



Tendencias

DE CONSUMO EN EL SECTOR

FASHION RETAIL



Prólogo

“El mayor riesgo que tenemos que enfrentar es ser vistos como somos en realidad”

Cenicienta – Walt Disney

Cuando empezamos a hablar de tendencias en moda, la mente de nuestro interlocutor se llenaba de datos, opiniones y ejemplos de cómo se anticipaban las nuevas propuestas de diseñadores, lo que se iba y lo que venía y qué se quedará o desaparecerá pronto.

Y entonces teníamos que explicar que “nuestras” tendencias eran sobre comportamiento de consumidores, movimientos de mercado y decisiones empresariales y no de diseño... o, si ¿lo son? o ¿lo serán?

Si un sector ha entendido la necesidad de escuchar, adaptar y capitalizar las tendencias ha sido el de la moda, donde esta necesidad ha pasado de ser disciplina a ser ADN, de ser importante a ser relevante y de ser aspiración a razón de ser. Vivimos en un escenario apasionante de cambios, nuevos estándares, fronteras sectoriales difuminadas y sobre todo, una revolución en el papel de los consumidores en una cadena de valor que cada vez es más una red intraconectada, ultra ve-

loz y sofisticada. En este escenario, el sector de moda ha vuelto a demostrar proactividad y decisión ante los cambios para garantizarse un futuro, que aunque completamente desconocido, tiene todas las opciones de ser brillante.

Después de haber realizado este informe en distintos sectores industriales durante los últimos dos años, este ejercicio ha removido nuestro marco de análisis y nos ha proporcionado un camino de aprendizaje distinto de cómo las tendencias influyen en lo que somos, seremos y sobre todo, de lo que queremos ser. Y esto incluye a cómo visualizamos nuestra vida, nuestras empresas, nuestros proyectos y lo que queremos que sea nuestra carta de presentación y legado.

En everis no hubiéramos podido encontrar mejores compañeros de viaje para co-crear este informe que ISEM, y creemos firmemente que la combinación de talento nos marcará un camino de éxito para esta iniciativa, así que...

Gracias por acompañarnos...
¡El viaje no ha hecho más que empezar!

El mundo de las tendencias, es uno de los ámbitos más prometedores y más desafiantes del sector de la moda. El entendimiento adecuado de las mismas por parte del tejido empresarial abre nuevas oportunidades para incrementar la competitividad en un sector en el que las oportunidades de destacar en el mercado se han reducido tradicionalmente a fabricar productos de una calidad excepcional, productos muy baratos o productos muy diferenciales. Estamos en un entorno donde la principal premisa de partida es que el “business as usual” se debe reinventar.

La coyuntura actual además es propicia para ello. Nos encontramos ante un nuevo paradigma caracterizado por un entorno económico favorable, un consumidor cada vez más exigente, ante un ecosistema de cambio vertiginoso y donde la tecnología está presente como acelerador y facilitador del desarrollo del sector en todos sus ámbitos ofreciendo al mismo unas posibilidades de avance infinitas. En este sentido, aspectos como el constante aumento del número de consumidores online, la mejoras de la red de banda ancha y velocidades de conexión, unido al cada vez mayor incremento de los dispositivos conectados a Internet hacen de la hiperconectividad un nuevo estándar. Además el desarrollo de la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la robótica, o el poder del dato, abren un cada vez mayor mercado potencial a explorar y explotar para mejorar la propuesta de valor de productos y servicios.

Aunque en general hay un entorno favorable para la detección, entendimiento y aplicación de las tendencias en la industria de la moda, existen unos inhibidores importantes que de un modo u otro frenan continuamente que las tendencias sean relevantes en los órdenes del día de los Comités de Dirección de una Compañía. El inhibidor más significativo es cultural, y se focaliza en la continua preocupación de las empresas, casi en exclusiva, por aquellos indicadores finalistas con impacto directo en la cuenta de resultados. Todo aquello que no es computable de modo directo en la P&L de la compañía carece, en su mayoría, de relevancia suficiente para elevarlo al Consejo de Dirección.

En este sentido el presente informe trata de poner de manifiesto la relevancia de entender al consumidor desde una perspectiva holística, de identificar qué aspectos concretos les preocupan, inquietan y de un modo u otro impulsan sus decisiones de compra o mejoran el engagement con la marca, para en base a ello tomar decisiones, desde el punto de vista de la Dirección que puedan ser claves a la hora de marcar el rumbo de cada compañía.

El entendimiento del consumidor y sus necesidades e impulsos desde un punto sociológico para su aplicación posterior al ciclo comercial son clave para aprovechar las oportunidades que este nuevo paradigma ofrece a esta Industria. Entender las tendencias por las que se mueve el consumidor y saber aplicarlas en el momento adecuado y en el eslabón concreto de la cadena de valor es uno de los retos más desafiantes que se deben abordar en el ecosistema de la moda en los próximos años.



Angel David López
Socio responsable del área Customer and Digital en everis Industria



Mercedes Gárate Rodríguez
Gerente de estrategia en everis para el área Fashion Retail

El entorno empresarial actual ha llevado a las empresas del sector *Fashion Retail* a enfrentarse a dos grandes retos: por un lado, sobrevivir, crecer y adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, y por otro, conseguir una integración interna que permita el correcto funcionamiento de las mismas.

Ambos retos exigen una capacidad de liderazgo e innovación en toda la organización, y esto implica que las empresas apuesten por realizar varios esfuerzos enfocados en esta dirección. Las organizaciones deben observar el mundo como antropólogos, estar constantemente haciéndose multitud de preguntas para desafiar y cambiar el status quo, hablar y relacionarse con otras que no son como ellas, con diferentes perspectivas, y además, experimentar constantemente de manera rápida y poco costosa. Esta forma de actuar les llevará a desarrollar un pensamiento asociativo y a conectar lo in-

conectable, generando nuevas ideas y mejores formas de hacer. Esto contribuye a generar valor para el cliente y para los diferentes *stakeholders* de manera eficiente y sostenible.

Sólo desde la observación atenta de los consumidores, la relación con ellos y su escucha, podrán las organizaciones entender y conocer realmente las novedades y las tendencias. Así tendrán la capacidad de experimentar rápidamente y pivotar o perseverar, adaptándose a sus necesidades y preferencias en el mercado.

Es por ello que esperamos que este estudio pueda resultar de interés para todas las empresas y sus líderes, acompañando a reflexionar y a tomar consciencia de los cambios que se están produciendo en los consumidores y en su forma de actuar. Una fuente de información que sirva para minimizar amenazas y maximizar oportunidades que pudieran surgir de los mismos.



Javier de Rivera Mendizábal
Profesor de ISEM Fashion Business School

En este nuevo contexto mundial y globalizado, el abordaje de distintos contenidos académicos se ha convertido en una necesidad, porque de lo contrario no estaríamos preparados para desenvolvemos en un mundo que es cada vez más complejo y está cada vez más interconectado. Cuando se habla de investigación, se tiende a pensar siempre en laboratorios e instrumentos científicos, sin embargo, la resolución de los problemas del mundo actual depende también de diagnósticos y propuestas realizados a partir de las humanidades y las ciencias sociales. El desarrollo del conocimiento científico y la innovación tecnológica se llevan a cabo mediante la intervención de equipos interdisciplinares. Y desde el punto de vista de mi campo, que es la sociología, ciencia que estudia el desarrollo, la estructura y la función de la sociedad, este diálogo interdisciplinar lo considero fundamental. Para estudiar las relaciones sociales y los estilos de vida de los consumidores es totalmente necesario tener en cuenta otros conocimientos y enfoques complementarios basados en el diálogo y en la discusión que puedan enriquecer su interpretación.

La moda nunca ha sido un tema habitual en el campo de la sociología y la investigación, ya que para el estudio de este fenómeno y de todas las formas que hoy adopta, es necesario observar y tener en cuenta costumbres y objetos considerados como "vulgares" por parte de algunos de mis colegas investigadores. Suele ser tachada de frívola y superficial, pero la moda, aparte de ser una gran industria con peso relevante en nuestro país, es un fenómeno social que implica expresión, identidad, protección, creatividad, pertenencia al grupo y todo un lenguaje en el que no existe el silencio. Hablamos a través de la ropa, decimos lo que somos, lo que sentimos y lo que pensamos, y todos, queramos o no, estamos en mayor o menor medida influidos por ella. Por este motivo, es



Sandra Bravo Durán
Socióloga de Moda y Tendencias

necesario ir más allá y hacer un esfuerzo para no hablar solamente de "trapitos" e interesarnos por todas las empresas que los hacen, sus procesos, las marcas que los firman y los consumidores que los compran.

Bajo la dermis social que podemos observar a simple vista, existen infinitos sistemas invisibles formados por una amalgama de motivaciones, gustos, creencias o ideologías que son la razón de ser de distintos fenómenos sociales que impactan directamente en la toma de decisiones de los consumidores, y sin referencias e investigación resultarían inexplicables. La moda es uno de los mayores fenómenos sociales, y por ello las tendencias de consumo plantean algunas de las cuestiones más serias de la sociología.

Las tendencias nos acompañan siempre en todos los ámbitos de nuestra vida, desde que nacemos hasta que morimos, y es de vital importancia que desde cada sector conozcamos esta colisión entre las elecciones individuales y los gustos colectivos. Más si cabe en el nuestro del fashion-retail, que se caracteriza por la disrupción continua y un contexto de "moda líquida", donde los ciclos se acortan, cada vez todo fluye más rápido y nada se detiene en el tiempo. Comprender las tendencias de consumo no sólo significa penetrar en los mecanismos de la imitación, de la difusión de gustos y del papel de marcador social que puedan desempeñar, sino también es una fuente de información y una gran herramienta para las empresas que les brinda la oportunidad de anticiparse en el mercado y obtener ventajas frente a sus competidores.

Hasta ahora la innovación siempre ha sido una especie de misterio, que mezclaba un poco de talento creativo con la genialidad, el desarrollo tecnológico, la improvisación y algo de suerte, casi siempre más asociado a la experiencia y la toma de decisiones de unos líderes o ejecutivos que a unos procesos de análisis de tendencias y metodologías de trabajo. Sin embargo, a través de este estudio, pretendemos mostrar que en el backstage menos cool de la moda, basado en la investigación y el trabajo de campo con consumidores y empresas del sector fashion-retail, es donde realmente radican las claves para una innovación más acertada, que se ajuste a la demanda de los consumidores en el momento oportuno y además sea sostenible en el tiempo.



LA REALIZACIÓN DE ESTE INFORME HA SIDO POSIBLE GRACIAS
A LA PARTICIPACIÓN DE LAS SIGUIENTES ENTIDADES



Índice

0 Introducción y estructura del informe

01 Radiografía del sector y su Evolución

1.1 EL ECOSISTEMA DE LA MODA EN ESPAÑA

- 1.1.1 Innovación en el modelo de negocio: empresas y marcas
- 1.1.2 Principales actores o *stakeholders* en la industria
- 1.1.3 *Drivers* de cambio
 - 1.1.3.1 Una sociedad obsesionada por lo nuevo: neomanía
 - 1.1.3.2 *Millennials* y generación Z: los *target* de moda
 - 1.1.3.3 Revolución digital en la moda

02 El terreno de juego: Las tendencias

2.1 ¿QUÉ SON LAS TENDENCIAS? ¿CÓMO SE CREAN?

- 2.1.1 ¿Qué papel juegan empresas y consumidores ante las tendencias?
- 2.1.2 ¿Por qué siguen? ¿Qué favorece que las tendencias se expandan y lleguen al *mainstream*? ¿Cómo maximizar su rentabilidad?

2.2 LA OBSESIÓN POR EL TRENDHUNTING

03 Estudio

3.1 TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

- 3.1.1 Introducción a tendencias *Fashion Retail*
- 3.1.2 *Engagement* con el cliente
- 3.1.3 Impacto en la propuesta de valor
- 3.1.4 Impacto en las operaciones

3.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO

- 3.2.1 Macro tendencias priorizadas a corto plazo
- 3.2.2 Macro tendencias identificadas a largo plazo
- 3.2.3 Macro tendencias no priorizadas

3.3 CONCLUSIONES FINALES

04 Anexo

4.1 METODOLOGÍA

- 4.1.1 Revisión de Estudios
- 4.1.2 Filtrado y Agrupación
- 4.1.3 Encuesta
- 4.1.4 *Workshop*
- 4.1.5 Entrevistas Personales
- 4.1.6 Comparativa y priorización de tendencias



Introducción



El sector de la moda es, a nivel global, uno de los más dinámicos y crecientes, y abarca un conjunto muy diverso de actividades.

Se trata de un sector con una estructura compleja que comprende desde los grandes *retailers* hasta los comercializadores mayoristas o "*wholesalers*", pasando por una infinidad de autónomos y microempresas, que atiende los distintos estratos de mercado a los que se dirige, desde el lujo hasta el producto *low cost*. Muy rápido y sofisticado, se caracteriza por englobar una gran cantidad de profesiones y necesitar una formación de talento muy especializada para dar servicio a una cartera de clientes cada vez más compleja.

Es un sector con una pluralidad de categorías de productos (textil, calzado, accesorios...) y servicios, así como una cadena de valor complicada con empresas expertas en una o varias fases de la misma y una gran diversidad de canales de distribución. Todo esto hace necesario tener un conocimiento especializado para entender mejor sus oportunidades de inversión y mejora.

Respecto al consumo, a lo largo del tiempo, han ido apareciendo nuevas posturas en torno a la moda, cada vez más complejas y

ambiguas, producto del individualismo, multidimensionalismo y multiculturalismo, que caracterizan a la nueva sociedad de masas.

Las modas, las tendencias, los movimientos sociales, las preferencias y los gustos están influidos por una amalgama inconsciente y misteriosa de factores sociales cada vez más difícil de descifrar. Un mecanismo involuntario personal y social capaz de percibir relaciones, sacar parecidos, encontrar patrones, provocar deseos y generar expectativas.

La moda es, al final, un viaje de infinitos deseos que navegan sin rumbo, los cuales a veces llegan a buen puerto y otras se diluyen antes de tiempo. Las tendencias son las señales que van apareciendo en este camino, que se crean y se destruyen cada vez más rápido, y por este motivo es importante dedicar tiempo a su análisis. Las prioridades de los consumidores cambian y es necesario detectar indicios o tendencias de consumo que pueden transformarse en amenazas u oportunidades para las empresas del sector.



1

Radiografía del sector y su evolución



1.1

EL ECOSISTEMA DE LA MODA EN ESPAÑA

Aunque la moda, como sector económico, no cuenta con una visibilidad tan clara como puede ser la banca, las telecomunicaciones, la energía o las infraestructuras, se considera estratégica por el peso que tiene en la economía nacional. Según el Informe Económico de la Moda en España 2017 elaborado por moda.es, el negocio de la moda representó el 2,9% del Producto Interior Bruto (PIB) en 2016, a pesar del crecimiento de la economía española, que obtuvo una subida del 3,3% en el PIB.

Del mismo modo, continuó siendo uno de los principales sectores generadores de empleo en España con una aportación del 4,1% al mercado laboral, según los datos de afiliación a la Seguridad Social, repartidos principalmente en la Comunidad Valenciana, Cataluña y Galicia, las tres comunidades autónomas con un mayor peso en la industria de la moda en España.

En términos de exportaciones, la moda aportó un 9% en el conjunto de exportaciones españolas de bienes de consumo en 2016, superando los 19.000 millones de euros, y siendo Francia, Italia, Portugal, Alemania y Reino Unido los prin-

cipales mercados de destino. Una progresión por encima de la media en los últimos años, a pesar de la crisis mundial.

La moda española ha sabido aprovechar las ventajas comunitarias de la moneda común, creciendo en mercados tradicionales y ganando también nuevos clientes. Según datos del Instituto Español de Comercio Exterior (Icex), las ventas de artículos de moda a la Unión Europea por parte de España alcanzaron los 14.064 millones de euros en 2016, copando así el 61% de las ventas de moda española en el extranjero el año pasado. No obstante, según el Atlas de la Moda 2017, a medida que las grandes compañías del sector han crecido más allá de las fronteras comunitarias, países como Estados Unidos, México, China y Rusia han ganado peso en el conjunto de las exportaciones a un ritmo vertiginoso.

En definitiva, estos datos económicos nos muestran un panorama del sector de la moda en España optimista y prometedor confirmando que no sólo adquiere cada vez más terreno en la economía global del país, sino que España es una potencia mundial en el negocio de la moda.



1.1.1

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO: EMPRESAS Y MARCAS



España ha conseguido el reconocimiento mundial en el sector por la creación de modelos de negocio innovadores basados en el *fast fashion*, donde es considerado un líder mundial. Este reconocimiento es debido principalmente a empresas pioneras como Inditex o Mango, referentes en el mundo entero y que han sabido adaptarse al mercado y a las demandas cambiantes de los consumidores con una mayor rapidez. Siendo este el objetivo al que aspira cualquier empresa.

Con una estrategia de gestión cada vez más ágil, el gigante español del textil ha logrado colocar en sus tiendas, nuevas prendas cada dos semanas, ajustando su producción cada vez más a las tendencias del momento. Si lo normal hace unos años en el sector de la moda eran dos o cuatro colecciones al año, actualmente es posible encontrar diferentes colecciones de ropa en tan sólo quince días.

En un mercado global y altamente competitivo, en el que el comercio multimarca está desapareciendo en muchos mercados, donde claramente la concentración reside en la distribución y los grandes *retailers* son los actuales protagonistas, las pymes españolas de moda necesitan poner foco en una mayor orientación hacia el cliente y apostar por la productividad e innovación.

Las empresas que sobrevivirán dentro y fuera de España serán aquellas que sepan evolucionar al ritmo del cliente. Para esto, deben contar con talento de equipos cualificados, ambiciosos, multiculturales, creativos, apasionados por la renovación constante y con una gran sensibilidad hacia los cambios culturales y las tendencias de consumo.

Además, es clave entender que la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías no sólo afecta

al producto, sino a todo el modelo de negocio y canales de comercialización. Las empresas tienen que saber identificar todo su potencial en el mercado.

Una gran flexibilidad, unos precios adecuados y la cercanía con el mercado, reflejados en su rápida capacidad de reacción para adaptarse a los tiempos de la demanda, son los valores diferenciales que caracterizan el éxito de las empresas españolas.

Según el Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística, actualmente hay 19.726 compañías de moda en España. La industria de la confección de prendas de vestir cuenta con un mayor número de empresas (8.779), seguido de la industria textil y la industria del cuero y calzado con 6.256 y 4.691 empresas respectivamente.

En cuanto a las empresas españolas de moda más destacadas, según el Mapa de la Moda 2017 elaborado por moda.es, se encuentran Inditex, Mango, Grupo Cortefiel, Desigual, Pepe Jeans, Tous y Mayoral.

Cabe señalar, que Inditex se sitúa como líder absoluto a nivel mundial, con una facturación de 23.311 millones de euros en 2016, registrando un crecimiento del 11,5% respecto al año anterior, y seguido por los grupos H&M, Fast Retailing, Gap y L Brands, con una facturación en 2016 de 19.946, 14.672, 14.233 y 11.534 millones de euros respectivamente. Además, podemos encontrar dentro del top 10 a nivel mundial al Corte Inglés, ocupando la cuarta posición en cuanto a grandes almacenes y a Mayoral ocupando la octava posición en cuanto a las empresas líderes de moda infantil.

1.1.2

PRINCIPALES ACTORES O STAKEHOLDERS EN LA INDUSTRIA

La relación con los *stakeholders* o grupos de interés es otro requisito fundamental para el éxito de las empresas del sector de la moda. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la compañía es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas y retos a los que se enfrentan. El crecimiento de dichas empresas y su perdurabilidad está influido y ligado a la

relación que éstas mantengan con los diferentes grupos de interés, la cual cambia con el tiempo tal como lo hace la importancia estratégica de cada uno de ellos.

Cada empresa, debe identificarlos a través de un análisis detallado de los grupos implicados en su organización. El gráfico a continuación explica y define cada uno de los grupos de interés.

Gráfico 1: Principales *stakeholders* en la industria de la moda



Accionistas

La creciente profesionalización del sector ha traído la aparición de grandes grupos empresariales y la transformación de empresas familiares. Al estar en un mercado globalizado, hay que afrontar la posibilidad de ofrecer productos por todo el mundo y buscar inversión extranjera. Es importante el cuidado de los accionistas y potenciales inversores de las compañías.



Proveedores

Nos encontramos en la era de la conveniencia y, actualmente se busca una mayor calidad y rapidez. Empieza a cobrar cada vez más importancia la ética y el control de los procesos de producción.



Empleados

La sociedad exige una mayor flexibilidad, y por ello hay que implementar políticas que faciliten la conciliación laboral y personal en las compañías. Además, al ser un sector con alta rotación, existe el reto de retener el talento empresarial, cuidar a los empleados e implicarlos en la visión, misión y valores de la empresa.



Medios de Comunicación

Es necesaria la inversión en las nuevas tecnologías, el uso de redes sociales y otros actores como *bloggers*, *influencers*, *instagramers* o *youtubers*. El control de la información ya no es exclusivo de las compañías y cambian los canales de comunicación entre empresa y consumidor.



Administración Pública

Tratan de cubrir las necesidades de empresas y consumidores a través de programas y políticas. Ayudar en el crecimiento y expansión de las empresas, informar y educar mejor en el consumo, facilitar la gestión y conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible a través de la moda.



Consumidores

En esta era de hiperinformación y una mayor sensibilización, el poder comprar cuándo, dónde y cómo quiera es una de sus nuevas reglas impuestas por el consumidor. La omnicanalidad se ha convertido en el nuevo estándar. Exige un buen servicio de compra en cualquiera que sea el canal elegido y las empresas tienen que orientarse hacia ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la industria de la moda gira entorno al cliente, y en la comprensión del consumidor radica el éxito de las empresas. Cada vez se encuentran más empoderados e informados para escoger la mejor opción del mercado. Por ello, las empresas deben preocuparse por estudiar y entender muy bien a los consumidores, el rol que desempeñan en el mercado, sus motivaciones, su forma de pensar y su estilo de vida, más allá de las necesidades del negocio. Una vez que esto se identifica y analiza, se pueden obtener grandes hallazgos de necesidades insatisfechas que pueden dar lugar a nuevas ideas, productos, servicios y beneficios.

Cabe señalar que la aparición de Internet y las nuevas tecnologías han permitido a los consumidores el acceso a un gran cantidad de información y, como consecuencia, nos encontramos en la actualidad ante consumidores más exigentes, ya que poseen altas expectativas en cuanto al producto y servicio, y demandan más facilidades en el proceso de compra, ya sea porque les supone mucho tiempo, esfuerzo o dinero.

Del mismo modo, el acceso a una enorme cantidad de información ha significado que los consumidores tengan claro los productos que desean

comprar. Hoy en día, los consumidores entran a las tiendas con una idea clara de lo que quieren.

El informe The State of Fashion 2018, que proporciona información sobre la perspectiva del sector para 2018 y los principales *drivers* de la industria, apuesta por la personalización y la demanda de productos únicos y diferenciados como aspectos fundamentales a tener en cuenta. Este comportamiento, surge por la creciente necesidad de los consumidores de expresar su estilo, imagen y valores a través de la moda, donde el uso masivo de las redes sociales tiene un papel relevante en la búsqueda de esa autenticidad, especialmente en las generaciones más jóvenes. Esto ha provocado que las empresas apuesten por la personalización como fuente de diferenciación, ofreciendo la posibilidad de que el consumidor pueda diseñar sus productos, desde pequeñas adaptaciones hasta productos diseñados casi completamente por ellos.

Otro factor a tener en cuenta por las empresas es el aspecto emocional, que ha cobrado gran importancia para los consumidores y donde las empresas buscan establecer vínculos con los clientes a través de la marca. El reto de las compañías es poder conectar con su *lifestyle* y dentro del sector de la moda, podemos encontrar distintos tipos de consumidores en función al estilo de vida, como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Tipos de consumidores de moda por estilo de vida

Fashionistas



Son aquellos expertos apasionados por la moda, seguidores de tendencias y siempre informados de las últimas novedades. Seguidores de *bloggers* e *influencers* y muy activos en redes sociales.

Busies

Les atrae e interesa mucho la moda pero apenas tienen tiempo libre para preocuparse por ella. Se informan a través de las redes y consumen moda de forma *online*.



Techies



Internet es su referente para todo en la vida. Su interés por la novedad se refleja en su relación con la tecnología y son grandes poseedores de ella. Sólo compran ropa cuando la necesitan.

Classics

Son aquellos que mantienen un estilo clásico y son fieles a sus marcas de siempre. No les interesan las novedades ni están muy abiertos a las nuevas tendencias.



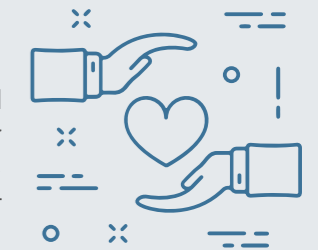
Forever Youngs



Sueñan con mantenerse siempre jóvenes y cuidan mucho su aspecto y alimentación. Tienen un estilo formal, pero se informan mucho sobre belleza, moda y *lifestyle*.

Wellness Lovers

Están muy interesados por la salud y el bienestar. Se preocupan por su dieta y hacen mucho ejercicio, por lo que su estilo es más deportivo y marcado por la comodidad.



Usefulls



Compran ropa esporádicamente, y suelen hacerlo a precios *low-cost*, generalmente obligados por su posición económica y escaso nivel adquisitivo.



1.1.3

DRIVERS DE CAMBIO

Actualmente vivimos en una sociedad de carácter individualista y privatizado, marcada por la precariedad de los vínculos humanos, la volatilidad de las relaciones sociales y un tiempo sin certezas, donde todo es cambiante e imprevisible. Una sociedad en la que todo es inestable, donde reina la incertidumbre y todo lo que hacemos es a corto plazo. Esta prisa que la caracteriza se manifiesta en muchos ámbitos, y

uno en los que tiene más relevancia es la moda, que cambia a la vez que la sociedad y las personas vamos cambiando, por etapas y por épocas. La reciente pasión por la renovación constante, los nuevos *targets* de moda protagonizados por las nuevas generaciones y la revolución digital son algunos de los fenómenos sociales o *drivers* de cambio que están delimitando el actual terreno de juego en el consumo de moda.

1.1.3.1

UNA SOCIEDAD OBSESIONADA POR LO NUEVO: NEOMANÍA

Desde el posmodernismo, o el último cuarto del siglo XX, se produce un cambio en la sociedad y se deja de consumir moda sólo por el poder de *status* que otorga en favor del poder de estilo que es capaz de dar a cada individuo. El consumidor protagonista de esta época es el "narciso cool"; una persona optimista, que vive el presente, que se olvida del pasado y al que no le preocupa mucho el futuro.

Así se va fomentando un tipo de "sociedad líquida" en la que cada vez hay más libertad y capacidad de crear estilos de vida, donde impera el corto plazo y todo fluye tan rápido que nada se detiene.

Es fácil observar cómo han cambiado las características espacio-temporales del consumo. En las últimas décadas, se ha generado una sociedad de hiperconsumo, donde ya no hay obstáculos para consumir y se puede hacer con un sólo "click" las 24 horas del día y los 365 días del año. Se vive con un hambre insaciable de querer tener y probar todo en un mundo de abundantes y tentadoras posibilidades, donde los consumidores no tienen más preocupación que divertirse y donde se vive bajo el imperio de la caducidad y la seducción.

Se padece neomanía porque obsesiona estar en contacto con lo nuevo y con ese afán de

desprenderse de todo aquello que deja de ser novedad. Se pierde la noción de funcionalidad, y cuando se compra un producto ya no se utiliza hasta que no sirva, sino hasta que se renueva por una versión más moderna y atractiva del mismo. La necesidad que se tiene de modernizar el armario constantemente, hace que cada vez se desee más ropa de "usar y tirar" y, por este motivo, las empresas de moda se inclinan por privilegiar siempre las tendencias del momento.

El poder es siempre el dominio del más rápido, y esta es la idea que impera en el mundo de la moda actual. La agilidad, velocidad y flexibilidad son los valores en alza de la industria. Y favorecida por la tecnología y los avances en la producción, la "destrucción creadora" es el modo de proceder de la moda y las tendencias actuales. Un proceso que se ha convertido en una versión siniestra del juego de las sillas, donde continuamente surgen nuevos productos y nuevas tendencias, tan rápido y en un período de tiempo tan corto que cuesta asimilarlas.

En definitiva, se vive en una sociedad donde los consumidores están fascinados por lo nuevo e inmersos en un sistema de "moda líquida", donde las tendencias fluyen tan rápido que es muy difícil detenerlas y captarlas a tiempo por parte de las empresas.



1.1.3.2

MILLENNIALS Y GENERACIÓN Z: LOS TARGET DE MODA

Los *millennials* se definen con frecuencia como los nacidos entre los años 1980 y los años 2000, o como los que alcanzaron la mayoría de edad alrededor del año 2000. Han crecido en una época del cambio rápido, rodeados de dispositivos tecnológicos y dándoles un sistema de prioridades y de expectativas agudamente diferentes a los de generaciones anteriores.

Pero si los *millennials* han reinventado algunos de los parámetros de la sociedad, el salto a la siguiente generación conocida como generación Z es más radical. Mientras que los primeros tuvieron su primer contacto con Internet en la adolescencia, se presentan como ultraformados y han crecido con redes sociales como Tuenti o Facebook, los segundos han nacido con un móvil o una *tablet* debajo del brazo y se presentan como autodidactas y los reyes de otras redes como Snapchat o Instagram.

Según la última edición de la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares, publicada por el INE en 2016, el 94% de los adolescentes españoles de 15 años ya tienen un *smartphone*. Es decir, tienen una herramienta con un gran potencial para descubrir el mundo y les caracteriza la pérdida de miedo, no sólo en el ámbito de la tecnología, sino en todos los aspectos de sus vidas. No tienen miedo a no tener intimidad y se ha aceptado la transparencia como un nuevo código en la sociedad, además de tener un gran espíritu emprendedor. La innovación de los jóvenes de la generación Z ya no está representada por el "out of box thinking" de los *millennials*, sino que ellos se construyen su propia caja, modificando muchos paradigmas no sólo en el consumo, sino también en los sectores empresariales y académicos.

El constante movimiento del mundo y los cambios sociales condiciona a las nuevas y antiguas generaciones a estar al día y actualizado continuamente, por lo que las empresas también deben acompañar y adaptarse a estos cambios.

Gráfico 3: Millennials VS generación Z

Millennials

Optimistas

Crece en un momento de prosperidad y oportunidad y viven más relajados.



Colaborativos

Lo comparten todo y están encantados de trabajar en espacios de *coworking*.



Pioneros Digitales

Testigos de la introducción digital, crecieron con internet, las redes sociales, la mensajería instantánea y los *smartphones*.



Públicos

No tienen ningún miedo a la transparencia. Suelen publicar y compartir todo en la red.



Comunicación solamente digital

Se comunican principalmente de forma digital porque les resulta mucho más cómodo y agradable.



Educación formal

En muchas ocasiones han estudiado cosas por inercia y no les sirve mucho para encontrar un trabajo y se dedican a otras cosas.



Espectadores del mundo

Ven eventos globales a tiempo real y siguen información más allá de las fronteras, pero se sienten de un lugar.



Les gusta la autenticidad

No tienen ningún miedo a la transparencia. Suelen publicar y compartir todo en la red.



Compra Online

Se alejan del centro comercial y viven siempre conectados por lo que también consumen a través de la red.



Marquistas

Persiguen tener un estilo particular asociado a marcas de moda y logos asociados a un cierto *lifestyle*.



Fuente: Elaboración propia.

Generación Z

Realistas

Esperan trabajar más duro que las generaciones anteriores.



Independientes

Apuestan por el "Do it Yourself" y son más competitivos en su propio espacio de trabajo.



Nativos digitales

No fueron testigos, sino que nacieron ya en el mundo digital con la conectividad, información global, el *m-commerce*, vídeos bajo demanda y las noticias 24/7.



Privados

Valoran la seguridad como una prioridad y son muy selectivos con la información, tanto a la hora de consumirla como compartirla.



Comunicación cara a cara

Se comunican principalmente de forma digital porque les resulta mucho más cómodo y agradable.



Aprendizaje a medida

No quieren perderse experiencias y quieren flexibilidad en el aprendizaje. Quieren probar varios roles o proyectos dentro de la empresa.



Ciudadanos del mundo

Para ellos no hay línea de separación entre geografías ni diferencias culturales.



Autenticidad como estándar

Lo auténtico es obligatorio para ellos. Quieren ver contenido real y alcanzable.



Compran en tienda

Quieren sentir, ver los productos y comprobar que compran algo de calidad. Valoran las experiencias únicas.



No marca

Buscan tener un estilo independiente y personal lejos de los estándares.



1.1.3.3

REVOLUCIÓN DIGITAL EN LA MODA

Las tecnologías al servicio del ser humano van a ser el tema clave de innovación económica y social en los próximos años. Recientemente, la digitalización y las plataformas de Internet han penetrado en todos los ámbitos de la sociedad y prometen seguir la misma trayectoria en el futuro. Es lo que permitirá a las empresas seguir siendo competitivas en un mercado globalizado, gracias a la aplicación de unos procesos más eficientes, la reducción del *time to market* y una llegada al mercado en el momento justo.

Actualmente, están apareciendo constantemente nuevas tecnologías disruptivas que impactarán en la industria de la moda como la inteligencia artificial, el *big data*, el internet de las cosas (IoT), la robótica, la realidad aumentada, la impresión 3D o los vehículos autónomos, que sin duda van a cambiar la sociedad en los próximos años y tendrán un impacto directo en el sector *Fashion Retail*.

De hecho, algunas compañías ya están implementando estas tecnologías en sus procesos, consiguiendo mejoras en cuanto a la rapidez, flexibilidad, coste y calidad del servicio ofrecido por un lado, y proporcionando un mayor grado de felicidad, satisfacción y bienestar a través de nuevas experiencias vitales a los consumidores por otro. La implantación de dichas tecnologías abarcan toda la cadena de valor de las empresas, desde el proceso creativo, el diseño o la fabricación del producto, hasta mejoras en la calidad del servicio proporcionado al consumidor.

Cabe destacar que tienen especial relevancia en el sector de la moda porque los gustos de los consumidores cambian rápidamente y la *supply chain* de las empresas suele ser más lenta en reaccionar. A continuación, se analizarán algunos de los principales avances de la revolución digital en la industria de la moda en la actualidad, que se espera que tengan un impacto importante en el futuro del sector.

Big Data e inteligencia artificial

El *big data* es un término que hace referencia al gran volumen de datos que inundan los negocios cada día. Pero no es la cantidad lo que importa, sino lo que las empresas hacen con esos datos, ya que analizándolos se pueden obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos.

En la actualidad, las empresas del sector *Fashion Retail*, utilizan habitualmente el *big data* y otras herramientas para analizar los comportamientos y hábitos de los consumidores. Esto es debido a que el acceso a los datos de los consumidores sobre sus hábitos de compra, permite a las empresas realizar ofertas personalizadas según el tipo de cliente y diseñar sus estrategias comerciales ya que conocen: los productos que los consumidores han comprado en el pasado, aquellos que están comprando ahora, y son capaces de predecir e identificar aquellos productos o necesidades que tendrán en un futuro.

Por otro lado, la evolución de la informática ha conseguido que las máquinas nos hayan superado en muchas cosas y ya se puede decir que compiten con nosotros en inteligencia. Existen programas y algoritmos que ya no solamente se limitan a hacer de forma mecánica tareas programadas, sino que aprenden de la experiencia como los humanos, y pueden emitir juicios y tomar decisiones. La inteligencia artificial está cada vez más presente en todas partes: fábricas, oficinas, tiendas, etc.



Internet de las cosas (IoT)

El IoT, que consiste en la interconexión de dispositivos y objetos de uso diario a internet, está teniendo un impacto significativo en las industrias, de hecho, la consultora Gartner prevé que en 2020 habrá más 20 billones de dispositivos conectados. En la industria de la moda, esto se traduce en prendas de vestir, calzado y accesorios conectados digitalmente, lo que permitirá a los usuarios, por ejemplo, saber cómo lavar la ropa adecuadamente, encontrar un cierto tipo de producto, etc. Por otro lado, la incorporación de estos sensores, permite a las empresas conocer los movimientos de los consumidores en las tiendas físicas y sus

interacciones, así como la posibilidad de ofrecer contenido personalizado según sus gustos y preferencias.

Robótica

La tecnología está avanzando de manera exponencial y tanto la robotización como la automatización tendrán un papel relevante en la industria de la moda en los próximos años. Dicho auge vendrá impulsado, en primer lugar, por la búsqueda de las empresas hacia una mayor eficiencia y reducción de sus costes y, en segundo lugar, debido al hecho de que esta tecnología ha reducido considerablemente su coste y ha aumentado su facilidad de implantación.

Realidad Aumentada

La realidad aumentada está cobrando cada vez más importancia, de hecho, la consultora Digi-Capital estima que para 2018 habrá aproximadamente 900 millones de dispositivos de realidad aumentada, y para 2022, más de 3 billones. En la industria de la moda, nos encontramos, por ejemplo, los probadores inteligentes, que son capaces de reconocer el perfil del consumidor y ofrecerle productos adaptados a sus gustos y preferencias, así como información más detallada de los mismos, y la posibilidad de pedir un cambio de talla sin necesidad de salir del probador, etc.

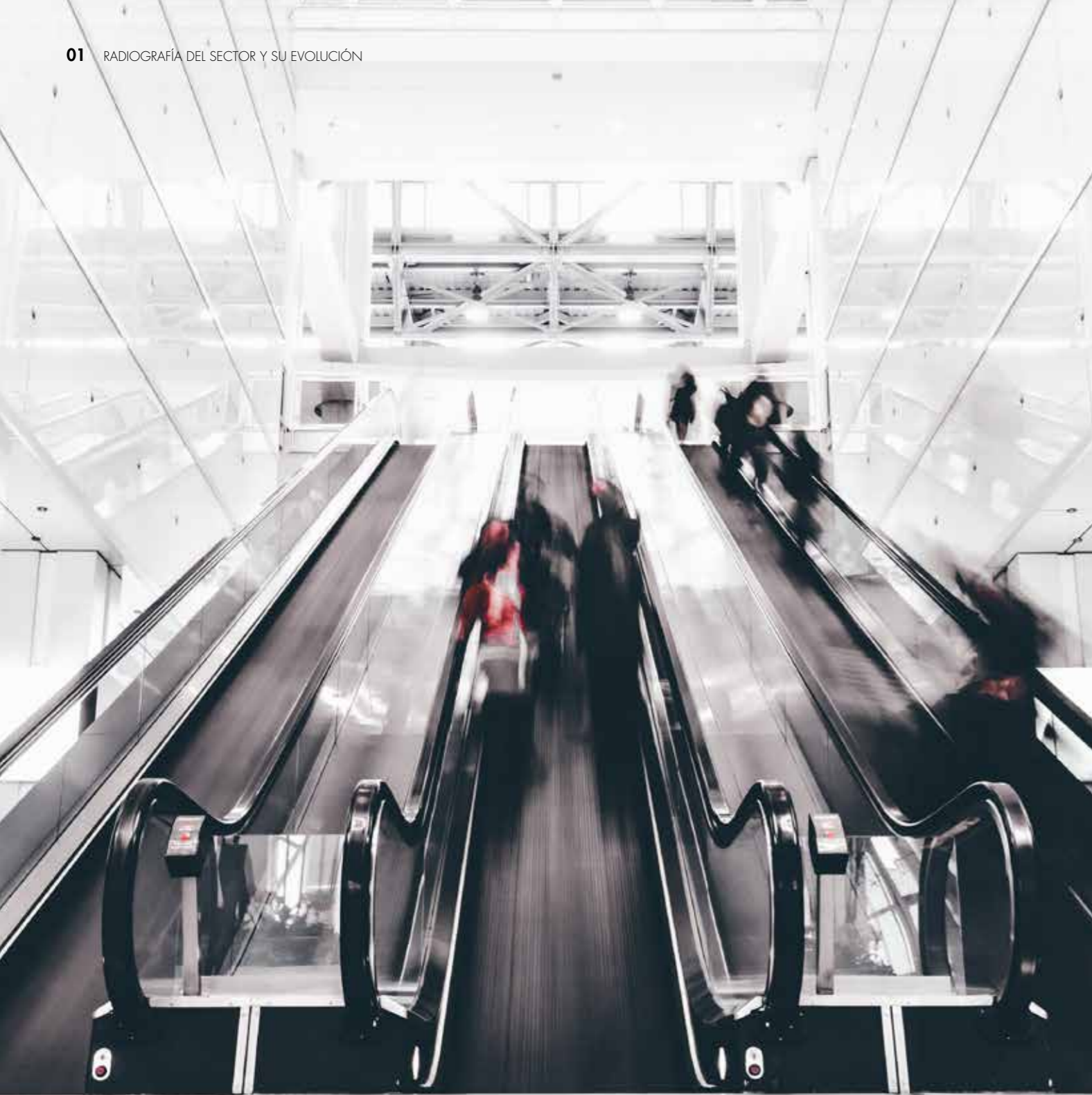
Impresión 3D

Cada vez son más las empresas que emplean la impresión 3D para la fabrica-

ción de sus productos. De hecho, grandes diseñadores han empleado esta tecnología para crear sus colecciones ya que permite ofrecer prendas únicas y complejas; además de calzado, bolsos, accesorios y complementos de moda. Asimismo, la impresión 3D permite elaborar productos más cómodos, flexibles y resistentes. Por otro lado, tanto el diseño como los materiales utilizados pueden tener un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente, porque permite emplear materiales ecológicos en los diseños, así como reducir los desechos en la confección. En definitiva, esta tecnología puede modificar el modelo de negocio de las empresas del sector, que adoptarán una producción a pequeña escala y sobre demanda.

Por último, al ser una tecnología accesible, ofrece la posibilidad de que cualquier persona pueda crear su propia línea de ropa desde casa. Un ejemplo de ello es la diseñadora israelí, Danit Peleg, que lanzó la primera colección "Ready To Wear" con impresión 3D desde casa, generando una gran repercusión a nivel mundial.





Vehículos autónomos

La aparición de los vehículos guiados sin la necesidad de que los controle un individuo, como por ejemplo los coches autónomos o drones, está teniendo un impacto significativo en las distintas industrias, y concretamente, en la industria de la moda, donde están revolucionando la logística y el transporte de las mercancías por parte de las compañías del sector, consiguiendo recortar los plazos de entrega de forma conside-

rable y distribuyendo los productos a domicilio con mayor rapidez.

Por otro lado, además del desarrollo de las nuevas tecnologías que afectan a las empresas de la industria de la moda en su modelo negocio o proceso productivo, cabe mencionar otros aspectos relacionados con la tecnología que afectan al proceso de compra y los canales de comercialización de las compañías del sector.

Omnicanalidad

La omnicanalidad consiste, ante todo, en ofrecer a los consumidores la posibilidad de alternar los canales *online* y *offline* durante el proceso de compra, integrando ambos canales con el fin de ofrecer una experiencia homogénea. En la industria de la moda, la aparición de un nuevo *customer journey* circular ha impulsado la inversión por parte de las empresas del sector a modo de ofrecer una experiencia omnicanal. Conforme a la séptima edición del *Barómetro Vente-privee.com-Modaes.es* de empresas de moda en España, el 85% de las empresas españolas de moda han comenzado la adaptación de sus procesos con el fin de ofrecer una experiencia omnicanal, aunque el 98% afirma estar todavía adaptándose a los nuevos canales.

E-commerce

La compra de productos *online* continúa creciendo en España a un ritmo elevado. Según el Informe de la moda online en España, elaborado por moda.es, cuatro de cada cien euros gastados por los españoles en moda correspondieron en 2016 al canal *online*. En concreto, las prendas de vestir registraron en 2016 un volumen de negocio de 1.460 millones euros, lo que supone un incremento del 11,9% respecto al año anterior y, acorde a los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, ocupan el tercer lugar de las actividades con un mayor volumen de negocio de comercio electrónico en España, representando el 7,2% del total de *e-commerce* en España. Por otro lado, la industria de cuero y calzado, ocupa la posición veintitrés, representando el 1,1% y mantiene sus niveles de crecimiento con volumen de ventas de 272 millones en 2016.

V-Commerce

En relación al *e-commerce*, el desarrollo de la inteligencia artificial ha permitido la aparición de una nueva tecnología denominada “*voice commerce*”, un asistente virtual por voz que está revolucionando la forma en que los consumidores realizan sus compras *online*, ofreciendo asistencia y haciendo que el proceso de compra sea mucho más fácil. Asimismo, se espera que esta tecnología impulse las ventas de los productos *online*. Un ejemplo de ello es Amazon, que espera que su dispositivo Amazon Echo y el *software* Alexa, incrementen los ingresos de la firma en los próximos años.

M-commerce

De cara al futuro, se espera que las compañías en el sector de la moda aumenten su presencia y aplicaciones para el móvil. La Asociación de Comercio Textil y Complementos (Acotex), refleja en el I Estudio Mobile Commerce en el sector de la moda algunos datos significativos sobre el impacto que tiene el *m-commerce* en España. Por ejemplo, el informe revela que el 33% de las ventas en *e-commerce* de moda se realizan desde el móvil, o que las ventas desde los dispositivos ya suponen cerca del 3% de las ventas totales de las empresas de moda. Además, hay que tener en cuenta que el 16% de los consumidores también emplean el móvil en la tienda física.



Redes Sociales

En relación a la digitalización de las empresas, el Barómetro Vente-privee.com-Modaes.es afirma que el 52% de las empresas de moda españolas comercializan sus productos a través de las redes sociales. Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram o YouTube se han posicionado como herramientas clave para reforzar la imagen de marca, facilitar la comunicación de la misma e impulsar la bidireccionalidad con los clientes. Además, permite a las empresas conocer la opinión de los consumidores, generar *engagement*, e incluso impulsar sus ventas.

Gamificación

La gamificación consiste en emplear mecánicas de juego en aplicaciones y entornos para implicar a los consumidores en contextos no lúdicos. En la industria de la moda, la digitalización y el desarrollo de las aplicaciones para dispositivos como ordenador, *tablet* o móvil han impulsado a las empresas del sector a realizar campañas de gamificación como un medio para conectar, entretener y divertir a los consumidores. Asimismo, se emplean dichas campañas con el objetivo de dar a conocer una nueva línea de producto, consiguiendo un mayor impacto; generar *engagement*, e incluso, incrementar las ventas.



2

El terreno de juego: El mundo de las tendencias



2.1

¿QUÉ SON LAS TENDENCIAS? ¿CÓMO SE CREAN?

Las tendencias nacen con la Modernidad, a finales del siglo XVIII como consecuencia de los grandes cambios económicos, sociales y tecnológicos que se producen en la Revolución Industrial. Aparece una nueva sociedad de consumo donde ya no se resume a lo estrictamente económico y se empiezan a revelar las nuevas expectativas del individuo. En esta época de evolución, los individuos quieren novedad y el sistema capitalista puesto en pie empieza a ser capaz de ofrecerla.




El concepto de tendencia se refiere a una inclinación; propensión u orientación hacia determinados fines o direcciones. Aunque la palabra en sí también se utiliza en ocasiones como sinónimo de moda, se trata de un mecanismo social que interfiere en las elecciones de las personas y como estilo o comportamiento que marca una época. De hecho, es su antesala. La aparición de una tendencia siempre precede a la moda.

Por otro lado, el concepto de moda, según la Real Academia Española, se define como uso o

costumbre que está en boga durante un tiempo o época, en determinado lugar, el gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir, adornos o complementos. Cuando algo está de moda implica que goza de una gran aceptación, que se adopta o es frecuente en una mayoría o un gran grupo de individuos. Ya sea en las matemáticas, o en la industria textil, la moda es siempre lo que más se repite. Esto implica que sea tan dinámica, y cambie constantemente influenciada por factores económicos, sociales, o políticos que hacen que una sociedad cambie sus gustos y preferencias. Precisamente, las tendencias son las distintas direcciones en las que se mueve la moda.

En la actualidad, surgen fenómenos y productos novedosos cada instante. Por eso, antes de hablar de tendencias de consumo, es importante diferenciar entre tres conceptos claves y consecutivos sobre la innovación que nos pueden llevar a la confusión: novedad, tendencia y moda. A continuación, pasaremos a definir estos tres términos:

Gráfico 4: Fases de la innovación: Novedad, Tendencia y Moda

Novedad	Tendencia	Moda
<p>Hecho que surge cuando una idea parte de cero o toma como base otra que ya existía previamente, pero con un valor añadido que logra ser percibido como diferente.</p> 	<p>La novedad comienza a ser adoptada por un grupo de consumidores, y además es capaz de generar al resto la sensación de que esa innovación tiene que ser adoptada e imitada por el resto.</p> 	<p>La tendencia llega a ser adoptada por la mayoría de consumidores y es totalmente asimilada en la sociedad, resultando como algo totalmente normal.</p> 

Ahora bien, ¿dónde radica su importancia?. Las tendencias son comportamientos incipientes en el mercado y, por tanto, lo que más interesa a las empresas. La clave es poder detectarlas a tiempo y en el momento oportuno, ni muy tarde, ni muy temprano. Su análisis y predicción es importante para poder conocer hoy lo que los consumidores querrán mañana, y esta competencia debe ser una herramienta más dentro de la estrategia de una compañía.

Detectar una tendencia a tiempo puede inspirar a cualquier organización a crear nuevos productos, lanzar nuevas marcas, orientar campañas de comunicación, mejorar la experiencia en puntos de venta, o impactar en la logística, anticipándose y obteniendo una gran ventaja competitiva en el mercado.

2.1.1

¿QUÉ PAPEL JUEGAN EMPRESAS Y CONSUMIDORES ANTE LAS TENDENCIAS?

Es evidente que no todos los consumidores adoptan las novedades o innovaciones al mismo ritmo, ni desempeñan el mismo papel respecto a las tendencias. Del mismo modo que no todas las empresas las adoptan e implementan al mismo tiempo. Hay determinados sectores o grupos de personas que tienen un mayor conocimiento e información sobre dichas novedades, por lo que acceden a ellas antes que los demás. Las circunstancias personales, las distintas características y categorías de las empresas de moda influyen para estar más receptivos o no a las tendencias, y a ser más proclives o más adversos a innovar y arriesgar.

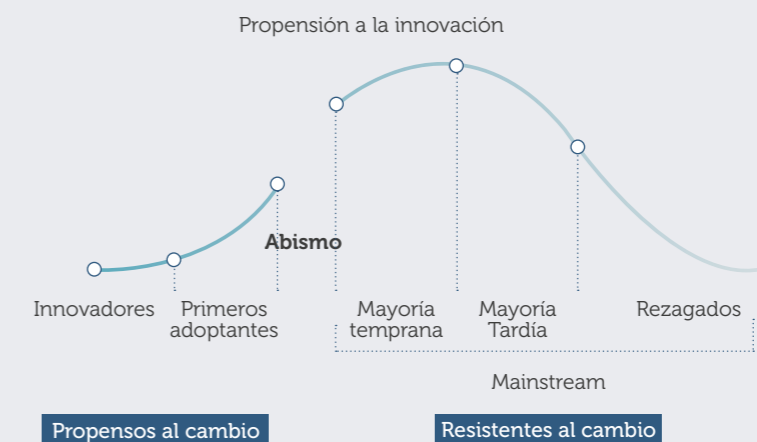
El teórico Geoffrey Moore se propuso descifrar los rasgos que definían los distintos perfiles de consumidores en relación a la innovación en el ámbito de la tecnología. Para ello, describe cinco grupos de consumidores según la actitud y el comportamiento que tienen ante la innovación: innovadores, primeros adoptantes o *early adopters*, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Estos mismos grupos podrían describir también los distintos perfiles en la industria de la moda respecto a la innovación, tanto

consumidores como empresas. El grupo de la mayoría es lo que en moda se conoce como *mainstream* o mercado de masas.

Es interesante asociar estos perfiles a las tres nociones o fases de innovación que se han mencionado anteriormente. En este caso, es una novedad cuando el producto en cuestión sólo ha sido adoptado por los innovadores, se llama tendencia cuando comienza a ser utilizado por los primeros adoptantes y, finalmente, se convierte en moda cuando consigue ser asimilada por la sociedad y llegar al mercado de masas o *mainstream*.

Sin embargo, hay productos o fenómenos que nunca logran pasar la barrera de los innovadores y *early adopters*, y no acaban de calar en la mayoría de consumidores. Esta barrera o abismo conocido como "*tipping point*" es el punto de inflexión o momento en el que la innovación alcanza la notoriedad suficiente como para que la mayoría la adopte y no se sienta "*out*" o desfasada. Es el momento en el que la tendencia alcanza el mercado de masas y se difunde por toda la sociedad convirtiéndose en una moda totalmente asimilada.

Gráfico 5: Diagrama de Geoffrey Moore: Cruzando el abismo



Seguir a los perfiles minoritarios como innovadores y *early adopters*, es la clave para detectar los gustos, motivaciones y preferencias del consumidor de modo precoz pudiendo utilizar esta información como ventaja competitiva. El comportamiento de los innovadores, son indicios de lo que ocurrirá más adelante en el mercado de masas, que es donde verdaderamente está el negocio para las empresas. Poseer esta información y conocer en qué punto de la curva se encuentra nuestro target y cual es su propensión a la innovación (mayoría temprana, tardíos o rezagados) puede ser clave para ajustar la producción a la demanda y hacerles llegar las tendencias en el

momento oportuno. Creatividad estratégica al servicio de la innovación.

Solemos creer que son las marcas y empresas de moda las que están detrás de las tendencias, tanto en la creación como en su difusión. Pensamos que surgen a partir de estrategias impulsadas por ellas para vender más y por sus propios intereses económicos. Sin embargo, hay tendencias de distintos tipos y no todas tienen un origen comercial. Las modas se encuentran también en ámbitos que no benefician a nadie y con las que no se enriquece ninguna empresa. Así como hay tendencias que reportan un uso o utilidad a los consumidores y otras que tan sólo son consecuencia de la evolución de los gustos.

Gráfico 6: Clasificación de tipos de tendencias en el mercado según:

1 BENEFICIO	Tendencias Comerciales	Hay negocio detrás de ellas	 Botas UGG
	Tendencias no Comerciales	No benefician a nadie económicamente	 Barba Hipster
2 ALCANCE	Tendencias Globales	Afectan a todo el mundo de manera general.	 Converse all star
	Tendencias Locales	Adaptaciones regionales de las tendencias globales	 Victoria
3 UTILIDAD	Tendencias Funcionales	Tienen una utilidad práctica	 Cuelga Gafas
	Tendencias no Funcionales	Dependen de los gustos, y no tienen ninguna utilidad	 Color de uñas
4 MOTIVACIÓN	Microtendencias	Manifestaciones concretas derivadas de motivaciones colectivas	 Yoga
	MACROTENDENCIAS	Motivaciones colectivas de consumo	 Runners

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también podemos diferenciar entre macro-tendencias y micro-tendencias dependiendo de las motivaciones, ideas y valores colectivos, o por el alcance mundial que tengan, si son tendencias globales o generales extendidas por todo el mundo o si, por el contrario, sólo impactan de una manera local.

El estudio a continuación, se va a centrar en el análisis de macro-tendencias, ya que es necesario y vital entender las motivaciones y cambios sociales que explican los cambios en el comportamiento de los consumidores, y poder conocer si estamos ante fenómenos de carácter efímero o más duradero. Este hecho es clave de cara a cuantificar esfuerzo e inversión

a realizar derivadas de la implementación o tangibilización de esta tendencia en el negocio (actual o potencial).

Hay que tener en cuenta que ni todas las tendencias son iguales, ni todas las tendencias son aplicables del mismo modo en todas las empresas. Sin embargo, desarrollar una sensibilidad específica ante ellas, y ser consciente de su impacto, permite tener una visión holística del comportamiento del consumidor en el mercado y valorar si alguna de las tendencias de consumo son implementables de alguna manera en el modelo de negocio y evitar pasar por alto ciertas oportunidades o amenazas en el negocio que se podrían ignorar por falta de información.





2.1.2

¿POR QUÉ SE SIGUEN? ¿QUÉ FAVORECE QUE LAS TENDENCIAS SE EXPANDAN Y LLEGUEN AL MAINSTREAM? ¿CÓMO MAXIMIZAR SU RENTABILIDAD?

La predisposición a copiar o imitar una idea, producto, marca o tendencia siempre aumenta cuando se piensa que ya ha sido asumida antes por otras personas. En el momento en el que se conoce que un artículo está agotado o lo llevan todas las *celebrities*, los consumidores inconscientemente suponen que es la última tendencia y que es un buen producto, aunque realmente no lo sea. Todos los publicistas y marketinianos lo saben: más importante que algo esté de moda es que lo parezca.

A la hora de consumir, se puede observar cómo presiona el grupo en todos los niveles sociales: pareja, amigos, familia, compañeros de traba-

jo, etc. Aunque es cierto que en las sociedades modernas y en los últimos tiempos estos sistemas de control se han ido relajando.

Actualmente se sabe cómo comportarse y actuar en cada momento según lo que se cree que esperan los miembros del grupo. Por un lado, gusta sentirse único y especial, pero es innegable que la forma de pensar y actuar está influida por valores, normas y creencias que se han ido adquiriendo durante la vida y el proceso de socialización con el que se ha crecido. Los grupos de referencia siempre tienen un papel clave a la hora de tomar decisiones y elecciones, y están condicionadas por lo que es conocido como el efecto "me too" o "lo que todo el mundo hace".

En ocasiones, se sigue el comportamiento de la mayoría por motivos de eficiencia, porque se ahorra tiempo y evita el tener que estar tomando decisiones constantemente, con el riesgo a la equivocación que ello implica. Inconscientemente se cree que es mejor apostar sobre seguro. No gusta equivocarse y no hay nada que moleste, más que después de invertir en algo, venga alguien a sacar defectos o mostrar opiniones negativas. Equivocarse en este tipo de decisiones puede poner en juego la autoestima de los consumidores y, además, gusta asemejarse al comportamiento de los miembros del grupo con el que nos identificamos.

Da mucha seguridad pisar tras los pasos de otro, y cuesta reconocerlo, porque al menos en las sociedades occidentales, se vive en un contexto social que aparentemente fomenta y recompensa la autenticidad. Un ejemplo de ello son los *bloggers* e *influencers* de moda, que cuentan con millones de seguidores.

Según el Estudio Anual de Redes Sociales del Interactive Advertising Bureau publicado en 2017, un 85% de los internautas entre 16 y 55 años declara que sigue influencers a través de las redes sociales. Asimismo, según el informe publicado por Forbes en 2016, *Influencers Are The New Brands*, nueve de cada diez consumidores confían en mayor medida en un *influencer* que en los anuncios tradicionales o incluso el respaldo de las *celebrities*.

Siguen perfiles de quien se considera que va por delante y se identifica con nuestro grupo, para poder inspirar o imitar su estilo. Estos perfiles tienen mucha influencia y juegan un papel clave en la generación del *tipping point*, o en hacer que una tendencia pase el abismo de los innovadores y *early adopters* y llegue al *mainstream*, siendo así medios facilitadores en la difusión de las innovaciones.

Gráfico 7: Facilitadores de difusión de innovación

Fashionistas y
passionistas



Trendsetters y
celebrities



Revistas y
periódicos



Líderes de
opinión



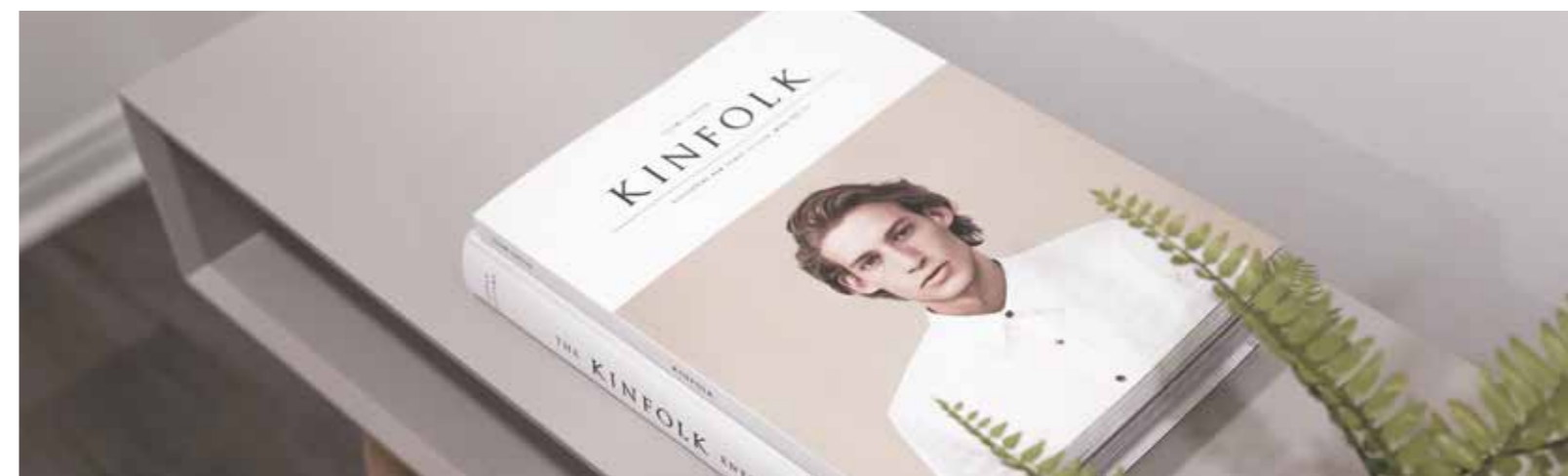
FACILITADORES DE DIFUSIÓN DE INNOVACIÓN



Hay personas que están siempre al día de todas las novedades que se producen y además se relacionan con otras personas que también comparten la pasión por la moda y las tenden-

cias. Se trata de *fashionistas* y *passionistas* que generan y difunden información como expertos y que, a su vez, hacen de prescriptores para otros que no tienen acceso a tanta información.

Fuente: Elaboración propia.





Este grupo goza de credibilidad en el mundo de la moda por su conocimiento y de alguna manera hacen de puente entre los innovadores y creadores de tendencias y el *mainstream*. Tienen capacidad para influir en los gustos y las elecciones de los consumidores y las personas con las que se relacionan directa o indirectamente. En los últimos tiempos, este rol en la moda ha sido multiplicado hasta límites insospechados a través de los avances de internet y las redes sociales, que ejercen de auténticas ventanas a las novedades y tendencias.

Por otro lado, *trendsetters* y *celebrities*, hoy más conocidos como *influencers* de moda, ponen constantemente en funcionamiento lo que se conoce como la profecía autocumplida de Merton: "Basta considerar un objeto como tendencia para que lo sea". Basta que los *influencers* respalden un producto, para que éste se convierta en tendencia.

El comportamiento y las opiniones de los demás cada vez importan más y el grupo arrastra poco a poco hasta las modas. Somos animales sociales y actuamos amoldándonos a todo lo aprendido en sociedad, desde que se nace hasta que se muere, siendo

especialmente influyente la cultura y el entorno en el que se crece. Sin embargo, ahora además de ser animales sociales, también somos digitales. La influencia ha existido siempre, pero actualmente las empresas tienen que adaptarse a los tiempos y buscarla por otras vías como las redes sociales y las nuevas tecnologías.

Es un hecho constatado que la mayoría de personas pide consejo a sus semejantes para tomar decisiones de compra. El desarrollo de las nuevas tecnologías y la incidencia de las redes sociales en la vida cotidiana están provocando una constante reinención en las empresas.

Proliferan nuevas tendencias directamente relacionadas con el entorno digital. El marketing de *influencers* está cobrando cada vez más protagonismo en las estrategias de muchas empresas para generar el deseo y la necesidad de adopción de la tendencia por parte del consumidor. Ayuda a explotar el posicionamiento de la compañía con dicha tendencia, incrementar su visibilidad, acelerar su adopción por parte del consumidor y maximizar su rentabilidad. Sin embargo, es importante localizar a los *influencers* que más se ajusten a la empresa antes de establecer una posible relación.

2.2

LA OBSESIÓN POR EL TRENDHUNTING

Cuanto más fluidas son las condiciones vitales, más productos de consumo potencial necesitamos para cubrir los desafíos y combatir los imprevistos. Las vidas de los consumidores son infinitos procesos de prueba-error y experimentación constante, donde no existe ninguna certeza. Una ecuación de vida formada por muchas variables, pero donde ninguna o pocas son constantes. Todo cambia de valor tan rápido que es muy difícil seguirle la pista, y menos aún adivinar cuál será su dirección en el futuro.

Esto explica la creciente necesidad que tienen las empresas de ajustar la innovación a la demanda de los consumidores. Al final, la cuestión no solo está en innovar, sino en conseguir que los consumidores perciban algún valor añadido en esa innovación y que ésta sea a tiempo, y aquí está el reto. En el sector de la moda siempre es mejor anticiparse, que tener que adaptarse de forma tardía, pero nunca es fácil captar los cambios a tiempo.

Ante esta dificultad, cada vez son más las empresas que demandan servicios de profesiona-

les y agencias especializadas en detección de tendencias, con el objetivo de localizar los cambios que se van produciendo en las motivaciones, gustos y creencias de los consumidores antes de que lleguen al *mainstream*. La idea es utilizar este conocimiento para mejorar el nivel de innovación e intentar posicionarse por delante de la competencia.

En el sector de la moda adquiere importancia la figura emergente del cazador e investigador de tendencias. La persona encargada de observar a los consumidores, estudiar la forma que tienen de vivir y comportarse y descubrir las tendencias que aparecen en la calle, y que posteriormente podrían convertirse en moda.

Esta disciplina conocida como *trendhunting* tiene por naturaleza la recogida de información y análisis de las tendencias que aparecen en la moda para posteriormente hacer una propuesta estratégica anticipándose a la demanda. Se trata de localizar cambios e innovaciones en el entorno que puedan inspirar acciones con las que las empresas puedan mejorar su creatividad y competitividad.



Al analizar los datos sobre la evolución de las ventas, las empresas tienden a subestimar aquellas partidas que tienen un menor impacto en la cuenta de resultados. Y, con esta postura, se pasan por alto muchas oportunidades de negocio que, si bien a priori tienen un impacto más cualitativo, puede afectar en un futuro cuantitativamente a los resultados de las compañías.

El *trendhunting* y análisis de tendencias nos permite saber si un mercado se encuentra preparado para asumir las innovaciones, ya sea a nivel de producto, comunicación, marca o distribución. Todo ello, con un lógico margen de error porque se deben considerar varias limitaciones en la estimación y predicción. En el viaje que emprende una novedad hasta convertirse en tendencia y, más adelante, en moda, intervienen multitud de variables y factores sociales, y aunque es más fácil de predecir nuestro comportamiento en sociedad que el individual, poder anticiparlo no es una labor fácil.

No es lo mismo la labor de todos los *coolhunters* e investigadores de tendencias. Hay

que tener en cuenta el rol que desempeñan respecto a la innovación y el contexto social en el que se encuentran. Hacer *trendhunting* es saber descubrir prematuramente la multitud de cambios sociales que pueden generar nuevas necesidades de consumo y requiere de una actitud distinta y especial que deben tener las empresas para mantener la mirada puesta en las tendencias.

Además, en los últimos años, la red se ha convertido en un espacio de participación y colaboración en el que los usuarios han tomado el relevo de las empresas en la generación de contenidos. Vivimos en internet y cada vez dedicamos más horas del día navegando por la red y dejando huellas de todo lo que hacemos, las cosas que más nos gustan o los sitios que frecuentamos. Las redes sociales se han convertido en una herramienta muy útil para el *trendhunting* porque son incubadoras de tendencias, de ahí la importancia que tiene monitorizarlas. Estas desempeñan un rol fundamental en la difusión de la innovación, aunque tengan origen en el mundo *offline*.

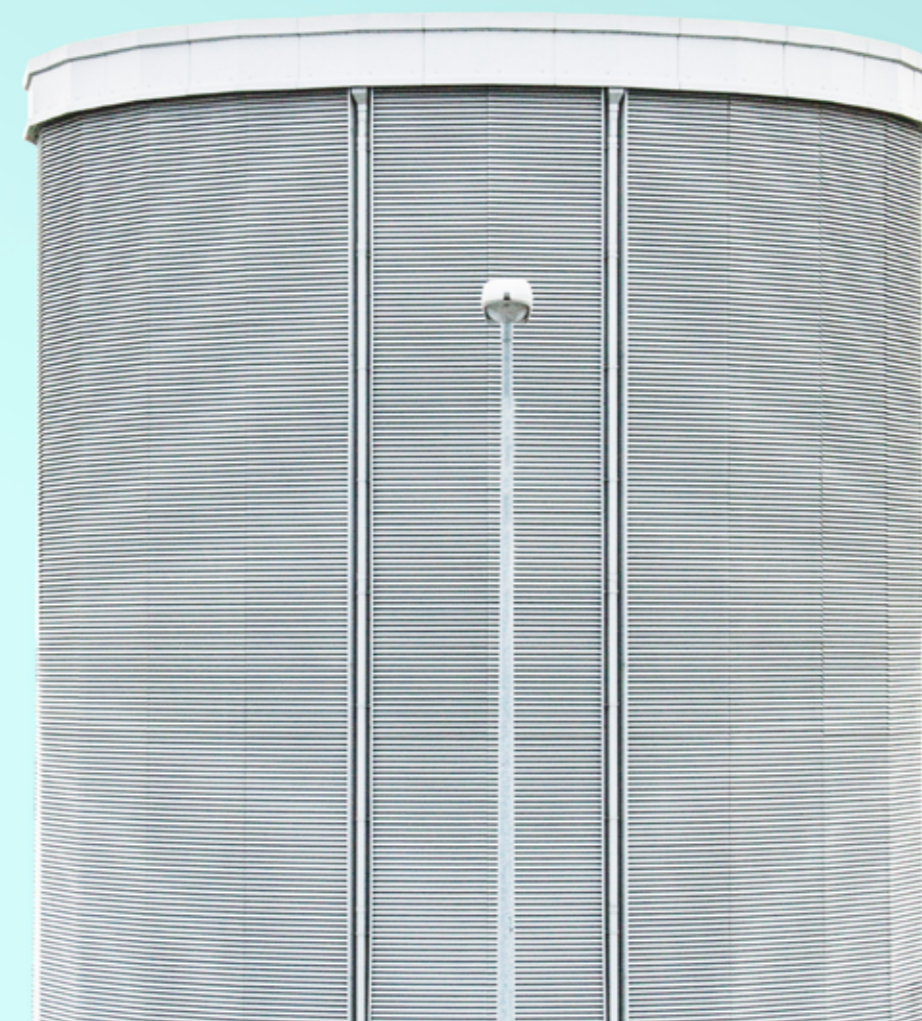
Actualmente hay actividades humanas que ya solo realizamos a través de internet. Compramos haciendo un “*click*”, hablamos con amigos, buscamos pareja o contratamos nuestras vacaciones para el próximo verano. Esto hace disponer a las empresas de muchísima información sobre todo lo que decimos, pensamos y hacemos. Por eso es muy importante el *fashion big data* y las aplicaciones y herramientas que nos permiten analizar qué fenómenos y en qué medida los sigue la gente, o lo que es lo mismo, el *nethunting*.

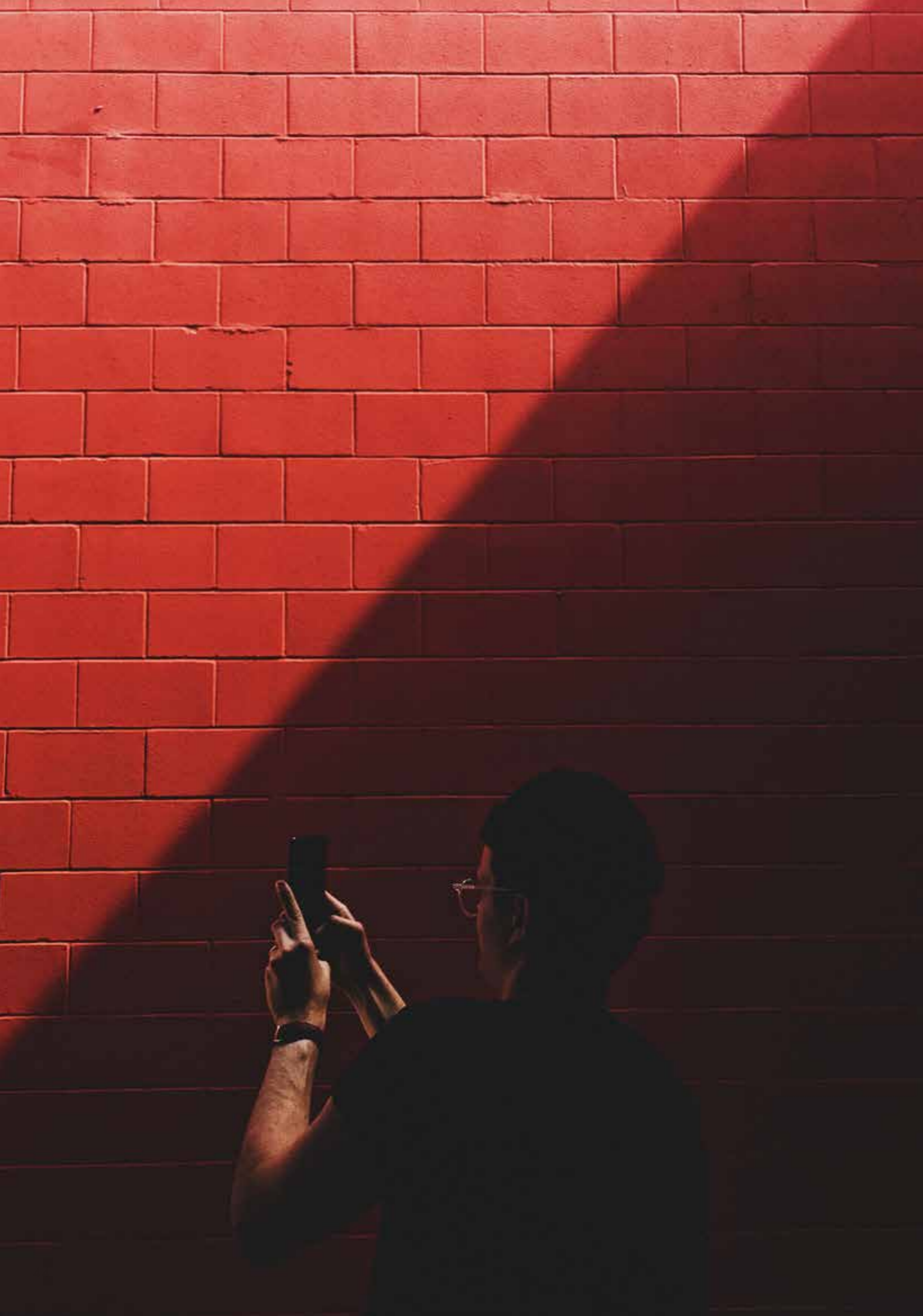
La mayoría de las tendencias se convierten en modas por efecto contagio. Se transmiten como epidemias, tanto por recomendación como por imitación. Las redes sociales juegan un papel fundamental en esta transmisión y la tecnología nos ayuda a captarlas.

Para captar y analizar tendencias se requiere de una actitud de apertura, que incluya la aceptación de la novedad y de lo desconocido, de lo inesperado o incluso imprevisible.

También de estar receptivos y ser tolerantes frente a otras ideas, no sólo las distintas a las nuestras, sino también las opuestas. Es de vital importancia que surja el “*wonder*”, o la capacidad de sorprenderse y a la vez de preguntarse cosas constantemente, queriendo conocer cada vez más. La multitud de preguntas te hace salir de tu zona de *comfort*, del campo de visión habitual y, por tanto, poder tener nuevas perspectivas que a su vez sean trasladables al mundo de la moda en forma de innovación.

En todas las empresas de moda, es necesario un cierto olfato, intuición o sexto sentido para identificar fenómenos, patrones o comportamientos y puntos de conexión que aparentemente no están relacionados ni tienen nada que ver. A veces, las mejores oportunidades aparecen sólo exportando fenómenos y adaptando tendencias de distintos ámbitos y lugares a otros. Por eso, hay que mantener el “*out of box thinking*” y no olvidar esa actitud receptiva al pensamiento novedoso y creativo al servicio de la innovación.





3

Estudio

3.1

OBSERVATORIO: MACROTENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

A través del siguiente capítulo se analizarán las nuevas macro tendencias que están afectando a los consumidores y a sus hábitos de compra. Los elementos del entorno están modificando las preferencias de compra, y son muchas las empresas y marcas que se encuentran adaptando sus propuestas de valor para dar respuesta a estas nuevas corrientes.

Con base en una revisión de las macro tendencias del consumidor y cambios globales en los patrones de consumo existentes, ISEM y everis han identificado doce nuevas macro tendencias aplicables a la industria *Fashion Retail* en España, analizándolas conceptualmente primero y aportando ejemplos de empresas que han respondido con éxito después.

En España se observa que, si bien dichas macro tendencias de consumidor aún no están excesivamente

extendidas, hay indicios que prueban la existencia de oportunidades para las compañías que sepan adelantarse y situarse como referente en cada una de ellas.

El objetivo principal de este Observatorio ha sido detectar e interpretar estas grandes macro tendencias globales para que inmediatamente las empresas puedan aplicarlas y adaptarlas a sus necesidades imprimiéndoles carácter local.

Asimismo el Observatorio persigue dos objetivos parciales. En primer lugar, proveer información válida y relevante sobre innovaciones y macro tendencias que pueden tener un impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) sobre el negocio actual o potencial de una organización. En segundo lugar, proporcionar una fuente de información al servicio de la creatividad y la innovación de las empresas.

3.1.1

INTRODUCCIÓN A LAS MACROTENDENCIAS DE FASHION RETAIL

La primera parte del estudio tiene como objeto la presentación de los tres grupos de doce macro tendencias así como la exposición de evidencias en el sector de la moda. Dichas macro tendencias se clasifican en tres grupos según su impacto.

- 1** Impacto en el *engagement* con el cliente. Este grupo contempla aquellas macro tendencias que tiene como objeto la creación, mantenimiento y seguimiento de la relación con el consumidor. Las macro tendencias dentro de este primer bloque son: Stand Out, Diversegment, Egosummer y Fun Catchy.
- 2** El impacto del comportamiento del consumidor en la propuesta de valor. Esta segunda agrupación incluye cuatro macro tendencias que tiene como fin el impacto en el conjunto de atributos que conforman el producto o servicio ofertado. Estas son: Soul of Wit, Livingnow, Kindness y Lowsumerism.
- 3** El impacto del comportamiento del consumidor en las operaciones. La última agrupación incluye cuatro macro tendencias que buscan generar un impacto directo en la operación y operatividad del producto o servicio. Este bloque contempla: Omnitech, Enrichment, Playrole y Handy.

Gráfico 8: Clasificación doce macro tendencias según su impacto



3.1.2

IMPACTO EN EL ENGAGEMENT CON EL CLIENTE



La búsqueda de reconocimiento

Es la fuerza implacable, a menudo subconsciente, pero siempre presente que sustenta casi todo el comportamiento del consumidor. Ya no nos limitamos a buscar productos y servicios de mayor calidad, con un *packaging* más atractivo o precios más bajos, sino que esperamos una mayor contribución de gusto y sensibilidad, capacidad de personalización y la posibilidad de vivir experiencias inusuales. Estamos constantemente en busca de aquello que nos haga únicos y nos diferencie de los demás, aportándonos no sólo su aprobación y admiración sino también ese orgullo interno de sentirnos valiosos. Se promueve el sentido de pertenencia a través del estatus evidenciando al cliente su valía con nuevas formas de atención, pre-ventas limitadas y reducción de los tiempos de espera.

Beneficios

Para el cliente: exclusividad y diferenciación, atención personalizada y reconocimiento social.

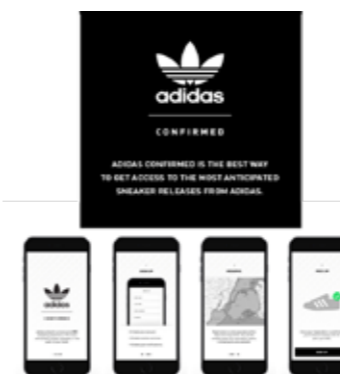
Para la marca: humanización y posicionamiento de marca.

Evidencias

- | | |
|---|--|
| 1.1 BRANDS INTERACTION
Evolución de las relaciones con los clientes | <ul style="list-style-type: none">• Nuevas formas de atención al cliente• Pre-Ventas limitadas |
| 1.2 PEER TO PEER LUXURY
La economía de pares llega al lujo | <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer un producto o servicio de lujo que los consumidores quieren a domicilio |
| 1.3 SKIP WAIT TIMES
Sin tiempos de espera | <ul style="list-style-type: none">• Colas virtuales y otras acciones para que los consumidores ahorren tiempo de espera y además sientan cierta exclusividad |



Ejemplo



Adidas Confirmed App ofrece a sus usuarios la posibilidad de comprar el producto deseado desde una plataforma móvil. La aplicación reduce el número de personas que compiten por el producto de edición limitada, usando geo-targeting para enviar notificaciones push a los usuarios cercanos a un lanzamiento de producto. Si el cliente se encuentra en la zona correcta, podrá reservar las zapatillas en su teléfono y luego recoger y pagar en una ubicación cercana dentro de un marco de tiempo determinado.



Nuevas formas de segmentación por estilo de vida

Los patrones de consumo ya no se aplican en base a criterios como la edad, el sexo, el nivel de ingresos, etc. Las personas de todas las edades en todos los mercados se sienten más liberados para romper con viejas convenciones y construir estilos de vida e identidades propias. Se dan nuevas convergencias de preferencias, aspiraciones y expectativas. Las grandes marcas están observando un cambio respecto a la industria, los hábitos de compra y las necesidades de los consumidores, al cual están reaccionando de un modo u otro y dirigiéndose a segmentos más reducidos de consumidores.

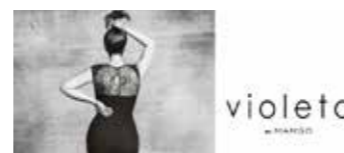
Beneficios

Para el cliente: alineamiento entre deseos del consumidor y producto, necesidades satisfechas y una mayor accesibilidad y oferta.

Para la marca: ampliar nichos de mercado, oportunidad de ajustar la oferta a la demanda y ser más atractivos para nuestros clientes.

Evidencias

- | | |
|--|--|
| <p>2.1 GENDERLESS
Igualdad de sexos y cambio de identidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La ambigüedad en el género desafía las normas estéticas y de belleza en la moda • Colecciones unisex |
| <p>2.2 BODY LOVE
La moda no tiene talla</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores retan a las industrias de moda a una mayor apertura por la diversidad del cuerpo |
| <p>2.3 MOTHERHOOD
Ser madre también es cool</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lifestyle</i> asociado a los valores familiares al servicio de la moda • Las nuevas estructuras familiares impactan en la moda |



Ejemplo



Asos ha creado colecciones para una gran diversidad de cuerpos diferentes; colecciones para chicas altas, tallas grandes, premamá y tallas pequeñas. También llamadas colecciones: Petite, Tall, Curve ó Maternity. En particular Asos Petite y Asos Tall clasifican a los consumidores según su altura, Petite es la colección destinada a chicas que midan menos de 1.60m, mientras que Tall se centra en chicas de mas de 1.75m de alto.



El cliente en el centro de la experiencia

Los deseos de los individuos son el corazón de las marcas. Se acortan los caminos entre la fabricación y el consumidor a través de experiencias, servicios y productos que aumentan sus expectativas y los sitúan en el valor central de las marcas.

Los consumidores pasan a formar parte del proceso de producción, convirtiéndose en "prosumers" (productores consumidores).

Beneficios

Para el cliente: alineamiento entre los deseos del consumidor y el producto, reconocimiento individual del consumidor y la satisfacción de ser único.

Para la marca: oportunidad de ajustar la producción a la demanda, ser más atractivas para sus *targets*, minimización de las inversiones y hacer que los consumidores sean parte de la puesta en valor (viralización de experiencia).

Evidencias

- | | |
|---|--|
| <p>3.1 COMMUNITY VALUE
Crear valor más allá del producto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Construir y consolidar relaciones cultivando la comunidad • Provocar conexiones a través de la experiencia • Generar recuerdos memorables asociados a la marca |
| <p>3.2 HYPER PERSONALIZATION
Productos "a medida" del consumidor</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de obtener de modo individual, estatus, exclusividad, emoción y empoderamiento a través de cada experiencia de compra |



Ejemplo



Free Yoga by Oysho consiste en una clase magistral de yoga gratuita y abierta, impartida por una persona reconocida en el campo. El objetivo del evento, en el cual el pasado año participaron más un millar de yoguis, es que los participantes puedan sentir la tranquilidad y el bienestar que proporciona el yoga, incluso en medio del caos urbano. La inscripción es gratuita e incluye un kit de bienvenida diseñado por Oysho exclusivamente para el evento. Además, se repartirán esterillas de edición limitada a los primeros inscritos que lleguen al lugar del evento.

#4 Fun Catchy

Eterno deseo de conexión

Además de buscar una imagen propia con la que sentirnos cómodos, buscamos la necesidad de conectar con aquellos que compartan nuestros gustos e inquietudes.

Experiencias multisensoriales que crean conexiones emocionales y consolidan relaciones con los consumidores. Las marcas acompañan a sus consumidores actuales y potenciales en sus vivencias y experiencias de disfrute memorables. Crean espacios de efervescencia y diálogo creativo donde se concentra el *target* más deseado por las empresas de moda.

Beneficios

Para el cliente: la marca les provoca una vivencia positiva, para después compartirla.

Para la marca: el entorno es un gran escaparate. Marketing emocional, emociones como motor para el *engagement* con su público actual y potencial y aparecer en el *top of mind* del consumidor.

Evidencias

4.1 COBRANDED FESTIVAL Más allá de la música

- Los festivales se convierten en nuevos espacios de marketing para las marcas de moda. Tiendas *pop-up*, patrocinio de escenarios, acciones comerciales, *influencers* que se pasean con sus productos o creación de colecciones especiales para el festival.
- Las marcas deben crear personalidad y la música en ello juega un papel fundamental.
- Correlación positiva entre el consumo en festivales y gasto en moda.



El 76% de los festivaleros sostiene que les atrae más una marca que patrocina una gira o un concierto (Nielsen, 2013)

Ejemplo



H&M ha patrocinado festivales tanto internacionales, Coachella en California, como nacionales, Primavera Sound en Barcelona. La marca patrocina escenarios y artistas durante los festivales, además ofrece espacios únicos como *foodtrucks* y zonas de ocio. Incluso organiza concursos en los que se ofrecen entradas para dichos festivales.

A parte de la presencia en el evento, H&M crea colecciones basadas en los festivales que provocan en los consumidores el recuerdo de las vivencias positivas asociadas a la experiencia y disfrute del festival.

3.1.3

IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR





Innovación social con un fin comercial

Modelos de negocio basados en un compromiso público de la marca con causas sociales relevantes para la sociedad en general. Cuando se habla de innovación, nuestra mente suele ir dirigida al ámbito tecnológico o empresarial. Sin embargo, también existe otro concepto: el de innovación social. Este se basa en la aplicación de nuevas ideas que permiten dar mejores respuestas a los problemas que nos envuelven. Tiene un beneficio social e impacto positivo en la sociedad que comparte valores emocionales, representa una solución original respondiendo a una necesidad de mercado, y genera una repercusión mediática a nivel nacional y/o internacional.

Beneficios

Para el cliente: mitigación de remordimientos en el consumidor, gratificación social y compra útil.

Para la marca: imagen de marca, responsabilidad social y marketing.

Evidencias

5.1 UPCYCLED
Moda + reciclaje

- Convertir materiales de desecho o productos inútiles en nuevas materias primas o productos de moda y diseño, con un fin comercial



5.2 WE CARE
Moda por un fin

- Un modelo de negocio comprometido con un bien social



Ejemplo



TOMS shoes, es una empresa que vende distintos modelos de alpargatas que van desde los 40 a los 70 dólares, y que por cada unidad vendida entrega una exactamente igual a un chico en situación de pobreza en Argentina y países africanos. La empresa considera que cada comprador se convierte en un donante de su causa y un filántropo, y promociona sus productos con la frase "ayúdanos a cambiar el mundo".



Eventualidad, temporalidad y exclusividad

Eventualidad en la oferta que hace que el cliente se sienta privilegiado y perciba un mayor valor. "Lo veo, lo quiero y lo quiero ya". La sociedad de consumo deja atrás el concepto de acumulación. Las experiencias adquieren protagonismo, pueden ser contadas y revividas infinitas veces. Se da un mayor valor a aquello que puede disfrutarse durante un breve periodo de tiempo, obteniendo una sensación de exclusividad y privilegio.

Beneficios

Para el cliente: experiencia en la compra

Para la marca: reconocimiento de marca, generación de necesidad en el consumidor que no existe, fidelización del cliente, humanizar la marca, repercusión en marketing e incremento del prestigio y estatus de la marca.

Evidencias

6.1 BRANDED MILESTONE
Hitos y experiencias memorables para los consumidores

- Productos, colecciones y acontecimientos puntuales que humanizan la marca



6.2 NOW MARKETING
Las marcas se suman a la naturaleza efímera de las redes sociales

- El marketing sigue el ritmo fugaz de las redes sociales
- El marketing sigue el ritmo fugaz de las redes sociales
- Pasar de inspiración a compra en un solo "click"



Ejemplo



Karl Lagerfeld para Vans. Una colección exclusiva y limitada, consistente en una colaboración única e irrepetible entre una de las firmas de zapatillas más icónicas y vistas en el "street style" y el diseñador, que no ha dudado en poner su sello en algunos de los modelos más deseados. Vans x Karl Lagerfeld parte de la esencia y el blanco y negro de Vans para ser reinterpretado por el diseñador. Pero además de las zapatillas, la colección cuenta con una camiseta y una sudadera con el logo de Vans x KARL LAGERFELD, una camiseta con la imagen de Karl Lagerfeld con una corbata con estampado damero, una "bomber" con manga raglán en blanco y negro, una mochila en cuero con pespunte acolchados en forma de "K" y una gorra con estampado damero en la visera.



#7 Kindness

Empatía, naturalidad y autenticidad

La personalidad y el propósito de las marcas juegan un papel importante a la hora de la toma de decisiones de los consumidores. Estos buscan marcas con una dosis de empatía, flexibilidad y humor.

Beneficios

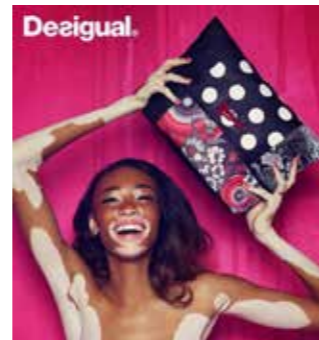
Para el cliente: alineado de sus valores con los de la marca, sus necesidades son por fin satisfechas, inclusión y apertura a la moda a targets tradicionalmente fuera de ella, liberalización de complejos ahora con cabida en el mundo de la moda, maximizar otros valores más allá de los superficial y valoración de lo diferente, original y exclusivo.

Para la marca: mejora de la imagen y percepción de marca, ampliación a nuevos targets o nichos.

Evidencias

7.1 UNIQUENESS
La originalidad puesta en valor

- Los consumidores no buscan encajar, sino destacarse. Ser originales y diferentes del resto.
- Se lleva la belleza natural y la autenticidad
- Exposición de las imperfecciones; hacer todo visible, accesible y transparente.
- Representación de una sociedad más abierta y heterogénea



7.2 LOVE NATURAL
Ser uno mismo

- Autoconocimiento y autoestima para proyectar una marca personal más afianzada y acorde con la personalidad del consumidor
- Busca lo auténtico en lo natural



Ejemplo



Lejos de los estereotipos de la moda, los momentos y los sentimientos auténticos son maravillosos. Este es el mensaje de base de "clothes for humans", la nueva filosofía de marketing y producto concebida por United Colors of Benetton. Las prendas de ropa de Benetton están diseñadas para permitir que las personas expresen sus emociones y obtengan el máximo provecho de sus experiencias. Las tres líneas de producto, diseñada cada una de ellas para una ocasión concreta, así como todas las futuras colecciones giran en torno al punto, uno de los tres pilares de la marca Benetton que tiene la intención de materializar y añadir valor a través de todas sus actividades. Los otros dos son el color y el compromiso social, que son también parte de la herencia de la marca.



Filosofía de consumo útil que está cambiando la industria

Esta macro-tendencia surge de una filosofía de consumo útil que está cambiando la industria, síntoma de una sociedad de consumo madura. El cliente empieza a valorar atributos "responsables", más allá del producto o servicio y adapta su decisión de compra en función de sus expectativas éticas y luchando contra la acumulación y los procesos del fast fashion.

Beneficios

Para el cliente: alineación de los valores del consumidor con los valores de la marca, fidelidad a su filosofía de vida, mayor consciencia, precios más altos con menores costes sociales, mayor calidad y exclusividad y un cambio en los patrones de consumo.

Para la marca: mejora de imagen, es una realidad no una opción, precios más altos con menores costes sociales, "no season", un compromiso a largo plazo hacia una nueva forma de producir u consumir que requiere de un amplio cambio personal, social e institucional.

Evidencias

8.1 LOOK INSIDE
¿Quién hace mi ropa?

- Ser transparentes
- Cuidar de los estándares sociales de: cómo trabajan, cómo son pagados y si se controla el tiempo extra y mostrarlo



8.2 ECOFRIENDLY
Moda sostenible

- Ser responsables del mundo. Cuidar lo que es de todos
- Apostar por materiales orgánicos u ecológicos
- Interés por la trazabilidad de la ropa y ética en la producción



Ejemplo



H&M, una de las firmas líder en lo que se denomina fast fashion (moda rápida) ha presentado su colección sostenible haciendo un alegato a favor de un futuro en el sector claramente respetuoso con el Medio Ambiente así como en términos laborales y con un cliente involucrado e informado en todo momento acerca de lo que está comprando, cómo y de qué forma se fabrica. No en vano, H&M es la primera empresa de moda que recicla y reutiliza productos, para lo que también requiere la participación voluntaria del cliente, además de contar siempre entre sus diversas colecciones (incluida la dedicada al hogar: Home) con productos orgánicos. Transparencia y sostenibilidad sin perder de vista el diseño. Estos son los dos pilares sobre los que el gigante sueco H&M camina en la actualidad.



#9 Omnitech

La omnipresencia de la tecnología

La tecnología, conectando personas, consumidores, organización y objetos, está modelando aspectos clave de la sociedad. Con los consumidores cada vez más sumergidos en el mundo tecnológico, hablar de mundos *offline* y *online* se está tornando irrelevante. Experiencia ultraconectada mediante el uso de la tecnología durante todo el *customer journey*.

Beneficios

Para el cliente: mejora y facilita la experiencia de compra, mayor adaptación a las necesidades de cada consumidor, sensación de exclusividad y lujo.

Para la marca: reconocimiento de marca, innovación, fidelización de clientes, diferenciación a través de la experiencia.

3.1.4

IMPACTO EN LAS OPERACIONES



Evidencias

9.1 CONNECTED VANITY
Incorporación espejos digitales

- Realidad aumentada al servicio de la moda
- Respuesta a una necesidad narcisista de los consumidores.
- Personalización con servicios.
- Ofrecen una mayor interactividad
- Personalización con servicios.
- Consejos que facilitan la compra



9.2 INTERACTIVITY AND PRESTIGE
Prestigio de marca

- Desfiles mediante realidad aumentada
- Geolocalización de prendas
- Diseño interactivo de prendas



Ejemplo



En asics utilizan un test de pisada llamado Foot ID que otorga a los técnicos la información necesaria para recomendar al consumidor las zapatillas que mejor le encajan. El *test* consiste en dos partes. Primero un escáner tridimensional del pie con un sistema de escaneo tridimensional, *3D Foot Mapping System*, que utiliza un láser y varias microcámaras para analizar la morfología del pie. Los resultados obtenidos mediante el escáner tridimensional se comparan con la información disponible en la base de datos a fin de encontrar la zapatilla más adecuada para la morfología del pie del cliente. La segunda parte es un análisis de la pisada, un sistema de vídeo graba los pies para poder analizar la pisada

#10 Enrichment

Disfrute individual, mejora general

Apreciar cada momento creando y disfrutando la moda. El cliente siente que mejora su persona, físicamente, espiritualmente y socialmente. Representa una innovación en el desarrollo personal y una mejora identificable a largo plazo.

Beneficios

Para el cliente: sentimiento de orgullo y pertenencia, el consumidor es el protagonista del *storytelling*, alineamiento entre los valores de la marca y los del consumidor.

Para la marca: fidelidad basada en la experiencia y emociones y no en una recompensa matemática, innovación social, incremento en la cartera de productos, mayor penetración en clientes, poder de negociación.

Evidencias

10.1 CULTURA MAKER Tendencia del "hazlo tú mismo"

- La felicidad es el "Do it yourself"
- Diferenciación. Cansancio de la masificación
- Intensificación de las ganas creativas



10.2 WEARABLES Tecnología + moda

- El estilo no está reñido con la tecnología
- Mejora del *lifestyle*: salud, conocimiento, datos y moda van de la mano



Ejemplo



La firma alemana Adidas lanzó hace un par de meses una zapatilla con procesador integrado en la planta del pie con el fin de analizar el relieve del terreno, el ritmo del corredor y ajustar de esta forma la amortiguación del calzado durante la carrera. Gracias a un procesador de 20Mhz capaz de realizar toda una serie de cálculos que servirán para tensar o aflojar el calzado como si de un sistema de amortiguación ajustable se tratara. Conectados al chip están los sensores de presión repartidos por toda la suela de la zapatilla de deporte, así como otros magnéticos encargados de recoger los datos recopilados. El *chip* procesará los datos y decidirá la flexibilidad a darle a la suela, teniendo en cuenta el peso y ritmo del deportista.

#11 Playrole

Temporal y exclusivo

Los productos, servicios y campañas entretenidos o inesperados que hacen la vida más agradable permiten a las marcas captar la atención de los consumidores. El deseo de diversión, sorpresa y humor son necesidades humanas fundamentales, que abarcan todas las culturas y países.

Beneficios

Para el cliente: experiencia, entretenimiento y ocio más allá de la compra; promesa matemática, sentimiento de pertenencia de la marca.

Para la marca: humanización de la marca, fidelización del cliente; diferenciación, visibilidad frente a competidores, mayor impacto de las campañas publicitarias y una mayor efectividad de los mensajes.

Evidencias

11.1 SOCIALIZE REWARDS Programas de puntos y ventajas integradas en redes sociales

- Beneficios y descuentos a través de acciones en su mayoría en redes sociales
- Promoción lúdica las marcas
- Cambio de rutina y mantenimiento de las relaciones con sus consumidores a través de las redes



11.2 SOCIAL CASTING Los consumidores se convierten en la imagen de la marca

- Las marcas tratan de involucrar a los consumidores de una manera más directa y digital
- Promoción lúdica las marcas.
- Atracción de talentos frescos y sin explotar



Ejemplo



Cast Me Marc es una campaña de casting lanzada por Marc Jacobs para encontrar a los próximos embajadores y representantes de la marca. Los consumidores que deseen participar deberán subir una foto o video a sus cuentas de Instagram o Twitter con el hastag *#castmemarc*, a continuación la marca elegirá de entre los participantes al próximo modelo que será protagonista de la campaña de la nueva temporada.



Fashion take away

Los consumidores buscan marcas que sean parte de la solución, no del problema. Gana la conveniencia. Busca satisfacer las necesidades de los clientes 24x7.

Beneficios

Para el cliente: conveniencia, satisfacción inmediata, cobertura de urgencias.

Para la marca: posicionamiento ("Top of Mind"), prestación de servicio 24x7, acercar el producto al cliente, ahorro de costes: personal, fijos, espacios; presentación de la marca a no clientes.

Evidencias

12.1 VENDING
Máquinas expendedoras de productos de moda

- Satisface necesidades específicas de los consumidores las 24 horas del día



Ejemplo



Sephora ZoomShop es el nombre que le ha dado Sephora a sus máquinas expendedoras, que incluyen maquillaje y otros productos de belleza tanto de la propia marca como de otras marcas de referencia. Estas máquinas hacen los productos de Sephora más accesibles para los consumidores actuales, ya que están localizadas cerca de sus hogares y disponibles las 24 horas del día, y además los presentan a los potenciales clientes. Los puntos de venta incluyen además una pequeña pantalla para enseñar a los consumidores la mejor forma de utilizar el producto elegido.

3.2

RESULTADOS

A raíz de la realización de un estudio con una metodología basada en entrevistas en profundidad y la realización de un *workshop* a directivos de las principales compañías de moda del sector, así como encuestas a consumidores para poder identificar patrones y pautas de comportamiento, hemos obtenido una priorización de las doce macro tendencias identificadas en el sector *Fashion Retail*. El siguiente gráfico incorpora las respuestas recogidas de forma visual en función de la importancia atribuida a cada macro tendencia.

Como se puede apreciar en el gráfico, las macro tendencias consideradas prioritarias, tanto desde el punto de vista de la oferta

como de la demanda, son Diversegment, Omnitech y Handy. Estas macro tendencias podrían ser abordables de manera inmediata o en el corto plazo.

Kindness, Stand Out, Soul of Wit, Livingnow, Fun Catchy y Egosummer se encuadran en un segundo grupo de macro tendencias que, aún siendo identificadas en el sector, no son prioritarias y por tanto se visualizan en un segundo nivel de importancia e implantación.

Por último, se identifican de manera generalizada Enrichment, Lowsumerism y Playrole como macro tendencias poco prioritarias o incluso descartadas en algunos casos.

Gráfico 9: Priorización de macro tendencias identificadas



Priorización macro tendencias

NIVEL DE PRIORIZACIÓN	NO PRIORIZADAS
1. Diversegment	1. Enrichment
2. Omnitech	2. Lowsumerism
3. Handy	3. Playrole
IDENTIFICADAS A LARGO PLAZO	
1. Kindness	4. Livingnow
2. Stand Out	5. Fun Catchy
3. Soul of Wit	6. Egosummer

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del estudio.



3.2.1

MACROTENDENCIAS PRIORIZADAS A CORTO PLAZO

Las macrotendencias consideradas prioritarias de manera generalizada y que cuentan con una gran acogida entre los participantes son Diversegment, Handy y Omnitech. La mayoría de las compañías comparten una visión altamente alineada en cuanto a su aplicabilidad actual o incipiente en su estrategia:

#1 Omnitech

Esta macrotendencia, hace referencia a la presencia de la tecnología a lo largo de todo el *customer journey*. La tecnología actúa como facilitador e impulsor de aspectos clave en el “camino” que recorre el cliente, con principal foco en la omnicanalidad y simplificación de los procesos.

Todos los participantes coinciden en que es la macrotendencia prioritaria y fundamental. Siendo, por tanto, la macrotendencia más destacada del estudio y la que sin duda se encuentra dentro de los *roadmaps* estratégicos de la mayoría de las empresas participantes del sector *Fashion Retail*.

Las empresas entrevistadas coinciden que la inmediatez, los nuevos canales, la disponibilidad de nuevos productos y servicios que habilita la tecnología para acceder y prestar servicio a los clientes son fundamentales para un posicionamiento en el mercado actual y una garantía de competitividad y presencia a futuro. Omnitech es una evidencia que está para quedarse y que, además, es una macrotendencia por la que se debe apostar ahora.

Todas las empresas comparten la opinión que es una tendencia con alto grado de adopción por el sector *Fashion Retail* en España y que la mayoría de las compañías tienen dentro de su visión estratégica. No obstante, también son conscientes tanto de la inversión económica como del esfuerzo en transformación digital que ello conlleva.

Del mismo modo, la visión del consumidor coincide en gran medida con lo que exponen las compañías participantes. Los clientes comparten que Omnitech es una macrotendencia altamente presente en el mercado actual y que en el futuro crecerá su relevancia y capilaridad en el sector. Sin embargo, a diferencia de los directivos, los clientes no perciben que en la actualidad sea una prioridad en los *roadmaps* estratégicos de las empresas.

#2 Handy

En segundo lugar, esta macrotendencia hace referencia a la búsqueda de la conveniencia y la facilidad de acceso de los clientes para satisfacer sus necesidades 24x7. Los consumidores buscan la fidelización con compañías que sean parte de la solución, no del problema.

Desde el punto de vista de la oferta los directivos apuestan por el incremento del peso de esta tendencia en el sector, impulsado además por la propensión de convertir al cliente en el centro del negocio. Este hecho hace que el cliente sea cada vez más exigente, generando un nuevo estándar en la búsqueda de inmediatez, de facilidades, de variedad de productos accesibles y el mejor precio apoyados en la tecnología.

Adicionalmente, los participantes coinciden en que Handy está claramente relacionada con la tecnología. Los atributos asociados a la conveniencia están altamente relacionados con la de comprar a golpe de “click” y esto no es posible sin las capacidades que te habilita la tecnología.

Esta reflexión está alineada con la visión del consumidor, quienes consideran esta macrotendencia como prioritaria en la actualidad y de cara a futuro.

#3 Diversegment

Entendiéndose como una nueva forma de segmentar al cliente más allá de los cánones usuales, esta macrotendencia se centra en la identificación y definición de nuevos clusters o agrupaciones de clientes a partir de la utilización de nuevas variables de segmentación.

Actualmente, los patrones de consumo son cambiantes y no hacen referencia a los aspectos sociodemográficos tradicionales (edad, sexo, estado civil, nivel de ingresos, etc.). Es por ello, que la identificación y utilización de otro tipo de variables que tengan en cuenta hábitos de consumo asociados a los nuevos estilos de vida o incluso, preferencias, aspiraciones y expectativas de los consumidores permitirá a las empresas incrementar el grado de asertividad comercial e incrementar el conocimiento de sus clientes.

Desde el punto de vista de la oferta, existe un consenso claro por parte de las empresas participantes en el estudio en la importancia, actual y a futuro, de esta macrotendencia. Impulsada por la tecnología, la explotación de los datos y las nuevas formas o canales de acceso a los clientes, se puede incrementar el conocimiento de los consumidores y, por tanto, se habilitan nuevas formas de segmentación. Estos nuevos *clusters* o agrupaciones de clientes permiten a las empresas adaptar en mayor medida los productos, los servicios e incluso las campañas y promociones.

Asimismo, desde la perspectiva del consumidor se considera también una de las macrotendencias más relevantes en la actualidad y con un alto grado de penetración. Esta es considerada con un mayor impacto y capilaridad en el futuro del sector *Fashion Retail* español.



3.2.2

MACROTENDENCIAS IDENTIFICADAS A LARGO PLAZO

A continuación, se analizan las macro-tendencias que han sido identificadas, tanto por la oferta como por la demanda, como un comportamiento incipientes en el mercado. Las compañías las consideran relevantes pero no para ser adoptadas de modo inmediato.

#4 Stand Out

En este caso, identificamos esta macro-tendencia como la necesidad por parte del consumidor de la búsqueda permanente de reconocimiento. El Stand Out permite a las compañías posicionarse de un modo más visible a lo largo de todas las etapas del *customer journey* del cliente.

Las compañías deben ser capaces de apoyarse en la tecnología para explotar la información disponible para conocer a sus clientes, saber lo que quieren y hacer que se sientan únicos y especiales a través de acciones de marketing personalizadas. Se debe poder ofrecer una atención personalizada y privilegiada más allá del precio y calidad del producto.

Desde el punto de vista del consumidor la encuesta realizada en nuestro estudio muestra que más del 60% de los clientes creen que el producto aporte exclusividad, diferenciación y reconocimiento social es algo relevante o muy relevante. Al convertirse en un producto o servicio en *mainstream*, los consumidores

podrían buscar satisfacer dicha necesidad en otras marcas que pudieran ofrecer la atención personalizada buscada.

#5 Egosummer

Esta macro-tendencia representa la posibilidad de llevar el concepto de *customer centric* a su más alto grado, llegando a crear universos o minicomunidades con los clientes para maximizar el entendimiento y la conexión con los mismos.

Si bien, desde el punto de vista de la oferta se ve como una macro-tendencia más secundaria, representa una oportunidad para las compañías de obtener información y establecer una relación directa con sus consumidores que servirá a la hora de diseñar y producir nuevas prendas y captar nuevos clientes, sobre todo en el caso de *targets* más complicados de entender como los famosos *millennials* o la generación Z.

Con este objetivo, es muy importante que las empresas sean fieles a su filosofía de marca y valores, de modo que los clientes se identifiquen con la marca. Sin olvidar la referencia a la innovación, con el fin último de empoderar a la marca convirtiéndola en el referente de la categoría. La creación de estas mini-comunidades siempre ha de ir asociada a un producto que debe satisfacer las necesidades de dichos consumidores ya que, sin él, no seríamos capaces de conseguirlo.

#6 Fun Catchy

Esta macro-tendencia está basada en la necesidad humana de sentirse aceptado como parte de un grupo y compartir momentos con el mismo. Además de buscar una imagen propia con la que el consumidor se sienta cómodo, Fun Catchy se entiende como una búsqueda de conectar con los consumidores para que compartan gustos e inquietudes.

Las compañías que adoptan esta macro-tendencia tienden a acompañar al consumidor en estos momentos, a menudo memorables, como parte del grupo. En este caso, tanto el mercado como los consumidores, no ven Fun Catchy como una macro-tendencia incipiente y novedosa, sino que consideran que es algo que las marcas tienen en cuenta en sus campañas de marketing y publicidad. El actual Fun Catchy se ha de entender como una fórmula evolucionada de la anterior.

#7 Soul of Wit

Esta macro-tendencia se ha de entender como que la voluntad para hacer las cosas bien puede ser una receta para hacer los proyectos más rentables, "los negocios buenos son además buenos negocios". Se busca aportar un valor a la sociedad en su totalidad, además de a nuestros proveedores y clientes. Se trata de modelos de negocio focalizados que deben estudiar y conocer a sus consumidores para identificar aquellas causas sociales que influirán a sus segmento objetivo.

Además, dicha acción social debe estar alineada con la identidad de marca. Una de las claves para aplicar esta macro-tendencia es mostrarlo con cercanía y transparencia, demostrando a

través de acciones concretas el compromiso con dicha causa. Sin embargo, cerca del 42% de los encuestados no le dan importancia a la hora de decidir si comprar o no.

#8 Livingnow

Livingnow se basa en la idea de crear la necesidad al cliente en un mismo ciclo ofreciendo un producto único durante un período corto de tiempo creando un espacio mágico. Las colecciones anuales de H&M en colaboración con marcas como Kenzo, Balmain o Erdem en 2017 describe con claridad este concepto efímero. En este caso, se buscaba poder ofrecer a la mayoría de consumidores, moda de diseñador controlando la demanda y el *stock*, convirtiéndolo en algo efímero. Dentro de aquellas macro-tendencias que tienen un impacto en la propuesta de valor, si bien Livingnow es clasificada como importante por los consumidores encuestados, es la única macro-tendencia que el cliente considera que va a ser menos relevante en el futuro.

#9 Kindness

Esta macro-tendencia se basa en la valoración de la originalidad, la exposición de las imperfecciones y lo natural. Si segmentamos los precios en cuatro categorías de atributos, la categoría de funcionalidad del producto (es decir, como se adapta a mi personalidad, mi decisión de vida, etc.) conforma dos tercios de la decisión de compra.

Si bien, Kindness no es considerada como macro-tendencia por el mercado, más del 80% de los consumidores creen que la comodidad que ofrece la marca para ser uno mismo es muy importante.



3.2.3

MACROTENDENCIAS NO PRIORIZADAS

A continuación, se analizan las tres macro-tendencias que han sido de manera generalizada menos relevantes en la priorización respecto al conjunto de doce macro-tendencias analizadas. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, estas macro-tendencias no han sido priorizadas en las compañías no porque no sean importantes o carezcan de impacto en el negocio, ya que la macro-tendencia en sí se considera una macro-tendencia de nicho, o bien una filosofía o un estándar.

#10 Enrichment

Entendiendo esta macro-tendencia como la búsqueda de la superación en diferentes ámbitos, desde la mejora de la salud hasta la adopción de conocimientos a través de la consumición del producto o servicios. Es decir, se busca a través de la experiencia con el producto o servicio, una mejora en la vida del consumidor.

Desde el punto de vista de la oferta, la mayoría de los participantes consideran Enrichment como una macro-tendencia no contemplada a corto plazo en su *roadmap* estratégico. En ocasiones, se considera como una macro-tendencia nicho, accesible a marcas que tengan como núcleo de negocio o como atributo diferenciador potenciar la mejora del cliente a través del producto. Es por ello que en la mayoría de los casos esta macro-tendencia no se identifica en su hoja de ruta.

Desde una perspectiva del consumidor, se identifica actualmente con modelos de negocio de gran volumen de empresas del sector sobretodo relacionadas con el deporte. Sin embargo, no consideran que sea una macro-tendencia creciente o con expectativas de ganar importancia en el futuro en comparación con el resto.

#11 Lowsumerism

En esta macro-tendencia, el consumidor valora en gran medida el saber dónde y cómo se fabrican las prendas que compran. Aspectos como la transparencia, el cuidar los estándares sociales en los modos de trabajo o las condiciones de los trabajadores (retribución y horarios), u ofrecer una moda sostenible y respetuosa con el medio ambiente adquieren gran relevancia.

Desde el punto de vista de la oferta, las empresas entrevistadas no han priorizado esta macro-tendencia, no porque consideren que carece de relevancia, al contrario, si no porque consideran que Lowsumerism ha de ser entendida más que como una macro-tendencia, como una filosofía a la que la industria no puede no mirar. En cuanto al producto, las prendas derivadas de la misma interesan en su gran mayoría a un grupo concreto y reducido de usuarios comprometidos con la sociedad. El posicionamiento de este tipo de productos funciona si el producto o servicio lleva asociado un diseño bonito y que no implica una alta subida de precio. Justamente el incremento de precios en este tipo de prendas reduce su accesibilidad.

Por tanto, se identifica la macro-tendencia Lowsumerism con un cambio en los hábitos de compra y un consumo más responsable por parte de la sociedad como síntesis de respeto. En este caso, existen diferentes visiones en el mercado en cuanto a la orientación de esta macro-tendencia hacia la calidad en vez de hacia la cantidad. En cualquier caso, se trata de una filosofía de sostenibilidad del modelo de negocio global mejorando, por ejemplo, las condiciones de los proveedores.

Actualmente, el 32% de los consumidores encuestados varían su decisión de compra en función del proceso de fabricación. Sin embargo, un 50% han confirmado que en un futuro creen

que puede ser una variable importante en el proceso de decisión de compra.

#12 Playrole

Esta macro-tendencia se identifica como la utilización de los medios necesarios apoyados en su mayoría por tecnología para fascinar, entretener y captar la atención de los consumidores a través de la gamificación o modelos de recompensa y desafíos.

La utilización de juegos se utiliza como elemento de captación de los consumidores, añadiendo valor a través de retos, sorpresas, entretenimiento y emoción. En este caso, tenemos oportunidad de establecer conversaciones espontáneas con los clientes más allá del producto, del proceso de compra y la organización, acercándonos al consumidor.

Desde el punto de vista de la oferta, las marcas entrevistadas tienden a no priorizar esta macro-tendencia ya que no la consideran una macro-tendencia en sí, sino más bien coinciden en describirla como una evolución del marketing tradicional, comerciali-

zando o promocionando en última instancia un producto o servicio a través del mundo digital. Por tanto, en general, Playrole no se considera una práctica nueva o disruptiva de identificación espontánea, habiendo sido utilizada en la industria desde hace tiempo. En este sentido se considera una de las actuaciones que podrían englobarse en el *"retailtainment"* término muy ligado con al *Retail Experience*, pues hace referencia a las actividades entretenidas

Si bien las empresas no consideran esta macro-tendencia relevante en la actualidad, ni tan siquiera a futuro, la visión cliente revela otra realidad. Los clientes consideran que hoy en día esta macro-tendencia no está casi presente en los modelos de negocio de las empresas. No obstante, consideran que en los próximos años esta macro-tendencia va a duplicar su importancia y presencia, y muchas empresas del sector van a incluir dentro de sus modelos de negocio. Este aspecto está muy relacionado con el uso de las redes sociales y habilitadores tecnológicos en la Industria para incrementar el *engagement* con el cliente.





VALORACIÓN DETALLADA DE LAS DOCE MACROTENDENCIAS

	Aspectos positivos	Aspectos negativos		Aspectos positivos	Aspectos negativos
STAND OUT	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de fidelización del cliente. El consumidor busca individualidad y diferenciación dentro de la sociedad. Necesidad de generar un multiconcepto para que cada cliente se fidelice con un producto que le satisfice. 	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia vigente y muy tradicionalista. Siempre ha existido. No se deben tener muchos grupos de segmentación ya que el cliente puede confundirse. Hay un riesgo en la dependencia de los datos y la tecnología. Si no están correctamente pulidos y hay una incorrecta perfilización de un cliente o una publicación poco acertada puedes perder al cliente. 	KINDNESS	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más humana se presenta la marca, más fallos y errores tienden a perdonar los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo es aplicable a marcas muy puntuales que se quieran posicionar bajo ese emblema ya que su éxito radica en ser la que presenta esa aspiración o cercanía con el cliente.
DIVERSEGMENT	<ul style="list-style-type: none"> Clusters mucho mas sofisticados gracias a la tecnología. Muy real y completamente actual en el <i>Fashion Retail</i>. Ya que en función del CRM y como segmentos haces nuevos clusters. A través de un programa de CRM se puede conseguir una segmentación distinta y puedas dirigirte al cliente mas eficientemente. Permite llegar realmente al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Difícil aplicarlo en negocios como la moda infantil ya que dividir el producto infantil para un cluster definido atípico es difícil. En ocasiones, no se puede dividir en "perfiles" a todos sus clientes, ya que en función de la marca, servicio u objeto que buscan entraran en la segmentación que hace esa marca. 	LOWSUMERISM	<ul style="list-style-type: none"> Filosofía de consumo responsable que está alineada a la creciente preocupación, por parte de los consumidores, de conocer el origen de lo que compran. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplica únicamente a un perfil determinado de cliente, generalmente, sensibilizado y comprometido, que está dispuesto a pagar un sobreprecio. Sólo es válido si el objeto o servicio tiene asociado un posicionamiento o un diseño atractivo, de lo contrario, no estimularía las ventas.
EGOSUMMER	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia importante para captar futuros clientes, sobre todo <i>millennials</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> La personalización del producto o servicio para el cliente tiene una barrera con la propia marca, ya que estas demandas deben coexistir o entrar dentro del perímetro de la marca. La falta de foco puede pasar factura ya que no consigues enganchar con el cliente. 	OMNITECH	<ul style="list-style-type: none"> Facilita la experiencia de compra de los usuarios. Macrotendencia fundamental en el panorama competitivo y que sustenta en enfoque y definición del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> No todas las empresas ni todos los consumidores están capacitados para asumir la tecnología al mismo ritmo o de la misma manera.
FUN CATCHY	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia que ha ganado importancia sobretodo, en las redes sociales. Influye al cliente en la toma de decisiones de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> No se entiende como una macrotendencia actual. 	ENRICHMENT	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia que permite tener una mayor penetración y proximidad con los clientes. Elemento de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia que no está muy desarrollada en el sector.
SOUL OF WIT	<ul style="list-style-type: none"> Humanización de la marca. Incrementar la fidelización del cliente. Sirve como elemento de diferenciación y permite a la empresa conseguir mayor visibilidad frente a competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia que no está muy desarrollada en el sector. 	HANDY	<ul style="list-style-type: none"> Incide directamente en la decisión de compra, permitiendo acercar el producto al cliente. Prioriza la facilidad y la flexibilidad en el proceso de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene un impacto directo en las ventas.
LIVINGNOW	<ul style="list-style-type: none"> Macrotendencia con gran notoriedad en el mercado ya que, según los usuarios genera "magia". Permite tener una mayor cercanía con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> En muchas ocasiones no tiene un impacto positivo en la marca y puede generar incluso una "manía" por parte del cliente hacia una marca. 	PLAYROLE	<ul style="list-style-type: none"> Permite mejorar la imagen de marca de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene un impacto significativo a nivel social ni mejora los resultados de ventas. Funciona únicamente si la empresa es capaz de transmitir cercanía y transparencia.

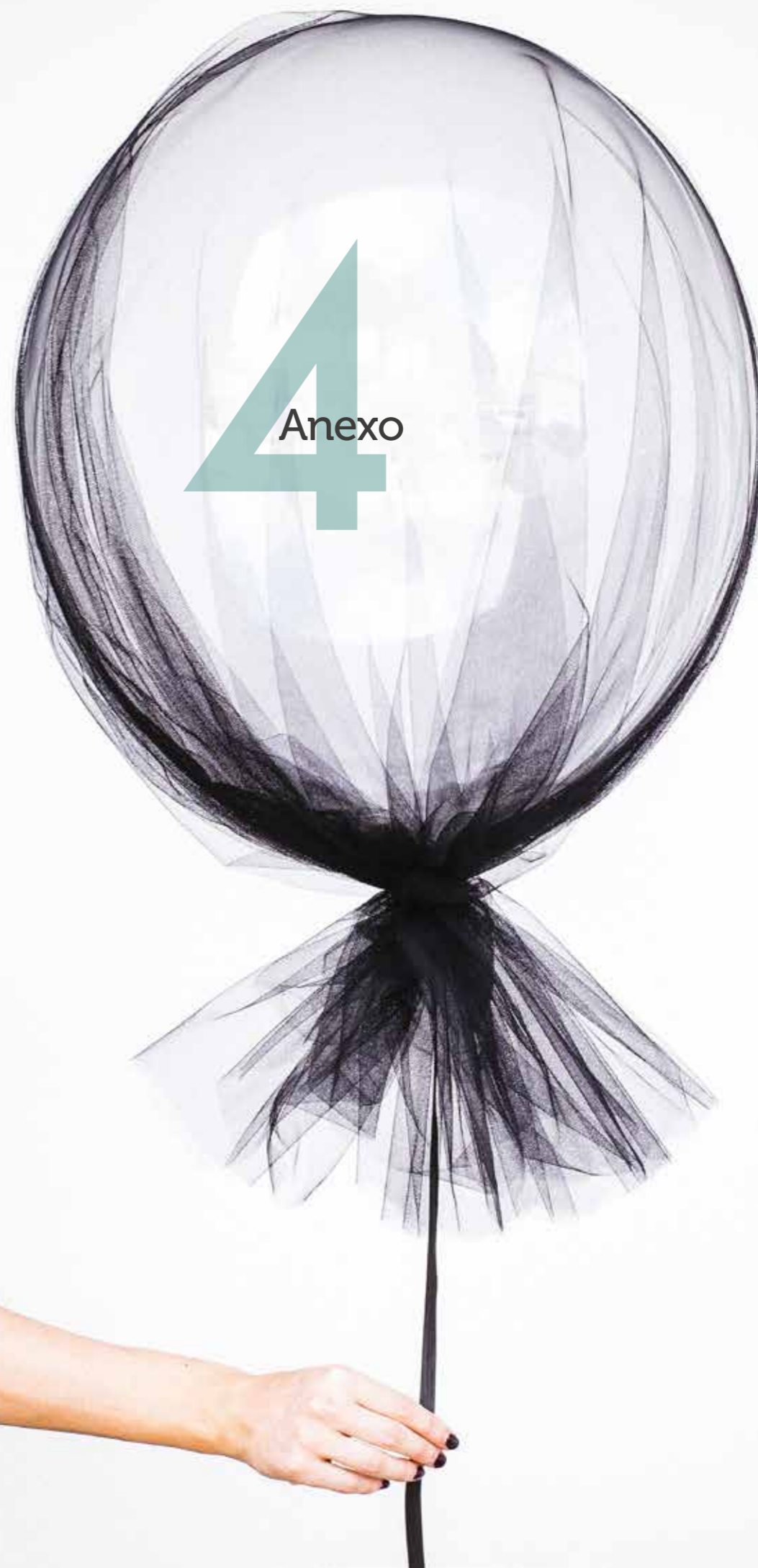
3.3

CONCLUSIONES FINALES

Como se ha constatado a lo largo del estudio, el sector *Fashion Retail* en España presenta un alto dinamismo en el mercado y es, de manera destacable, elástico a los cambios y sucesos acaecidos en el exterior. Es por ello que se puede concluir que, si bien los resultados

presentan una primera visión del camino del sector *Fashion Retail* español a futuro, habrá que continuar analizando y monitorizando para ver cómo se cumple o varía la visión del consumidor, y como las macrotendencias se crearan, destruirán o adaptaran al mismo.

- 1 No todas las macrotendencias son para todas las marcas.
- 2 Hay que aplicar las macrotendencias sin perder la esencia de la propia marca.
- 3 Es clave conocer qué macrotendencias hay en el mercado para poder transformarlas en oportunidades o prevenirnos ante amenazas.
- 4 El tamaño de la compañía es relevante a la hora de tener libertad para implementar las macrotendencias, ya que las grandes empresas han de poner foco en la integración tecnológica, y transformación digital; mientras que las empresas emergentes, carecen de inversión.
- 5 Si bien a penas existían dentro de las compañías roles específicos destinado al estudio de las macrotendencias, en algunas compañías estos perfiles son incipientes.
- 6 Omnitech, Handy y Diversegment se consideran fundamentales para sus objetivos de negocio. La clave es la implementación de la tecnología en sus modelos de negocio y su potencial unido a un nuevo estándar generado por ella: la inmediatez.
- 7 Playrole, Enrichment y Egosummer han sido casi siempre descartadas por todas las empresas debido a que estas tres macrotendencias no se ven como tales, sino que son una evolución natural de las herramientas de marketing adaptadas a los nuevos estilos de vida y estimuladas por el fenómeno de la revolución digital.



4.1

METODOLOGÍA

El trabajo que documenta el presente informe consta de cuatro partes diferenciadas que buscan recabar, analizar y explotar la información para identificar las macro tendencias más relevantes que actualmente están modificando las preferencias de compra del consumidor e impulsan la alteración en las propuestas de valor de las empresas para dar respuesta a estas nuevas corrientes.

4.1.1. Revisión bibliográfica:

El presente informe ha tomado como punto de partida la revisión bibliográfica y análisis de informes donde se realiza un retrato de la sociedad de consumo actual, haciendo especial hincapié en aquellos elementos que moldean los hábitos de consumo como podría ser internet o la macro tendencia de lo efímero. Así mismo, se ha realizado un estudio en profundidad de la situación del sector *Fashion Retail* en el mercado español basado en análisis realizados por instituciones de renombre como Moda.es o Acotex. Esta primera aproximación a las macro tendencias del sector ha tenido como fin la identificación de patrones internacionales de consumo y macro tendencias globales que impulsan actualmente este negocio en España.

4.1.2. Análisis de macro tendencias del observatorio - Filtrado y agrupación:

A partir de la identificación de más de veinticinco macro tendencias en nuestro observatorio, se realizó un trabajo interno de filtración y selección en base a su adopción a los modelos de negocio identificados en el sector *Fashion Retail* en España, seleccionando doce macro tendencias. Estas, fueron a su vez agrupadas en tres grandes bloques según su naturaleza y temática.

1. Impacto en el *engagement* con el cliente: Este grupo contempla aquellas macro tendencias que tienen como objeto la creación, mantenimiento y seguimiento de la relación con el consumidor. Las macro tendencias dentro de este primer bloque son: Stand Out, Diversegment, Egosummer y Fun Catchy.

2. El impacto del comportamiento del consumidor en la propuesta de valor: Esta segunda agrupación tiene como fin el impacto en la propuesta de valor del producto o servicio ofertado. Estas son: Soul of Wit, Livingnow, Kindness y Lowsumerism.

3. La operativización de movimientos sociales en el producto: Las macro tendencias en esta última agrupación buscan generar un impacto directo en la operación y operatividad del producto o servicio. Este bloque contempla: Omnitech, Enrichment, Handy y Playrole.

Con el objetivo de testar dichas macro tendencias se utilizaron las siguientes tres herramientas de inmersión que recogen tanto la perspectiva de la demanda como de la oferta.

4.1.3.1 Encuestas:

A continuación se lanzaron encuestas a una selección heterogénea de consumidores españoles que nos permitieron identificar los comportamientos sujetos de convertirse o no en macro tendencias que marquen el comportamiento de consumidores, compañías y mercados.

A través de la recogida y análisis de la información obtenido a raíz del lanzamiento de dichas encuestas, pudimos obtener un entendimiento en profundidad de la visión del cliente en términos de cuales son los elementos que moldean y condicionan sus decisiones compra en la actualidad y en un futuro. Pudiendo testar de esta forma nuestro observatorio de macro tendencias desde el lado de la demanda.

4.1.3.2 Workshop

Con el objetivo de testar nuestro observatorio con el lado de la oferta, es decir, con el entramado empresarial que conforma el sector de la moda en España, se realizó una sesión de trabajo con directivos de grandes empresas del sector en España como Ignacio Sierra, Director General Corporativo de Grupo Cortefiel, Clemente Cebrián, Socio Fundador de El Ganso, Juan Suárez, Director Creativo de Aristocrazy, Juan Terrer, CEO de Tom Black, Salvador Suárez, Socio Director de Good Rebels, Eduardo Jones, Fundador y director creativo de Mr. Boho o Silvia Sanz, Fundadora y gerente de That's my closet. El *workshop* tuvo lugar en las instalaciones de ISEM el 29 de junio de 2017.

El objetivo de la sesión fue presentar las doce macro tendencias seleccionadas y recabar su percepción y priorización, señalando que consideraban importantes así como aquellas que consideran poco aplicables en sus modelos de negocio. Adicionalmente, se pudo analizar el nivel de aplicación real de dichas macro tendencias, subrayando posibles barreras o dificultades en su aplicación, tanto por el modelo de negocio de algunas empresas como por la adaptación a las necesidades y deseos de los consumidores actuales.

4.1.3.3 Entrevistas Personales:

Los resultados obtenidos en el *workshop* fueron complementados con entrevistas en profundidad con directivos de una selección heterogénea de empresas españolas como Jaume Miquel, consejero delegado de Grupo Cortefiel, Ricardo Goizueta, director de Canal Digital-Ecommerce de El Corte Inglés, Clemente Hernández, consejero delegado de Aristocrazy propiedad de Grupo Suárez, Manuel Domínguez de la Maza, director general de Mayoral, Miguel Fluxà Ortí vicepresidente y director general de Camper y José María Folache, consejero delegado de la cadena de joyería Tous, que se realizaron durante el período de septiembre a diciembre de 2017.

Las entrevistas permitieron la identificación y priorización de aquellas macro tendencias que están siendo aplicadas actualmente por las empresas y aquellas que, si bien no están siendo asimiladas en el modelo de negocio en la actualidad, los directivos las identifican en su sector o incluso, las consideran adoptar en el corto o medio plazo. De igual forma, se les pidió a los participantes que identificaran aquellas macro tendencias que no consideran importantes o incluso descartar aquellas que no son objeto de adopción. A raíz de dicha priorización y a través del contraste de resultados en las diferentes empresas, hemos podido identificar diferencias o particularidades entre modelos de empresas. Para finalizar las entrevistas, se les pidió que seleccionaran y priorizaran las tres macro tendencias que consideraban más relevantes de manera global.

4.1.4 Comparativa y priorización de macrotendencias

Con toda la información recabada y estructurada, se explotarán las respuestas de las encuestas, así como de los *workshop* y de las entrevistas. En esta última fase se contrastó los resultados obtenidos para la demanda (encuestas a consumidores) y la oferta (*workshop* y entrevistas en profundidad).

En primer lugar, se explotó la información relativa a la priorización de las macrotendencias según su importancia dentro de la compañía resultado de la información obtenida en las entrevistas individualmente para cada empresa. Para ello, dentro de cada uno de los tres bloques definidos anteriormente y de forma independiente, se priorizaron las macrotendencias de mayor a menor importancia dentro de la compañía. Además, de manera global, se solicitaba la identificación de las tres macrotendencias más importantes para la empresa sin importar la división en bloques, con el fin de identificar de manera global las tres macrotendencias más relevantes en sus modelos de negocio. Al combinar estas dos priorizaciones, se asignó un nivel de importancia a cada macrotendencia: Un primer nivel formado por las tres macrotendencias más importantes de cada uno de los bloques que llamamos macrotendencias priorizadas a corto plazo. Un segundo nivel con las tres macrotendencias que fueron conside-

radas segundas en prioridad por cada uno de los bloques, macrotendencias identificadas a largo plazo. Finalmente aquellas macrotendencias relegadas a un tercer nivel que son consideradas no priorizadas y que ostentan las posiciones tercera y cuarta de selección por bloque.

A continuación, se contrastó la información entre compañías siguiendo una segmentación según modelo de negocio: empresas multimarca, grupos *retail* y empresas monomarca con el objeto de extraer patrones comunes en la priorización de macrotendencias e importancia en sus modelos de negocio.

Finalmente, a partir de las diversas fuentes de información analizadas (encuestas, *workshop* y entrevistas personales) se contrastaron las respuestas de las empresas del sector frente a la perspectiva de los consumidores con el objeto de presentar el contraste entre ambas visiones e identificar los puntos comunes así como aquellos divergentes. Como resultado, hemos podido clasificar las doce macrotendencias identificadas en nuestro observatorio en los tres niveles de importancia definidas e identificar aquellas macrotendencias que en un futuro van a tener un mayor impacto en el sector de *Fashion Retail*.





