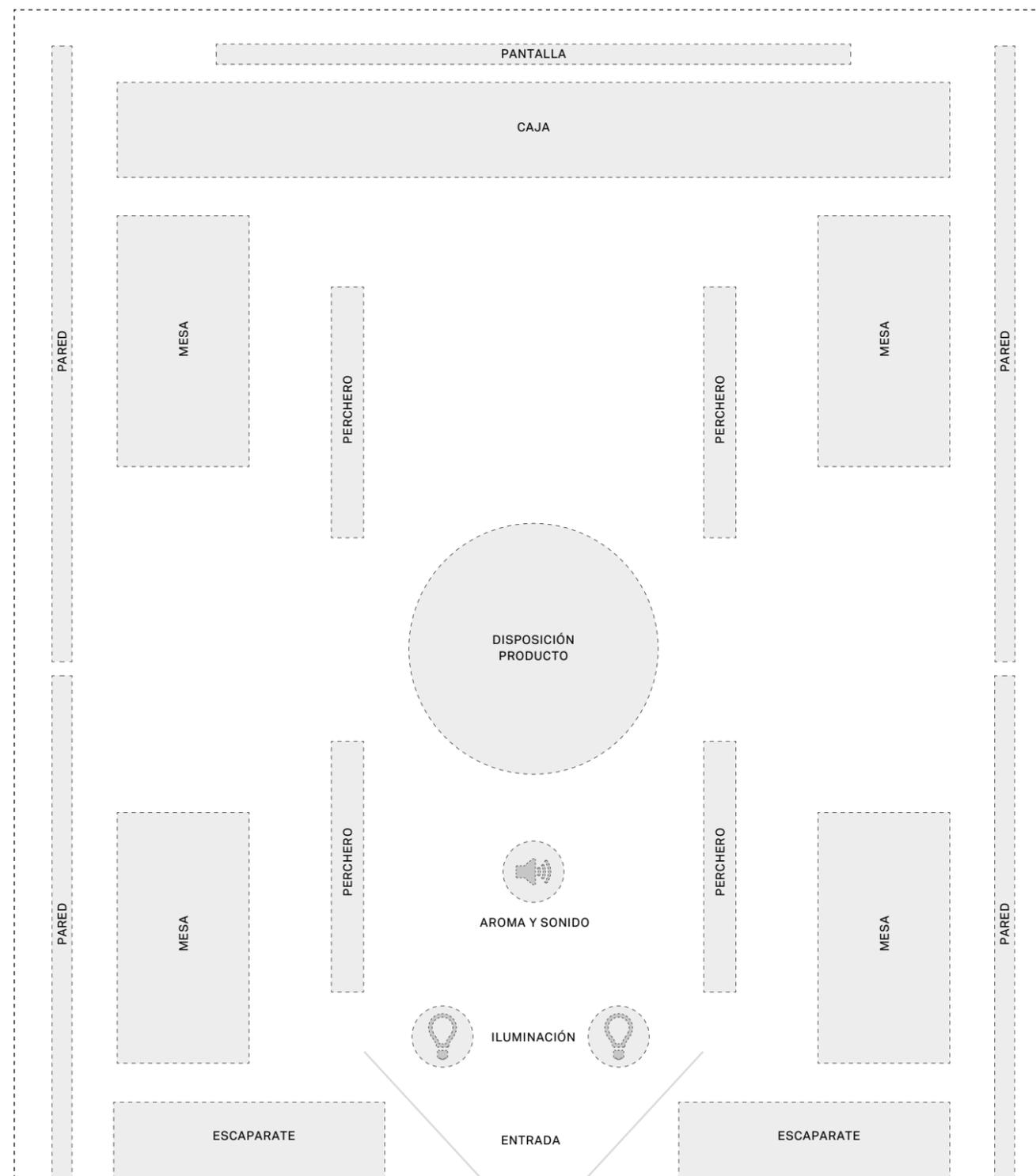
Escaparates llamativos, probadores al final y las cajas, a la izquierda. Éstas son algunas de las reglas del diseño de espacios comerciales que los expertos en la materia nunca pasan por alto. A medida que el comercio minorista ha ido especializándose y han entrado en juego conceptos como la rentabilidad y la conversión, la disposición del mobiliario y otros elementos en el punto de venta se ha convertido en estratégica. Los grandes operadores cuentan incluso con estructura propia dentro de la compañía para abordar esta cuestión. El objetivo de todo ello: retener el máximo de tiempo posible al consumidor en tienda.

El *atrezzo*, el aroma, la música o la iluminación se seleccionan en función de la marca,

del producto y de su público para generar un universo en el que se encuentre a gusto. Los expertos coinciden en apuntar que no hay ningún estudio científico que establezca la disposición más eficaz de los elementos del mobiliario y la decoración en tienda, ni siquiera un manual útil, pero sí que hay una serie de directrices a tener en cuenta. "No existen reglas sobre lo que se tiene que hacer ni tendencias que todas las compañías sigan, cada una mantiene una técnica", señala Ignasi Morató, coordinador del máster en diseño de espacios comerciales y visual merchandising en la escuela BAU. "Lo que está claro que no se puede hacer, y que todas las tiendas tienen muy claro, es tener el producto mal expuesto, las estanterías vacías o dar una mala atención al cliente", añade el experto. Jordi Puig, socio fundador de Plus Value,

apunta que hay aspectos que no pueden infringirse. "Dentro de la tienda, cada marca puede hacer cosas diferentes, pero siempre sobre una base que es la misma", señala Puig. En este sentido, el experto apunta que es necesario conocer la gestión de las categorías y del espacio, saber cuáles son las zonas calientes y las frías. "Las tiendas no están ordenadas de manera aleatoria", afirma Puig. Según el socio fundador de Plus Value, "no se trata de hacer museos, pero sí hay que tener en cuenta ciertos aspectos para cautivar al consumidor". Según el experto, "nada en una tienda está colocado al azar, ni nada de lo que ocurre en ella tiene que ser imprevisto". El objetivo final no es otro que el de "presentar las tiendas de forma atractiva para facilitar un aumento de ventas y mejorar la fidelización", concluye Antonio Veiras, propietario de Gru-

PÁGINA 24



- ENTRADA**
- PARED**
- MESAS**
- ILUMINACIÓN**
- AROMA Y SONIDO**
- CAJA**
- ESCAPARATE**
- DISPOSICIÓN DEL PRODUCTO**
- PERCHAS**
- PANTALLAS**

Zona de impacto. Lo más nuevo se coloca en la entrada de la tienda. Más tendencia. Las últimas colecciones se colocan en las perchas de la pared. Los básicos. En las mesas se colocan los básicos que completan la colección. La iluminación influye en el 70% de la decisión de compra. Elementos experienciales. Abusar de ellos puede ser contraproducente. Se sitúa al final de la tienda para obligar al consumidor a recorrerla. En el escaparate prima la regla de que el menos es más: efecto 'wow'. Crear bodegones para facilitar ventas cruzadas. El producto no puede estar empaquetado ni apilotonado. Contribuyen a la sensación de dinamismo en el interior de la tienda.

MODA.E.S DOSSIER ÉXITO RETAIL

PÁGINA 25

po Liñagar, constructora autora de gran parte de los establecimientos de Inditex, Mango o Pronovias, entre otros.

ATRAPAR AL CONSUMIDOR EN LA TIENDA

El escaparate es el primer elemento estratégico de una tienda. Juan Zamora, responsable comercial en España de la división Besopoke de HMY Yudigar, recuerda que, del mismo modo que ocurre en tienda, en el escaparatismo tampoco hay reglas y su puesta en escena también depende de la estrategia de marca de cada operador. Todos los expertos consultados coinciden en resaltar su importancia: “son la imagen de la marca, el gancho para captar a los clientes”, apunta Zamora.

En este mismo sentido se pronuncia Puig, de Plus Value, quien asegura que “el escaparate tiene que provocar el efecto *wow*, porque es el primer vendedor de la tienda”. El empresario recuerda que la función principal de esta herramienta es llamar la atención: “cinco segundos es lo que tarda una persona en cruzar un escaparate y decidir si entra en la tienda o sigue adelante”.

El escaparate es incluso más importante para los operadores de tamaño pequeño o medio. El consumidor reconoce con facilidad a los operadores grandes, pero, en cambio, los más pequeños necesitan valerse del escaparate para llamar su atención. La importancia de este elemento es tal que, en ocasiones, hay marcas que hacen que la misma tienda forme parte del escaparate. “Hace diez años, se hablaba de *hall* de entrada, por ejemplo, mientras que ahora, si uno se despista mirando distraído el escaparate, puede terminar sin pensarlo dentro de la tienda”, apunta Zamora. “Algunos operadores intentan incluso imitar el piso de la calle para conducir a los clientes al interior”, añade.

RETENER AL CONSUMIDOR

EN LA TIENDA

En supermercados e hipermercados, la disposición de los artículos sí está ampliamente estudiada y los trucos que utilizan las empresas que operan en este ámbito han ido popularizándose: se fuerza el acceso por la derecha, porque el acceso natural para la mayoría de la población sería la izquierda; la panadería se coloca en la entrada para dar la bienvenida con un aroma agradable; en segundo lugar se coloca la fruta y la verdura con el propósito de dar un aspecto saludable y de frescor; se fuerza a un recorrido circular en sentido contrario a las agujas del reloj; la mayoría de pasillos son angostos para generar una venta rápida; en el centro se encuentra la mejor zona para colocar los productos que se quieren vender con celeridad; los artículos básicos se ubican al fondo; se cambian los productos de sitio para marear al consumidor, e incluso se ilumina la carne con luces ligeramente rojizas.

Las tiendas de moda cuentan también con fórmulas similares que tienen como fin retener al cliente el máximo de tiempo posible en su interior. Uno de los objetivos del diseño del establecimiento es que el cliente recorra el máximo de metros y que, al mismo tiempo, asocie la tienda y su decoración con un ambiente relajado y de bienestar para que se concentre más en el producto y compre. En este sentido, la teoría dice que, cuanto más tiempo y más espacio recorre el consumidor, más posibilidad hay de que compre.

En la mayoría de los establecimientos de moda, en la misma entrada hay un segundo escaparate en el que se monta la nueva colección que tiene como propósito obstaculizar el paso y obligar al consumidor a girar y, en

El diseño de las tiendas busca conducir al cliente para que recorra el máximo de metros, pero también que se encuentre cómodo y a gusto en el espacio

concreto, a girar hacia la derecha. Por norma general, los expertos aseguran que ya existe en las personas una tendencia a ir hacia la izquierda y señalan que, en supermercados y en otras grandes superficies, las cajas se colocan a la izquierda y la entrada, a la derecha, precisamente para forzar al consumidor a ir hacia la derecha, que es una de las zonas frías. La norma de forzar el recorrido en sentido contrario a las manecillas del reloj deja de funcionar en los establecimientos pitillo, es decir, alargados.

También la ubicación de las prendas y de los complementos y accesorios tiene su razón de ser. Zamora, por ejemplo, explica que si en una tienda hay las líneas de mujer, hombre y niño, primero se colocan las de hombre y niño. “Sabido que la mujer es la principal consumidora, siempre irá a su sección, aunque esté al final y, de esta manera, verá también otros productos”, señala el experto.

Puig, de Plus Value, indica además la necesidad de dividir el espacio por zonas. “Cuando se accede a la tienda, uno se da de bruces con la zona de impacto, que es donde se coloca el

SONIDO

Mejora la experiencia que ofreces a tus clientes con una potente combinación de sonido y estrategia.

VISUALES

Realza la experiencia visual que proporcionas a tus clientes con nuestras soluciones de digital signage, diseñadas por expertos.

SOCIAL

Aprovecha el poder de la solución móvil personalizable de Mood y Shazam. Consigue valiosos datos de cliente con nuestra solución Mood WiFi.

AROMAS

Los aromas pueden despertar emociones, transformar la percepción del cliente y crear recuerdos perdurables en el tiempo.

En un mundo tan conectado, los clientes tienen expectativas más altas. Potencia la experiencia de tus clientes con lo último en tecnología, para proporcionarles una experiencia de compra dinámica, conectada y multicanal.

Para más información, contacta con nosotros:

info_spain@moodmedia.com | www.moodmedia.es | +34 93 568 92 28

Facebook: @MoodMediaSpain | LinkedIn: www.linkedin.com/company/mood-spain

MOOD

GLOSARIO

‘VISUAL MERCHANDISING’

Se trata de un conjunto de técnicas que se aplican en una tienda para poner los productos a disposición del consumidor. El diseño de los espacios comerciales a partir de estas prácticas contribuye a mejorar la rentabilidad del punto de venta. Su práctica incluye la gestión de los espacios interiores y exteriores de la tienda, y la presentación de los artículos en los expositores y escaparates.

‘LAYOUT’

Determina de la disposición de los elementos en tienda. En el ámbito del *visual merchandising* este término se utiliza para determinar la distribución de los productos en el establecimiento. *Layout* procede del inglés y se refiere al plano de un diseño. Aplicándose al retail, el *layout* se

utiliza para dotar de coherencia a la organización interna del establecimiento.

LINEAL

Se llama lineal a la medida para calcular el espacio en el que se exponen los productos para su venta. Su utiliza en los comercios de autoservicio y su cálculo es en horizontal y teniendo en cuenta su profundidad. Se estima que las ventas de un producto están directamente relacionadas con la superficie expuesta sobre el lineal de la tienda. Existen longitudes mínimas por debajo de las cuales el cliente es incapaz de ver el producto y máximas que acostumbra a fijar el establecimiento.

ROTACIÓN

Se trata de un concepto que se utiliza sobre todo en el ámbito de

la logística y que determina el grado de rotación del inventario o las existencias. Sin embargo, con la irrupción del autoservicio en el punto de venta, alcanza también al comercio minorista. La rotación, en este contexto, indica el número de veces que se han renovado las existencias en tienda durante un periodo de tiempo.

ZONAS CALIENTES Y FRÍAS

Los expertos analizan y gestionan el espacio de un local teniendo en cuenta las zonas calientes, las más transitadas y visibles, y las frías, que por alguna razón arquitectónica o de otra índole son las menos visitadas. Las técnicas de *visual merchandising* sirven en gran medida para calentar las zonas frías, que vienen impuestas por la propia fisonomía del local. Para ello, se estu-

dia dónde ubicar elementos como las cajas y determinar el recorrido y el ancho de los pasillos.

‘DISPLAY’

Son los diferentes soportes en los que se presenta el producto o en los que se transmite un determinado mensaje al cliente en el punto de venta.

FLUJO DE CIRCULACIÓN

Es el trazado que se fuerza a realizar al cliente en el interior de la superficie de ventas. El propósito de establecer un flujo de circulación es el de conducir al consumidor para que recorra el máximo de metros dentro de la tienda y pueda ver toda su oferta. En los locales grandes, se intenta que el flujo de circulación sea de derecha a izquierda y se mueva en círculo.

“Mientras los básicos apenas tienen movilidad dentro del establecimiento, los de temporada van rotando”, Jordi Puig



→ **IGNASI MORATÓ, BAU**
 “Lo que está claro en visual merchandising es lo que no se puede hacer, y que todas las tiendas tienen muy claro, que es tener el producto mal expuesto, las estanterías vacías o dar una mala atención al cliente”



→ **JORDI PUIG, PLUS VALUE**
 “Los establecimientos no están ordenados de una manera aleatoria, nada de lo que hay dentro de una tienda está colocado al azar, ni nada de lo que ocurre en su interior tiene que ser imprevisto”

producto más nuevo”, explica. Más adelante, el producto más tendencia se coloca en la pared, mientras que los básicos se sitúan en las mesas de enfrente para actuar como complementos a la colección principal. “Hay un flujo de entrada del producto y su posterior rotación por la tienda a través de diferentes posiciones”, añade el experto. “Mientras los básicos apenas tienen movilidad dentro del establecimiento, los productos de temporada van rotando de posición en posición, siempre de derecha a izquierda, con el objetivo es dar la sensación de novedad cada vez que el consumidor entra en la tienda y generar la mayor frecuencia de visita”, apunta Puig.

El socio fundador de Plus Value apunta también que las tiendas deben evitar los *stoppers*, es decir, los muebles que entorpecen el paso “para facilitar al máximo el flujo y la corriente dentro del establecimiento”. Por otro lado, el experto señala la necesidad de facilitar la venta cruzada a través de crear conceptos y bodegones. “No hay que atiborrar las estanterías de producto porque si no el consumidor sale bloqueado”, sentencia.

Probadores y cajas son dos de los elementos con una ubicación consensuada. En el caso de los probadores, por ejemplo, tienden a colocarse al final de la tienda porque es una de las zonas más frías. Las cajas, por su parte, acostumbran a encontrarse a la izquierda del establecimiento, siguiendo el recorrido contrario a las agujas del reloj. Sin embargo, en locales de dimensiones reducidas, éstas se colocan al inicio y, en los alargados, al final. De hecho, los expertos consultados también coinciden en que todas estas normas están sujetas al espacio y a su forma.

Otros elementos con los que se juega en el diseño del espacio son los aromas, la música y la iluminación. Según Morató, profesor de BAU, la música y los perfumes están directamente relacionados con la experiencia de compra y subraya que, en el caso de la iluminación, “supone el 70% de la decisión de compra del

consumidor, mucho más que el mobiliario o el revestimiento”, asegura el experto, quien subraya que “la iluminación guía al cliente”. “En una tienda de moda, lo que moviliza al cliente es la exposición del producto iluminado de forma seductora, que los lleva a un lugar determinado sin que se den cuenta”, señala. En cuanto al aroma, Veiras, de Grupo Liñagar, señala que “el estímulo olfativo interviene en el 35% sobre la decisión de compra”.

TECNOLOGÍA EN TIENDA

La introducción de dispositivos tecnológicos sí despierta cierta confrontación entre los expertos. Morató, por ejemplo, considera que no han terminado de cuajar. En el caso de los escaparates tecnológicos, el profesor explica que, una vez pasado el momento de la espectacularidad, las marcas que lo probaron se percataron de que “no aportaba ningún elemento de seducción por el producto”. Puig, por su parte, también se muestra escéptico. “En la entrada de la tecnología a la tienda, todavía hay más mito que realidad”, afirma.

Sin embargo, la tecnología se implanta con lentitud por la sencilla razón de que es cara. Los operadores los están empezando a implantar en algunas tiendas, pero no en todas, concentrándose en las *flagship stores*. Entre los dispositivos que empiezan a ser comunes en las tiendas se encuentran las pantallas, que dan sensación de dinamismo y entretienen al consumidor en la tienda; además de los espejos y los probadores virtuales. Los primeros, a través de antenas Rfid, reconocen la prenda y la muestran sobre el reflejo, en diferentes colores y con propuestas de venta cruzada. Y en el caso de los probadores, además de dar esta información ofrecen la posibilidad de contactar con el dependiente y solicitar, por ejemplo, una talla u otro artículo. También existen ya dispositivos para pagar o realizar consultas online. **m**

PÁGINA 28

digital feedback

digital fitting rooms

social wifi

spotmusic

digital tags

Digitalizando negocios para crear experiencias reales

digital signage

virtual reality

content design

La tienda se ha convertido en mucho más que un lugar físico donde comprar.

El 66% de los españoles sigue acudiendo a espacios físicos para realizar la compra*. El reto es mejorar la experiencia del consumidor en el punto de venta para que sus emociones sean determinantes en su comportamiento final.

Descubre por qué nuestros clientes están trabajando con nosotros.

*Informe “Total Retail 2016” de PwC

onthespot.com

onthespot

Punto de inflexión: el impacto de la Red en las tiendas

POR AMELIA PIJUÁN

La sociedad de consumo ha experimentado más cambios en el último decenio que en los últimos cien años. La eclosión de Internet, la evolución del *smartphone*, la globalización de los datos y la irrupción de la tecnología en los hogares son algunos de los elementos que han revolucionado los hábitos de consumo a nivel global.

De entre estos elementos tecnológicos disruptivos, la llegada del comercio electrónico, cuyos orígenes se remontan a la venta por catálogo y a la televenda, ha confluído en un nuevo canal de distribución con mucho potencial para las empresas especializadas en la venta minorista.

Desde Amazon a Ebay, que vieron la luz en 1995, hasta el lanzamiento de los sistemas operativos iOS y Android, las transacciones electrónicas han dado pasos de gigante. A día de hoy, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Cnmc) señala que, en el último trimestre contabilizado, las ventas del comercio electrónico en España alcanzaron los 5.309 millones de euros, un 23% más que en el mismo periodo del año anterior.

El abaratamiento de los costes, la ruptura con las barreras físicas en el mercado y la posibilidad de acercarse aún más al cliente son algunas de las variables que han seducido a las empresas de distribución a abrazar este nuevo canal, un elemento que ha roto las normas preestablecidas en retail hasta el momento y dado un giro a los patrones de consumo, al formato de las tiendas y a la relación con el consumidor.

Muchas compañías han empezado a reducir el número de tiendas para aumentar en tamaño y centrarse en la experiencia del consumidor

“La eclosión del ecommerce ha roto con los patrones de consumo”, explica Susana Campuzano, directora del programa superior de dirección y gestión estratégica del universo del lujo de IE Business School. La experta defiende que las empresas se encuentran frente a un consumidor provisto de mucha información, lo que hace tambalear el equilibrio entre unos y otros. “Antes las marcas estaban por encima del cliente, ahora la relación se iguala e incluso a veces se ven sobrepasadas por el consumidor”, añade Campuzano.

Para Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información en IE Business School, el comercio electrónico ha superado ya dos fases. En el primer ciclo, los clientes percibían el ecommerce como un elemento clave en la cobertura de necesidades puntuales. “La gente acudía al comercio electrónico en aquellos momentos en que no quería desplazarse lejos o necesitaba un producto difícil de encontrar”, explica el experto. Ahora, sin embargo, el ecommerce ha alcanzado su segunda fase. “Hemos llegado al modelo de despensa ilimitada, es decir, el de la conveniencia absoluta”, explica Dans, quien incide en que los hogares con un alto poder adquisitivo son los más proclives a estas transacciones. Lo que quiera, cuando quiera y donde quiera son las nuevas premisas del ecommerce, y los negocios se ven obligados a adaptarse a ello.

Muchos de los consumidores actuales han abrazado las nuevas tecnologías y su grado de exigencia al respecto ha aumentado. Para cumplir con sus expectativas, “la experiencia digital dentro de la tienda física tendrá que ser enorme”, apunta Susana Campuzano. Tanto es así, que en los últimos años las empresas han optado por reducir sus puntos de venta a favor de la apertura de *flagship stores*, puntos de venta de mayor superficie que integran una experiencia digital más completa.

En este sentido, algunas tiendas ya han empezado a coger carrerilla. Beacons por Bluetooth, la tecnología NFC, los códigos QR o el sistema de pago por móvil impulsado por grupos como Inditex o Kohl’s son algunos de los elementos tecnológicos que

han entrado a formar parte de la tienda. Algunos grupos, como Topshop o Pull&Bear, han avanzado un paso más y han apostado por los probadores inteligentes; otras, como Burberry, han remodelado sus tiendas de arriba a abajo para convertir la tecnología en su punta de lanza.

Esta es la parte visible del ecommerce, pero detrás se esconde mucho más. Tal y como explica Ignasi Morató, coordinador del máster en diseño de espacios comerciales y visual merchandising de BAU Centro Universitario de Diseño de Barcelona, “la aplicación de la tecnología en la tienda se utiliza para obtener datos, no para seducir al consumidor”. El experto señala que “empresas como Benetton o Nike ya probaron suerte con escaparates interactivos, pero pronto se dieron cuenta de que entretenían al cliente pero no aportaban valor a su producto”. Por otra parte, Dans pone el foco de atención en cómo la llegada del ecommerce ha beneficiado a aquellas empresas que, por su tipología de negocio, no pueden distribuir sus productos a través del canal online: las compañías de productos frescos.

“Si quieres comprar un kilo de aguacates, por ejemplo, no lo comprarás en la Red porque no sabes cuáles te van a traer ni en qué estado”, explica el profesor de IE Business School. “Por este motivo, cuando vas a una tienda te sientes satisfecho porque seleccionas aquellos frutos que son mejores para ti”, concluye el experto.

No obstante, la brecha entre el offline y el online en el sector de la alimentación está disminuyendo a marchas forzadas. El gigante estadounidense Amazon ha sido uno de los pioneros en integrar los productos frescos en su oferta comercial al lanzar Prime Now, un servicio de entrega de entre una y dos horas. El gigante estadounidense ha cerrado acuerdos con proveedores como Mercabarna en Barcelona y supermercados Dia o Lavinia en Madrid.

EL ECOMMERCE ALCANZA AL LUJO

Tradicionalmente, el sector del lujo ha sido uno de los más reticentes a dar el salto al escenario digital. No obstante, en los últimos años, las empresas de la industria del lujo



han dado sus primeros pasos en ecommerce y han empezado a registrar un crecimiento moderado en sus ventas online.

Según Martín Coedo, director del equipo europeo de estrategia de comercio digital de IBM, empresas como Armani o Prada (que tenían más dificultades a la hora de recopilar datos de sus clientes a través de su pequeña red de tiendas) han conseguido controlar mejor su imagen de marca gracias a la información obtenida en su plataforma de ecommerce.

Por otro lado, la Red ha obligado a estos operadores a democratizar el precio, y “ahora las empresas se ven obligadas a igualar los precios de sus diferentes mercados y canales”, lo que ha dado como resultado la “democratización del lujo”. Coedo destaca también la aparición de grupos como Net-a-Porter y Yoox (hoy fusionados en YNAP), pioneros del lujo en el canal online, que sirvió para que las empresas del sector entendieran que la Red “no es sólo una pla-

taforma de descuentos y promociones”, afirma el experto.

SIGUIENTE REVOLUCIÓN EN RETAIL

Experiencial. Así es como los expertos consultados definen la nueva tienda del futuro, un establecimiento en el que convergerá la tecnología y el trato humano para ofrecer una experiencia de compra superior.

“No se erigirán como tiendas para comprar, sino para poder tocar lo que se compra, no pretenderán ser rentables por sí mismas y tampoco necesitarán rotar sus stocks”, señala Francesc Rufas, profesor de EAE Business School.

María Eugenia Girón, directora ejecutiva del IE Observatorio Premium y Prestigio, afirma que este cambio de la tienda como tal a la tienda experiencial será aplicable en todos los sectores. “Las librerías, que prácticamente habían desaparecido, han terminado por consolidarse haciendo presentaciones en *streaming*, con las que se establece una

conexión natural con el establecimiento”. En la misma línea se sitúa la profesora de IE Business School María Teresa Aranzabal, que asegura que las empresas deberán tomar el camino de la omnicanalidad para asegurar su supervivencia. “Las tiendas deberán dotarse de más tecnología, buscar una mayor relación entre el canal offline y el online”, asegura la experta de IE Business School.

“Una vez se haya conseguido la omnicanalidad de la distribución, muchas empresas irán a por la omnicanalidad de la experiencia”, expone Coedo. El directivo de IBM señala que muchas compañías han empezado ya a reducir el número de tiendas para aumentar en tamaño, convirtiéndose en *flagship stores* para concentrarse en la experiencia del consumidor. “Antes era necesaria una estrategia de proximidad para llegar al cliente, pero con la llegada del canal online ha dejado de tener sentido”, concluye el ejecutivo. **m**

De Amazon a Warby Parker: el regreso al mundo físico

POR AMELIA PIJUÁN

Amazon, Ebay y Warby Parker. Todas ellas paradigmas del e-commerce. Todas ellas con una facturación y un crecimiento exponencial. Y todas ellas, ahora, con más de una tienda en la calle.

Si bien la eclosión del comercio electrónico llegó a sembrar duda sobre el futuro de los puntos de venta físicos, el salto a la calle de *pure players*, como Birchbox, Nasty Gal o Everlane en los últimos años, ha demostrado la importancia de sumar el offline a los canales de distribución.

Según el estudio *Digital and E-commerce initiatives: present and future*, elaborado por Mario Capizzani y Pablo Foncillas, cuatro de cada cinco empresas consultadas manifiestan su interés por vender a través de tiendas físicas, al mismo tiempo que las previsiones de la facturación en e-commerce para 2018 superan los tres billones de dólares. “Estos no son datos contradictorios, sino complementarios”, explica Foncillas.

“La gente cree que las tiendas morirán, pero no es así, las tiendas serán súper importantes porque esto va de sumar canales, no de restar”, señala el profesor de Iese.

Por su parte, Francesc Rufas, profesor de EAE Business School, afirma que “el e-commerce que abre tienda física lo hace sencillamente para complementar su oferta online, de la misma manera que ocurre en sentido contrario”. El profesor añade que “estas compañías saben que si ellos no dan este paso, otros lo harán por ellos”.

Y ante esta expectativa, Amazon, uno de los *marketplaces* más potentes del mundo, acaba de anunciar la próxima apertura de tiendas de bienes frescos como leche, carne y otros productos perecederos. Aunque el gigante estadounidense aún no ha confirmado el lanzamiento de este formato de tiendas, la compañía dio el salto al retail a finales del año pasado con la inauguración de su primera librería en Seattle.

De esta forma, el grupo estadounidense vuelve a sus orígenes (la venta de libros) para lanzarse a la calle con un formato de tienda en el que el gigante del e-commerce conjuga la experiencia de entrar en una

librería y poder pasar las páginas de un libro con el *know how* adquirido en la venta online. Tal ha sido el impacto de esta estrategia que Jeff Bezos, consejero delegado de Amazon, confirmó el pasado mayo que el grupo estadounidense apostaría por la apertura de nuevas librerías físicas en San Diego. “Amazon está abriendo tiendas offline porque le interesa facilitar los cambios y devoluciones de sus productos”, expone Martín Coedo, director del equipo europeo de estrategia de comercio digital de IBM. El directivo asegura que a la compañía estadounidense “le queda lejos la omnicanalidad de la distribución”. Sin embargo, Foncillas asegura que “el mundo físico continúa siendo muy relevante: el 68% de nuestro tiempo lo pasamos en él”. Por lo tanto, el experto señala que el camino natural de las empresas online es apoyarse en los formatos de distribución físicos. “El canal físico supone el 90% del valor sobre el 100% de las compras”, concluye el profesor.

PRIMERA TOMA DE CONTACTO

Otro de los clásicos del comercio electrónico que inició un primer contacto tímido con el retail es Ebay. La empresa, que nació al mismo tiempo que Amazon, dio sus primeras brazadas en retail en 2013 con sus *shoppable windows*, unos escaparates virtuales con los que los clientes podían interactuar para ver el stock disponible y solicitarlo, y los productos eran entregados por mensajería en el plazo de una hora. Susana Campuzano, directora del programa superior de dirección y gestión

“La gente cree que las tiendas morirán pero no es así, serán súper importantes porque esto va de sumar canales, no de restar”, señala Pablo Foncillas

estratégica del universo del lujo de IE Business School, apunta que este formato tendrá continuidad en el futuro.

“Las tiendas no tendrán tanto personal, serán grandes vitrinas y estarán relacionadas con grandes experiencias”, añade la experta. “Veo un mundo de pantallas de autoservicio, en el que no sé dónde quedará el vendedor, por eso tenemos que ir con cautela para no perder el componente humano”, concluye.

Uno de los referentes en cuanto al camino a la inversa de estas empresas ha sido Warby Parker. Los orígenes de la empresa estadounidense, especializada en la venta de gafas, se remontan a los años 2000, cuando cuatro estudiantes del programa de inversores de la escuela de negocios de Wharton, en la Universidad de Pensilvania, decidieron lanzar el proyecto con una financiación de poco más de 2.000 euros. En apenas un año, la compañía había superado las 100.000 unidades vendidas y había obtenido cerca de cuarenta millones de financiación.

Warby Parker subió la persiana de su primera tienda en 2013, y lo hizo por la puerta grande, con un *flagship store* en el barrio neoyorkino del Soho. Hasta el momento, la empresa había colaborado con otros retailers para abrir tiendas efímeras en sus establecimientos o con pequeños *showrooms*.

El primer punto de venta de Warby Parker mantuvo la esencia de la compañía. En lugar de colocar sus gafas detrás de un cristal, la compañía las pone al alcance del cliente, quien puede probárselas sin ninguna restricción dentro o fuera de la tienda. Además, un optometrista realiza consultas por cincuenta dólares dentro del establecimiento y los consumidores pueden optar por llevarse las gafas en ese momento o recibirlas en sus casas.

“El cliente quiere conveniencia, que todo sea fácil”, apunta María Teresa Aranzábal, experta en retail y profesora de IE Business School. “La ventaja de la tienda es que te llena de estímulos e impulso, algo que en Internet aún no han conseguido integrar”, señala.



EL FUTURO DE LA TIENDA ES EXPERIENCIAL

Si hay algo en lo que coinciden todos los expertos consultados es en afirmar que, la tienda, tal y como la conocemos hoy en día dejará de ser y se transformará. “Si se trata de hacer una transacción, la tienda dejará de ser útil, pero sí continuará teniendo sentido para vivir una experiencia”, argumenta María Eugenia Girón, de IE Business School. Tocar el producto, probarlo o ir

“Ejemplos como Apple son los más representativos a la hora de ofrecer un modelo experiencial: puedes tocar lo que quieras”, explica Enrique Dans

de compras son conceptos que hoy en día siguen gustando a muchos de los consumidores según la experta. “Ejemplos como Apple son los más representativos a la hora de ofrecer un modelo experiencial: puedes tocar lo que quieras y probarlo, nadie te molesta, te ayudan cuando lo necesitas...”, cuenta Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información en IE Business School. En este sentido, otra de las empresas que ha apostado por la tienda experiencial fue Bonobos, un grupo estadounidense fundado en 2007 íntegramente online, que dio el salto al retail con el *guideshop*. Este nuevo formato introducido por la compañía estadounidense de moda masculina surgió como la solución para aquellos clientes más reticentes a ir de compras. En el *guideshop*, el inventario y el almacén son inexistentes, y la exposición de prendas es limitada. De hecho, el cliente compra lo que desea y recibe su pedido directamente en su casa, además de un email con las combinaciones que

podrían encajar con su estilo. Así, Bonobos nutre a su consumidor de una experiencia de compra completa.

“No concibo un futuro sin tiendas: un punto de venta físico aporta valor al cliente”, señala Marc Cortés, director general de Roca Salvatella. El ejecutivo, sin embargo, apunta que “los retailers deben encontrar el balance entre las dos cosas, porque todas las marcas necesitaran de un punto de venta online”, dice Cortés.

Hawkers es otra de las compañías que, pese a nacer como un proyecto 100% online, ya ha anunciado su interés por aterrizar con tiendas en la calle. Hasta el momento, la *start up* ilicitana, fundada en 2013 por Álex Moreno, Iñaki Soriano, Pablo Sánchez y David Moreno, se ha apoyado en las redes sociales y en su plataforma de e-commerce para impulsar un negocio que, a principios de octubre, fue valorado en 200 millones de euros. Ahora, la empresa busca un nuevo formato con el que asaltar el mercado. **m**

Zara, de A Coruña al mundo rompiendo todas las reglas de la moda



POR S. RIERA
↑

La primera tienda Zara abrió sus puertas en 1975 en la calle Juan Flórez de A Coruña. Pero a su impulsor, el empresario Amancio Ortega, le llevó doce años levantar la persiana a este establecimiento. En estos años previos, Ortega puso en marcha su propio taller de confección e intentó despegar el negocio comercializando sus prendas a través de terceros. Cuatro años después, ya había en España seis tiendas Zara, todas ellas recibían género todas las semanas y a los dependientes se les pedía que estuvieran atentos a lo que solicitaban los clientes para informar de inmediato a fábrica. Hoy el modelo es el mismo, sólo ha variado el volumen y el engranaje tecnológico.

Con Zara, la empresa puso en marcha un modelo de integración vertical, que implicó el control sobre el diseño, la fabricación y la distribución. Este sistema le proporcionó agilidad y, a la vez, reducción de costes. Fue el punto de partida del fenómeno del *fast fashion*. Más adelante, la compañía planteó un salto internacional con miras a convertir la marca en global. Y esta misión pasaba por abrir tiendas en las principales capitales de la moda.

La primera tienda internacional de la cadena abrió en Oporto en 1988, pero poco después la marca ya dio el salto a dos de las cumbres mundiales del sector, París y Nueva York. Dos décadas después de rodar el modelo Zara, Inditex replicó su fórmula a otros segmentos de mercado con el desarrollo o la compra de otras cadenas: Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius y, más tarde, Oysho, Zara Home y Uterqüe. A cierre de 2015, el gigante gallego contaba con 7.013 establecimientos en 88 países. La compañía concluyó el ejercicio con ventas de 20.900 millones de

Zara lanza al año unas 18.000 referencias, mientras que sus competidores ponen en circulación una media de 4.000

ZARA
AÑO DE FUNDACIÓN 1975
SEDE Arteixo (A Coruña)
PRIMER EJECUTIVO Pablo Isla
Nº DE TIENDAS Más de 2.000
INNOVACIÓN Verticalización y sofisticación de la moda pronta
ZARA

euros, que le consolidan en el podio mundial de la distribución de moda, liderazgo que ostenta desde 2010, cuando arrebató la primera plaza a la estadounidense Gap.

DISRUPTIVO EN OPERATIVA

En cuanto a operativa, el *fast fashion* consistió en pasar por el tamiz de la moda pronta, muy arraigada en España, el modelo estadounidense de retail basado en volúmenes y precio. Prescindiendo del comercio independiente, la compañía podía controlar toda la cadena de valor y abastecer su red de tiendas según su conveniencia. Ante este escenario, las temporadas dejaron de tener sentido. El de Zara es un modelo que aúna flexibilidad y agilidad, que esquivó al máximo los *stocks* y que obtiene el margen del volumen. Sin embargo, a diferencia del modelo americano, la fórmula del *fast fashion* no consiste en vender grandes cantidades de pocos modelos, sino sumas más modestas de una multitud de referencias. Zara no fabrica más de 12.000 unidades de cada pieza para todo el mundo. Ni siquiera si han sido un éxito en ventas. Los números cantan: Zara lanza al año unas 18.000 referencias, mientras



que sus competidores, como H&M o Gap, apenas ponen en circulación 4.000 modelos.

UN ANTES Y UN DESPUÉS EN LAS TIENDAS DE MODA

Pero la velocidad y la variedad no han sido los únicos elementos disruptivos en el modelo de Inditex, la sociedad matriz de Zara, fundada en 1963. En retail, la compañía ha roto esquemas en muchos otros ámbitos. Uno de ellos fue dotar a un negocio de precios bajos de los elementos del lujo: Zara no abrió en los parques comerciales en las afueras de las grandes ciudades, sino que se colocó en los ejes *prime* de las principales capitales, puerta con puerta con las marcas de lujo. Los expertos sostienen que el contexto también define y, colocándose al lado de las marcas que ostentan el título de moda con mayúsculas, Zara toma por contacto parte de su aura. La cadena estrella de Inditex también sofisticó su puesta en escena en tienda y adaptó elementos que hasta entonces sólo utilizaba el lujo, como escaparates muy cuidados, superficies espaciosas, uso de maniqués en el interior o una estudiada disposición de la oferta. Zara fue también la primera en colocar todo el *stock* en tienda y prescindir de la zona de

almacén, destaca Francesc Rufas, profesor de EAE Business School. De esta manera, la empresa ha sabido exprimir cada centímetro cuadrado de superficie comercial a la vez que ha logrado mejorar la experiencia de compra. Gestionar todo el inventario desde el mismo punto de venta otorga a la empresa información en tiempo real sobre la evolución de cada una de las prendas y su necesidad de rotación. La misión de renovar inventario cada dos semanas tiene como propósito despertar en el consumidor la inquietud del *last chance*. Además, según Rufas, Zara también fue disruptiva en la distribución de las prendas en tienda. Hasta entonces, lo más habitual en un comercio de moda era encontrar los artículos organizados por tipo de producto. Es decir, los pantalones con los pantalones, las camisas todas juntas, era impensable encontrar artículos como calzado o complementos porque no tenían lugar en este esquema. Zara segmentó el espacio por estilos: el ahora tan normalizado *total look*. Esta puesta en escena en tienda, además, "genera en el consumidor una ilusión de estar ante una oferta mucho mayor de la que en realidad es", añade Rufas. Además, bajo esta fórmula la cadena dio acceso de ma-

nera natural a segmentos de público dispares sin que repercutiera en su posicionamiento. En los últimos años, además, la empresa ha dado una vuelta de tuerca más al modelo con la apertura de *flagship stores* de grandes dimensiones en ubicaciones estratégicas. Ya no se trata de abrir más tiendas, sino de abrir establecimientos de mayores dimensiones. Bajo esta estrategia, la compañía busca atraer el mayor tráfico posible.

Por otro lado, Zara fue la primera cadena de Inditex en la que se implementó la tecnología de radiofrecuencia RFID en 2015, una herramienta que sirve para codificar los artículos cuando llegan al centro logístico. La cadena también ha dado pasos de gigante en materia de omnicanalidad, permitiendo al cliente comprar el producto donde quiera (en la tienda o en la plataforma de e-commerce de la compañía), recogerlo y realizar la devolución donde desee. Otra de las innovaciones implementadas en sus tiendas es el pago por móvil a través de la aplicación InWallet, lo que ha contribuido a eliminar las colas en las cajas. El modelo de Zara ha terminado por imponerse en la moda destruyendo todas las reglas del juego. **m**

Walmart, el imperio del 'middle' que dicta las normas del 'low cost'



POR SILVIA RIERA

Walmart es la fórmula de negocio que surgió en el *middle* estadounidense y que el mundo abrazó. Bajo el lema *Everyday Low Prices* (cada día precios bajos), el gigante de la distribución conquistó su país y parte del extranjero con un modelo de precios bajos y grandes volúmenes que sentó un precedente en todos los ámbitos del retail. Walmart es la sofisticación de la economía de escala.

Como en gran parte de los casos de éxito de la economía estadounidense, detrás de Walmart hay un hombre hecho a sí mismo, Sam Walton. El empresario llevaba en su ADN el *low cost*. Los inicios del emprendedor recorren Oklahoma y Arkansas, dos de los estados del *middle* estadounidense. Original de la localidad de Kingfisher (Oklahoma), Walton abrió una franquicia del colmado Ben Franklin en la ciudad de Newport (Arkansas). Poco después, el empresario puso en marcha Walton's 5&10, un establecimiento *low cost* en la pequeña población de Bentonville (Oklahoma).

Ante el éxito de aquella fórmula, Walton abrió el primer Walmart bajo las mismas premisas

en 1962 en la localidad de Rogers (Arkansas). Cinco años después, bajo este lema operaban 24 tiendas. En 1970, la empresa dio el salto a bolsa y diez años después alcanzó los mil millones de dólares en ventas. Walmart ya era un gigante de la distribución en Estados Unidos cuando abrió el primer Supercenter en Washington (Missouri), en el que combinó la venta de mercancía general con un supermercado de grandes dimensiones con el propósito de concentrar en un mismo espacio una única tienda de conveniencia. En 1990, Walmart ya era el mayor retailer del país y,

Quienes le concocieron subrayan que la obsesión de Walton en la negociación con los proveedores empezó con la franquicia de Ben Franklin en Newport

WALMART

AÑO DE FUNDACIÓN
1962

SEDE
Bentonville (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Douglas McMillon

Nº DE TIENDAS
10.566

INNOVACIÓN
Llevó la economía de escala al retail



PÁGINA 36



PÁGINA 37

través el volumen. Esta fue la piedra angular que más tarde aplicaría a Walton's 5&10 y a Walmart.

VOLÚMENES Y COSTES

La estrategia de ofrecer precios bajos dependía de dos pilares fundamentales: la relación entre escala y volumen, y el control de los costes. Los márgenes de Walmart podían ser más estrechos que los de sus competidores, pero la empresa supo compensarlo a través del volumen de sus ventas. El volumen es la variable que permite la economía de escala y tener poder de negociación suficiente con los

Las cifras de Walmart son estratosféricas: 482.000 millones de dólares de facturación, 2,3 millones de empleados y 260 millones de clientes por semana a nivel global

proveedores. Es lo que se ha llamado el efecto Walmart, que da nombre incluso a un libro sobre el fenómeno. Cuando un proveedor se adhiere a Walmart acepta por contrato ofrecer mejores precios y, a su vez, replicar la premisa a sus propios proveedores. De hecho, el grupo fue de los primeros en buscar mejores precios en países extranjeros, como China, en busca de costes productivos más bajos. El otro pilar fue la máxima optimización de los costes. Walton creció en la época de la Gran Depresión y siendo ya el hombre más rico de Estados Unidos en la década de los ochenta, continuaba acudiendo a su peluquero de cinco dólares por corte de pelo. Todas las biografías del fundador del imperio coinciden en subrayar su carácter ahorrador y como lo trasladó hasta el extremo a la gestión de la empresa, controlando al máximo los gastos. Sin embargo, todo este modelo no sería posible sin una base amplísima de clientes. Se ha llegado a calcular que el negocio de Walmart representa el 2% del Producto Interior Bruto (PIB) de Estados Unidos. Para llegar al *mass market* en su sentido más amplio, el grupo es capaz de comercializar cualquier tipo de artículo imaginable, tratando de satisfacer

todos los segmentos de mercado. Las cifras de Walmart son estratosféricas: 482.000 millones de dólares de facturación, 2,3 millones de empleados y 260 millones de clientes por semana a nivel global, en retail y online. Este gigante que inició su trayectoria en el *middle* americano continúa canalizando el grueso de su negocio en la tienda física: cada uno de los consumidores de Walmart gasta en sus comercios una media de 1.400 dólares al año, mientras que en Internet la media es de 200 dólares. El imperio de la distribución ha topado en la Red con Amazon, otro negocio disruptivo que está frenando su avance en e-commerce y que, a su vez, muestra un nuevo recorrido en el ámbito del *mass market*. De hecho, la pregunta que se hacen los expertos en retail es "¿cuándo Amazon alcanzará a Walmart?", La fortaleza del dueño del e-commerce ha empezado a transformar parte de la distribución tradicional y su avance es rápido: con veinte años de trayectoria a sus espaldas, el imperio de Jeff Bezos concluyó 2015 con ventas de 107.000 millones de dólares y una plantilla de 222.400 trabajadores. **m**

MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

Apple o cómo la informática adopta las reglas del gran consumo



POR SILVIA RIERA

El comercio de dispositivos móviles, ordenadores y otros artilugios de electrónica de consumo nunca volvió a ser el mismo después del 19 de mayo de 2006 cuando Apple abrió su tienda insignia en la Quinta Avenida de Nueva York. En la principal calle comercial del planeta, en la que rivalizan las marcas de moda y lujo, una tecnológica les arrebató el protagonismo y lo hizo, además, con una tienda subterránea. Aquel soleado día de primavera en Manhattan despertó con una larguísima cola que serpenteaba frente a un enorme cubo de metacrilato del que descendía una escalera metálica hacia un establecimiento que se había construido debajo de una plaza.

Cuando Apple puso en marcha aquella tienda, contaba ya con 147 puntos de venta en Estados Unidos, en catorce de sus cincuenta estados. En Nueva York, la empresa ya tenía un establecimiento insignia de varias plantas en el Soho, en uno de sus característicos edificios de ladrillo visto y ventanales de grandes dimensiones. Hacia dos años ya que Apple decidió apostar por concentrar su negocio en el

retail, a diferencia de sus rivales. En 2005, las ventas de la compañía en sus propias tiendas alcanzaron los 2.400 millones de dólares y las ventas por superficie comparada se elevaron un 45%. Sin embargo, la Quinta Avenida sirvió de plataforma para mostrar al mundo que existía una manera diferente de comprar tecnología, apta incluso para los más neófitos en la materia.

Apple fue disruptiva desde el primer día, quizá no en producto, según afirman los expertos en el ámbito tecnológico, pero sí en la manera de presentarlo y comercializarlo. El *mas*

“Ha roto grandes dogmas al negarse a ordenar los productos en lineales y despilfarrar metros cuadrados a la experiencia”, según Sashka Krtolica

market no supo comprar tecnología hasta que llegó la empresa que fundó Steven Jobs. Ya existían reproductores de música mp3 antes del iPod, pero ¿quién los conocía? También existía la telefonía móvil antes del iPhone, pero nunca fue tan seductora. Lo mismo ocurría en tienda. El comercio habitual de gadgets tecnológicos en los ochenta y noventa consistía en enfrentarse a un dependiente muy experto capaz de sacar partido a un consumidor perdido y un *self service* parecido a una ferretería, en el que el consumidor se perdía muchísimo más. Eran comercios de informáticos para informáticos.

TOCAR LA TECNOLOGÍA

Apple derruyó todos estos muros. Sus tiendas son espacios abiertos, luminosos y espaciosos, sin acumulación de objetos que la masa de consumidores es incapaz de entender. La propuesta tan rompedora de las tiendas Apple las han colocado al frente de la innovación en retail. Su elemento disruptor es tal que se utiliza aún para hablar de la tienda del futuro y para hablar de tienda experiencial. “Ejemplos como Apple son los más representativos a la hora de ofrecerte un modelo experiencial por-

APPLE

AÑO DE FUNDACIÓN
1976

SEDE
Cupertino (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Tim Cook

Nº DE TIENDAS
463

INNOVACIÓN
Cambió las reglas en el comercio de productos informáticos



que puedes tocar lo que quieras y probarlo, nadie te molesta y sus dependientes te ayudan en lo que necesites”, explica Enrique Dans, profesor en IE Business School y experto en sistemas de la información. Sashka Krtolica, profesora en Eada, señala que Apple “ha roto grandes dogmas al negarse sistemáticamente a ordenar los productos en lineales y despilfarrar dedicando los metros cuadrados a la experiencia con el producto”. Según Krtolica, “su no al almacenaje en estanterías y su éxito de tráfico y ventas ha significado un antes y un después en la experiencia en el retail”. “Ni siquiera mantuvieron

“Los ordenadores que se compraban en los 90 eran de IBM y HP y la única manera para vender los suyos fue dejar que se tocasen”, según María Teresa Aranzábal

el altar del retail que suele ser el punto de caja, escondiéndolo y haciéndolo presente en cualquier lugar”, sostiene la experta. “Los ordenadores que se compraban en los noventa eran de IBM y HP y la única manera que encontró Apple para vender los suyos fue dejar que los consumidores los tocasen”, añade María Teresa Aranzábal, profesora de IE Business School. “Apple impulsó un modelo para ayudar a la experimentación del cliente, analizaron la industria de los servicios y aplicaron sus reglas a su negocio”, apunta la experta. “Esto generó colas ante sus establecimientos”, señala. Y todavía las genera. El lanzamiento de su último modelo de teléfono móvil, a mediados de septiembre, volvió a llenar Internet de imágenes de fans acampados ante las puertas de tiendas que se han convertido en templos para la marca y sus seguidores.

Este fenómeno fan en torno a la marca se ha trasladado a sus establecimientos, que acostumbran a ser también puntos de encuentro de adolescentes, lugares de visita obligada en el turismo de ciudad e incluso un espacio en el que pasar el rato. Sus empleados también son fans de la marca y son también gente joven,

de trato afable y sin pretensiones comerciales. A diferencia de otros retailers, los empleados de los Apple Store no cobran comisiones y, según los expertos, esto les permite establecer mejores conexiones entre consumidor, marca y dependiente.

Fichar *brand lovers* como dependientes es una táctica que también la han replicado otros sectores como la moda deportiva o la automoción. “Son genios en vez de técnicos”, subraya Krtolica. “Son unos asistentes en la compra que hablan con los clientes el mismo idioma y los entusiasman incrementando el valor de su experiencia porque ellos son parte de la experiencia”, apunta la experta.

Dans, de IE Business School, destaca la última vuelta de tuerca a la imagen de sus tiendas, pilotada por Angela Ahrends. La directiva, responsable de vestir con tecnología los puntos de venta de Burberry, ha dotado ahora de los elementos de la moda los establecimientos de la mayor tecnológica. Su propósito no es hacer más rentables las tiendas, que ya lo eran antes, sino amplificar su tráfico invitando a quienes todavía les da la espalda. **m**

Uniqlo, 'lean manufacturing' en el punto de venta



UNI QLO

AÑO DE FUNDACIÓN
1949

SEDE
Tokio (Japón)

PRIMER EJECUTIVO
Tadashi Tadai

Nº DE TIENDAS
1.708

INNOVACIÓN
Traslada la filosofía Zen-in-Keiei al punto de venta



POR S. RIERA
↑

Tadashi Tadai, el fundador de Uniqlo, abanderó la sencillez como máxima de la moda. El lema inicial de la marca japonesa era *made for all*, que más tarde cambió por *lifewear*, es decir, básicos de calidad, una extensión natural del *sportswear* y del *casualwear*, como el mismo empresario explica. Sencillez y autenticidad en un surtido de pocos modelos con multitud de variables, prendas básicas en diferentes colores, una horquilla de precios simple y una puesta en escena clara.

Las operaciones de Uniqlo e Inditex son radicalmente distintas por el simple hecho de situar al consumidor en distinto lugar. El grupo gallego coloca al consumidor en el centro de su estrategia para ofrecerle lo que quiere cuando quiere, mientras que la compañía japonesa basa su fórmula en el modelo tradicional, en el que el diseño de producto encabeza la cadena de valor y el consumidor se sitúa en el extremo opuesto. La fórmula de Uniqlo es mucho más cercana a la del modelo americano, de volumen y precio.

La gran peculiaridad del grupo es que tiñe toda su estructura de la filosofía Zen-in-

Keiei, que sostiene que todo el mundo es líder en un negocio. Bajo esta premisa, la empresa parte de la máxima que “todo empleado debe adoptar el modo de pensar de un directivo” y todos los trabajadores “deben compartir la misma ambición en ser los mejores”. Todos los pensamientos de Tadai están recogidos en un libro, que cada trabajador recibe, y se transmiten en su propio centro de formación de directivos. Uniqlo podría ser una recreación máxima del *lean manufacturing* al negocio de la moda. Incluso en las tiendas, donde a los dependientes se les dice

El control sobre lo que ocurre en tienda va más allá de reglas o guías, transmitiendo la urgencia de que todo esté perfecto, en orden y armonía

que son parte del equipo directivo, que en sus puestos de trabajo se toman decisiones trascendentales para el devenir del negocio y que tienen potencial para llegar hasta lo más alto. En el punto de venta, la cadena lleva hasta el límite el concepto de *kaizen*, que implica la búsqueda constante de la perfección. El control de la empresa sobre lo que ocurre en tienda va mucho más allá de un conjunto de reglas o guías, transmitiendo la urgencia de que todo esté perfecto, en orden y armonía.

FILOSOFÍA DE LÍDER EN EL PUNTO DE VENTA

Más allá de una gestión *lean* de la cadena de valor, Uniqlo ha focalizado también parte de su expansión y popularidad en su red de tiendas. En el punto de venta, esta filosofía de pseudo culto se hace palpable. La legión de empleados, que viste con pantalón negro y kimono de cuadros blancos y rojo, no sólo debe doblar y colgar las prendas a la perfección, sino que además debe memorizar seis frases: “Hola, mi nombre es X, ¿cómo está hoy?”; “¿Ha encontrado todo lo que estaba buscando?” (en el espacio de venta); “¿Hágame saber si necesita algo, mi nombre es X?”; “Gracias por la espera.”; “¿Ha encontrado todo



lo que estaba buscando?” (en la caja) y, por último, “Adiós, esperamos verle de pronto de nuevo”. Cada vendedor debe recitar al menos cuatro de estas seis frases a cada cliente. Por otro lado, todo el personal de tienda debe conocer las promociones del día, las prendas deben estar dobladas de un modo determinado y las transacciones en la caja deben durar un minuto. Si el cliente paga con tarjeta de crédito, esta debe ser devuelta con las dos manos, mirándolo directamente a los ojos. Este protocolo alcanza también a los directores de tienda, en cuyos despachos cuelga un poster con las *Diez responsabilidades*, una de

Uniqlo ha mejorado su implantación en el exterior introduciendo cambios en la gestión y descentralizando la toma de decisiones

las cuales asevera: “como director de tienda, sigue siempre la dirección de la empresa. No trabajes a tu propia manera”. La compañía sostiene que esta fórmula de colaboración con sus empleados se traduce, en la mayoría de casos, en un incremento del 20% de sus ventas.

ANTE EL RETO DE REPRODUCIR LA FÓRMULA EN OCCIDENTE

Todos estos preceptos no sólo se siguen en Japón, sino en todo el mundo. Y se implantan de manera férrea para evitar errores. En este sentido, Tadai explicó en *The McKinsey Quarterly*, que elabora la consultora McKinsey, que la primera tienda de Uniqlo fuera de Japón, en Londres, fracasó “estrepitosamente” en 2001 porque la empresa adoptó la manera británica de hacer las cosas en vez de seguir su propia filosofía. De hecho, Reino Unido continúa siendo una de las manchas en el currículum de Uniqlo en el extranjero, donde en 2013 cerró sus 16 tiendas. Sin embargo, la empresa ha mejorado su implantación en los mercados internacionales introduciendo cambios en la gestión y descentralizando la toma de decisiones. En Estados Unidos, por

ejemplo, la marca intenta reinventarse y acaba de cambiar su imagen de tienda en su *flagship* en el Soho, que le servirá de banco de pruebas para acercarse al mercado, donde suma ya medio centenar de tiendas.

En su expansión, la fórmula de Uniqlo es también diferente a la de Inditex. Mientras que la gallega adopta un modelo de saturación de mercados, la japonesa crece de ciudad en ciudad, buscando su masa crítica en cada una de ellas y acercándose al turismo. En España, la cadena japonesa se hace de rogar. La apertura de su primer establecimiento en el país será en Barcelona y es inminente.

Han pasado 22 años desde que Uniqlo abriera su primer establecimiento en la localidad japonesa de Hiroshima y la actual ambición de Tadai es ser en 2020 el mayor grupo de moda del mundo. En 2015, la compañía contaba con 844 establecimientos en Japón y 864 en el extranjero. Fast Retailing, propietario de Uniqlo, cerró el último ejercicio con una cifra de negocio de 1,7 billones de yenes (15.631 millones de euros), un 21,6% más que en el año anterior, y un resultado neto de 48.052 millones de yenes (419,6 millones de euros), un 56,3% por debajo de 2014. **m**

People's Choice Credit Union, eliminar barreras físicas a favor del cliente



PEOPLE'S CHOICE CREDIT UNION

AÑO DE FUNDACIÓN
2009

SEDE
Adelaida (Australia)

PRIMER EJECUTIVO
Steve Laidlaw

Nº DE TIENDAS
49

INNOVACIÓN
Renueva la disposición de su oficina y elimina barreras físicas



POR AMELIA PIJUÁN

↑ Cuando un cliente traspasa las puertas de People's Choice Credit Union, no hay nada que le indique que se encuentra en un banco. Las oficinas de este grupo financiero australiano no tienen mostradores, ni taquillas de cobro, ni despachos. Ni siquiera Steve Laidlaw, el consejero delegado de People's Choice Credit Union dispone de oficina propia. En su lugar, el directivo de la entidad bancaria se desplaza de piso en piso semanalmente, lo que le permite estar al día de todo lo que ocurre en la compañía.

People's Choice Credit Union es la segunda mayor cooperativa de crédito en Australia y en su último ejercicio obtuvo un beneficio neto de 35,95 millones de dólares. La entidad bancaria es el resultado de la fusión de dos bancos australianos en 2009: Saving&Loans Credit Union y Australian Central. Desde el momento de su fundación, el banco ha realizado muchos esfuerzos para cambiar la imagen tradicional de las entidades bancarias y acercarse a sus clientes, el 44% de los

cuales están por debajo de los treinta años. En los últimos años, la eclosión del mundo digital ha transformado a la gran mayoría de los negocios orientados al servicio al cliente, y los bancos no han sido una excepción.

De hecho, la mayoría de las entidades bancarias han tomado el camino hacia la digitalización de sus procesos. Transferencias, pagos y muchas otras operaciones están ya disponibles en las aplicaciones móviles de estas entidades. Otro dilema al que se enfrentan las entidades bancarias

Steve Laidlaw, consejero delegado de People's Choice Credit Union, no dispone de despacho propio y se desplaza cada semana a un piso diferente

es la polarización de sus clientes. Por un lado, sus clientes más antiguos no suelen optar por desempeñar por sí mismos las operaciones bancarias y prefieren acudir a una sucursal; mientras que, por otro lado, los *millennials* no ven la necesidad de ir a las oficinas si tienen un móvil a mano. Ante esta situación, ¿cómo convencer a estos últimos, que conforman más del 40% de los clientes de People's Choice Credit Union, para que recorran la distancia hasta el banco?

'RUN BY MEMBERS. NOT BY NUMBERS'

Para convertir esta dificultad en una ventaja a su favor, People's Choice Credit Union ha diseñado sus oficinas como si de una cafetería se tratara, con el fin de crear un ambiente en el que sus clientes se sientan cómodos y relajados. Bajo el lema *Run by members, not by numbers* ("dirigido por personas, no por números" en español), las mesas y los espacios diáfanos dominan la superficie del banco australiano. La finalidad que busca la entidad al disponer su mobiliario de este modo es no discriminar a ningún cliente.



Por otra parte, People's Choice Credit Union no solo ha centrado sus esfuerzos en impulsar su vertiente tecnológica en sus operaciones, sino que ha apostado por potenciar su faceta más social con paredes en las que sus clientes pueden dejar mensajes, organiza seminarios para dar lecciones financieras educativas e incluso cuenta con una organización llamada The People's Choice Community Lottery, con la que han llegado a recaudar más de trece millones de dólares para más de 1.400 asociaciones sin ánimo de lucro.

La entidad australiana fue una de las pri-

La entidad australiana fue una de las primeras en integrar la tecnología de pago 'ready to pay' en su sistema operativo y tiene claro que el futuro es digital

meras en integrar la tecnología de pago *ready to pay* en su sistema operativo y tiene muy claro que el futuro del sector bancario será digital. De hecho, en una entrevista en el medio australiano *Indaily*, el consejero delegado, Steve Laidlaw, aseguró que el rumbo de la compañía viraría hacia un mayor nivel de oferta digital en los próximos años y estimó que los profesionales de las sucursales bancarias terminarían por ofrecer actividades de consultoría a todos sus clientes.

"El sector bancario se está renovando", afirma Sashka Krtolica, experta en retail y profesora de Eada Business School. Y es que People's Choice Credit Union no es el único banco que ha remodelado sus oficinas de arriba a abajo. El pasado marzo, CaixaBank anunció la apertura de 200 nuevas oficinas *Store*, un formato que busca mejorar la experiencia de compra del cliente dentro de la oficina y en el que, al igual que el modelo del banco australiano, se eliminan muchas barreras físicas. "Las nuevas oficinas de CaixaBank parecen *halls* de un hotel con una atención mucho más cercana e informal", apunta

Krtolica. De esta forma se acentúa la reconversión del modelo de retail bancario, un sector que en los últimos años se ha visto obligado a cerrar miles de oficinas en todo el mundo.

La experta en retail defiende que este cambio de imagen se debe a la voluntad de crear un entorno más abierto y transparente para sus clientes, especialmente en un sector en el que el dinero es la mercancía principal.

"El valor de una compra bancaria, digamos de un seguro o hipoteca, no debe ser disminuido por una experiencia de compra insípida y una relación en la que parece que la marca es la que hace un favor al cliente", defiende la profesora de Eada Business School. "Igual que una persona puede salir feliz tras comprar un artículo de lujo, a pesar del dinero que le cueste, de la misma manera las personas deberían salir felices de conseguir una hipoteca o cualquier otro producto bancario", concluye la experta. Ante esta situación, algunas entidades bancarias de alrededor del mundo ya han empezado a recorrer el camino para conseguirlo. **m**

Starbucks, cafeterías 'made in USA' a la conquista del planeta



STARBUCKS

AÑO DE FUNDACIÓN
1971

SEDE
Seattle (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Howard Schultz

Nº DE TIENDAS
24.395

INNOVACIÓN
Saturación del mercado y conversión de una commodity en un producto de lujo



POR AMELIA PIJUÁN

“Póngame un café *latte*, largo de café, con un cuarto de leche de soja, tres cuartos de semidesnatada fría y un poco de canela”. Esta combinación (y muchas más) es la que se puede conseguir en cualquiera de las 24.395 cafeterías de Starbucks que actualmente hay en el mundo.

La historia de Starbucks se remonta a 1971 en un pequeño establecimiento de Pike Place Market en Seattle, en el que la compañía comercializaba café en granos recién tostados de origen internacional. Howard Schultz, un asiduo a la cafetería y amante del café de calidad, se unió a Starbucks en 1982 y se puso al frente de las operaciones de retail y marketing de la empresa. Inicialmente, el grupo estadounidense funcionaba como proveedor de café para restaurantes y cafeterías hasta que Schultz convenció a los fundadores para transportar la cultura del café italiano hasta Estados Unidos. Sin embargo, unos años más tarde, el ejecutivo abandonó la compañía durante un tiempo y creó su propia empresa, Il Giornale, hasta que en 1987 regresó a al país y compró Starbucks.

Hasta ese momento, el consumo del café en Estados Unidos estaba ligado a la costumbre de salir a tomarse una taza de café negro en cualquier calle del país, el cual no costaba más de 50 céntimos. No obstante, la llegada de Starbucks y sus cafés por más de tres dólares transformaron ese acto tan ordinario en algo extraordinario. ¿Qué fue lo que hizo la compañía para convertir el café en un producto de lujo?

ENTRE LA CASA Y LA OFICINA: EL TERCER LUGAR

El eje sobre el que se sustentó el éxito de la compañía es el concepto del “tercer lugar”,

En tan sólo una década, el fenómeno Starbucks alcanzó la velocidad de crucero y pasó de controlar una decena de cafeterías a más de 1.400

un espacio a caballo entre la oficina y la casa de los clientes, un local en el que poder relajarse y tomarse un café con tranquilidad, según explican en *The Starbucks experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary*. Para conseguir su objetivo, la estrategia de expansión del grupo persiguió la saturación del mercado. La compañía instaló conjuntos de cafeterías de Starbucks en zonas *premium* con un alto volumen de transeúntes, con lo que ganó ventaja competitiva frente a sus competidores, minoristas en su mayoría. Los resultados de este plan estratégico no tardaron en llegar. Durante el primer año, el grupo estadounidense operó con 17 establecimientos. Dos años más tarde, alcanzó los 55 y, en tan sólo una década, el fenómeno Starbucks alcanzó la velocidad de crucero y pasó de controlar una decena de cafeterías a más de 1.400. En 1992 inició su expansión dentro del país y en Canadá, y en 1999 ya estaba presente en una docena de países, desde Reino Unido hasta Kuwait. Además de este crecimiento exponencial, Starbucks revolucionó la forma en que se servía el café. La empresa puso a dispo-



sición del cliente la capacidad de elegir qué producto quería y cómo lo deseaba. También dio pie a la famosa práctica de personalizar cada bebida con el nombre del cliente, contribuyendo a que éste se sintiera bienvenido en cualquier cafetería Starbucks de alrededor del globo. Por otro lado, los arquitectos y los diseñadores de interiores jugaron un papel primordial en la expansión de las cafeterías de Starbucks. Estos empezaron sus carreras detrás de los mostradores para conocer en profundidad los espacios en los que iban a trabajar los baristas con los clientes y se centraron en

En sus planes de futuro, la compañía tiene previsto abrir 1.900 nuevas tiendas, centrando su expansión en China, Asia y América en 2017

plasmarse al máximo las preferencias de cada cliente según su nacionalidad. Starbucks no dejó ni un detalle en el aire. El despliegue de personal de cada Starbucks se rige por el mismo patrón: todos sus empleados saben, exactamente, en qué punto de la cafetería deben estar. Los trabajadores también ciñen su trabajo a listas en las que se detallan, una a una, las tareas que deben estar hechas para que todo funcione correctamente. “El compromiso con el detalle es fundamental en todo los negocios”, se explica en el libro. “Si ignoras las pequeñas cosas que son importantes para tus consumidores, has fallado a la hora de brindarles la experiencia que deseaban”. De hecho, tal es la fijación de la compañía estadounidense por llevar la excelencia a su grado más alto, que en febrero de 2008 cerró temporalmente más de 7.000 cafeterías para dedicar el tiempo necesario a formar a más de 100.000 baristas en la preparación de un *expresso*.

EUROPA, PUNTO DE INFLEXIÓN

Si bien la marca Starbucks está asociada a un *status* elevado en América y Asia, los europeos han demostrado tener preferencia

por el café orgánico y las firmas locales, motivo por el cual la compañía ha centrado sus esfuerzos en potenciarse en los dos primeros mercados. Según los últimos datos disponibles, la empresa amplió su red comercial en 474 cafeterías nuevas en el último trimestre: 209 en la región asiática, 194 en América y 77 en Europa, Oriente Medio y África. En sus planes de futuro, la compañía tiene previsto levantar la persiana de 1.900 nuevos centros, centrándose su expansión en China, Asia y América en 2017. A día de hoy, Starbucks abre, de media, tres cafeterías nuevas al día, según los analistas. En los últimos años, el grupo liderado por Schultz decidió probar con nuevos formatos de tienda y lanzó su primer *Starbucks Reserve Roastery and Tasting Room* en 2004, un local en el que puso a la venta colecciones limitada de cafés arábigos por 4 dólares. Además de crecer en número de puntos de venta, la empresa está convergiendo de la tradicional cafetería a *express stores*, un formato de tienda sin sillas y con las barras como protagonistas, con el que la compañía busca adelantarse en las afueras de la ciudad para alcanzar el máximo grado de penetración. **m**

Bonobos, 'guideshop' para aquellos que no quieren ir de compras



MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR AMELIA PIJUÁN

Comprar ropa es un sufrimiento. O, por lo menos, lo es para los fundadores de Bonobos, una compañía cuyo producto estrella son los pantalones y que abanderó a toda una generación de hombres que consideran que ir de compras no es más que una mera transacción.

Fundada por Brian Spaly y Andy Dunn en 2007, Bonobos nació como una tienda online especializada en la venta de pantalones para hombres. Ambos fundadores, de constitución corpulenta, llevaban mucho tiempo quejándose de la dificultad de encontrar unos pantalones que les sentaran bien. Así nació Bonobos.com, una plataforma de ecommerce en la que, desde el primer momento, el servicio al cliente y la política de devoluciones estaban a la orden del día. Precisamente esta interacción los llevó a ampliar su oferta y a lanzar una línea de camisetas, trajes y americanas.

Aun así, Bonobos, que se había construido una reputación a través de la venta de pantalones, observó que vender esa nueva línea no les estaba resultando tarea fácil. Por

este motivo, la empresa decidió recorrer el camino a la inversa y en 2011 lanzó un nuevo formato de tienda, a las que bautizó como *guideshop*. En esta nueva tienda, el inventario es un concepto desconocido, los dependientes tienen conocimientos de estilismo y no puedes llevarte ni una prenda. La compra se realiza a través de la plataforma online y se recibe en casa en un intervalo de tiempo de entre 24 y 48 horas. El primer *guideshop* no tuvo nada de especial, pero los resultados que arrojó bastaron para que la compañía se replantease su

El planteamiento del 'guideshop' es muy similar al de un 'showroom'; en él no existe el almacén, ni surtido, sólo probadores

BONOBOS
AÑO DE FUNDACIÓN 2007
SEDE Nueva York (Estados Unidos)
PRIMER EJECUTIVO Andy Dunn
Nº DE TIENDAS 27
INNOVACIÓN En su camino del online al offline, transforma sus tiendas en <i>showrooms</i>
BONOBOS

PÁGINA 46

estrategia de futuro. La tienda se ubicó en el vestíbulo de las oficinas de la empresa en Manhattan y se creó como un espacio en el que ofrecía un servicio de venta personalizada similar al de Saks Fifth Avenue combinado con la facilidad de compra que aportaba el *website* de Bonobos.

¿Por qué una empresa que desde sus inicios apostó por la Red y que afirmó que nunca iba a abrir ninguna tienda decidió cambiar de rumbo en menos de cinco años?

“Bonobos empezó su camino como una tienda online pero pronto entendió que existe una parte de los consumidores que demandan tocar las prendas, que la moda aún está anclada al mundo físico”, explica Jorge Omeñaca, consultor de retail de McKinsey.

DEL 'SHOWROOM' AL 'GUIDESHOP'

El planteamiento del *guideshop* es muy similar al de un *showroom*. Se trata de un formato de tienda más económico, con una superficie reducida, en la que no existe ni almacén ni surtido, sólo probadores.

“Su propuesta integra muy bien el mundo físico con el mundo online”, expone el



MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

experto en retail. “No necesitan locales muy grandes, no tienen almacén ni requieren reponer su surtido porque las prendas permanecen allí; Bonobos aprovecha su logística inicial y elimina toda la parte de gastos, suministros, logística, etc.”, declara el consultor.

La guinda del pastel es la capacidad de la empresa de poner al cliente en el centro de todo, ya que, independientemente de si el consumidor realiza alguna compra, Bonobos envía *a posteriori* un email con las preferencias y las medidas de cada consumidor; además de mantener un *engagement*

“Bonobos se dio cuenta de que, en las tiendas físicas, los clientes compraban un 75% más que en el canal online”, apunta Jorge Omeñaca

muy potente a través de las redes sociales con sus clientes.

Tras el éxito de su primer *guideshop*, la empresa estadounidense decidió seguir investigando el potencial que tenía la red de retail para su negocio. En 2012, la compañía firmó un acuerdo de colaboración con los grandes almacenes Nordstrom para introducir sus productos en veinte de sus tiendas y en su plataforma de ecommerce. La sinergia estaba clara. Por una parte, el grupo de grandes almacenes aumentaba su surtido y sumaba una nueva marca a su oferta, además de “compartir parte de la experiencia online de Bonobos”, apunta Omeñaca. Por otra parte, Bonobos conseguía una nueva plataforma de venta y un *know how* que les guiaría en sus futuras decisiones. “Bonobos se dio cuenta de que, en las tiendas físicas, los clientes compraban un 75% más que en el canal online”, prosigue el consultor.

De hecho, otra de las claves del éxito de Bonobos es que ha sabido elevar la omnicanalidad a su máxima expresión, acercándose a los consumidores más internautas y a los más tradicionales. “Hay

gente a la que no le gusta comprar, para ellos la compra debe ser lo más rápida y práctica posible”, expone Omeñaca. “Pero hay gente para la que ir a comprar es toda una experiencia y supone un valor”, concluye el experto.

En verano de 2015, Bonobos avanzó un paso más y se atrevió con el formato de *flagship store*, aterrizando en la Quinta Avenida de Nueva York con un local de más de 370 metros cuadrados. Ya en 2014, cuando la empresa contaba con una red comercial de sólo diez tiendas, Bonobos anunció tenía claro que quería alcanzar la treintena de establecimientos. Ese mismo año, el grupo cerró una ronda de financiación de 55 millones de dólares (49 millones de euros), una gran parte de los cuales se invirtieron directamente en la apertura de nuevos *guideshop*. Anteriormente había conseguido más de 70 millones de dólares (62,4 millones de euros).

Actualmente, la empresa estadounidense gestiona más de una veintena de puntos de venta en Norteamérica y planea finalizar el año con una red comercial de treinta establecimientos. **m**

PÁGINA 47

Ikea, de la revolución de la logística a la estrategia de co-creación



IKEA

AÑO DE FUNDACIÓN
1943

SEDE
Suecia

PRIMER EJECUTIVO
Peter Agnefjäll

Nº DE TIENDAS
328

INNOVACIÓN
Expone todo el mobiliario del que dispone y deja en manos del cliente su montaje



POR AMELIA PIJUÁN
↑

Precio, logística y experiencia. Estos son los tres factores clave en el que se sustenta el modelo de Ikea, una empresa sueca especializada en la venta de muebles. Ingar Kamprad, fundador de Ikea, tenía sólo cinco años cuando empezó a vender cerrillas. A los siete se montó en su bicicleta para aumentar su radio de alcance comercial, y a los 17 decidió invertir el dinero que le regaló su padre por las buenas notas en su propio negocio, al que nombró Ikea. Era 1943 y en Ikea podían encontrarse bolígrafos, carteras, tapetes para mesas, relojes y medias de nylon a precios populares. En 1948, Kamprad introdujo la línea de muebles en la empresa y en 1951 lanzó su primer catálogo. Desde sus inicios, la compañía mantuvo una política de precios bajos, lo que desencadenó una guerra de precios con sus competidores. Para demostrar la funcionalidad y la calidad de sus productos, Ikea organizó su primera exposición de muebles abierta al público en 1953, lo que permitió que todos sus clientes pudieran ver y tocar los artículos antes de comprarlos. Pero la verdadera revolución de

Ikea no llegaría hasta dos años más tarde. En 1955, la compañía había tomado la decisión de diseñar sus propios muebles tras el boicot de sus proveedores. Un día, un trabajador de la compañía necesitaba transportar una mesa en coche, por lo que decidió desmontar el mueble, quitar las patas y colocarlo horizontalmente. Esta forma de apilar el mueble arrojó dos ideas clave para la empresa: los paquetes planos y el auto-montaje, y asentó las bases de un negocio que hoy en día mueve 31.900 millones de euros, según los últimos datos disponibles. Han pasado ya sesenta años desde que la

La compañía cuenta con una red comercial de 328 tiendas repartidas en 43 países y, en la última década, ha mantenido un crecimiento anual superior al 20%

primera tienda de Ikea abrió en Suecia, y desde entonces Kamprad ha creado su propio imperio. La compañía cuenta con una red comercial de 328 tiendas repartidas en 43 países, y en la última década ha mantenido un crecimiento anual superior al 20%. La empresa ha conseguido escalar su negocio a gran velocidad, un modelo que combinó una necesidad básica (todas las casas necesitan muebles), con una etiqueta de precio bajo, lo que permitió que cualquier persona con pocos recursos pudiera formar su hogar. Bajo esta premisa, el grupo ha mantenido el mobiliario como su producto estrella y ha sido pionero en la escenificación de su catálogo, poniendo a disposición del cliente todo su inventario.

LA ESCENIFICACIÓN DEL CATÁLOGO

En el momento en que un cliente traspasa las puertas de entrada de Ikea, veinte sofás le dan la bienvenida. Al avanzar unos treinta metros, una cocina de estilo americano parece llamar al consumidor para que la pruebe. Y el comprador que está en Ikea puede abrir los cajones de la cocina, tumbarse en las quince camas expuestas, o descubrir lo que



es vivir en una casa de 35 metros cuadrados es una experiencia que sólo Ikea permite. La empresa sueca ha dado vida a su catálogo en su tienda, invitando a sus consumidores a comprobar de qué están hechos sus muebles y cómo pueden combinarse (con otros muebles de Ikea, por supuesto).

EL ALMACÉN, AL DESCUBIERTO

Las tiendas de Ikea se dividen en dos partes: la planta superior, en la que se exponen todos los artículos; y la planta inferior, un inmenso almacén en el que se apilan, en paquetes planos, todo su surtido. Este almacén constituye

“El cliente participa del mueble, se lo lleva a casa y lo monta, es una parte muy importante de la experiencia de compra”, explica Campuzano

el verdadero núcleo del negocio de Ikea. Para empezar, mantener los muebles por piezas y sin montar permite empaquetarlos en embalajes planos, lo que hace ganar espacio en el almacén. El mero hecho de tener el almacén en la misma tienda elimina los costes de transporte y almacenamiento en un centro logístico externo. La compañía mantiene una política de “sírvese usted mismo” en su almacén, por lo que es el cliente el encargado de llevar los muebles hasta la caja. Además, el embalaje plano permite a los consumidores llevarse los artículos al momento en su propio coche, lo que también reduce los costes de transporte de Ikea. De hecho, la compañía ofrece este servicio al cliente con un coste extra. Además, Ikea tiene un complejo sistema que le permite controlar su inventario hasta el último detalle, pronosticando las ventas de los próximos días gracias a la recolección de datos. Los productos más demandados están colocados de forma estratégica, lejos de los menos solicitados, donde la reposición se realiza de forma manual, ya que conlleva un coste menor. Cada detalle está calculado al extremo.

CO-CREACIÓN: DEJE QUE EL CLIENTE LE AYUDE

Con el objetivo de disminuir los costes de logística, Ikea rompió los moldes del retail tradicional y retó al consumidor a construir el mueble con sus propias manos. En términos marketinianos, esta práctica se conoce como estrategia de co-creación, lo que según Susana Campuzano, directora del programa superior de dirección y gestión estratégica del universo del lujo de IE Business School, se traduce en que “el cliente participa del mueble, se lo lleva a casa y lo monta, es una parte muy importante de la experiencia de compra”, añade la experta. “Cuando pasen los años se acordará de cuando compró ese mueble y quién lo montó”, concluye Campuzano. Por otro lado, la compañía apostó desde la década de los sesenta por enriquecer la experiencia de compra del cliente con la introducción de Ikea Food, una división que incluye restaurantes, *bistros* y tiendas de alimentación sueca en el interior de todos sus establecimientos y que mantiene la política de precios bajos que caracteriza a la empresa. **m**

Nespresso, de la 'commodity' al 'espresso' de lujo



NESPRESSO

AÑO DE FUNDACIÓN
1986

SEDE
Lausana (Suiza)

PRIMER EJECUTIVO
Jean-Marc Duvoisin

Nº DE TIENDAS
450

INNOVACIÓN
De una materia prima
a un producto de lujo

NESPRESSO

MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR AMELIA PIJUÁN

¿Cómo transformar lo cotidiano en una experiencia de lujo? E aquí la pregunta del millón. El ganador: Nespresso. La compañía, propiedad del grupo Nestlé, aprovechó el potencial de la bebida más consumida del mundo, la introdujo en una cápsula de 5,5 gramos y la convirtió en una exquisitez. El diseño interior de sus tiendas y de sus productos, la fidelización de sus clientes y una imagen de marca exclusiva, apadrinada por el actor George Clooney, fue la combinación que llevó a las tiendas de Nespresso a las ubicaciones más privilegiadas. París, Barcelona, Tokio, Nueva York o Beverly Hills. En todas ellas se encuentra presente Nespresso, que controla una red de más de 450 puntos de venta en 64 países, según datos de 2015. A día de hoy, la compañía cuenta con una plantilla de 12.000 trabajadores y facturó 2.930 millones de euros en el primer trimestre de 2016. "Nespresso ha cambiado radicalmente la forma de consumir café", explica María Teresa Aranzábal, experta en retail y profesora en IE Business School. "Ahora ya casi no

queda café molido, todo son cápsulas", añade la experta.

Innovación es una palabra fácilmente atribuible al modelo de Nespresso. Sin embargo, la compañía no inventó nada nuevo. Nespresso, propiedad del grupo Nestlé, vio la luz en 1986 y se inspiró en la máquina de café *espresso* del italiano Luigi Bezzera para lanzar su sistema de cápsulas de café, que testó en empresas en Suiza, Japón y Italia. Posteriormente acercó su producto a las aerolíneas, empezando por Swissair y, hoy en día, más de quince compañías

"Nespresso ha cambiado radicalmente la forma de consumir café", explica María Teresa Aranzábal, experta en retail

distribuyen su café. Antes de atreverse con una red propia de puntos de venta, Nespresso lanzó su plataforma de ecommerce y el Club Nespresso.

DE LA VENTA A TERCEROS A LAS 'BOUTIQUES'

Nespresso inauguró su primera *boutique* en Rue du Scribe, en París, en 2000. Antes de ello, la compañía había reafirmado su éxito con un *shop-in-shop* en Galeries Lafayette, en el que pronto pasó de vender cincuenta a setenta cafeteras al año. Desde entonces, Nestlé ha levantado la persiana de 450 puntos de venta. La elección por la tienda monomarca dotó a sus establecimientos de un aire de exclusividad. Sus *boutiques* llevan el sello de Francis Krempp, el arquitecto francés que diseñó la estructura bajo la que el café se ha convertido en lujo. La madera, la piel, el cristal y las formas geométricas son los elementos clave en los establecimientos de la compañía suiza.

Tonos oscuros, calidez y simplicidad se juntan en un espacio en el que el producto obtiene el máximo grado de protagonismo. La misma atmósfera que lleva al cliente a

PÁGINA 50



MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

sentir que forma parte de una comunidad de *coffe lovers*.

Durante todos estos años, a Nespresso no le han faltado los competidores. La compañía italiana Lavazza, así como la francesa Casino, son algunos de los nombres que le han plantado batalla a las cápsulas del gigante suizo. En materia de cafeteras también aparecieron Philips y Marcilla, que se aliaron para lanzar su línea Senseo, o Tassimo, de Bosch y Kraft. Sin embargo, gracias a su red de retail, las ventas de Nespresso crecieron más de un 30% anual entre 2001 y 2010.

Gracias a su red de retail, las ventas de la compañía suiza crecieron más de un 30% anual entre 2001 y 2010

UN PASO ADELANTE: 'FLAGSHIP STORE'

En 2007, la empresa suiza abrió su primer *flagship store* en los Campos Eliseos de París, una tienda de 1.000 metros cuadrados en la que las colas de clientes rodean el establecimiento. Un año antes, Nespresso había firmado un acuerdo publicitario con el actor George Clooney (elegido por los miembros del Club Nespresso), quien bajo el lema "What else?" contribuyó a fortalecer la imagen de elitismo de la marca. Posteriormente, la compañía se expandió bajo el mismo formato en Londres, donde la cultura por el café es relativamente joven; otra en Beverly Hills (Los Ángeles) y otra en Toronto, en Canadá. En 2010, Nespresso aterrizó en China con su tienda número 200 y dos años más tarde inició su expansión por la Costa Este estadounidense e inauguró un punto de venta en San Francisco.

NUEVOS FORMATOS

Pese tener sus *boutiques* ubicadas en las principales avenidas de las ciudades más relevantes del mundo, la compañía ha reinventado también el *vending* con Nespresso

Cube. El nuevo formato contiene hasta 25.000 cápsulas repartidas en 2.500 tubos de diez cápsulas cada uno y puede procesar pedidos personalizados en sólo veinte segundos. Se trata de máquinas transparentes que permiten ver cómo unos brazos robóticos preparan el pedido. La primera de estas máquinas dispensadoras se ubicó en el aeropuerto de Barcelona.

Por otra parte, en los dos últimos años la compañía suiza ha apostado por reforzar aún más su vertiente experiencial y acercarse más al consumidor a través del lanzamiento de Nespresso Café en Viena y en Londres. La gran tradición cafetera del país austriaco lo ha convertido en el emplazamiento para testar el nuevo concepto de Nespresso, una cafetería que mantiene la estética de las *boutiques*. En los Nespresso Café se permiten comprar cápsulas, pero también tomarse un refresco o comer un bocadillo. Estos establecimientos abren todos los días de la semana desde primera hora de la mañana hasta la última de la tarde, y son una alternativa al negocio de las cápsulas, cuya universalización ha impactado en sus ingresos. **m**

PÁGINA 51

Ralph Lauren, el sueño americano de la cabeza a los pies



RALPH LAUREN

AÑO DE FUNDACIÓN
1967

SEDE
Nueva York (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Stefan Larsson

Nº DE TIENDAS
1.330

INNOVACIÓN
Fue el primero en plasmar el *lifestyle* americano a sus tiendas

RALPH LAUREN

MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR AMELIA PIJUÁN

↑
“Yo, de mayor, quiero ser millonario”. Con estas palabras culminó su carrera universitaria Ralph Lifshitz, más conocido como Ralph Lauren, un joven judío de origen humilde y apasionado del mundo del cine. Lauren dio sus primeros pasos en el mundo profesional trabajando como comercial en Brooks Brothers, previamente a lanzarse a diseñar sus propias corbatas (más anchas de lo usual) bajo la marca Polo en 1967, de las cuales se vendieron más de medio millón de unidades en sólo doce meses. Tal fue el tirón de la marca que, un año más tarde, el diseñador estadounidense lanzó su propia colección de moda masculina.

La primera vez que Ralph Lauren puso sus prendas a la venta fue en un corner de los almacenes de lujo neoyorkinos Bloomingdale's, en 1969. Ya desde ese pequeño espacio, Lauren desplegó todas sus armas y lanzó una colección en la que se representaba el glamour que había bebido de las películas de los años veinte y treinta y la figura del americano aventurero del escritor Ernest Hemingway. Actores como Cary Grant o

Gary Cooper, así como los mundos de F. Scott Fitzgerald y Hemingway, se convirtieron en los referentes del joven diseñador. “Ralph Lauren fue el primero en dar más importancia al mundo que interpretó, al *storytelling*, que a su producto en sí”, explica Inmaculada Urrea, experta en *branding*. Desde sus inicios, el diseñador había marcado un punto de inflexión al distanciarse de la eclosión del movimiento *hippie* de los años sesenta y apostar por vestir a los *wasp*, término que describía a los estadounidenses de origen británico, de clase alta y de

“Ralph Lauren fue el primero en darle más al importancia al mundo que interpretó, al ‘storyteller’, que a su producto en sí”, explica Inmaculada Urrea, experta en ‘branding’

religión protestante. De su primer corner en los almacenes Bloomingdale's a la apertura de su último *flagship store* en Londres han pasado más de cuarenta años. En estas últimas décadas, Ralph Lauren ha conseguido crear un imperio y convertirse en un referente del *lifestyle* americano.

PRIMEROS PASOS EN RETAIL

Tras crecer durante varios años con corners en grandes almacenes como Bloomingdale's o Saks Fifth Avenue, Ralph Lauren decidió virar el rumbo de su compañía y puso a Peter Strom al frente de su división financiera en 1972. Hasta entonces, el diseñador había defendido todos los flancos de la empresa, y su situación económica era deficiente. Con este cambio de estrategia, el grupo empezó a licenciar sus diseños, de forma que el licenciatario paso a asumir los costes de fabricación y el 50% del gasto en publicidad. Por otra parte, la empresa obligó a todos sus retailers a comprar las colecciones enteras del diseñador. “Ralph Lauren no concebía otra forma de explicar sus colecciones que no fuera con toda su escenografía detrás”,

PÁGINA 52



MODA.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

afirma Urrea. Una vez saneadas las cuentas de la empresa, Ralph Lauren inició su expansión por el mundo.

Londres fue el destino elegido por Ralph Lauren para levantar la persiana de su primera tienda propia en 1981, en el número 1 de New Bond Street. Con la apertura, Lauren se consolidó como el primer diseñador americano en abrir su propia tienda en Europa. Un año después, el estadounidense tomó la avanzadilla al levantar la persiana de un outlet en Estados Unidos, donde hasta el momento sólo estaba presente a través del formato corner.

Muebles de anticuario, habitaciones temáticas, fastuosidad y elegancia, Ralph Lauren fue uno de los pioneros en introducir el ‘concept store’

Veinte años transcurrieron hasta que el primer punto de venta propio de Ralph Lauren vio la luz en Nueva York en 1986, en la esquina de Madison Avenue con East 72nd Street. La compañía tardó más de dos años e invirtió alrededor de 14 millones de dólares en la reforma de la mansión neorrenacentista en la que se emplazó la primera tienda del diseñador. Muebles de anticuario, habitaciones temáticas, fastuosidad y elegancia, Ralph Lauren fue uno de los pioneros en introducir el concepto de *concept store* en sus establecimientos. “En sus tiendas todo es auténtico”, argumenta Urrea. “Ralph Lauren interpretó un mundo de película y lo llevó a la realidad en sus puntos de venta”, afirma la experta. Tal era la voluntad de Lauren de convertir el sueño americano en realidad, que en 1991 fue un paso más allá y abrió su primer restaurante adyacente a uno de sus *flagship* en Chicago. Le siguieron a la zaga el Rugby Café, en Washington; el Polo Bar, en Nueva York, y otro local en París. “Ralph Lauren se convirtió en una marca democrática”, apunta Urrea. “El diseñador inventó un *lifestyle* y lo puso a disposición de todo el mundo, con una colección que abarcaba desde la ropa

hasta la pintura de hogar”, añade la experta. En esta misma línea, la compañía estrenó Ralph's Coffee en 2004, la primera cafetería ubicada en la segunda planta de la *macro-tienda* neoyorkina de Polo, en la que vendía las mezclas privadas de café realizadas por el propio diseñador. Pese a que las ventas de su división de retail durante el primer trimestre del año se han contraído un 3%, hasta 907 millones de dólares (818 millones de euros), a día de hoy Ralph Lauren opera con una red de 485 tiendas propias: 132 de Ralph Lauren, 81 de Club Monaco y 272 de Polo. La compañía gestiona diez *macro-tiendas* en Estados Unidos (Nueva York, Connecticut y Chicago), Londres, París, Moscú, Tokio y Hong Kong, y planea seguir expandiendo su red en el mercado asiático y europeo. De hecho, el grupo anunció la apertura del primer *flagship* de Polo en Londres el pasado verano, el primero en Europa. Unos meses atrás, Ralph Lauren había dado el salto al mercado latinoamericano con dos nuevas aperturas en Chile, además de una nueva tienda en la ciudad brasileña de Sao Paulo. En total, Ralph Lauren se encuentra presente en 1.330 puntos de venta en todo el mundo. **m**

PÁGINA 53

Urban Outfitters, el 'lifestyle' se cuele en el multimarca



POR AMELIA PIJUÁN

Trangresora, rebelde y marquista. Así se define Urban Outfitters, la compañía americana que se ha erigido como la meca de los *hipsters*. Fundada en 1970 por los veinteañeros Richard Hayne y Scott Belair en la calle de enfrente de la Universidad de Pensilvania, los orígenes de la compañía se remontan a una pequeña tienda llamada Free People Store, especializada en la venta de productos de segunda mano, joyería y artículos de decoración para el hogar. Seis años más tarde, los fundadores reformularon su negocio y Free People Store se convirtió en Urban Outfitters. En los siguientes años, el primer punto de venta de Urban Outfitters ganó tamaño y sentó las bases de una nueva era del multimarca, con una oferta de productos más amplia y con la intención de ir más allá del artículo en sí y crear un estilo de vida. Hoy en día, la empresa estadounidense cuenta con una red comercial de más de 200 establecimientos repartidos en Estados Unidos, Canadá y Europa. Con la idea de crear un estilo de vida de-

finido, Urban Outfitters dedica una parte importante de su inversión a construir y diseñar cada tienda con un estilo distinto. Sin embargo, todos sus establecimientos mantienen un elemento común: paredes de ladrillo y piezas originales. El espacio en el interior de la tienda se concibe como el conjunto de diferentes *shop-in-shop* que, juntas, consiguen crear una identidad. Esta disposición permite a la compañía variar su *stock* a conveniencia y cambiar la disposición de sus muebles en función del momento.

El espacio en el interior de la tienda de Urban Outfitters se concibe como el conjunto de diferentes 'shop-in-shop' que, juntas, consiguen crear una identidad

URBAN OUTFITTERS

AÑO DE FUNDACIÓN

1970

SEDE

Pensilvania (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO

Richard Hayne

Nº DE TIENDAS

240

INNOVACIÓN

Adapta cada tienda a cada tipo de cliente

URBAN OUTFITTERS

Por ejemplo, el *concept store* de Los Ángeles, ubicado en pleno centro de Hollywood, alberga en su interior un espacio dedicado a espectáculos, eventos y conciertos. La tienda de Brooklyn, por su parte, dedica una parte de su superficie de cinco pisos al arte y la restauración; y en Texas, en cambio, se combina la oferta de moda propia con un espacio para otras tiendas efímeras, artistas y diseñadores locales. El local de Urban Outfitters de Nueva York, por otro lado, está más acorde con el estilo cosmopolita de los clientes de la ciudad y cuenta con una cafetería en su planta baja. En 2016, la compañía ha elegido el formato del *showroom* para lanzar su división de hogar con una tienda en los Los Ángeles, tal como en su día hizo Ikea. Sin embargo, Urban Outfitters fue un paso más allá y apostó por la omnicanalidad para la venta de su línea de hogar, recordándoles a sus clientes que pueden "ver los productos en la tienda y comprarlos online". La empresa estadounidense, cuyo *target* oscila entre los veinte y treinta años, mantiene su apuesta firme por conquistar a los consumidores *millennials*. **m**

PARFUMS
SAPHIR

Audrey
Le Parfum



www.saphir.es

PATROCINADOR OFICIAL
PREMIOS
GOYA

McDonald's, taylorismo en los fogones para ser icono del 'fast food'



MCDONALD'S	
AÑO DE FUNDACIÓN	1948
SEDE	Illinois (Estados Unidos)
PRIMER EJECUTIVO	Stephen J. Easterbrook
Nº DE TIENDAS	Más de 35.700
INNOVACIÓN	La aplicación de la producción en serie en la restauración



POR SILVIA RIERA

McDonald's es el estandarte de la réplica hasta la saciedad. La compañía se apoyó desde sus inicios en la década de los cincuenta en la franquicia para extender como una mancha de aceite su peculiar modelo de restauración. Quizá no fue el inventor del *fast food*, pero sin duda fue el que hizo de él un paradigma universal aplicando a la restauración las mismas normas de la producción industrial y la cadena de montaje.

Los orígenes de McDonald's se remontan a 1948. Su primer local de *fast food* lo inauguraron los hermanos Richard y Maurice McDonald en San Bernardino (California). Su gran aportación al negocio de la restauración fue la de ofrecer un menú limitado con el que intentar generar un alto volumen de ventas. Para ello, los empresarios pensaron en ofrecer comida preparada y servida con la máxima rapidez, eliminando los platos del sistema y acompañando los menús de servilletas y vasos de papel. Era el típico restaurante *drive in* con autocine.

Para ganar aún mayor eficiencia, los hermanos McDonald's ficharon al arquitecto

Stanley Clark Meston para diseñar el interior del establecimiento. Para trabajar en la distribución de los elementos en el restaurante trazaron las medidas con tiza en una pista de tenis. Meston, autor también de los arcos del logotipo de la empresa, ha pasado a la historia de la arquitectura estadounidense por su concepto de restaurante para McDonald's. Para acelerar el tiempo de las personas en el restaurante, los emprendedores utilizaron varias técnicas que más tarde adaptaron otros operadores, como dar vasos en forma de cono para obligar a comer sosteniéndolos, apagar la calefacción para evitar que se desee estar mucho tiempo o colocar las sillas lo suficientemente separadas para disuadir a los clientes de conversar.

TAYLORISMO EN LA RESTAURACIÓN

El taylorismo fue el punto de apoyo para garantizar tal rotación. Los hermanos McDonald's organizaron la cocina como una cadena de montaje para que todas las hamburguesas salieran con el mismo tamaño y número de ingredientes. Con este sistema, McDonald's pasó de hacer una hamburguesa en 30 minutos a 30 segundos. Las tareas de cocina eran

sencillas, con lo que no se requería mano de obra cualificada y, por tanto, los sueldos en cocina podían mantenerse bajos. Por otro lado, se suprimió del sistema al camarero y fueron los propios clientes los que recogían el pedido.

La siguiente pieza clave en los orígenes del fenómeno fue Ray Kroc, un vendedor de batidoras, proveedor de los hermanos McDonald's, que cuando vio el éxito del establecimiento en San Bernardino quiso reproducirlo por otros estados del país. La franquicia ha sido la clave de la expansión del grupo, primero en Estados Unidos y, más tarde, a nivel global. A finales de 2015, la compañía contaba con 36.525 establecimientos, de los cuales sólo el 17% son de gestión directa.

También ayudó en el desarrollo de la cadena un giro en el cambio de vida de los ciudadanos estadounidenses, que en las décadas de los cincuenta y los sesenta fueron abandonando las ciudades para trasladar sus viviendas a las urbanizaciones. El primer establecimiento diseñado por Meston contemplaba ya un acceso cómodo para el coche, que se reprodujo también en el resto de la cadena. **m**

RMTlogistics



LOGÍSTICA INVERSA



ECOMMERCE



LOGÍSTICA PLEGADA Y DOBLADA



CONTROL DE CALIDAD



TALLER

Los procesos logísticos **personalizados** garantizan la máxima eficiencia y el aumento de la **competitividad**

www.rmtrade.es

Abercrombie&Fitch, sensualidad y oscuridad para vender a los 'teen'



MODAS. ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR AMELIA PIJUÁN

Una luz tenue, música estridente, modelos sin camiseta detrás del mostrador. Así fue como la estadounidense Abercrombie&Fitch decidió conquistar a las nuevas generaciones. La empresa fue fundada en 1892 por David T. Abercrombie y Ezra H. Fitch, quienes dieron su primer paso en el mundo del retail con una tienda de artículos deportivos para la *jet set* americana. El presidente Roosevelt y Ernest Hemingway fueron algunos de los que pasaron por caja en su establecimiento de Madison Avenue y, en 1939, Abercrombie&Fitch ya se autoproclamaba como *La mejor tienda de artículos deportivos del mundo*. La época dorada de la compañía duró hasta la década de los sesenta, cuando empezó a perder fuele. Una década más tarde, el grupo declaró pérdidas por valor de un millón de dólares y cayó en bancarrota.

CAMBIO DE MANOS

Oshman's Sporting Goods, una cadena de Houston, se hizo con la empresa neoyorkina en 1978. En pocos años, la compañía amplió su red comercial hasta 27 puntos de venta, momento en el que el grupo The Limited

compró 25 de estas tiendas y decidió darle la vuelta a Abercrombie&Fitch, dejando de lado los productos deportivos y poniendo el foco en las prendas de vestir. Detrás de esta metamorfosis se encontraba Michael Jeffries, ejecutivo de Paul Harris, quien en 2006 asguró en una entrevista del medio *Salon* que "Abercrombie&Fitch se dirige a los chicos *guay* de la clase".

SEXY, JÓVEN Y REBELDE

El éxito de Abercrombie&Fitch radica en la capacidad que tuvo la empresa de indentificarse con las generaciones más jóvenes de Estados Unidos. "Una tienda oscura, vendedores modelos... Abercrombie&Fitch destacó por atreverse a presentar de otra forma sus productos", apunta María Teresa Aranzabal, experta en retail moda y profesora del IE Business School. Con el fin de responder a las demandas de los jóvenes, la compañía estadounidense contrató a ejecutivos y diseñadores que conocieran sus preferencias en música, ropa y entretenimiento. La disposición de los productos en la tienda está cuidada al detalle, la luz interior es tenue, el mobiliario sofisticado y la música, estridente. Entre prenda y prenda, destacan

ABERCROMBIE&FITCH
AÑO DE FUNDACIÓN 1892
SEDE Ohio (Estados Unidos)
PRIMER EJECUTIVO Arthur Martínez
Nº DE TIENDAS 926
INNOVACIÓN Revolución del concepto de tienda de moda
Abercrombie & Fitch

carteles promocionales de modelos que transmiten la imagen de la compañía, y la mayoría de sus dependientes encarnan los ideales de esos carteles. Con sus campañas mediáticas, Abercrombie&Fitch logró transmitir la idea de vender rebeldía, sexualidad y juventud, lo que levantó mucha controversia. De hecho, Mike Jeffries afirmó en una entrevista que la ropa de Abercrombie&Fitch "no es para todo el mundo, ni puede serlo". En 1995, la empresa contaba con una red comercial de cien establecimientos, y a finales de los noventa optó por concentrar sus aperturas en locales de, como mínimo, 700 metros cuadrados. En los 2000, Abercrombie&Fitch fue elegida la sexta marca más popular entre la juventud. Ese mismo año, la compañía lanzó la marca Hollister, y cinco años más tarde estrenó su primer *flagship store* en la Quinta Avenida de Nueva York. No fue hasta 2006 cuando la empresa amplió sus horizontes y abrió sus primeras tiendas en Canadá; y un año más tarde puso un pie en Europa, con otro *flagship* en Londres. Actualmente, Abercrombie&Fitch opera con una red comercial de 926 establecimientos, 744 de los cuales se encuentran en Estados Unidos. **m**

PÁGINA 58

GRUP SEVICA

Nos apasiona la moda, cuidamos cada prenda, cuidamos de ti.



En 36 años de historia hemos recepcionado, ubicado, etiquetado, planchado y expedido más de 50 millones de prendas

- Más de 24.000 m² al servicio de la moda.
- Taller propio.
- Especialistas en picking, muestrarios, devoluciones y e-commerce.
- Enviamos a los 5 continentes.



WWW.GRUPSEVICA.COM

Raurell 33, pol. ind. Camí Ral
08850, Gavà, Barcelona
tel. +34 93 647 30 21

Fnac, toda la oferta cultural y tecnológica bajo el mismo techo



POR AMELIA PIJUÁN

Desde películas a los últimos móviles, pasando por los libros más vendidos. Albergar toda la oferta tecnológica y de entretenimiento en una sola superficie comercial es lo que ha llevado a Fnac a estar presente en el tablero del juego del retail desde los años cincuenta.

De origen francés, la compañía dio sus primeros pasos como una cooperativa impulsada por Max Thérêt y André Esse en 1954. El objetivo de ambos, de ideales socialistas, era facilitar las condiciones de negociación y poder vender material fotográfico a precios populares y en cómodos plazos. Con este objetivo crearon la *Fédération Nationale d'Achat des Cadres* (Federación Nacional de Compras de los Ejecutivos), organización a la que, inicialmente, sólo tenían acceso sus miembros. Ubicado en un local subarrendado de la calle Sebastopol de París, el primer punto de venta de Fnac tuvo como fin mejorar la vida de los trabajadores a partir de la reducción de precios de los productos. La empresa entrenaba a su personal para que conocieran en profundidad el producto que iban a vender y testaban todos sus artículos antes de ponerlos a la venta. En

su primer año, la empresa facturó cincuenta millones de los antiguos francos franceses. No fue hasta 1966 cuando el grupo permitió el acceso a sus tiendas a otros clientes que no fueran miembros de la federación y tres años más tarde levantó la persiana de su segundo establecimiento cerca del Arco de Triunfo. En ese momento, la plantilla de Fnac ya contaba con 580 trabajadores.

El grupo francés amplió su oferta cultural con la incorporación de los libros en su catálogo en 1974. Ese mismo año, la política de descuentos de la compañía provocó un revuelo entre el

Fnac llegó a ofrecer descuentos de hasta el 80% en su oferta de libros, lo que provocó la intervención del Gobierno francés y la ira del sector editorial

FNAC
AÑO DE FUNDACIÓN 1954
SEDE Ivry-sur-Seine (Francia)
PRIMER EJECUTIVO Alexandre Bompard
Nº DE TIENDAS 199
INNOVACIÓN Category killer en cultura



sector editorial y el Gobierno francés, que denunciaron que Fnac llegó a ofrecer promociones de hasta el 80% en su sección de librería. Ante tal situación, el Estado obligó al grupo a limitar sus ofertas hasta el 5%.

El crecimiento del *category killer* no se hizo esperar. En 1975 incorporó a su oferta el vídeo, y cinco años más tarde ya comercializaba productos informáticos. Fue en 1981 cuando la compañía inició su expansión por Europa, abriendo nuevos puntos de venta en Bélgica. En 1993 aterrizó en España, con su primera tienda en Madrid, y en 1999, a las puertas del nuevo siglo, levantó la persiana de su primer establecimiento fuera del continente, en Sao Paulo (Brasil).

En 2006, Fnac, que hasta entonces había emplazado sus puntos de venta en ubicaciones céntricas, se mudó a los suburbios con un nuevo formato de tienda. Seis años más tarde, la compañía completó su oferta con un área de productos de hogar y artículos para niños, y empezó a instalarse en estaciones de tren y en aeropuertos. También fue el año en que cerró su primer acuerdo con un franquiciado. El año pasado, la empresa se lanzó a la conquista de los mercados africanos y asiáticos. **m**

Trabajamos juntos con el objetivo de transmitir la esencia de un valor único y diferenciado...

TU MARCA.

ESTUDIO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
CONSTRUCCIÓN INTEGRAL: REHABILITACIÓN Y REFORMAS
GESTIÓN DE LICENCIAS Y ALTA DE SERVICIOS
MONTAJE Y FABRICACIÓN DE MOBILIARIO Y ACCESORIOS
MANTENIMIENTO Y SERVICIO POSTVENTA



SPASVITAL

Valle del Roncal 12, 1ª planta, oficinas 3 y 4,
28232 Las Rozas, Madrid

Tel.: (0034) 91 626 61 13

WWW.SPASVITAL.COM

Foot Locker, las nuevas reglas de la distribución de moda deportiva



POR S. RIERA/ A. PIJUÁN

La historia de Foot Locker es la de un superviviente: la marca sobrevivió a la caída de dos de sus propietarios, Woolworth y Kinney Shoe Company, pero su desarrollo fue tal que su tercer dueño, Venator Group, terminó por asumir el nombre de la cadena.

Foot Locker surgió dentro de Kinney Shoe Corporation, un grupo de calzado que los grandes almacenes Woolworth compraron en los sesenta. Mientras Foot Locker esprintaba, su matriz desfallecía. Más adelante, la cadena pasó a manos de Venator Group junto con el resto del negocio de Kinney, que también terminó por echar el cierre a todas sus tiendas. Woolworth, uno de los retailers del siglo XIX que nacieron al calor del *todo a cinco centavos*, abrió la primera tienda de Foot Locker en 1974 y desarrolló la cadena en la década de los ochenta, en un momento de plena expansión del grupo. La estrategia de entonces de la compañía de grandes almacenes era entrar en el comercio especializado y extender sus redes de tiendas en todas sus áreas de consumo, expandiéndolas a través de los centros comerciales. De todas las enseñanzas que arrojó al

mercado, la que más prosperó fue la dedicada a las zapatillas deportivas. Por primera vez, un retailer se especializó en la distribución sólo de calzado deportivo de terceras marcas, con una pequeña área de artículos de deporte. Cuando Woolworth echó el cierre, en 1998, el negocio más próspero que tenía entre manos era Foot Locker.

En la actualidad, la compañía lidera gran parte de la distribución de prendas y calzado deportivo, con más de 3.400 establecimientos en Estados Unidos y presencia en Norteamérica, Europa, Australia y Nueva Zelanda. Bajo su paraguas, la compañía cuenta también con Foot Action, Kids Foot Locker, Lady Foot Locker, Foot Locker International, Champs e Eastbay.

El negocio de la moda deportiva está muy concentrado en marcas, pero en cambio, muy diversificado en distribución. A diferencia del comercio multimarca de moda, altamente atomizado, el del segmento deportivo está forzado a organizarse bajo centrales de compra para tener acceso a los gigantes del sector y tener capacidad de negociación ante ellos. Foot Locker es uno de los retailers que más ha forzado este sistema por su fortaleza en el

FOOT LOCKER

AÑO DE FUNDACIÓN
1874

SEDE
Nueva York (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Richard Johnson

Nº DE TIENDAS
3.401

INNOVACIÓN
Escribe las reglas en la distribución de ropa y calzado deportivo



PÁGINA 62

mercado, sobre todo en Estados Unidos, y por su fuerte vínculo con Nike, el gigante que lidera el mercado de la moda deportiva. De hecho, Foot Locker fue el primer retailer en acordar lanzamientos en exclusiva de modelos de zapatillas de Nike.

Sin embargo, este vínculo no siempre ha sido tan afable. A principios del 2000, Nike presionó a Foot Locker en sus precios y, en consecuencia, en sus márgenes. Esto desencadenó un tira y afloja de amenazas que puso de relieve el poder de ambos actores en el mercado. En la actualidad, Nike representa el 60% de las ventas de Foot Locker y Foot Locker genera el 20% de las ventas de Nike. La cadena sufre el auge del ecommerce y la pérdida de tráfico de los centros comerciales, sobre todo en Estados Unidos. Este escenario ha presionado al distribuidor a introducir elementos más experienciales en tienda, como el pasillo infinito, que consiste en poner a su disposición todo el inventario de la empresa a través de tabletas. En su *flagship store* en Manhattan, además, la empresa ha habilitado una zona de eventos dentro de la tienda, en la que celebra conciertos de música o eventos de moda. **m**



STMODA TPV 8 El TPV de los retailers de éxito



Retail Omnicanal

Ofrezca una experiencia de compra Omnicanal integrando venta online y offline.



TPV Online / Offline

No pierda ninguna venta. Continúe vendiendo incluso si se cae internet.



Clientes fidelizados

Atraiga, fidelice y convierta clientes mediante una experiencia de compra personalizada.



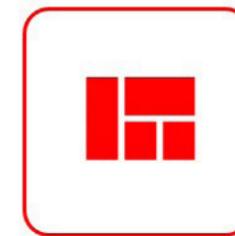
Global

Una solución sólida para retailers globales que necesitan múltiples monedas, tarifas, y políticas fiscales regionales especiales.



Escalable a su negocio

Un software TPV que satisface las demandas únicas de su negocio a medida que evoluciona y crece.



Integrado

STMODA TPV 8 se integra con los principales ERP's, Cuentapersonas, aplicaciones contables, E-commerce, y pasarelas de pago.

¿Se toma el Retail en serio?
Descubra como STMODA TPV 8 puede ayudarle a llevar su negocio a otro nivel.

status2
— software —

www.status2.com

Sephora, sírvase usted mismo: del súper a la perfumería



SEPHORA

AÑO DE FUNDACIÓN
1969

SEDE
París (Francia)

PRIMER EJECUTIVO
Chris de Lapuente

Nº DE TIENDAS
1.900

INNOVACIÓN
Self service asistido



POR S. RIERA
↑

Bajo las riendas del conglomerado francés del lujo LVMH, Sephora ha acelerado su expansión internacional, pero con quien la enseña rompió los moldes en el comercio al por menor de cosmética y perfumería fue con su anterior dueño, Dominique Mandonnaud. El empresario gallo adquirió la compañía a principios de los noventa. Sephora, fundada en 1969 tras la fusión de la británica Boots y la cadena francesa de perfumería Nouvelles Galeries, sentó un antes y un después en el sector al introducir el concepto de *self service* asistido, que permitía a los consumidores probar los artículos antes de comprarlos. También fue Mandonnaud quien abrió el *flagship* de Sephora en los Campos Elíseos de París años antes de venderla a LVMH. En 1969, Manndonnaud empezó a abrirse camino en el sector de la perfumería y la cosmética con un establecimiento en la localidad de Limoges. Hasta entonces, y durante muchos años después, la distribución al por menor en este sector estaba dominada por un modelo de retail tradicional, en el que las vendedoras asesoraban en todo el proceso de compra y

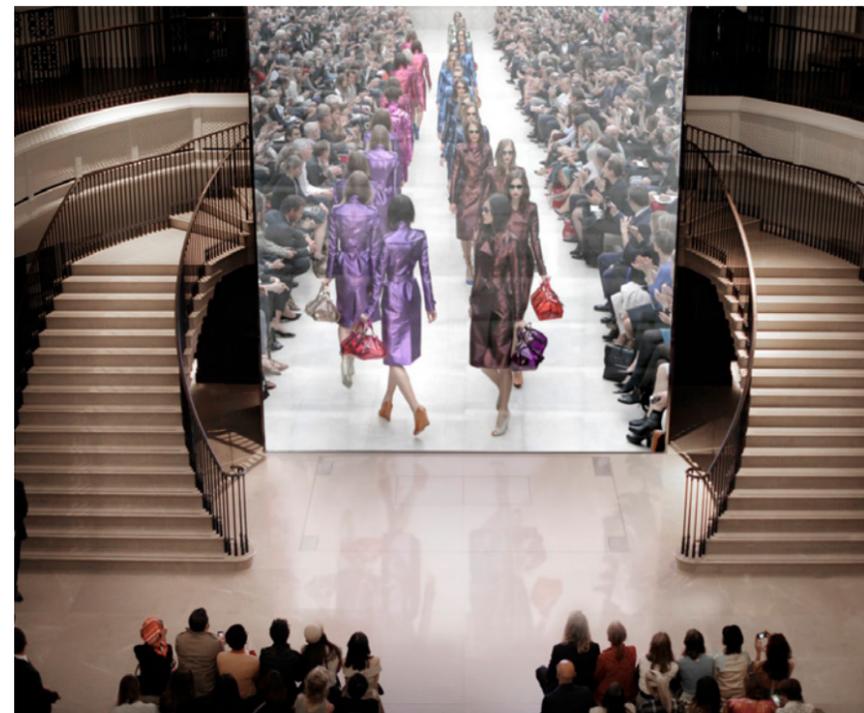
trabajaban por comisión. El empresario puso en marcha a finales de los setenta la tienda Shop 8, un piloto de lo que más tarde sería Sephora y con el que ya rompió todos los esquemas: constaba de un espacio amplio y abierto, en el que los artículos estaban al alcance de los consumidores. El resultado se parecía más a un supermercado que a una tienda de perfumería al uso. Además, a diferencia de lo habitual, Shop 8 distribuía los productos en tienda por familias en vez de por marcas. Además, los vendedores no iban a comisión y no promocionaban

El empresario Dominique Mandonnaud rompió los esquemas del modelo de retail en perfumería y cosmética con Shop 8, su primera cadena

marcas concretas, tal y como era habitual en el equipo comercial de los grandes almacenes. Los planes del empresario gallo fueron ambiciosos y quisieron hacer de Shop 8 una de las mayores cadenas de cosmética y perfumería del país. Para ello se alió primero con un grupo del sector, Promodes, y más tarde con el fondo Apax Partners, con quien adquirió Sephora a Boots, cuando esta ya contaba con 38 tiendas. Bajo la batuta de la compañía británica, que tomó el control a finales de los setenta, Sephora encontró su espacio en el mercado francés con una mezcla de productos propios y marcas de terceros. Manndonnaud adquirió la cadena por 360 millones de francos de la época (alrededor de 54 millones de euros actuales) e impulsó su expansión por el mercado francés. LVMH la compró por 344 millones de euros. Bajo las riendas del hólding de Bernard Arnault, Sephora ha pisado el acelerador y, en menos de dos décadas, ha trazado una red de 1.900 tiendas en una treintena de países. Además de replicar el *self service* asistido de Shop 8, la cadena mantuvo la producción y distribución de su propia línea de artículos. **m**

PÁGINA 64

Burberry, lujo con altas dosis de tecnología



BURBERRY

AÑO DE FUNDACIÓN
1856

SEDE
Londres (Reino Unido)

PRIMER EJECUTIVO
Marco Gobetti

Nº DE TIENDAS
487

INNOVACIÓN
Experiencia tecnológica



POR S. RIERA
↑

Fundada en 1856 por Thomas Burberry, un joven emprendedor de 21 años, Burberry es hoy una de las compañías históricas de la moda. La empresa dio sus primeros pasos en retail a finales del siglo XIX, con una primera tienda en Haymarket, en Londres, y poco después, en París, en el Boulevard Matherbes. Sin embargo, su impacto en el retail de moda no se produjo hasta el siglo XXI, coincidiendo con el giro estratégico que dio a la marca la ejecutiva neoyorkina Rose Marie Bravo, que aterrizó en Burberry procedente de Saks Fifth Avenue. Bajo su mandato, el grupo británico duplicó su facturación y alcanzó los mil millones de dólares. Bravo dio la vuelta a la estrategia de Burberry como a un calcetín y, entre otras cosas, reestructuró toda la red de tiendas del grupo, ubicadas en los principales ejes *prime* del mundo. Bajo el dictamen de la ejecutiva, Burberry abrió sus *flagships* en New Bond, en Londres, y en Ginza, en Tokio. Bravo reintrodujo también en la red de retail los códigos de la marca. La directiva sentó las bases sobre las que su

sucesora en el cargo, una estadounidense de Indiana, Angela Ahrendts, innovó después. Con Ahrendts, Burberry llegó a los 2.000 millones de dólares en ventas y su estrategia de convertir un icono de la moda británica en una marca global de lujo se basó en gran parte en el retail. En primer lugar, la directiva trabajó la uniformidad trasladando a su cadena las mismas claves de Apple y Starbucks, y posicionando sus establecimientos al lado de los grandes del lujo. Y, en segundo lugar, vino la revolución como tal: en 2012, la compañía abrió su nueva *flagship*

El establecimiento de Regent Street, que abrió en 2012, se equipó con iPads, 500 altavoces y un centenar de pantallas

hip en la londinense Regent Street colocando la experiencia digital en el centro de la tienda. El establecimiento se equipó con iPads, 500 altavoces y un centenar de pantallas con contenido creado desde la misma empresa y supervisado por el propio equipo creativo. La tienda también colocó en una selección de prendas etiquetas Rfid (de radiofrecuencia), que, cuando se pasaban por ciertos lectores, mostraban imágenes de pasarela o del *shooting* del catálogo donde podía verse aquella prenda en movimiento. La puesta en escena de este establecimiento sentó las bases de una nueva era en el retail de moda, en la que ya no puede faltar cierta dosis de tecnología en ningún punto de venta. El de Regent Street fue también el establecimiento que abrió las puertas a la omnicanalidad y al uso de la tecnología para impulsar la experiencia de compra y de marca. Por otro lado, el hecho de que fuera una empresa fundada en el siglo XIX la que diera el pistoletazo de salida hacia la nueva era tecnológica en retail ejerce aún mayor presión sobre las demás empresas del sector. No es de extrañar que el siguiente salto de Ahrendts fuera en la tecnológica Apple. **m**

PÁGINA 65

Benetton: globalizar la moda con sello 'made in Italy'



BENETTON

AÑO DE FUNDACIÓN
1965

SEDE
Treviso (Italia)

PRIMER EJECUTIVO
Marco Airoldi

Nº DE TIENDAS
4.280

INNOVACIÓN
Expansión en franquicia

UNITED COLORS
OF BENETTON.

POR S. RIERA

Un moribundo de Sida en brazos de su padre, el beso de un cura y una monja, una mujer negra amantando un bebé blanco, un niño de la guerra en África. Benetton ha pasado al imaginario de gran parte de la población por las impactantes campañas publicitarias que firmó el fotógrafo italiano Oliviero Toscani entre 1982 y el año 2000. Durante esta época y pese a la controversia de su estrategia de comunicación, la empresa emprendió su expansión global a través del retail, dio el salto a bolsa y llegó incluso a patrocinar una escudería de Fórmula 1.

Más allá de aquellas campañas, Benetton pasará a la historia del retail por haber sido la primera empresa de moda en exprimir la fórmula de la franquicia para catapultar su expansión global. Antes que Inditex o H&M, el grupo italiano alcanzó decenas de países a través de la apertura desmesurada de establecimientos.

En 1983, la compañía fundada por Luciano Benetton en la década de los ochenta contaba con 2.600 tiendas y una cifra de negocio de 356 millones de dólares. En su punto más álgido, Benetton alcanzó los 5.000 establecimientos en 120 países y ventas de 2.000 millones de dólares. El empresario llegó a afirmar que no quería ser como un McDonald's en cuanto a producto, pero sí en cuanto a presencia internacional. Por otro lado, también fue la primera en sufrir las contradicciones de este sistema y esto le ha pasado factura en la cuenta resultados. La empresa encadena varios ejercicios en números rojos, inmersa en una profunda reestructuración. Y es que cuanto más crecía su red internacional más se debilitaba la marca.

En su punto más álgido, Benetton alcanzó los 5.000 establecimientos en 120 países y ventas de 2.000 millones de dólares

La trampa en la que cayó Benetton por culpa de esta expansión desproporcionada fue la imposibilidad de controlar a sus múltiples socios en todos los territorios en los que operaba. La magnitud de la red de Benetton acusó una carencia de información sobre qué ocurría en sus distintos puntos de venta, qué realizaban sus *partners* locales con la mercancía, cómo la presentaban, cómo la comercializaban y tampoco tenía *feedback* sobre los gustos de los consumidores de cada región. De todos estos errores tomaron nota Inditex y H&M, que han preferido desarrollar su negocio a escala mundial bajo otras premisas: con redes de tiendas más informatizadas, sistemas de gestión de *stocks* muy ágiles y teniendo el control de los locales. Por otro lado, Benetton se apoyó en el impacto de imágenes con una fuerte carga social para construir el imaginario de marca joven y comprometida y dejó en segundo lugar el desarrollo de producto. En este sentido, la compañía basó su modelo en básicos atemporales, similar al sistema estadounidense, que barrió el *fast fashion* ofreciendo elevadas dosis de tendencia y rotación constante de los artículos. **m**

talentiam®
retail evolution_

expertos en:
FASHION RETAIL

selección, formación y consultoría

WE LOVE
PEOPLE

apostamos por el talento

ayudamos a los profesionales a encontrar los proyectos que mejor se adapten a su perfil

WE LOVE
COMPANIES

somos expertos en retail

especialistas en proyectos integrales
aportamos soluciones

mantenemos una relación de confianza con nuestros clientes

WE LOVE
THE FUTURE

expertise, excelencia y especialización, nos definen

contamos con el mejor equipo de expertos en el sector

apostamos por la innovación y la creatividad

cada proyecto es personal y hecho a medida de nuestro cliente

pleased to meet you

talentiam.com

Victoria's Secret, del tocador victoriano a los ángeles en las pasarelas



VICTORIA'S SECRET

AÑO DE FUNDACIÓN
1977

SEDE
Ohio (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
Les Wexner

Nº DE TIENDAS
1.164

INNOVACIÓN
Rediseño de la tienda de moda íntima



MODAS.ES DOSSIER ÉXITO RETAIL

POR AMELIA PIJUÁN

↑ Roy Raymond entró en unos grandes almacenes con la intención de comprar ropa interior para su mujer. Una vez allí, Raymond confesó sentirse muy incómodo por el entorno tan “femenino” y el trato recibido por parte de las dependientas. Este sentimiento de incomodidad fue lo que llevó al californiano a pedir un préstamo de 80.000 dólares (71.400 euros) para poner en marcha una tienda de ropa interior en la que los hombres pudiesen entrar y comprar con comodidad. De esta forma, Victoria's Secret vio la luz en 1997.

Para el diseño interior de su primera tienda en Standford, el ejecutivo y su esposa se inspiraron en la época victoriana, decorando la tienda como si se tratara de un *boudoir*, el antiguo tocador. La pareja decidió presentar sus artículos exponiendo conjuntos únicos, en vez de apilar todos los productos en un mismo lugar. Estos conjuntos se mostraban en las paredes, como si de un museo se tratara, para que el cliente pudiera curiosear todo lo que quisiera. Una vez elegido el modelo, un agente de ventas se encargaba de asesorar

al cliente en el tallaje.

Cinco años después de la apertura del primer establecimiento de Victoria's Secret, la empresa ya facturaba seis millones de dólares (5,35 millones de euros) al año y distribuía un catálogo de 42 páginas. En 1982, Raymond cerró un acuerdo con The Limited Inc (actualmente conocido como L Brands) y vendió la empresa por cuatro millones de dólares (3,57 millones de euros). El grupo estadounidense mantuvo intacta la esencia de Victoria's Secret, una marca que en pocos años llegó a ingresar 1.000

Para el diseño interior de la primera tienda de Victoria's Secret, Raymond y su mujer se inspiraron en la época victoriana y en los 'boudoirs'

millones de dólares. La empresa de lencería empezó a contratar modelos y *celebrities* para sus desfiles de moda y, en 1998, cinco modelos se consolidaron como los ángeles de Victoria's Secret. El desfile, de carácter anual, se ha convertido en un hito mediático que ha contribuido al crecimiento de la firma de lencería en todo el mundo.

La empresa no empezó su expansión internacional hasta 2005. Reino Unido fue su primer destino europeo, donde Victoria's Secret inauguró su primera tienda en el aeropuerto de Heathrow. Cuatro años más tarde, la compañía amplió sus horizontes y abrió en otros seis aeropuertos extranjeros, además de aterrizar en Canadá en 2010. En 2012, Victoria's Secret puso en marcha un *flagship* de más de 4.000 metros cuadrados en Londres, el primero en Europa con la colección completa, y en 2014 inició su expansión en Latinoamérica. El grupo también ha ampliado el concepto de retail con tiendas de artículos de belleza y complementos. En 2015, la compañía operaba con 1.164 tiendas, que le reportan unos ingresos de 7.672 millones de dólares (6.929 millones de euros). **m**

PÁGINA 68

Innovación en el punto de venta.



Especialistas en gestión de proyectos para la moda.

Project Management | Value engineering | Furnishing production | Logistics & Assembly



900 122 589

www.hmy-group.com · www.bespoke-hmy.com · www.pop-hmy.com



INNOVATION IN RETAIL

Toys'R'us, el gran supermercado de los juguetes



POR AMELIA PIJUÁN

El afán emprendedor ya corría por la sangre de Charles Lazarus a los 25 años, quien en 1948 vio un filón en el *baby boom* de la posguerra y fundó una empresa de mobiliario infantil en Washington. Lazarus no tardó mucho en darse cuenta de que las necesidades de sus clientes más jóvenes incluían también los juguetes, así que empezó a comercializar productos de juguetería. La idea fue todo un éxito y, a medida que sus clientes más fieles se hicieron mayores, Lazarus fue ampliando su gama de juguetes para atraer a los niños de todas las edades. Así nació en 1957 Toys'R'us, la primera tienda dedicada exclusivamente a la venta de juguetes, un *category killer* de su sector.

El fundador de la compañía reestructuró su tienda e imitó el formato de los supermercados, ofreciendo una amplia variedad de juguetes colocados en estanterías, en una vasta superficie en la que los clientes podían pasear con los carros y coger el producto que querían. Al igual que los supermercados de aquella época, las tiendas de Toys'R'us se emplazaron en la periferia de las ciudades,

en polígonos o cerca de centros comerciales. “Lo que es divertido no es el juguete en sí, sino la estampa al entrar en Toys'R'us”, explica Francesc Rufas, experto en retail y profesor de la EAE Business School. El experto defiende que, en el negocio del retail, lo importante es que el cliente pase el máximo de horas comprando. Una fórmula aplicable a las tiendas de Toys'R'us, en las que los niños (y en consecuencia, sus padres) ya no iban a comprar un juguete sino a mirar juguetes para comprar.

El éxito de la compañía fue rotundo. En

“Lo divertido no es el juguete en sí, sino la estampa al entrar en Toys'R'us”, explica Francesc Rufas, experto en retail y profesor de EAE Business School

1964, el grupo de juguetería ya operaba con cuatro establecimientos en Washington D.C y, un año más tarde, el grupo alcanzó una facturación de doce millones de dólares (10,76 millones de euros) y Lazarus decidió venderlo a Interstate Stores. En enero de 1986, Toys'R'us contaba con 233 tiendas en Estados Unidos, trece puntos de venta en el extranjero, 23 Kids'R'us outlets y cuatro grandes almacenes, y continuó creciendo hasta los años 2000. El cambio de siglo trajo nuevos competidores, pero también sirvió para introducir nuevos formatos en su red de retail. En 2001, Toys'R'us abrió su primer *flagship store* en pleno Times Square, en Nueva York, un establecimiento con una superficie de 110.000 metros cuadrados repartidos en tres pisos.

Tras esta primera aproximación a la ciudad, la compañía ha lanzado en los últimos años la tienda de proximidad, un formato de tamaño reducido en el que reproduce la estética de los centros de mayor tamaño. Por otro lado, Toys'R'us ha apostado también por los puntos de venta efímeros en centros comerciales, un formato potenciado sobre todo durante la campaña de Navidad. **m**

TOYS'R'US

AÑO DE FUNDACIÓN
1948

SEDE
Nueva Jersey (Estados Unidos)

PRIMER EJECUTIVO
David Brandon

Nº DE TIENDAS
1.885

INNOVACIÓN
Category killer en el sector de la juguetería



TÉCNICO EN SERIGRAFÍA CON EXPERIENCIA EN MODA, JEFE DE LOGÍSTICA PARA TU TIENDA ONLINE, REPRESENTANTE PARA LA ZONA DE LEVANTE ...

Encuentra al profesional que buscas en Empleo Modaes.es

empleo.modaes.es

modaes.es



HAZTE USUARIO PREMIUM AHORA Y DISFRUTA DE MODAES SIN LIMITES

Siete años lider en información económica del negocio de la moda



TODO POR SÓLO 96€ /AÑO.

Ten acceso a



TODA LA ACTUALIDAD SIN RESTRICCIONES
Accede a todos los artículos de Modaes.es, también las noticias, los reportajes y las entrevistas Premium.



REVISTA MODAES.ES
Recibe cada trimestre la Revista Modaes.es en formato impreso en tu casa u oficina.



AGENDA DE EVENTOS
Agenda de ferias y eventos específicos de moda en España y en todo el mundo.



PUBLICACIONES ONLINE SIN LÍMITES
Todas las publicaciones de Modaes.es en tu ordenador o tablet.



JORNADAS MODAES.ES
Acceso preferente a las jornadas y eventos de Modaes.es



BANCO DE INFORMES Y DIRECTORIO
El mayor directorio de empresas y entidades del sector en España y el más completo banco de informes.



INFORMES Y PUBLICACIONES
Recibe el Informe Económico, El Barómetro de Empresas, el Quién es Quién y el resumen de BFS.



DESCUENTOS ESPECIALES
Descuentos especiales en todos los productos de Modaes.es (incluido Barcelona Fashion Summit)

¡SUSCRÍBETE YA!

**TODO POR SÓLO 96 EUROS AL AÑO
¿TE LO VAS A PERDER?
WWW.MODAES.ES/PREMIUM**