



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICADE)

# **LA INDUSTRIA DE LA MODA, UN INMENSO OCÉANO ROJO**

Autor: Ana Sarasola Prieto

Director: Paloma Bilbao-Calabuig

Madrid  
Junio 2015

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN	7
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.4 METODOLOGÍA	8
1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
<b>2 MARCO TEÓRICO: LA TEORÍA DE LOS OCÉANOS AZULES</b>	<b>10</b>
2.1 LAS DIFERENCIAS ENTRE UN OCÉANO AZUL Y UN OCÉANO ROJO	11
2.1.1 OCÉANO ROJO	11
2.1.2 OCÉANO AZUL	12
2.2 LA ESTRATEGIA DE OCÉANOS AZULES	15
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA	15
2.2.2 LA PARADOJA DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES Y ESTRATEGIAS SUSTITUTIVAS	19
2.2.3 CRÍTICAS DE LA TEORÍA	22
2.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CREACIÓN DE UN OCÉANO AZUL	24
2.3.1 CANVAS DE LA ESTRATEGIA	24
2.3.2 SISTEMA DE LAS 4 ACCIONES	26
<b>3 LA INDUSTRIA DE LA MODA, SU ORGANIZACIÓN Y SISTEMA DE PODERES</b>	<b>30</b>
3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA	30
3.1.1 DEFINICIONES PREVIAS AL ANÁLISIS	31
3.1.2 CICLO DE VIDA	32
3.1.3 CADENA DE VALOR	36
3.2 SISTEMA DE PODER ESTABLECIDO	38
3.2.1 TENDENCIAS SOCIO CULTURALES	39

3.2.2	PRODUCTORES DE TELAS	40
3.2.3	FASHION WEEKS, LAS GRANDES CASAS Y DISEÑADORES	40
3.2.4	EDITORIALES DE MODA	41
3.2.5	REDES ONLINE	42
3.2.6	NUEVAS TECNOLOGÍAS	43
3.2.7	CONSUMIDOR	44

## 4 INNOVACIONES EN EL RETAIL DE LA MODA, EN BÚSQUEDA DE OCÉANOS AZULES 46

<b>4.1</b>	<b>INNOVACIONES Y CAMBIOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA Y RETAIL</b>	<b>47</b>
4.1.1	CAMBIOS EN EL <i>RETAIL</i> , LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA	47
4.1.2	FOCO EN EL CONSUMIDOR	48
4.1.3	NUEVOS FORMATOS DE TIENDA	49
4.1.4	CONCIENCIACIÓN POR EL MEDIOAMBIENTE	51
<b>4.2</b>	<b>REFLEXIÓN SOBRE LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DE UN OCÉANO AZUL CREADO A PARTIR DE ESTE SECTOR</b>	<b>52</b>

## 5 APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES AL MUNDO DE LA MODA 55

<b>5.1</b>	<b>COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA DE LA MODA</b>	<b>55</b>
5.1.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	55
5.1.2	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE	57
5.1.3	CANVAS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA MODA	58
<b>5.2</b>	<b>PASOS A TOMAR EN CUENTA DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES</b>	<b>61</b>
5.2.1	FOCO EN LOS NO CONSUMIDORES	61
5.2.2	IMPORTANCIA DE LA MARCA, SLOGAN	62
<b>5.3</b>	<b>REDISEÑAR LOS LÍMITES DE LA INDUSTRIA</b>	<b>62</b>
5.3.1	SISTEMA DE LAS 4 ACCIONES	63
5.3.2	NUEVA CURVA DE VALOR	66

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68

## BIBLIOGRAFÍA 71

## ANEXOS 77

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1: ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	14
FIGURA 2: RELOJ ESTRATÉGICO DE BROWMAN .....	15
FIGURA 4: TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA .....	20
FIGURA 4: EL CANVAS DE LA ESTRATEGIA.....	25
FIGURA 5: SISTEMA DE LAS 4 ACCIONES .....	27
FIGURA 6: NUEVO CANVAS DE LA ESTRATEGIA .....	28
FIGURA 7: EL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS DE MODA .....	33
FIGURA 8: DISTINCIÓN ENTRE ESTILO Y MODA PASAJERA.....	35
FIGURA 9: CADENA DE VALOR EN LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	36
FIGURA 10: RESUMEN DEL SISTEMA DE PODER Y DE LOS DISTINTOS ACTORES.....	45
FIGURA 11: CANVAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA .....	59
FIGURA 12: EJEMPLO DE CREACIÓN DE OCÉANO AZUL EN LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	67

## RESUMEN

Esta investigación surge desde la percepción del mundo de la moda como una industria con numerosos competidores, en la cual es difícil sobresalir. Las firmas son muy parecidas las unas a las otras y la innovación en el sector es limitada. Apoyándose en la teoría de los océanos azules de Kim y Mauborgne (2005), este trabajo busca describir el sector de la moda desde una perspectiva más amplia que nos permita reconstruir las fronteras de la industria y crear un océano azul.

Abarcaremos todo ello mediante una revisión bibliográfica de la teoría de los océanos azules y de las estrategias competitivas. Además abordaremos estudios sobre la organización y sistema de poderes dentro de la industria de la moda, así como artículos sobre las tendencias actuales e innovaciones en el sector. Finalmente, aportaremos un ejemplo de modelo de negocio aplicando la teoría de Kim y Mauborgne a la industria de la moda.

El estudio realizado nos permitirá concluir sobre la posibilidad de innovación y la eclosión de océanos azules desde el inmenso océano rojo de la moda, saturado por una competencia homogénea, determinando unas pautas concretas de actuación.

**Palabras clave:** océano azul, océano rojo, diferenciación, estrategias competitivas, ventaja competitiva, innovación, tendencias, sostenibilidad, tecnología, *online*, *fast-fashion*, *pop-up store*

## ABSTRACT

This research arises from the perception of the fashion sector as an industry with many competitors, and therefore hard to stand. Fashion companies are very similar to each other and innovation in the field is limited. Supported by Kim and Mauborgne's Blue Ocean Strategy (BOS) theory (Kim and Mauborgne, 2005), we aim at describing the fashion sector from a broader perspective that should allow us to reconstruct the boundaries of the industry and create a blue ocean.

We will cover everything mentioned above through a literature review of the BOS theory and competitive strategies. In addition, we will analyse the organisation and power division within the fashion industry, which will as well include articles on current trends and innovations in this sector. Finally, we will provide an example of a business model of Kim and Mauborgne's theory application to the fashion industry.

The evaluation will allow us to conclude about the possibility of innovation and the emergence of blue oceans from the vast red ocean of the fashion industry, saturated by a homogeneous competition, while determining specific guidelines of actions.

**Keywords:** blue ocean, red ocean, differentiation, competitive strategies, competitive advantage, innovation, trends, sustainability, technology, online, fast-fashion, pop-up store

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Propósito y contextualización

El propósito general de la investigación consiste en describir y analizar la industria de la moda desde una perspectiva estratégica, buscando la manera de innovar y de abordar la competencia en este sector. Trataremos, desde la teoría de los océanos azules de Kim y Mauborgne (2005), de ofrecer unas pautas de actuación para reconstruir desde una perspectiva distinta las fronteras de la industria de la moda, creando un nuevo espacio de mercado.

El ámbito de estudio reside en las estrategias competitivas, se busca conseguir una ventaja competitiva que consiga que la competencia sea completamente irrelevante. Mencionamos también, a parte de la estrategia de los océanos azules, a otros autores anteriores dentro de este ámbito como a Porter o a Browman para completar el enfoque teórico.

## 1.2 Justificación

La teoría de los océanos azules no considera específicamente en la investigación la industria de la moda, menciona sobretodo la industria del automóvil y la tecnológica. El motivo de interés en la investigación es la percepción de una gran dificultad para desarrollar una idea de negocio innovadora dentro de la industria de la moda. Al comienzo de cada temporada se dictan unas tendencias que van a acaparar todos los escaparates. Aunque cada firma tenga distintos creativos y diseñadores e intenten diferenciarse de la competencia, todas venden a la hora de la verdad productos muy parecidos dictados por estas nuevas tendencias, utilizando así unos mismos colores, volúmenes y tejidos. Existe una opinión generalizada en este sector de que las firmas que no se adapten a esta nueva demanda no obtendrán muchas ventas.

Por ello, los casos de empresas que buscan innovar dentro de este entorno competitivo y se salgan de los límites de la industria son muy pocas. Simplemente se conforman con captar las últimas tendencias, ofrecer un precio asequible o entrar en el comercio *online*. Todo ello sin aportar un valor añadido al consumidor, que puede encontrar una oferta muy similar en las tiendas de la competencia.

## 1.3 Objetivos

El objetivo buscado con esta investigación es doble.

En primer lugar, se trata de ilustrar el funcionamiento de la industria de la moda en base a la teoría de los océanos azules. Para ello, analizaremos, por un lado, la teoría estratégica de Kim y Mauborgne dentro del marco de las estrategias competitivas ya desarrolladas con anterioridad por diversos autores. Por otro lado, estudiaremos el funcionamiento de la industria de la moda y su sistema de poder además de añadir las tendencias e innovaciones actuales dentro del sector. Finalmente, se propondrá un ejemplo de creación de océano azul, aplicando la teoría a la industria en cuestión.

En segundo lugar, se pretende con el estudio proponer soluciones y recomendaciones sobre cómo competir dentro de una industria muy saturada pero con un amplio mercado. Partiremos del ejemplo propuesto para dar una serie de recomendaciones a modo de conclusión.

La contribución del estudio es apoyar a la innovación dentro de la industria de la moda, para animar a los nuevos emprendedores o diseñadores a diseñar su modelo de negocio, no desde la perspectiva de la competencia, sino desde una mucho más amplia.

## 1.4 Metodología

La metodología de este trabajo consiste en una revisión de literatura y confrontación de la teoría estratégica de los océanos azules aplicada a la industria de la moda.

Así, la primera revisión bibliográfica consiste en un estudio exhaustivo de la teoría estratégica de los océanos azules en base al mismo libro<sup>1</sup> inicial y a diversos artículos posteriores. Buscamos ilustrar además el marco desde el que se desarrolla esta teoría, partiendo de las estrategias competitivas, mediante revisión de artículos de Porter, Thomas y Pollock entre otros.

La segunda revisión abarcaría estudios sobre el funcionamiento de la industria de la moda, basada en gran parte en el libro de Corbellini y Saviolo acerca de la dirección de empresas

---

<sup>1</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass, *Harvard Business Press Books*

de moda y lujo<sup>2</sup>. En cuanto a la detección de nuevas tendencias actuales dentro del sector, se extraerá la información en gran parte de artículos periodísticos, estudios de tendencias de consultoras o *blogs* de moda.

Finalmente, el ejemplo de modelo de negocio basado en la teoría de los océanos azules consistirá en una aplicación de la teoría anteriormente mencionada. Además, incluiremos una propuesta y recomendación sobre una manera de actuar de las firmas en este sector que les permita abrirse paso dentro de la competencia.

## 1.5 Estructura del trabajo

El estudio de investigación abarca 4 grandes áreas.

En un primer lugar, se partirá de un marco teórico en el que se entrará en detalle sobre la teoría de los océanos azules, incidiendo en los métodos y herramientas necesarios para llevar a cabo la estrategia. Todo ello incluyendo diversas teorías anteriores además de tener en cuenta la crítica sobre la teoría de Kim y Mauborgne.

Se continuará con un análisis de la industria de la moda y de su funcionamiento, este apartado ayudará a crear un marco competitivo que anticipe su organización además de los sistemas de poder en el sector.

En un tercer lugar, se investigará sobre las tendencias actuales en el mundo del *retail* y se darán ejemplos de empresas que han conseguido crear océanos azules dentro de la industria de la moda atendiendo a su sostenibilidad en el largo plazo.

Finalmente, aplicaremos todos los conocimientos previos para emplear la teoría de los océanos azules de una forma práctica. Se iniciará con estudio previo de la competencia en el sector de la moda para aplicar, a continuación, las herramientas de Kim y Mauborgne para crear océanos azules, las cuales se concretarán en una sugerencia sobre una posible idea de negocio que se salga de los límites del océano rojo actual. La conclusión del trabajo aportará también una serie de recomendaciones sobre actuaciones posibles dirigidas a empresas del sector.

---

<sup>2</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

## 2 MARCO TEÓRICO: LA TEORÍA DE LOS OCÉANOS AZULES

Nos adentraremos en primer lugar y a modo de apartado introductorio en un marco teórico, en el cual se explicarán los conceptos claves teóricos sobre la teoría de estrategia de los océanos azules, con el objetivo de analizar la industria de la moda desde este marco particular.

La estrategia de los océanos azules no fue pionera en su campo, sino que se inspira de muchas otras anteriores que conforman las raíces de la estrategia competitiva. A lo largo de los años, se ha tratado de evaluar con quién compite una empresa y de qué manera. Es difícil identificar a los competidores sin quedarse cortos o ampliar demasiado la búsqueda. Así, diversas teorías han aportado enfoques teóricos muy variados sobre cómo agrupar las firmas y cómo diferenciarlas.

Partimos de perspectivas como la de Hotelling (1929) sobre la importancia de la **ubicación dentro del espacio competitivo**, según la cual las empresas similares tienden a agruparse en *clusters*, buscando la mínima diferenciación en cuanto a sus productos. Más adelante, la teoría sobre la competencia espacial sustenta la base de la existencia de grupos dentro de una industria. De esta forma, llegamos al origen de los **grupos estratégicos**, el cual se remonta a la creación de la literatura económica de **I-O (siglas de Industrial Organization u Organización Industrial)** y establece que las empresas con un patrimonio similar seguirán una misma estrategia competitiva con los consiguientes mismos rendimientos. Así, según los grupos estratégicos, las acciones de las empresas modificarán la configuración de la industria y su desempeño mientras que el **modelo SCP (Structure-Conduct-Performance o Estructura-Conducta-Desempeño)**, al contrario, resalta la importancia de la estructura de la industria en la toma de decisiones estratégicas. Más adelante, surgirán nuevas perspectivas como las **comunidades cognitivas**, cimentadas en las creencias de los directivos, las **conexiones entre organizaciones** que llevan a la cooperación o la competencia o las mismas teorías basadas en los **recursos y las capacidades**. Cabe resaltar en esta última teoría, la noción de *core competence* o competencia principal, la cual permite el acceso a numerosos mercados además de la

percepción de un beneficio por parte del consumidor mientras limita la entrada de competidores con barreras a la imitación.<sup>3</sup>

Posteriormente y en base a todo este bagaje de perspectivas teóricas, surge la teoría objeto de nuestro estudio, desarrollada por Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul*, desde la escuela de negocios INSEAD en Francia.<sup>4</sup> A continuación, estableceremos qué elementos caracterizan a un océano azul y qué condiciones lo diferencian de uno rojo. Abarcaremos, en un segundo lugar, el desarrollo de la misma estrategia de océanos azules para finalizar con las técnicas y herramientas que tenemos en nuestras manos para ayudar a la puesta en marcha de esta estrategia. Más adelante, aplicaremos estas últimas para analizar la concentración en la industria de la moda y así la posibilidad de diferenciación en este mercado.

## 2.1 Las diferencias entre un océano azul y un océano rojo<sup>5</sup>

### 2.1.1 Océano rojo

Representa la parte de mercado que ya conocemos, las **industrias existentes** hoy en día. Las fronteras de la industria están definidas minuciosamente y son respetadas por las empresas del mercado, las cuales siguen unas mismas reglas del juego en un espacio limitado. En este entorno, las empresas buscan destacar frente a sus rivales enfrentándose los unos a los otros y compitiendo por la cuota de mercado existente. De esta manera, cuando la oferta crece, las posibilidades de crecimiento y de obtención de beneficios de estas compañías se ven reducidas. Los productos de los competidores son cada vez más parecidos entre ellos, hasta que se convierten en mercancías homogéneas.

---

<sup>3</sup> Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.

<sup>4</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass, *Harvard Business Press Books*

<sup>5</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). *Blue ocean strategy*, *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 76-84

## 2.1.2 Océano azul

Por oposición a la situación previa, el océano azul comprende el espacio de mercado que desconocemos, las **industrias inexistentes** que carecen de competencia. En estos océanos se busca crear demanda en lugar de rivalizar por una parte de la ya existente. La posibilidad de crecimiento es muy amplia, siendo a la vez beneficiosa y rápida. Se busca negocio donde no hay competidores.

Existen dos formas de crear un océano azul:

1. **Inventar una nueva industria.** Este es el caso de eBay con el modelo de subasta online. Antes de su creación, era impensable comprar objetos usados, sin embargo, hoy en día cuenta con un número inmenso de vendedores y compradores. Esto le aporta un increíble atractivo y poder a la plataforma, la cual gracias a las externalidades de redes será difícil de imitar y sustituir por otra que alcance un tamaño similar.<sup>6</sup>
2. **Rediseñar o modificar los límites de una industria ya existente.** Se daría en el caso de Inditex, la empresa revoluciona el sector textil fabricando más de 20 000 productos, en el caso de Zara, frente a los 1 000 o 2 000 que vende en media una empresa del sector. El líder del *fast-fashion*<sup>7</sup> ha basado su ventaja en una gran capacidad de rotación de productos y ha puesto el foco en precios baratos, logrando democratizar la moda.<sup>8</sup>

Características de un océano azul:

-  **Consigue que la competencia sea irrelevante**, en lugar de buscar adelantarla.
-  **Se opone a tener que elegir entre un aumento de valor o diferenciación y un menor coste.** Las empresas exitosas buscan ambas cosas de forma simultánea.

---

<sup>6</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass, *Harvard Business Press Books*.

<sup>7</sup> El concepto *fast-fashion* se refiere a una moda que se actualiza sin cesar y muy rápidamente desde la pasarela a la tienda con el objetivo de lograr captar las últimas tendencias.

Cortez, M. A., Nguyen Thanh, T., Doan Van, A., ZagitaNg, B., & Vegafria, E. (2014). Fast fashion quadrangle: an analysis. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 18(1), 1-18.

<sup>8</sup> Inditex: Fashioning the Strongest Model in Apparel Retail. (2013). *Bernstein Black Book - Inditex: Fashioning the Strongest Model in Apparel Retail*, 1-165.

Además, el aumento de las ventas, por el valor superior que la empresa atribuye al consumidor, permite a su vez crear economías de escala que abaratan el coste. Este beneficio, atribuido tanto al consumidor como al comprador, hace de los océanos azules un negocio sustancial y sostenible en el tiempo.

✎ Los océanos azules se basan en la idea de que **las fronteras y las industrias pueden crearse** con las decisiones de las empresas (visión reconstruccionista). Se opone al planteamiento estructuralista de los océanos rojos, en los cuales las condiciones de la industria vienen ya dadas.

La segunda característica mencionada, imprescindible para la creación de un océano azul, la pone en duda Porter, el cual le atribuye a esto un riesgo, el riesgo de “quedar atrapado en medio”, es decir, no conseguir ni la diferenciación ni el bajo coste. Esto se debe concretamente a la dificultad de obtener el éxito en ambas estrategias, sin sacrificar una de ellas a costa de la otra, que conduce a la necesidad de priorizar o de decantarse por una.<sup>9</sup> En su estudio, Porter anuncia la existencia de tres estrategias genéricas basadas en la diferenciación, el liderazgo en costes o bien en el enfoque. La última estrategia consiste en llevar a cabo una de las dos primeras mencionadas pero reduciéndolas a un *target* pequeño o a un nicho de mercado.

En principio, se trata de estrategias alternativas, cada empresa decidirá cuál seguir.<sup>10</sup> En el caso de Primark, por ejemplo, la compañía ha decidido seguir una estrategia de liderazgo en costes<sup>11</sup>, mientras que otras empresas se alejan de este enfoque y buscan diferenciación, como sería el caso de Louis Vuitton.

Sin embargo, algunas asumen el riesgo de adoptar ambas estrategias, como Zara, ya que ofrece una innovación, moda cambiante de última tendencia, a un bajo coste. Aunque, como bien anuncia Porter, en ocasiones, si se busca la diferenciación es necesario sacrificar en reducción de costes o viceversa. Un ejemplo de ello es la continuada subida de precios de Zara a favor de ropa de más calidad y de última tendencia. Así, aunque antes era impensable, es posible encontrar hoy en día en Zara pantalones de piel por 200€ o bolsos que superan los 120€. Además, el posicionamiento de las inmensas tiendas de la

---

<sup>9</sup> Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Grupo Patria Cultural, p. 18.

<sup>10</sup> Porter, M. E. (1980). Generic Competitive Strategies. *Competitive Strategy* (pp. 34-46).

<sup>11</sup> Zamora, I. (2012), Por qué la ropa de Primark es tan barata, *ABC Economía*. Retrieved 9 March 2015, from <http://www.abc.es/20121105/economia/abci-exito-primark-barato-201210291236.html>

firma en lugares emblemáticos de las ciudades cambian su anterior imagen un poco de *low-cost* por una más sofisticada.<sup>12</sup>

Figura 1: Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en Porter, M. E. (1980). *Generic Competitive Strategies. Competitive Strategy* (pp. 34-46).

No solo la teoría de los océanos azules apoya la consecución simultánea de ambas estrategias, sino que Browman desarrolla el reloj estratégico, el cual sitúa a las empresas en distintas posiciones y da lugar a una estrategia híbrida, enfocada a aumentar el valor a la vez que ofrece un precio bajo<sup>13</sup>.

Es importante aclarar que, mientras las estrategias genéricas utilizan el concepto de bajo coste, el reloj de Browman se basa más en el precio bajo ofrecido.

<sup>12</sup> Eguizabal, M. (2014), Zara es la boutique del low-cost que quiere ser de lujo, *trendencias.com*. Retrieved 2 June 2015, from <http://www.trendencias.com/marcas/zara-es-la-boutique-del-low-cost-que-quiere-ser-de-lujo>

<sup>13</sup> Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regné, Patrick (2013). *Exploring Strategy: Test & Cases*, 10th edition, Harlow, *Pearson Education*

Figura 2: Reloj estratégico de Browman



Fuente: Elaboración propia basada en Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick (2013). *Exploring Strategy: Test & Cases*, 10th edition, Harlow, *Pearson Education*

Una empresa que siga la estrategia de los océanos azules aportará siempre un valor percibido alto, aunque el precio puede ser tanto alto como bajo. Así, de las dos estrategias genéricas, la que siempre debe estar presente en un océano azul es la de diferenciación. Esto se debe a que lo primero que busca un océano azul es un aumento de valor, el cual suele venir acompañado de unos costes bajos, pero el precio del producto o servicio no tiene porqué ser bajo. Al ofrecer un valor añadido o diferenciación, la empresa tiene la oportunidad de establecer un precio más alto, aunque los costes sean menores.

## 2.2 La estrategia de océanos azules

### 2.2.1 Características de la estrategia

Esta estrategia nace en base al descubrimiento de un patrón o modelo consistente de enfoque estratégico que da lugar a la creación de un océano azul. Surge del modelo tradicional, enfocado a competir en un espacio de mercado existente. Así, las grandes

dificultades con las que se chocan los directivos al competir por una misma cuota de mercado, se solucionan en un mercado azul.<sup>14</sup>

Aunque el término océano azul sea nuevo, estos han existido siempre. Industrias hoy en día muy maduras no existían hace años, de la misma manera que las nuevas industrias que creamos ahora se desarrollarán ampliamente en un futuro. Las empresas tienen una gran capacidad para crear nuevas industrias y rediseñar las existentes. Esto último se ve reflejado en la necesidad de cambiar progresivamente la forma en la que se clasifican las industrias, aumentando sin cesar el número de sectores, frutos de la creación de océanos azules. Aun así, podemos decir que gran parte de los océanos azules fueron creados inconscientemente. El objetivo de Chan y Mauborgne es conseguir que la gente sea capaz de percibir los beneficios de tal estrategia y su método, para que traten, de una forma consciente, de apropiarse de los océanos azules.

Podemos evidenciar que los océanos azules seguirán configurando el **motor del crecimiento**. Los avances tecnológicos, la información inmediata sobre productos y precios y la reducción de barreras de entrada entre las distintas regiones reducen la existencia de monopolios y nichos de mercado. En los mercados desarrollados, no hallamos evidencias de un crecimiento de la demanda, mientras que en muchas industrias la oferta ya la supera. Los productos vendidos se parecen cada vez más entre ellos, lo que empuja al consumidor a basar su comportamiento o elección de compra en el precio, dificultando la diferenciación entre las distintas marcas.

En este sentido, uno de los beneficios más claros de esta estrategia es la **creación de barreras que impiden que la competencia imite la actividad de la empresa**. Está probado que empresas como El Circo del Sol o Southwest Airlines han conseguido beneficios sin tener que superar muchos obstáculos durante 10 o 15 años.<sup>15</sup> Esto le da a las empresas que siguen esta estrategia un margen considerable para poder crecer, creando rápidas economías de escala y pudiendo así hacer frente a la inminente llegada de competidores sin muchos problemas. Un caso muy ilustrativo es Wal-Mart, sus grandes economías de escala, su expansión sin límites y su destacable liderazgo en costes que da lugar a su agresiva política de precios, evitan que la competencia imite su modelo de negocio ya que

---

<sup>14</sup> W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

<sup>15</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 76-84

no disponen de los recursos necesarios para ello<sup>16</sup>. Además, si la imitación requiere cambios en el sistema de actividades de la empresa al completo, la política organizacional será reticente a cambiar su estructura. Podemos aportar aquí el ejemplo de la empresa Patagonia, la cual basa su diferenciación en una capacidad que dirige por completo la actividad empresarial, su vocación de responsabilidad corporativa y respeto con el medio ambiente está inmersa en la cultura de la compañía.<sup>17</sup> Hay que añadir el hecho de que, al crear un aumento de valor, la empresa gana rápidamente notoriedad y fidelidad de su clientela, lo que también es una poderosa arma contra los competidores.<sup>18</sup>

Añadimos distintas observaciones relevantes de Kim y Mauborgne en su estudio detrás de la lógica para crear océanos azules:<sup>19</sup>

✎ **Los océanos azules no requieren necesariamente de una innovación tecnológica**  
En muchas ocasiones la tecnología detrás de un océano azul ya existía anteriormente y se trata de darle otro uso, buscando valor para el consumidor. Esto puede reflejar el caso de eBay, el cual utiliza la red de internet, ya existente, para hacer intercambios comerciales.

✎ **Se pueden crear océanos azules en todas las industrias**  
La mayoría de los océanos azules surgen de los océanos rojos, de industrias ya existentes. Inditex surgió de entre los negocios tradicionales minoristas de venta textil para revolucionar la actividad por completo, aportando un valor diferencial.

Podemos vincular estas dos anotaciones con la **“frontera de la productividad”** de Porter. Esta última identifica los puntos de mayor eficiencia combinando distintos grados de valor atribuido y de coste. En esta ocasión, lograríamos mover la frontera hacia la derecha, es decir obtener un mayor valor añadido a la vez que un menor coste.<sup>20</sup>

✎ **El pertenecer a una industria o tratarse de una empresa concreta no predispone la creación de un océano azul**

Las empresas, al igual que las industrias, crecen y decaen a lo largo del tiempo, ninguna empresa es brillante permanentemente. Kodak, por ejemplo, fue líder en

---

<sup>16</sup> Prashanth, K (2003). Wal-Mart's Cost Leadership Strategy, *Center for Management Research, ICMR Case Collection*

<sup>17</sup> Reinhart, F; Casadesus-Masanell, R; Kim, H.J. (2010). Patagonia, HBS Cases, Boston: *Harvard Business School Publishing*

<sup>18</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 76-84

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

cámaras fotográficas pero no supo conservar esta posición, debido a su falta de adaptación al nuevo entorno digital y su resistencia al cambio.<sup>21</sup> Podemos concluir que la pertenencia a una industria o el éxito de una determinada empresa no tienen porqué implicar la creación de un océano azul. De esta manera, tienen más peso las decisiones tomadas por la misma organización con el fin de desarrollar el negocio que abarque el mayor mercado posible.<sup>22</sup>

 **Crear océanos azules permite desarrollar marcas**

La estrategia del océano azul es capaz de crear una consistente imagen de marca, de forma que permite que la marca sea recordada por ser la primera en abrir un hueco de mercado inexistente. Algunas empresas como Dell, siempre serán recordadas por su apertura en el mercado, en su caso hacia el ordenador portátil accesible a todo el mundo desde un canal directo.<sup>23</sup> Aunque, en algunos casos, se recuerda la marca que mejor lo hizo y no la primera, como el caso de Google, el cual no fue el primer buscador pero sí el que ofreció el mejor servicio.

En este sentido, podemos advertir una importante similitud entre la estrategia de los océanos azules y el concepto de **“posicionamiento estratégico”**, definido por Porter en 1996 como el hecho de desempeñar actividades distintas de las de los rivales o actividades similares de forma distinta.<sup>24</sup> Entraremos en más detalle sobre esta idea en el apartado siguiente.

---

<sup>21</sup> Shamiyeh, M. (2014). Discontinuous Change and Organizational Response: Exploring the Moderating Effects of Resources and Capabilities – the Case of Kodak. *University Of St. Gallen, Business Dissertations*, 1-359.

<sup>22</sup> Según Hax y Majluf, La dirección estratégica busca desarrollar dentro de la empresa tanto los valores corporativos como las capacidades directivas, sistemas administrativos o responsabilidades organizativas. Todo ello puede conllevar un mayor desempeño y predisposición a la creación de océanos azules.

Figuroa González, E. G., Arrieta Díaz, D., Moreno Elizalde, M. L., Sánchez Cano, J. E., Meléndez Guerrero, M. Á., Sotelo Asef, J. G., & Moreno Loera, H. (2014). El proceso de dirección estratégica, fortalezas y debilidades en la feca ujed. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 724-730.

<sup>23</sup> Greco, A. (2000). Case Study--Dell Computer. *Marketing Review*, 1(1), 103.

<sup>24</sup> Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

## 2.2.2 La paradoja de la estrategia de los océanos azules y estrategias sustitutivas<sup>25</sup>

Un estudio demuestra que, de 108 nuevos lanzamientos, el 86% de ellos consisten en mejoras de productos existentes y representan un 39% de los beneficios totales mientras que solo un 14% va dirigido a la creación de nuevos mercados, obteniendo el 61% del beneficio.<sup>26</sup>

Aun así, las empresas siguen adoptando una postura reticente al uso de la estrategia de los océanos azules. El foco está aun en la noción de **ventaja competitiva**, en obtener una posición superior con respecto a la competencia. Este concepto, se define como una posición de superioridad de la cual se beneficia una empresa gracias a que explota características diferenciadoras que le permiten obtener un rendimiento superior. Se trata de conseguir que la disposición a pagar del consumidor sea mayor al coste incurrido. De esta forma, la empresa que cuente con una ventaja competitiva logrará obtener más beneficios.

En muchas ocasiones esta posición dominante se le atribuye a una particular industria, la cual puede ser más atractiva o menos. Sin embargo, se ha logrado comprobar que las diferencias de ingresos entre empresas de una misma industria son más grandes que las diferencias entre los distintos sectores. Cada empresa puede diferenciarse ella misma sin estar limitada por la industria. A pesar de ello, este enfoque considera esencial analizar esta última para lograr la creación de ventaja competitiva.

La manera de crear ventaja competitiva reside en aportar algo único y valioso, un **valor añadido** difícil de remplazar de forma exacta. Se puede definir el valor añadido como el valor máximo creado por todos los participantes de una transacción menos el valor máximo que se puede crear sin que exista la empresa, es decir el valor que se perdería si la empresa desapareciese. Porter coincide en la idea de exclusividad, define la estrategia competitiva como el hecho de ser diferente, de elegir un distinto conjunto de actividades con el objetivo de proporcionar un único “*mix de valor*”.<sup>27</sup> También es relevante el hecho

---

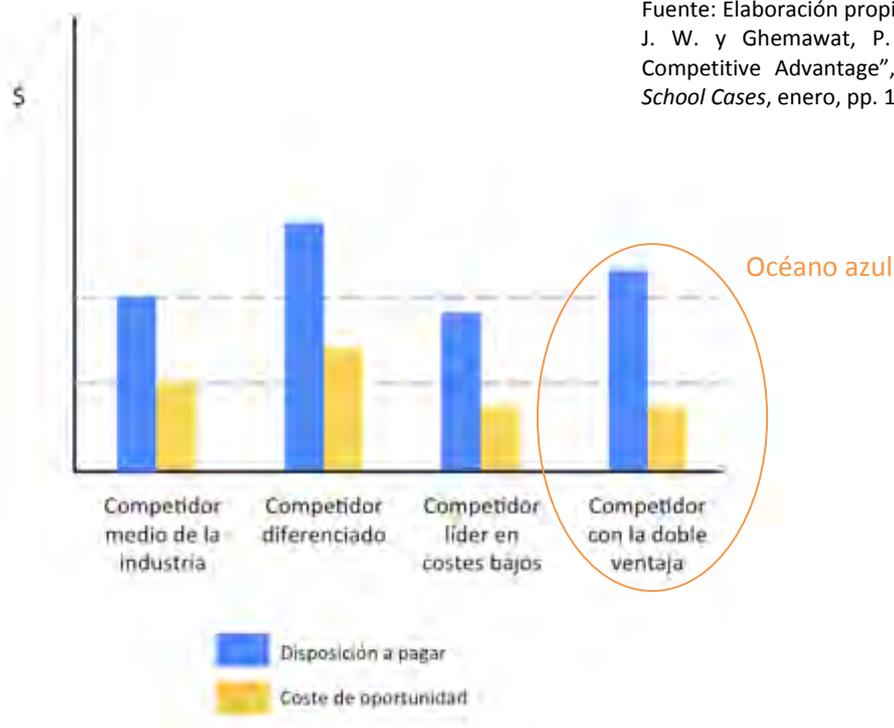
<sup>25</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 76-84

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> Porter, M. E. (1996), *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

de crear nexos entre las actividades, las cuales permiten tomar decisiones integradas y en consonancia, que distinguen a la empresa de sus rivales.

Figura 4: Tipos de ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia basada en Rivkin, J. W. y Ghemawat, P. (1998). "Creating Competitive Advantage", *Harvard Business School Cases*, enero, pp. 1-22.

Las dos herramientas básicas para lograr esta ventaja, que no dejarán de resultarnos familiares son o bien aumentar la voluntad de pago del consumidor sin incurrir en costes desmesurados (Diferenciación) o bien reducir el coste de aprovisionamiento sin sacrificar mucho la voluntad de pago (Estrategia de bajos costes). Para reducir el coste de aprovisionamiento es necesario analizar en detalle la cadena de valor y el coste de cada una de las actividades. En cuanto a la disposición de pago, es necesario conocer al consumidor para entender qué está realmente buscando y a la vez evaluar de qué manera, tanto la empresa como los competidores, cubren su necesidad.<sup>28</sup>

La ventaja competitiva está también vinculada con la noción de **posicionamiento estratégico** de Porter.<sup>29</sup> Como hemos enunciado previamente, existen dos maneras de

<sup>28</sup> Rivkin, J. W. y Ghemawat, P. (1998). *Creating Competitive Advantage*, *Harvard Business School Cases*, enero, pp. 1-22.

<sup>29</sup> Porter, M. E. (1996), *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

obtenerlo, llevando a cabo actividades diferentes de las de la competencia o actividades similares pero de distinta forma. La segunda opción sería una consecuencia positiva de la **efectividad operacional**. Sin embargo, esta se queda corta y comienza incluso a ser destructiva, ya que cada competidor busca superar al rival por lo que las estrategias de unos y otros convergen cada vez más y no se encuentra ningún ganador. La solución está en ser diferente, en llevar a cabo una serie de actividades distintas que permitan aportar una combinación de valor única.

El posicionamiento estratégico tiene tres distintos orígenes. El primero se basa en la **variedad** de productos o servicios ofrecidos, se trata de dirigirse a muchos clientes pero enfocándose en la satisfacción de un número limitado de necesidades. La segunda tiene el objetivo en un segmento de clientes, de los cuales se intentarán satisfacer distintas **necesidades**. El tercer método abarca la **accesibilidad**, llegar al consumidor de la mejor manera posible con una combinación distinta de acciones. Estas bases para el posicionamiento estratégico permiten entender de forma más específica lo enunciado en las estrategias genéricas. De este modo, una firma que desarrolla una estrategia de liderazgo en costes puede llevarla a cabo basándose en las necesidades del consumidor (caso de Ikea) o bien buscando ofrecer una oferta concreta de servicios (caso de Southwest Airlines).

Finalmente, para conseguir un posicionamiento estratégico sostenible en el tiempo es necesario que ocurran compensaciones. Cuando las actividades son incompatibles, las compensaciones indican que más de una labor necesita menos de la otra. Cuando una compañía logra llevar a cabo la mejor práctica empresarial, se llevan a cabo compensaciones entre costes y diferenciación con éxito.

Como puede verse, este concepto de posicionamiento estratégico es también muy similar al que promueve la teoría de los océanos azules.

Por un lado, podemos ver cómo, de una manera u otra, el enfoque de océano azul estaba presente en muchas de las teorías enunciadas con anterioridad, aunque no se haga una referencia explícita hacia él. Por ejemplo, en el caso de la ventaja competitiva, introducido ya en 1985 por Porter<sup>30</sup>, al llevar a cabo la doble estrategia, se consigue crear un océano azul.

---

<sup>30</sup> Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

“It must deliver greater value to the customers or create comparable value at a lower cost, or **do both**” – Porter, *What is Strategy* (1996).

Parece entonces que esto es lo que debe hacer una compañía para destacar ante sus rivales. La estrategia de ofrecer un coste bajo y un mayor valor, es la opción considerada en los océanos azules. A pesar de ello, como ya hemos mencionado anteriormente en las estrategias genéricas, Porter calificará esta doble estrategia de muy arriesgada.

Por otro lado, la teoría de los océanos azules no se limita por una determinada industria sino que intenta revolucionarla de tal modo que crea una nueva industria y enfoca la competencia desde otro punto de vista. Se puede pensar que, desde el punto de vista de la estrategia de los océanos azules, las estrategias anteriores se quedan incompletas, ya que no permiten la apertura de un nuevo mercado en el que la competencia sea irrelevante, sino que únicamente buscan superar a esta última. Así, la empresa se pone, innecesariamente, ella misma los límites.

Según Kim y Mauborgne, las organizaciones suelen usar con más frecuencia, a la hora de llevar a cabo determinadas estrategias, estos otros conceptos alternativos debido a que aún desconocemos muchas de las ventajas de la estrategia de los océanos azules, como la creación de barreras de entrada o la amplia posibilidad de crecimiento, por lo que nos frenamos ante el riesgo que esta conlleva. Hay muchos sistemas y herramientas que enseñan cómo triunfar en los océanos rojos, sin embargo no hay tantos recursos teóricos dedicados a los océanos azules. En el apartado 2.3 abordaremos algunos de estos recursos que se encuentran actualmente a nuestra disposición.

### 2.2.3 Críticas de la teoría

Con la finalidad de abordar la teoría de los océanos azules de forma completa y objetiva, ofrecemos en este apartado una breve crítica que resalta sus limitaciones. Ya que no todas las empresas consiguen crear un océano azul, podemos pensar que no será tan fácil seguir esta estrategia y dar con la idea que revolucione el mercado.

Una de las primeras críticas que se le achacan a esta teoría es la ausencia de referencias al marketing, que se limitan únicamente a la mención sobre la importancia de tener un buen *slogan*. Pollard considera que el marketing es un aspecto clave para conseguir el éxito en una estrategia de océanos azules. La misma innovación no creará notoriedad, sino que hace falta el **papel del marketing** para conseguir que la gente tome conciencia de la

existencia del producto. Por ello, no se trata de ser el primero en llegar a un mercado, sino de ser el primero en la mente de los consumidores.<sup>31</sup>

Asimismo, Metzger opina que no cualquier empresa puede poner en marcha esta estrategia, dirigirse a consumidores nuevos en mercados desconocidos es tanto **arriesgado como costoso**. En cuanto al riesgo, resulta importante matizar que, aunque crear un océano azul desde el método “*think out of the box*” busca una idea innovadora que nadie ha planteado antes, la necesidad que se busca crear hacia el nuevo producto no siempre se traduce en una alta disposición de pago del consumidor<sup>32</sup>. Metzger resalta también el hecho de que muchos océanos azules se crearon inconscientemente y que la teoría parte únicamente de casos exitosos, vistos desde un enfoque particular. Así, la principal crítica reside en que los resultados planteados resultan más de un **enfoque descriptivo** que prescriptivo.<sup>33</sup>

Existen casos más recientes que sí han buscado partir de este enfoque con el objetivo de inventar nuevas industrias adentrándose en los océanos azules. El libro de Kim y Mauborgne es fácil de leer y entender, lo que debería facilitar implementar su contenido. Sin embargo, un estudio de análisis de casos de 14 distintas empresas sobre llevar a cabo uno de los métodos de creación de esta estrategia ha llegado a un resultado contradictorio. Ninguna de las empresas que ha llevado a la práctica las distintas acciones ha resultado haber dado con un océano azul. Además demostraron discusiones acerca de la aplicación y el entendimiento de la teoría, por lo que puede ser que las pautas no estén tan claras a la hora de llevarlas a cabo.<sup>34</sup>

No obstante, otro artículo trata de la creación de océanos azules en los negocios B2B y encuentra que, en dos casos, ha sido posible su creación revelando cada paso estratégico llevado a cabo.<sup>35</sup> Además en la página oficial sobre BOS (Blue Ocean Strategy) nombran

---

<sup>31</sup> Pollard, Wayne E. (2005-12-01). "Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw". CMO Magazine

<sup>32</sup> Rau, J. G. (2012). With Your Idea, Are You Trying to Navigate the Red Ocean or the Blue Ocean? (cover story). *Inventors' Digest*, 28(8), 32-33.

<sup>33</sup> Velásquez, C. (2008). La estrategia del Océano Azul. (Spanish) (cover story). *Leadership: Magazine For Managers*, 5(14), 19-29.

<sup>34</sup> Mohamed, Z. A. (2009). Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy; on 14 Different Agencies Strategy; Case Study An. *Integration & Dissemination*, 428-34.

<sup>35</sup> Čirjevskis, A., Homenko, G., & Lačinova, V. (2010). New approaches in measuring and assessing viability of blue ocean strategy in b2b sector. *Journal Of Business Management*, (3), 162-179.

distintos casos de empresas, aunque anónimas, que han conseguido buenos resultados a continuación de poner en práctica esta estrategia y sus métodos.<sup>36</sup>

Así, a continuación, seguiremos este último ejemplo tratando de usar como base los pasos de la creación de estrategia de los océanos azules para hallar un forma innovadora de adentrarse y sobresalir en el mercado rojo de la industria de la moda, industria que no ha sido considerada específicamente con anterioridad en la teoría de Kim y Mauborgne. Además, aunque algunos de los conceptos extraídos e ilustrados en esta teoría no sean completamente nuevos, utilizaremos esta última por la fuerza de la metáfora que le ha dado a la estrategia la popularidad y el renombre que alcanza hoy en día.

## 2.3 Técnicas y herramientas para la creación de un océano azul

### 2.3.1 Canvas de la estrategia<sup>37</sup>

Esta herramienta permite diagnosticar el entorno y proponer un plan de acción para el desarrollo de la estrategia de los océanos azules. De esta manera, sabemos la posición de la competencia y el estado actual del mercado en base a los factores en los que la industria compete e invierte actualmente.

Por un lado, estos factores son distintos para cada producto y sector, varían entre conceptos diversos como las características del producto, su precio, los servicios atribuidos o su distribución.

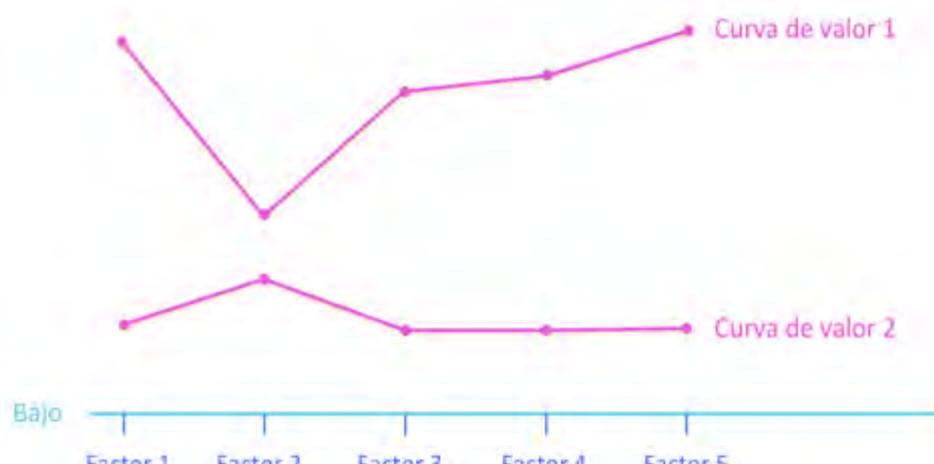
Por otro lado, subraya lo que los consumidores reciben de la oferta presente en el mercado.

---

<sup>36</sup> <http://www.ucsibluoceanstrategy.com>, retrieved 10 March 2015

<sup>37</sup> W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Figura 4: El canvas de la estrategia



Fuente: Elaboración propia, basada en el gráfico **Figure 2. The Strategy Canvas of U.S. Wine Industry in the Late 1990s**, W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: from theory to practice*. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

El primer paso para la creación de este gráfico es identificar los **factores** en juego en el mercado. Cada factor tiene un valor alto o bajo en función de la inversión realizada en cada uno de ellos por las empresas existentes. Reconocer con precisión los factores es una labor esencial para la consecución de la estrategia. No existe una lista de factores predeterminados según la industria o el producto, sino que dependen de la situación en concreto. Por ejemplo, en el caso del vino Yellow Tail se consideran factores clave de la industria como el precio, el marketing, el uso de términos enológicos, el envejecimiento, complejidad del vino, prestigio, variedad y se añaden otros nuevos como la facilidad de beber el vino, la facilidad de elección y la diversión y aventura<sup>38</sup>. Otro ejemplo es el caso de la tienda online de zapatos Zappos, los factores de la industria son el precio, la mejor oferta de precio, coste del envío, coste y facilidad de devolución, frecuencia con la que los productos están fuera de *stock*, frecuencia de rebajas y promociones, información, variedad, rapidez de entrega y añade otros dos como la atención al cliente 24h y un trato personal y emocional.<sup>39</sup> Dentro de los factores clave en la industria actual, algunos se

<sup>38</sup> W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: from theory to practice*. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

<sup>39</sup> [http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide\\_Zappos.pdf](http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide_Zappos.pdf), retrieved 21 May 2015

eliminarán, otros se reducirán y otros se aumentarán, como se explica más adelante en el punto 2.3.2.

Las dos curvas en rosa representan las **curvas de valor** y señalan las posiciones de la competencia y su desempeño a través de los factores competitivos de la industria. La curva 1 puede representar una oferta de mayor valor, con una mayor inversión en los factores a un precio más alto mientras que la 2 ofrecería un valor más bajo a menor precio. Aunque los competidores sean numerosos, suelen poder agruparse, teniendo curvas de valor que convergen, en este ejemplo en dos grupos únicamente. A simple vista de este gráfico, se podría pensar que la solución para destacar en un mercado con estas características es ofrecer un poco más por un precio un poco menor. Esto aumentará ventas, pero no conseguirá que la empresa gane cuota de mercado de una forma sostenible.

Para desarrollar el canvas estratégico de una industria, la empresa tiene que enfocarse en las **alternativas** en lugar de en los competidores y en los **no consumidores** antes que en los consumidores. En muchas ocasiones, los no consumidores representan un público más amplio, que podría estar dispuesto a adquirir el producto o servicio si este cuenta con unos factores determinados, valorados positivamente por el consumidor. Buscando siempre tanto un aumento de valor como una disminución del precio, este nuevo enfoque permite reconstruir los elementos de valor de la empresa dentro de las fronteras de la industria, en vez de buscar superar la oferta de la competencia. Este rediseño del perfil estratégico de la industria se lleva a cabo de la mano de la siguiente herramienta de trabajo.

### 2.3.2 Sistema de las 4 acciones<sup>40</sup>

Para diseñar una nueva curva de valor hace falta atender los cuatro puntos sucesivos que retarán la estrategia de la industria y de los modelos de negocio actuales aportando una nueva visión:

- 1) **Eliminar** los factores en los que la industria lleva mucho tiempo compitiendo. En reiteradas ocasiones, se da por hecho la presencia de estos factores, a pesar de que ya no aportan valor alguno.

---

<sup>40</sup> W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

2) **Examinar si los productos o servicios están sobrecargados**, resultado de la búsqueda por mejorar todos sus atributos para destacar ante la competencia. De esta manera, las empresas aumentan sus costes sin obtener beneficios a cambio.

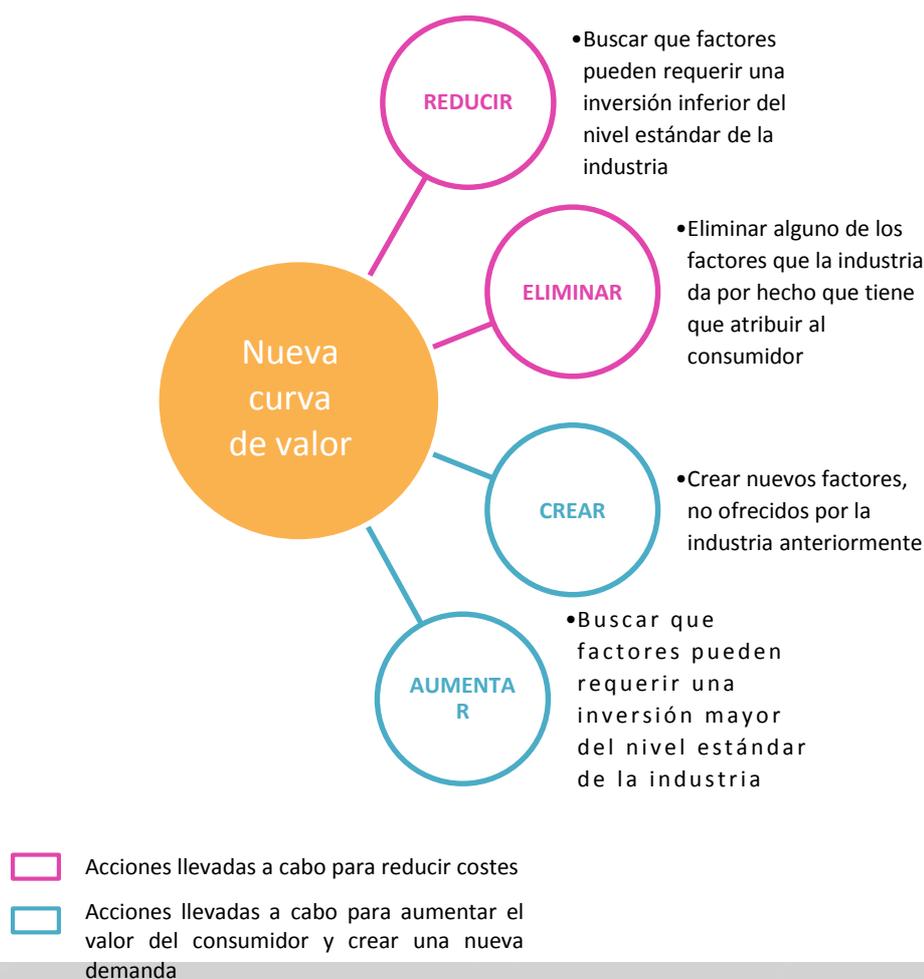
Estos dos puntos permiten reducir los costes, en comparación con la competencia

3) **Eliminar los compromisos** que la industria fuerza **que los consumidores hagan**.

4) Descubrir **nuevas fuentes que aporten valor** al consumidor, de forma que consigan crear una nueva demanda, además de aumentar el precio.

Estas dos últimas acciones permiten aumentar el valor que ofrece la empresa y su demanda. Se trata de ofrecer al consumidor una nueva experiencia y de a la vez mantener una estructura de costes baja.

Figura 5: Sistema de las 4 acciones

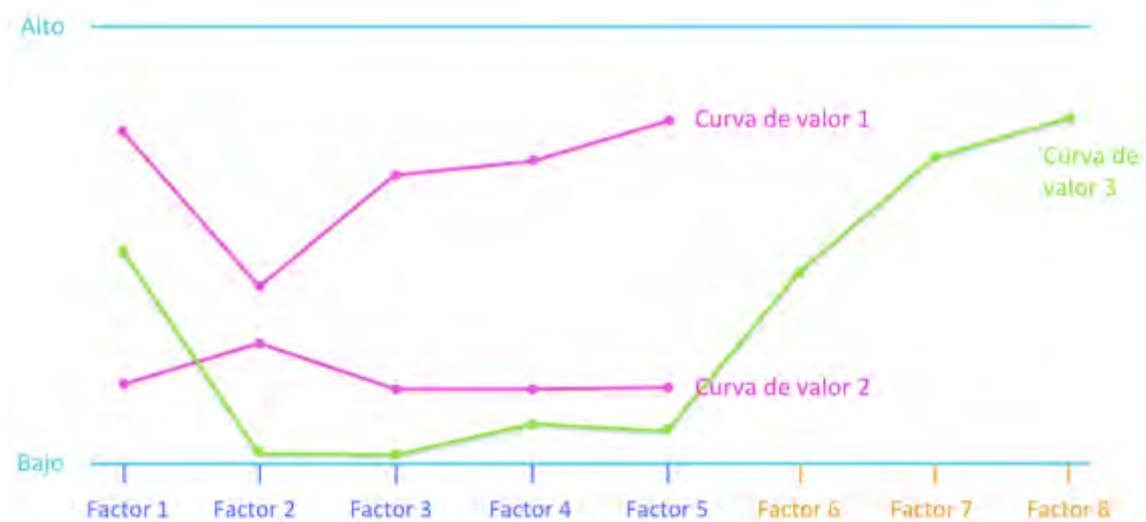


Fuente: Elaboración propia, basada en el gráfico **Figure 3. The Four Actions Framework**, W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

El hecho de crear y eliminar empuja a las empresas a cambiar los mismos factores, haciendo que la base de la que parte la competencia sea completamente distinta. Esta herramienta nos permite crear otro canvas que da lugar a la aparición de una tercera curva de valor. Este ejemplo de modelo de negocio lleva a cabo las 4 acciones:

- ✓ **Elimina** los factores 2 y 3
- ✓ **Reduce** los factores 4 y 5
- ✓ **Aumenta** el valor del factor 1 en relación con la segunda curva de valor
- ✓ **Añade** los nuevos factores 6, 7 y 8

Figura 6: Nuevo canvas de la estrategia



Fuente: Elaboración propia, basada en el gráfico **Figure 4. The Strategy Canvas [yellow tail]**, W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: from theory to practice*. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Así, este nuevo negocio, representado por la nueva curva de color verde, es capaz de distanciarse de sus competidores, que estarían todos ellos agrupados en las dos curvas anteriores y, de esta manera, crea un océano azul.

Podemos ver en la tercera curva de valor cómo, siguiendo la estrategia de los océanos azules, el modelo de negocio pone el foco en un número reducido de factores competitivos, en lugar de tratar esforzarse en ser superior en todos ellos. Como consecuencia, al no intentar superar a la competencia, su curva de valor difiere de las otras.

Este sistema ayuda a dar un empujón a las organizaciones para que traten de obtener tanto la diferenciación como el liderazgo en costes. Deja atrás a las empresas enfocadas en aumentar y crear, las cuales disparan sus costes diseñando y aportando demasiados atributos a los productos sin, por consiguiente, aumentar mucho el beneficio. Además, se trata de un sistema de fácil comprensión y aplicación. Su puesta en marcha obliga a las empresas a hallar cada uno de los factores y a darse cuenta de qué factores se suelen asumir en una industria cuando realmente no son necesarios y a la vez de cuáles deberían ser añadidos.

La prueba de fuego para descubrir la viabilidad comercial de un océano azul es comprobar que cuenta con las 3 características claves:<sup>41</sup>

1. **Enfoque:** si la empresa no pone el foco en un número de factores reducido, sus costes se dispararán
2. **Divergencia:** sin ella, la empresa será un competidor más del mercado sin destacar en él
3. **Mensaje cautivador:** imprescindible para lograr vender la innovación creada

---

<sup>41</sup> W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

## 3 LA INDUSTRIA DE LA MODA, SU ORGANIZACIÓN Y SISTEMA DE PODERES

El punto 2 nos ha aportado la base necesaria para comprender la teoría de los océanos azules dentro de un contexto estratégico más amplio. También, nos ha mostrado las herramientas imprescindibles para aplicar la estrategia de los océanos azules a nuestro caso en cuestión, la industria de la moda.

Antes de adentrarnos en la aplicación de estos conceptos teóricos, explicaremos brevemente (se entrará en detalle en los anexos) el funcionamiento del sector y sus características principales. Para poder aplicar la estrategia de los océanos azules es esencial conocer el funcionamiento de la industria en cuestión. Igualmente, al tratarse de una industria particular y compleja, es importante enunciar cuáles son los principales actores y organismos de poder para tenerlos en cuenta a la hora de buscar la manera de abrir mercado y de buscar los factores actuales dentro del sector de la moda además de aquellos claves a añadir para la creación de un océano azul.

Asimismo, la aplicación de la teoría será precedida por la búsqueda de innovaciones, dentro de un amplio grupo de competidores homogéneos, en el siguiente punto 4.

### 3.1 Análisis de la industria de la moda

Se analizará la industria de la moda, haciendo uso de este término en referencia a actividades propiamente textiles, enfocadas a la vestimenta y que engloban la ropa y los complementos.

A lo largo del tiempo, las civilizaciones hemos evolucionado en cuanto a clases sociales y mentalidad y con ello ha evolucionado también la forma de vestirse. Según Beaton (1990), la moda representa un “cambio social”<sup>42</sup>. Solo analizando la silueta de la mujer se observa claramente la evolución de su proceso de liberalización, creciente poder y consideración en la sociedad. Se pasa de corsés apretados a formas cada vez más sueltas y flexibles.

---

<sup>42</sup> Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 143-154

(Anexo 1: ilustración de la evolución de la silueta de la mujer). La moda sirvió, en un principio, en símbolo de distinción entre clases sociales. Actualmente, se ha convertido en una forma de comunicación y representación de uno mismo y de las distintas mentalidades, aunque se le atribuyen innumerables significados.

### 3.1.1 Definiciones previas al análisis

Existen infinitas definiciones del término “moda”, la definición más adecuada para la sociedad actual es una que apueste sobre su descripción como un medio, un **vehículo de expresión de nosotros mismos, de nuestra personalidad**, que influencia la forma en la que nos ven los demás.

Coco Chanel veía una clara relación de la moda con las ideas, el estilo de vida, nuestro entorno y lo que sucede a nuestro alrededor.<sup>43</sup> Esta definición se acerca a la visión de esta como el **espejo de la sociedad**, de los fenómenos y tendencias actuales. Por ello, podemos usar una moda para referirnos a una época en concreto, un acontecimiento histórico o incluso a los valores y opiniones del periodo.

La moda puede definirse igualmente como **arte**, los sentimientos y la pasión tienen su papel y poder para crear preferencias induciendo a la satisfacción de nuevas necesidades. Robert Polet, anterior CEO de Gucci, resalta la creación del **“I need to have it factor”**, el cual representa el deseo emocional que configura la fuerza de una marca.<sup>44</sup>

Otro factor importante para que un producto sea moda es que se convierta en **popular**. La misma definición de la Real Academia Española resalta este factor definiendo el término como “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado

---

<sup>43</sup> “La moda no existe solamente en la ropa; la moda está en el aire, la trae el viento, se la presiente, se la respira, está en el cielo y en las calles, nace de las ideas, de las costumbres, de las noticias.”- Coco Chanel.

Charles-Roux, Edmonde. (2007). El siglo de Chanel, Paris, *Herce Editores*.

<sup>44</sup> So you have to create what I call the "I need to have it" factor when the customer says, "I need to have that \$2,000 bag, and my only worry is that it be in stock. I want it now." - Robert Pole.

Passariello, C; Meichtry, S (2007). Gucci chief peddles “Power of the Dream”. *Wall Street Journal*, retrieved 22 May 2015, from <http://www.wsj.com/articles/SB119059294955136826>

país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos”<sup>45</sup>

### 3.1.2 Ciclo de vida<sup>46</sup>

El ciclo de vida del producto fue introducido por primera vez en 1965 por Theodore Levitt.<sup>47</sup> No todos los productos disponen de un mismo ciclo de vida. En nuestro caso, en moda, el ciclo es muy particular, no pasa por todas las fases por las que pasaría un producto convencional. Se compone únicamente de tres fases: la introducción, el auge y el declive. Esto se debe al carácter cambiante de la moda, el cual impide que los productos se asienten en la etapa de madurez. Los productos se llevan durante un periodo limitado, eso sí, con la posibilidad de volver al mercado en otro momento, si la moda resurgiese.

Por supuesto, esto no se reproduce con todos los productos, existen lo que llamamos productos básicos, como los vaqueros o las camisas, los cuales logran venderse durante un espacio de tiempo más amplio, con pequeñas variaciones de estilo.

El objetivo de esta teoría es poder anticipar la fase en la que se encuentra el producto para así tomar la ventaja sobre las siguientes actividades a realizar que determinarán un cierto posicionamiento del producto. Las actividades de marketing que una empresa lleva a cabo deben ser distintas en cada fase del ciclo. Así, en la primeras fases se buscará, por ejemplo, en comunicación la notoriedad del producto, mientras que más adelante tomará el protagonismo la identidad o percepción del mismo. Conocer la posición del producto es una buena herramienta estratégica que nos permitirá prever ventas, acciones futuras e incluso cambios o modificaciones necesarias del producto, aumentando la eficiencia y eficacia de la estrategia de marca.

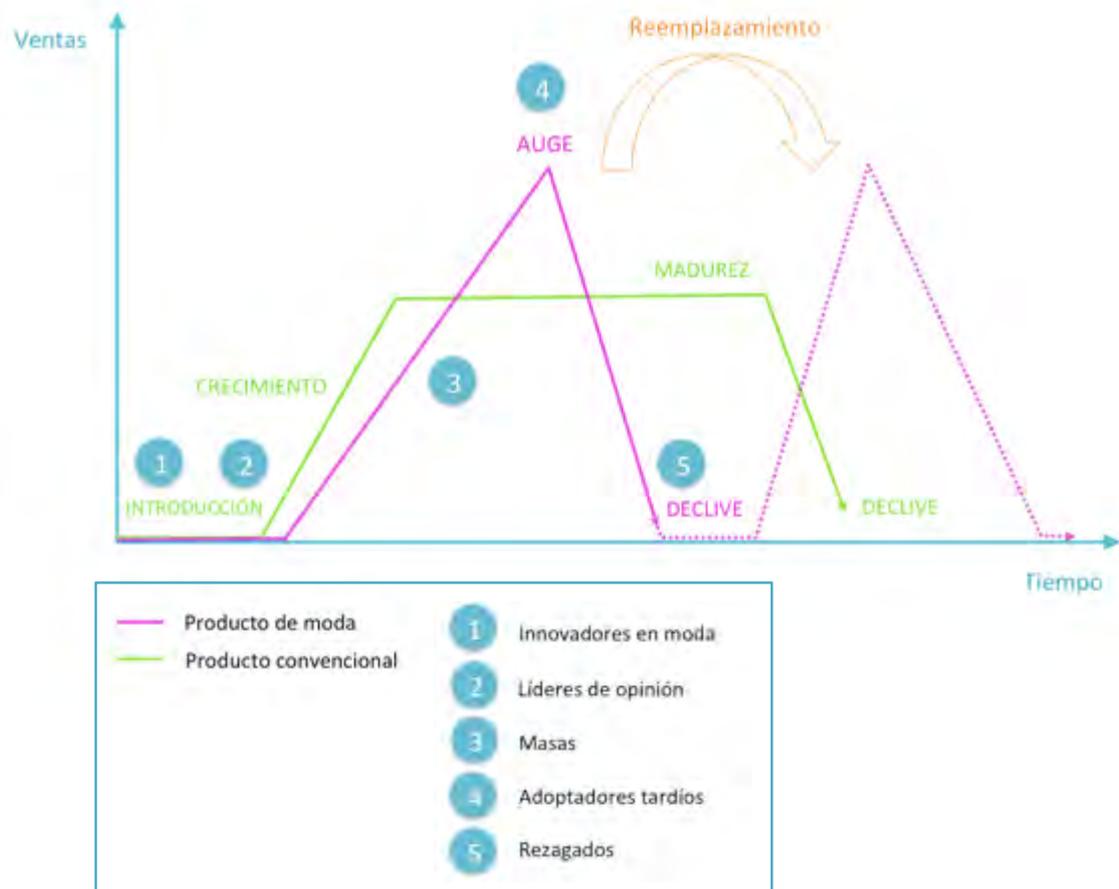
---

<sup>45</sup> Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 143-154

<sup>46</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

<sup>47</sup> Levitt, T. (1965). EXPLOIT the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.

Figura 7: El ciclo de vida de productos de moda



Fuente: Elaboración propia, basada en el apartado y gráficos 1.2 **The fashion cycle** del libro Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

En la figura 7, los **números** se corresponden con las características de cada uno de los grupos de consumidores que adquieren el producto o siguen la tendencia a lo largo de las distintas fases del ciclo de vida. Estos serán explicados en detalle más adelante en este mismo apartado.

El **reemplazamiento** mencionado en el gráfico superior puede referirse a un cambio sustancial en el producto o simplemente al lanzamiento de otra variante, modificando levemente algún atributo del producto. Dentro del cambio de atributo o cualidades, encontramos, por ejemplo, un lanzamiento de zapatos de punta redonda que se adaptan a unos en punta. Otra variante implicaría modificar el producto ligeramente, como por ejemplo puede ocurrir con el color o tonalidad de unos vaqueros. En algunos casos, resurge incluso el mismo concepto, o muy similar. Un caso muy actual son, por ejemplo, el

modelo de Adidas Stan Smith, diseñadas en 1973 por el mismo jugador de tenis y básico de los años 80', las cuales han vuelto a ser relanzadas el pasado año, resurgiendo después de unos años sin fabricarse. Una situación parecida se dio hace unos años con los dos modelos clásicos de Ray-Ban, las Wayfarer y Aviator.

Este fenómeno se ve potenciado cada vez más con la difusión del **fast fashion**. Las tiendas de moda rápida como pueden ser Zara o H&M, están renovando continuamente el producto en la tienda, acortando cada vez más el ciclo. Lo que antes se vendía en 2 o 4 temporadas se sustituye por colecciones continuadas cada 15 días aproximadamente.

Los consumidores que adoptan el producto de moda pueden dividirse en cinco categorías, en orden de aparición durante el ciclo de vida del producto:<sup>48</sup>

- 1) Los **innovadores en moda**: crean la tendencia durante la fase de introducción
- 2) **Líderes de opinión**: grupos de consumidores pioneros en adoptar la nueva moda mientras esta se encuentra en su fase inicial, buscan una diferenciación ya sea para definir valores o bien representar una cierta clase social. En esta fase introductoria, el coste y precio es muy alto mientras se busca recuperar la inversión.
- 3) **Masas**: difusión de esta nueva tendencia y adopción de ella por grupos cada vez más amplios de consumidores. El producto está en fase de crecimiento, los adoptadores tempranos buscan diferenciarse y adquieren el bien. Los competidores empiezan a reproducir y copiar esta tendencia de manera más económica.
- 4) **Adoptadores tardíos**: imitadores de esta tendencia, adquieren el producto ya en fase de madurez o auge, cuando se encuentran numerosas variantes dentro del estilo para satisfacer a un amplio grupo de consumidores de todos gustos y situaciones económicas. Si el producto se convierte en indispensable, el ciclo puede alargarse y seguir reproduciéndose, continuando la fabricación del producto con pequeñas adaptaciones.
- 5) **Rezagados**: últimos consumidores del producto ya cerca de la obsolescencia, aunque haya pasado de moda. En la fase de declive, las masas y adoptadores tardíos ya se han aburrido de la tendencia en cuestión y están la espera de una nueva.

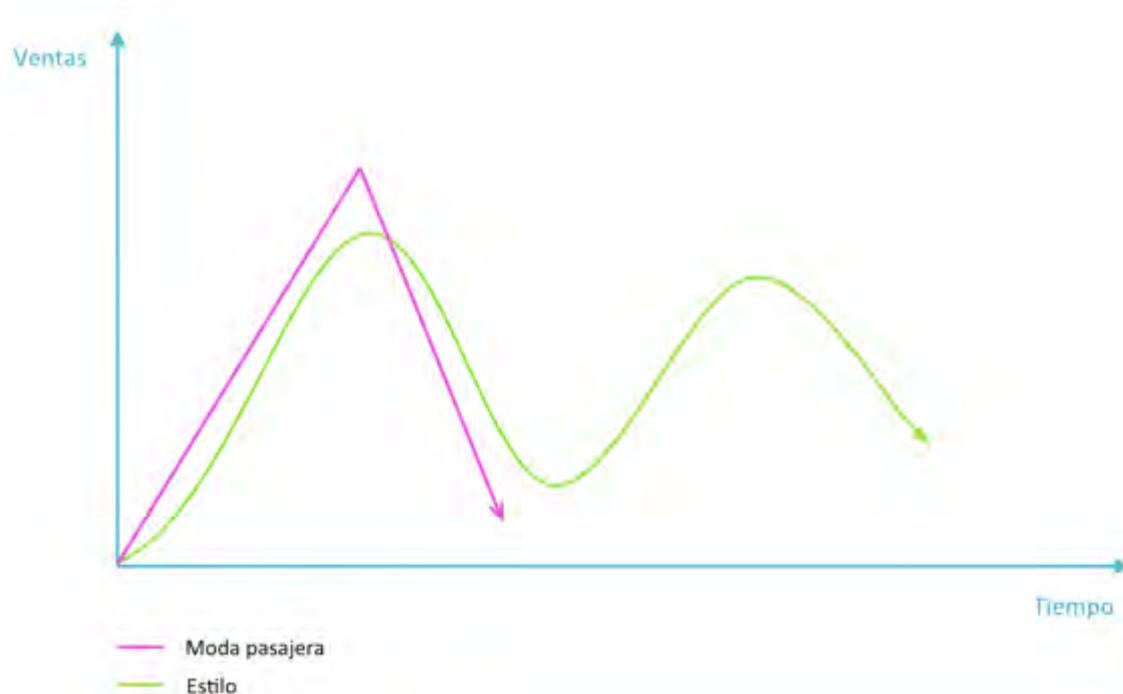
Cabe destacar, una noción, aportada por Kotler y Keller en 2006, que diferencia entre **moda y estilo**. El estilo evoca las características que diferencian un producto de otro, se

---

<sup>48</sup> Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 143-154

convierte en moda cuando se hace popular. Se puede repetir y se retoma a lo largo del tiempo con distintas modificaciones, mientras que la moda pasajera, por oposición, ocurre una única vez y no se reproduce.

Figura 8: Distinción entre estilo y moda pasajera



Fuente: Elaboración propia, basada en las figuras 1 y 2 del libro Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, págs. 143-154 que toma como referencia a Kotler y Keller, 2006.

Paul Poiret, modisto francés a quien se le atribuye la supresión del corsé y la aportación de colores étnicos y exóticos en la alta costura,<sup>49</sup> afirma que las **modas acaban en exceso**, es decir llegan a su punto máximo o auge para después decaer.<sup>50</sup> Así, lo mismo ocurrió con el corsé, el cual se fue ciñendo y apretando cada vez más hasta que lograron desprenderse de él por completo con el talle alto creado por Poiret en 1906. Otro ejemplo, quizás más actual, de esto son los pantalones campana, estos se ensacharon hasta llegar a un ancho

<sup>49</sup> White, R. M. (2007, May 24). Poiret: 'King of Fashion' at the Met. *New York Amsterdam News*. p. 18.

<sup>50</sup> Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 143-154

máximo, para después caer en picado volviéndose lo más pitillo posible y se irán ensanchando progresivamente por etapas.

### 3.1.3 Cadena de valor<sup>51</sup>

La cadena de valor dentro de la industria de moda es más larga de lo que muchos creen. La mayoría de las firmas dentro del sector se sitúan en dos de los últimos pasos que configuran el diseño de la prenda y su distribución, es el caso de empresas como Gap o H&M. Sin embargo, existen muchas actividades previas, las cuales se suelen subcontratar. Algunas firmas dan un paso más allá, como Zara que internaliza gran parte de su producción.

Figura 9: Cadena de valor en la industria de la moda



Fuente: Elaboración propia, basada en el gráfico 1.4 *The fashion pipeline* del libro Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

Los **servicios e industrias de soporte** también forman parte de la cadena ya que ayudan a la creación del producto final. Entre ellas, se encuentran tanto la producción de maquinaria para los acabados textiles y la confección como distintos servicios de la

<sup>51</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

industria, que abarcan desde actividades de marketing como comunicación, publicaciones de moda y agencias de publicidad hasta estudios de diseño o ferias de moda y tejidos.

La cadena de valor se caracteriza por la gran **variedad de productos acabados** que ofrece ya sea porque están dirigidos a distintos segmentos (como mujer, hombre, niños, embarazadas...) como por los distintos precios que abarcan o las necesidades que cubren (desde ropa arreglada, de pijama, deportes o incluso decoración del hogar).

En la última fase (señalizada en morado) encontramos **distintas etapas de desarrollo del producto**. Antes incluso de diseñar, se planifica el lanzamiento de cada colección en un calendario. Después se procede a la elaboración del producto y se crea una colección de muestra. Finalmente, se presenta la colección, la cual llegará más tarde a tienda.

El sistema es **complejo**, se puede incluso llegar a pensar que se compone de distintas industrias complementarias. Cada una de ellas posee distintas características, así las actividades de tratamiento de tejidos y fibras abarcarán mucha innovación e investigación además de capital y, por otro lado, las de confección demandarán esencialmente trabajo. La cadena de valor ayudará a determinar el tiempo invertido en cada fase y así ayudar a configurar el ciclo de vida y la creación de tendencias.

A pesar de la excesiva importancia que solemos darle a las actividades propiamente de diseño, las distintas interacciones individuales a lo largo de la cadena son imprescindibles y de gran importancia para la elaboración del producto final. Por ejemplo, una adecuada elección de la distribución es esencial para crear una tendencia así como la utilización de fibras y telas innovadoras. Por ello, es importante cuidar la cadena, cada actividad y cada uno de los proveedores para asegurar la sostenibilidad del negocio y la calidad del producto además de la obtención de **ventaja competitiva**.

Finalmente, resaltamos, para utilizarlo más adelante en la investigación, una creciente importancia de las actividades de negociación relativas a la **distribución** frente a la decadente importancia de las actividades manufactureras. Cada vez más *retailers* buscan una integración hacia atrás tratando de realizar más actividades como la producción o la misma búsqueda y tratamiento de materias primas para así asegurar la calidad de sus productos finales. Hoy en día, se trata más bien de poner el foco en los intangibles, en el valor aportado al consumidor, en la marca y el diseño o en la experiencia de compra en la tienda. El ahorrar costes de producción deja de ser una prioridad, siendo

considerado únicamente un 15% del precio final de venta, que además puede llevar a aumentar otros, como los de distribución, debido a los costes de transporte añadidos.<sup>52</sup>

Por ello, el *made-in* artesanal y tradicional, que además indica calidad, está volviendo a tener cada vez más importancia frente a la deslocalización. Así, el sector textil y de la confección está experimentando una vuelta al país de origen, “repatriar parte de la producción que se llevaron a Asia” mediante incentivos de los organismos públicos para así restablecer en España el sector industrial desaparecido. Esta tendencia se está dando no sólo en España, sino también en el resto de Europa y en América. Esto se debe a que los salarios en China se han multiplicado, pasando de “150 a más de 400 dólares”, por lo que los costes de transporte dejan de ser compensados. A esto hay que añadirle también una mejora de las condiciones laborales en Asia, los problemas de calidad, las restricciones que exigen un pedido de gran volumen y la pérdida de control. Asimismo, estamos en la era del *fast-fashion*, necesitamos el producto en tienda lo antes posible por lo que su fabricación debe realizarse en un lugar cercano, de fácil acceso.<sup>53</sup>

Asimismo, la innovación pone el foco no sólo en el diseño sino en la **creación de nuevas fibras**, cada vez más de naturaleza sintética o de combinaciones de ambas sintéticas y naturales. En base a las distintas pruebas y mezclas, se busca lo mejor de las fibras artificiales en presencia, a su vez, de las propiedades naturales. De esta investigación resulta el tacto, la ligereza, solidez y peso del tejido que permiten mejorarlo en cuanto a la calidad aportada.

### 3.2 Sistema de poder establecido<sup>54</sup>

¿Cómo se crea una nueva moda? ¿Quién dicta año tras año las nuevas tendencias?

Influye tanta gente en el sistema de la moda que es difícil delimitar los grupos de poder. Por un lado, tendemos a creer que la moda la crean los consumidores, el estado de ánimo de la sociedad y los acontecimientos actuales. Así, los consumidores elegirían un

---

<sup>52</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

<sup>53</sup> Barciela, Fernando (2013), *Vuelve la moda “made in Spain”*, *Elpais.com* [online], retrieved 26 March 2015, from [http://economia.elpais.com/economia/2013/08/23/actualidad/1377259317\\_525697.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/23/actualidad/1377259317_525697.html)

<sup>54</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

estilo u otro en función de sus circunstancias y estado, mientras las marcas se adaptan a sus necesidades. Sin embargo, por el otro lado, estaríamos muy equivocados si ignoramos el poder que pueden llegar a tener los diseñadores, las grandes casas, las editoriales de moda, los *bloggers*, los proveedores de telas o las ferias textiles. Abarcaremos los marcadores de tendencias más importantes, aunque estos pueden llegar a ser más numerosos de lo que lo que creemos y varían a lo largo del tiempo.

### 3.2.1 Tendencias socio culturales

Se trata de las tendencias colectivas en boga en el mercado, de la concienciación de las personas en un época y lugar determinado. Suelen darse a largo plazo y cambiar en base a grandes acontecimientos sociales. Los diseñadores intentan encajar sus identidades de marca dentro de estos movimientos. Un ejemplo de tendencia socio cultural muy importante hoy en día es la conciencia medioambiental, cada vez cobran más importancia en el mercado los productos que cumplen con los estándares ambientales.

Las grandes consultoras investigan cada año cuáles serán las próximas tendencias y cuáles han sido las del año actual para poder prever el futuro y ayudar a las empresas a encontrar un hueco en el mercado. Usaremos como ejemplo el estudio de las macro tendencias de PriceWaterhouseCoopers (PwC), el cual coincide en gran medida con las tendencias en los negocios detectadas por Deloitte. PwC elabora un “Global Annual Report”, en el cual lista las 5 macro tendencias que avanzan de forma creciente a nivel global<sup>55</sup>. Se encuentra resumido, en el anexo 2.

Con el progreso de la información por Internet, un gran método para detectar tendencias es **Google trends**. La herramienta proporciona datos sobre las palabras más utilizadas por los usuarios al hacer uso del buscador. En el anexo 3, se muestran ejemplos de palabras y la evolución del grado de interés por ellas entre 2005 y 2015 en España.

Como consecuencia, debemos intentar usar el máximo posible de las herramientas a nuestra disposición para anticipar la próximas tendencias sociales y asegurarnos de que nuestra idea en mente concuerda con ellas. Se trata de comprender en profundidad al consumidor, su entorno, pensamientos y propias preocupaciones, para así lograr satisfacer su necesidad de la mejor forma posible. Zara es una empresa que también investiga mucho las tendencias sociales, sale a la calle a captar tendencias, buscando identificar el

---

<sup>55</sup> <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/index.jhtml>, retrieved 1 April 2015

comportamiento del consumidor y sus preocupaciones para así captar qué prendas estarán de moda. El mismo Amancio Ortega señala acerca de la creación de moda que "La calle es la gran pasarela".<sup>56</sup>

### 3.2.2 Productores de telas

Los proveedores de telas son los primeros en configurar la cadena de valor en moda. Eligen y diseñan las telas 24 meses antes de que estas lleguen al mercado, porque son los primeros en tener información sobre las futuras tendencias, si no las crean sus propios tejidos.<sup>57</sup> Pueden llevar a cabo su propia investigación para insertar mejoras y realizar pequeños cambios o bien interpretar la información de los *Bureaux de style*<sup>58</sup> o las mismas sugerencias de sus clientes.

Las **ferias** llevadas a cabo dentro del sector son numerosas (descritas en el anexo 4). En ellas se muestran los productos semi-acabados, que se convertirán en los inputs principales dentro de la cadena de producción de vestimenta. Investigando sobre las distintas ferias, es fácil hacerse una idea sobre cuales serán los **tejidos**, las **tendencias** y los **colores** de la siguiente temporada con una cierta antelación.

### 3.2.3 Fashion weeks, las grandes casas y diseñadores

Las grandes casas, como Dior o Chanel, han servido siempre de inspiración a las más pequeñas (encontramos breves ejemplos de marcas que han establecido modas en el anexo 6).

Mientras estas grandes casas cambiaban la silueta de la mujer, imponían nuevas moda que eran imitadas por muchos modistos y diseñadores de la época. Hoy en día, su influencia se

---

<sup>56</sup> Gómez Silva, M. (2012). Amancio Ortega, fundador de Zara: Diez citas para entenderle, *finanzas.com*, retrieved 2 June 2015, from <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20121130/amancio-ortega-fundador-zara-1641693.html>

<sup>57</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

<sup>58</sup> Los *bureaux de style* detienen un importante poder en la industria de la moda. Consisten en asesores que logran detectar y anticipar las últimas tendencias proporcionando a la industria de la moda una información muy valiosa. Se explicarán en detalle en el anexo 5.

materializa con su presencia en las 4 grandes **semanas de la moda** llevadas a cabo en París, Londres, Milán y Nueva York. Su origen se atribuyó en los años '50 con la finalidad de facilitar la actividad de comercio y mostrar las nuevas tendencias. Hoy en día, muchas marcas siguen los desfiles, que mostrarán los colores, tejidos y acabados que serán tendencia en la nueva temporada. Su considerable influencia sigue en vigor y por ello, cada temporada, las grandes firmas se aseguran de invitar al evento a las grandes editoriales y a los “*influencers*”, como las *bloggers*. Sin embargo, las plazas para desfilarse en estas capitales están muy limitadas y las posibilidades de acceder a ellas son reducidas, lo que beneficia a los grandes, a la vez que impide a los nuevos diseñadores tener la oportunidad de mostrar sus creaciones.

Es cierto que los grandes diseñadores tratan de seguir las tendencias ya dictadas, pero no suelen ceñirse a ellas, buscan aportarles su toque de identidad. Su inspiración puede provenir de fuentes muy diversas como su misma trayectoria, viajes, paisajes o arquitectura. Además, las marcas establecidas, tienen que seguir determinados patrones que conforman su identidad como sus colores clásicos, su logo, su estilo, el uso característico de determinados tejidos. Esto hace que cada marca adopte las tendencias de distinta forma, dando lugar a una cierta diferenciación, conservando su identidad de marca y satisfaciendo a un target en concreto. También en función de la localización de la marca, el uso de las tendencias y colores de moda puede variar en cuanto a las adaptaciones locales de vestimenta o estética.

Por otro lado, las innovaciones no suelen ser muy rompedoras ya que no serían comerciales. En ocasiones prima la vuelta a ciclos o modas anteriores antes que el establecimiento fiel de las nuevas tendencias dictadas por los *bureaux de style*.

### 3.2.4 Editoriales de moda

Hace unos años, las editoriales de moda eran la principal y casi única fuente de creación de tendencias, aunque su influencia ha decaído siguen siendo indispensables. Su objetivo es retransmitir las tendencias prediciendo el futuro de la moda. Tratan, ayudándose de fotografías o artículos, de crear un foco de inspiración para diseñadores y una enorme fuente de información que permite conocer los nuevos estilos, marcas, modelos y diseñadores. Eligen las prendas que consideran más adecuadas para retransmitir las tendencias actuales y las combinan con complementos. A continuación, contratan a fotógrafos y maquilladores para materializar el conjunto en imágenes de calidad. En resumen, una vez que las tendencias ya están en la calle, ellas las interpretan, transmiten y deciden cuáles serán los diseñadores más exitosos y los productos indispensables de la temporada.

Es relevante resaltar la importancia de dos protagonistas esenciales en el mundo de las productoras de moda, Diana Vreeland y Anna Wintour (imágenes y trabajos de las dos editoras en el anexo 7).

### 3.2.5 Redes online

La red de internet es la que más influencia está teniendo hoy en día. Ha cambiado nuestra manera de ver las tendencias.

El auge del *fast-fashion* ha traído consigo una nueva necesidad, ya no necesitamos cuadernos de tendencias cada temporada sino cada día. Surgen así nuevos organismos que satisfacen esta creación instantánea y actualización casi al minuto de las últimas tendencias, algunos ejemplos son Worth Global Style Network, Style Vision o Trend Watching (descritos en el anexo 8).

Aquí se encuentran también los **blogs**, estos tienen el poder de contribuir al éxito o al fracaso de un producto de moda. Aunque aún no logran anticipar las tendencias asumen un rol creciente año tras año. Los blogueros de mayor influencia reciben invitaciones a las exclusivas pasarelas, antes únicamente frecuentadas por el elitista mundo de las editoriales y revistas de moda. Su mayor fuente de poder es el dominio que ejercen sobre el consumidor, el cual confía en la información publicada y la utiliza de referencia antes de realizar una compra.<sup>59</sup>

Sin embargo, esta credibilidad asociada al blog se cuestiona cada vez más. A las *bloggers* se les ofrecen regalos, contratos, invitaciones a eventos para que anuncien determinadas marcas o productos en sus *posts*. Esto nos hace dudar acerca de qué entradas son auténticas y cuáles están patrocinadas.

Los jóvenes apasionados por la moda están cada vez más presentes en este medio *online* y cobran mucha influencia tanto con blogs propios como con la creación de nuevas marcas, mediante las redes sociales, en páginas de Facebook o cuentas de **Instagram**.

---

<sup>59</sup> Redacción (2013), La influencia de los consumidores de los blogs arrasa frente a las redes sociales, *marketingdirecto.com*, retrieved 3 April 2015, from <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/la-influencia-en-los-consumidores-de-los-blogs-arrasa-frente-a-las-redes-sociales/>

### 3.2.6 Nuevas tecnologías

Como ya hemos mencionado en el apartado de los productores de telas, las innovaciones en los tejidos son primordiales para la creación de los nuevos productos y de las tendencias.

Vivimos el comienzo de las **tecnologías wearable**, los ejemplos empiezan a ser infinitos, desde las gafas de Google, las zapatillas inteligentes de Google y Adidas, vaqueros Levis que estilizan la figura, jeans anticelulíticos con propiedades hidratantes, ropa de la marca Cutecircuit con luces LED, prendas que protegen de la transpiración y del sol como Under Armour, camisetas que miden la frecuencia cardiaca... Se predice que el consumo de estos productos aumentará de forma considerable en los próximos años. Pueden llegar a convertirse en una tendencia que muchas marcas quieran seguir, como ha ocurrido en el caso de Oscar de la Renta con el lanzamiento del iPad Clutch, bolso capaz de cargar dispositivos electrónicos.<sup>60</sup>

Las nuevas tecnologías forman parte de nuestra vida y las marcas de moda buscan sacarles provecho, enganchándose a la tendencia o encontrando una oportunidad en ella. Por ejemplo, es el caso de innumerables firmas que han lanzado su propia funda para el iPad, el iPhone o el ordenador. De igual manera ocurre con la comunicación de la marca, es esencial que la marca esté presente en las redes sociales, que tenga una página de e-commerce e incluso aplicaciones para el móvil.

A pesar del poder que ejercen las nuevas tecnologías en el sector de la moda, no debemos caer en la trampa de los océanos rojos que empuja a confundir la innovación tecnológica con la creación de un nuevo mercado. Es importante que la innovación aporte un valor añadido por el que el consumidor esté dispuesto a pagar. En muchas ocasiones los océanos azules se crean desde la utilización de tecnologías actuales sin necesidad de actualizarlas.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Lakitsch, Alina (2014). Fashion revolution: visionarios de la moda, expertos en tecnología, *glamour.es*, retrieved 4 April 2015, from <http://www.glamour.es/work-techno/articulos/ser-un-visionario-de-la-moda-es-saber-de-tecnologia/19583>

<sup>61</sup> Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Red Ocean Traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.

### 3.2.7 Consumidor

El auge de la moda rápida trae consigo la creación de nuevas tendencias de forma continua. El consumidor es capaz de identificarlas gracias a las revistas de moda o a los *blogs*, por lo que es capaz de elegir aquellas que se adapten a su estilo y de personalizarlas de forma única. El consumidor crea tendencias, trata de mostrar su propia identidad, buscando sin cesar la **personalización**. Las firmas tratan de cubrir esta necesidad, ya sea ofreciendo la posibilidad al consumidor de diseñar parte del producto u ofreciendo una amplia variedad de colores y variantes entre las cuales cada uno elegirá aquella que más refleje su estilo y personalidad.

Surge el concepto del consumidor que es a la vez productor ("**prosumer**"), el consumidor genera contenido en las redes sociales, opina y comenta sus experiencias. En muchos casos llegan incluso a lanzar sus propias marcas beneficiándose de la facilidad de uso de las redes sociales y la venta *online*. Además hacemos frente a un consumidor **informado, crítico** y con una exigencia creciente. Las marcas tratan, por ello, cada vez más de ofrecer la mejor relación calidad-precio.

Finalmente, se puede ver cómo el poder ha ido cambiando, aparecen con fuerza nuevos agentes. Lo que vuelve más complejo aun el sistema es la relación que existe entre todos ellos. Los distintos grupos de poder se enumeran en la figura a continuación, la cual resume el apartado de forma esquematizada. A la hora de crear con éxito una marca de moda, para lograr encajar en el sistema, no basta con tener una idea innovadora, hay que lograr gustar a más de un "*influencer*", de ahí la exigencia y dificultad de entrada en este mundo tan reñido.

Figura 10: Resumen del sistema de poder y de los distintos actores



Fuente: Elaboración propia, basada en el gráfico **11.3 Trends' makers** del libro Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

## 4 INNOVACIONES EN EL RETAIL DE LA MODA, EN BÚSQUEDA DE OCÉANOS AZULES

Hemos descrito anteriormente cómo funciona la industria de la moda y cuáles son los agentes de poder en el sistema. Por un lado, el funcionamiento de la industria nos ayudará a buscar innovaciones a lo largo de la cadena de valor teniendo siempre en cuenta que el ciclo de vida de un producto de moda es muy corto. Por otro lado, tener un conocimiento sobre los distintos agentes de poder nos permitirá anticipar y tomar nuestras decisiones teniéndoles en cuenta o buscando desde un principio su aprobación.

Antes de adentrarnos en la manera de crear un océano azul en este sector, vamos a investigar brevemente cuáles son las innovaciones que se están llevando a cabo. Aunque tratemos de encontrar la manera de alejarnos de la competencia, creando una nueva industria, es esencial en un principio conocer el entorno competitivo actual.

También nos será de utilidad inspirarnos en casos conocidos de otras empresas dentro de esta misma industria que hayan logrado crear un océano azul y sean capaces de mantenerlo en el tiempo. Identificaremos los océanos azules por la innovación que aportan dentro de la industria que les da la oportunidad de sobresalir mientras consiguen que la competencia sea irrelevante.

Sin embargo, hablamos de una industria en continuo cambio, por lo que sostener una ventaja competitiva en el tiempo no debe ser evidente ni tarea fácil. Estudiaremos así, en el último apartado de este punto, mediante ejemplos, la facilidad que tienen los océanos azules en este sector de mantenerse a lo largo del tiempo.

No nos centraremos únicamente en el sector moda sino que abarcaremos las tendencias en el *retail*, consiguiendo una visión más general que no coarte la creatividad ni las posibilidades futuras para crear un océano azul.

## 4.1 Innovaciones y cambios en la industria de la moda y *retail*

### 4.1.1 Cambios en el *retail*, la distribución minorista

La distribución ha sufrido muchos cambios, la mayoría de ellos se deben a los avances tecnológicos.

La accesibilidad de internet a todo el mundo es un punto clave en la distribución que da lugar a la **venta online**. Se prevé un considerable crecimiento año tras año, llegando a representar las ventas hasta 390 000 millones de euros en EEUU. Las tiendas más perjudicadas serán aquellas que se apoyan en la ventaja competitiva de precio bajo y surtido amplio que no lograrán superar las ofertas *online*.<sup>62</sup> Ya no es necesario disponer de un distribuidor a parte sino que toda persona puede crear una página web y comenzar a realizar envíos por correo desde su mismo lugar de residencia. Sin embargo, algunos opinan que la venta por internet resulta únicamente exitosa en empresas ya conocidas y establecidas, que suelen disponer de tienda física. Se dio por ejemplo el caso con Mango, que logró aumentar un 35% las ventas gracias a su entrada en este nuevo canal.<sup>63</sup> Algunas de las empresas que más destacan en este canal son Netaporter.com, Yoox.com, Amazon o Asos.

Las nuevas tecnologías, los móviles y las plataformas sociales también han tenido su rol en este cambio. Desde los dispositivos móviles, las ofertas se vuelven cada vez más personalizadas al consumidor en función del contexto, su perfil de compra e incluso por la ubicación.

Se tiende actualmente hacia una **perspectiva de distribución multicanal**:

- **Canal online:** Las empresas buscan tener página web como medio de información hacia los clientes y posible canal directo.

---

<sup>62</sup> IBM Corporation en colaboración con la New York University Stern School of Business (2012), Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más), *IBM Sales and Distribution informe sectorial*

<sup>63</sup> Díaz Soloaga, P.; Muller V., (2009). Marcas de moda internacionales, *jornadas de moda y comunicación del centro universitario Villanueva*.

- **Tienda física tradicional:** suele ser necesaria cada vez más la existencia de un local físico. El consumidor busca poder devolver el producto en tienda y en ocasiones optar a probarlo o recibir asesoramiento personal.
- **Nuevos modelos:** surge el concepto *click and collect*, según el cual se puede adquirir online con la comodidad de recogerlo en tienda y así no tener que estar pendiente en casa de la recepción del pedido.<sup>64</sup>

Cabe también mencionar la influencia en el sistema de 4 grandes empresas:<sup>65</sup>

- **Facebook:** sabe los gustos y preferencias de los consumidores, tiene un activo muy valioso y poderoso en la manera que consiga influir en la compra.
- **Google:** además de controlar todas las búsquedas, con el desarrollo de nuevas aplicaciones como Google Wallet o Google Offers, el creador del famoso buscador trata de dirigir también las compras de los usuarios.
- **Apple:** destacan su personal cualificado y profesional, el diseño de sus tiendas, su servicio y atención personalizada, además de sus innovadores productos.
- **Amazon:** cuenta con la más amplia selección online. Actualmente, la empresa está desarrollando también su sección de moda, que no llega al nivel de ASOS, pero cuenta con un gran potencial debido a la gran infraestructura de la plataforma.

#### 4.1.2 Foco en el consumidor

Como ya hemos anticipado en el punto anterior, considerando al consumidor como un agente importante dentro del sistema de poder de la moda, este último ha tomado el control de la distribución. Los esfuerzos de las compañías están constantemente enfocados hacia la satisfacción de sus necesidades. Conservar su fidelidad es cada vez más complicado, los costes de cambio son muy bajos sino nulos. Además, consecuencia de la crisis, nos encontramos frente a un consumidor “bipolar” que busca marcas de lujo para determinados productos y de descuento para otros. Con lo cual un *retailer* con un posicionamiento intermedio puede verse perjudicado.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Marouseau, G. (2013). Le Click and Collect : La logistique participative du client dans les drive. (French). *Logistique & Management*, 21(3), 31-39

<sup>65</sup> IBM Corporation en colaboración con la New York University Stern School of Business (2012), *Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)*, *IBM Sales and Distribution informe sectorial*

<sup>66</sup> *Ibíd.*

En vista a dar un mejor trato al consumidor, considerándole el centro del negocio surgen disciplinas como el *customer experience management* o el *customer relationship management*, las cuales tratan de exceder las expectativas del consumidor. Buscan crear un vínculo emocional con el consumidor apelando a sus sentidos con una atmósfera particular (el aroma en tienda, la música, el servicio personal...), el diseño de la tienda o la misma bienvenida con bebidas o aperitivos. Se consideran técnicas de retención de la clientela que potencian su fidelidad.<sup>67</sup> Uno de los casos más conocidos en moda es el caso de Abercrombie, con el inconfundible aroma en tienda, las luces tenues y la música alta. Otras compañías han introducido el concepto mediante el uso de la tecnología, como el caso de Burberry en 2011 que instaló pantallas táctiles y iPods en tienda y lanzó una campaña en las redes sociales que permitía a los clientes comprar los productos viendo los mismos desfiles de la marca en sus dispositivos.<sup>68</sup>

Aunque siempre es necesario conocer a nuestro cliente al detalle, cabe resaltar que la teoría de los océanos azules nos advierte de que este enfoque en el consumidor, “*customer-oriented approach*”, no nos permitirá crear un nuevo espacio de mercado. Para ello, hay que poner el foco en los no-consumidores. Se trata de entender cuáles son los factores que impiden a los no-consumidores adquirir nuestro producto o servicio, para así reinventarnos, creando una nueva demanda.<sup>69</sup> Además, el *customer experience* busca sobrepasar las expectativas del consumidor, lo que puede conllevar unos costes altos para ofrecer servicios que puede que no atribuyan mucho valor añadido. Esto puede suponer un impedimento a la estrategia buscada de costes bajos.

### 4.1.3 Nuevos formatos de tienda

Se trata de facilitar la compra en cualquier lugar posible, con la estrategia multicanal mencionada anteriormente. Buscamos el contacto con el cliente desde todos los medios posibles. La presencia *online* ha facilitado los encuentros con el cliente, sin embargo los formatos de tienda física siguen creciendo. Podemos mencionar a las *pop-ups*, *concept stores* o *flagship stores* pero también surgen nuevos formatos como quioscos o pantallas inteligentes integradas con dispositivos. A continuación, describiremos brevemente cada uno de los nuevos formatos:

---

<sup>67</sup> Chahal, H., & Dutta, K. (2014). Conceptualising customer experiences: Significant research propositions. *Marketing Review*, 14(4), 361-381

<sup>68</sup> Straddling Two Worlds. (2011). *Business Today*, 20(25), 62-64

<sup>69</sup> Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Red Ocean Traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.

- **Pop ups:** se trata de tiendas efímeras que ofrecen experiencias de compra temporales. Aprovechan los espacios vacíos de la ciudades para vender durante semanas o días. Son una oportunidad de marketing para las grandes marcas que pueden aportar construcciones innovadoras o para las marcas que buscan darse a conocer compartiendo el espacio con otras marcas por un módico coste de alquiler temporal<sup>70</sup> (ejemplos visuales de tiendas *pop-up* en el anexo 9). Se dan también casos excepcionales como el de Prada Marfa, una tienda cerrada con escaparates y productos de la marca en medio del desierto.
- **Concept stores:** tiendas singulares que buscan captar la atención del consumidor con un diseño innovador, técnicas creativas y una apelación a los sentidos y a las emociones.<sup>71</sup> (fotografías de ejemplo en el anexo 10).
- **Flagship stores:** suelen tratarse de tiendas más amplias de lo normal y de gran diseño, se instalan en lugares emblemáticos de las ciudades para mejorar y potenciar la imagen la marca, tratando de ofrecer una experiencia distinta. Un ejemplo de *flagship store* es la tienda Zara de 8 plantas de la calle Serrano 23.<sup>72</sup>
- **Pantallas o paneles en lugares públicos:** en lugar de tener que ir a tienda, la compra mediante dispositivo electrónico y código QR aporta la máxima flexibilidad y conveniencia. Un ejemplo de ello es el caso de la cadena de supermercados Tesco en el metro de Corea de Sur, en el cual mediante pantallas era posible escanear el código QR y comprar desde el mismo metro con el móvil.<sup>73</sup> En algunos casos también se ofrece la oportunidad de comprar en pantallas 24h desde el escaparate de la misma tienda, como fue el caso de Ralph Laurent en Madison Avenue.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Diaz Soloaga, P (2014). Pop up fashion stores: a clue to dynamist the consumer, *centro universitario Villanueva*

<sup>71</sup> Redacción (2015). Concept Stores: Tiendas creativas para cautivar al cliente, *puromarketing.com*, retrieved 23 May 2015, from <http://www.puromarketing.com/17/11915/stores-tiendas-creativas-para-cautivar-cliente.html>

<sup>72</sup> Tejo.L (2014). Abrir 'flagship store ' está de moda, *elmundo.es*, retrieved 23 May 2015, from <http://www.elmundo.es/yodona/2014/04/15/534d0b98ca4741354e8b4573.html>

<sup>73</sup> Redacción (2012). El comercio electrónico, los códigos QR y el supermercado virtual triunfan en el metro de Corea, *puromarketing.com*, retrieved 23 May 2015, from <http://www.puromarketing.com/76/10367/comercio-electronico-codigos-supermercado-virtual-triunfan-metro.html>

<sup>74</sup> Lockwood, L. (2006). Ralph Lauren Makes Window Shopping Interactive. *WWD: Women's Wear Daily*, 192(26), 2.

A la hora de pensar en la creación de una nueva empresa o de cambiar la estrategia de *retail* es esencial tener en cuenta toda la variedad de formatos a nuestra disposición para poder utilizar el que mejor se adapte a nuestro modelo de negocio o necesidades.

#### 4.1.4 Concienciación por el medioambiente

La industria textil, sobre todo la que parte de fibras orgánicas tiene enorme repercusión en el medioambiente ya que necesita de los animales y de las plantas. Las fibras sintéticas necesitan entre 110 y 820g de químicos mientras que el algodón, por ejemplo, necesita entre 350 y 1500g. Según el World Bank, un 20% de la polución industrial de agua fresca se le atribuye al tratamiento textil y a los tintes.<sup>75</sup>

Además todo el sistema actual del *fast-fashion* empuja a que compremos ropa, en ocasiones de baja calidad, que renovaremos constantemente. Esta ropa no es duradera, la reemplazamos año tras año o incluso antes de acabar el año debido no solo a que se encuentre en mal estado, sino también porque sencillamente ya no está de moda. Según los datos del Council for Textile Recycling (CTR), los americanos desechan en media unos 32kg de ropa, equivalentes a 191 camisetas por persona.<sup>76</sup> Todo ello supone un coste medioambiental considerable, cuando además estas prendas podrían ser fácilmente recicladas.

Consecuentemente, cada vez son más las empresas o cooperativas que se dedican a la distribución a bajo precio de ropa usada o que toman iniciativas en contra de este desperdicio, como H&M, la cual realiza descuentos en prendas por la entrega de una bolsa de ropa usada. Otras empresas colaboradoras son Patagonia, Gap, Puma, The North Face o Levis.

Algunas compañías se sustentan directamente en una ventaja competitiva basada en la protección y la colaboración con el medioambiente. Se trata de una preocupación actual en la sociedad y muy pocas empresas están implicadas en hacerle frente. Además, el hecho seguir las tendencias socioculturales (en el mismo anexo 2, mencionamos desde el

---

<sup>75</sup> Ducas, C (2012). Chemistry in textile production: why is it a concern & what can be done about it?, *informe Textile Exchange*

<sup>76</sup> Straut, C (2013). Spring cleaning alert: we know where old clothes go to die—and the numbers will shock you, *elle.com*, retrieved 24 May from <http://www.elle.com/fashion/shopping/news/a14882/spring-cleaning-old-clothes-recycle/>

estudio de PwC cómo el cambio climático y la escasez de recursos es una preocupación actual de la sociedad a la que deberían enfrentarse las empresas) ayuda a las empresas asegurarse la aceptación del consumidor.

## 4.2 Reflexión sobre la sostenibilidad a largo plazo de un océano azul creado a partir de este sector

Los cambios son cada vez más rápidos en el *retail*, y más aún en el mundo de la moda donde las tendencias no dejan de evolucionar, sobretodo en el *fast-fashion*. La ventaja competitiva es cada vez menos duradera. Mientras los grandes almacenes lograron mantener su ventaja competitiva durante más de 100 años, los nuevos formatos, como es el caso de los *category killers*, ven cómo su ventaja competitiva se echa a perder 50 años más tarde.<sup>77</sup>

Podemos observar cómo las estrategias de las empresas se vuelven obsoletas, un caso muy ilustrativo, que ya abordamos en el marco teórico, es el de Kodak. Conseguir redefinir la estrategia competitiva aprendiendo de las experiencias pasadas no es fácil. Unas pocas empresas lo consiguen, nos basaremos en ellas, tomándolas de ejemplo:

- **Apple:** Cada producto de la firma ha creado su propio océano azul, consiguiendo que su estrategia sea completamente sostenible en los más de 38 años de vida de la compañía (explicación en detalle en el anexo 11).<sup>78</sup> Con su tecnología *wearable*, Apple ha dado el salto al mundo de la moda en accesorios con el iWatch. Ya en el lanzamiento del producto, la empresa optó por invitar a *bloggers* no únicamente tecnológicos, sino del sector de la moda.<sup>79</sup>
- **Zappos:** la empresa *pure-play* de venta *online* de zapatos comenzó por analizar las ventajas y desventajas de la venta por internet. Centró sus esfuerzos en mejorar la funcionalidad y velocidad de la página, amplió la selección de productos y

---

<sup>77</sup> IBM Corporation en colaboración con la New York University Stern School of Business (2012), Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más), *IBM Sales and Distribution informe sectorial*

<sup>78</sup> <http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/videos/AppleSlides.pdf>, retrieved 24 May 2015

<sup>79</sup> Reuters (2014). Apple busca seducir al mundo de la moda en el lanzamiento de su iWatch, *elfinanciero.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/apple-busca-seducir-al-mundo-de-la-moda-en-el-lanzamiento-de-su-iwatch.html>

consiguió atraer a los no-consumidores *online* ofreciendo una experiencia de compra sin precedentes, con un servicio de atención personalizada y una política de envíos y devoluciones gratuitos. Desde su lanzamiento en 1999, la firma conserva su ventaja competitiva, la cual se basa en sus empleados y en su fuerte arraigo a la cultura que transforma el espíritu de la compañía. El enorme poder intangible de la cultura y sus valores hace que el modelo de negocio Zappos sea difícilmente imitable (canvas de la compañía en el anexo 12)<sup>80</sup>. La base de la ventaja competitiva de **Patagonia** tiene unos fundamentos muy similares, al tener la conciencia medioambiental tan unida a la cultura, permite crear barreras de entrada que dificultan la entrada de competidores en el nuevo espacio de mercado.

- **Polo Ralph Laurent:** la empresa creó en 1967 el océano azul de “high fashion with no fashion”. La elegancia de las tiendas, el nombre y el lujo de sus materiales apelaron a consumidores de alta costura mientras que el estilo clásico y el precio razonable atrajeron a consumidores de marcas como Brooks Brothers (fundada en 1818) y Burberry (fundada en 1856), además de otros nuevos clientes.<sup>81</sup> Aun así, podemos observar la aparición de nuevos entrantes en el mercado como por ejemplo la marca Tommy Hilfiger (fundada en 1985). Sin embargo, Ralph Laurent mantiene una buena posición al ofrecer prendas para todas las ocasiones, prendas atemporales que no tratan de seguir las últimas tendencias. “No quiero estar a la moda. Si lo estás, llegará el momento en el que pasarás de moda”- R.L.<sup>82</sup> Las marcas **Desigual** o **Custo**, con un estilo mucho más transgresor y nada clásico, comparten por otra parte su negativa a seguir las tendencias actuales, siguiendo su propio estilo, al margen de lo que se lleve o deje de llevarse.
- **Zara:** analizó el sector de la moda y consiguió innovar investigando cómo aportar valor prestando atención a todo el proceso de creación, desde la cadena de suministro. Su ventaja competitiva no reside en su bajo precio, en la comunicación de la marca ni en la calidad de sus productos, sino en cambiar el paradigma del sector. Crea el mercado de la moda rápida, de última tendencia y a la vez

---

<sup>80</sup> [http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide\\_Zappos.pdf](http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide_Zappos.pdf), retrieved 24 May 2015

<sup>81</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass, *Harvard Business Press Books*.

<sup>82</sup> Polo, David (2015). *Ralph Lauren: Emprender con estilo*, *emprender-facil.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.emprender-facil.com/es/ralph-lauren-emprender-con-estilo/>

asequible. La empresa mantiene el éxito debido a la optimización de su cadena de valor y la capacidad de creación que da lugar al *fast-fashion*.<sup>83</sup> Sin embargo, puede decirse que la empresa cuenta con algún competidor, como Mango, H&M, o Springfield. Algunas compañías buscan repetir la estrategia ofreciendo moda asequible, como Primark, aunque su baja calidad, menor adecuación a las tendencias y precio bajo la sitúan en otro target de menor poder adquisitivo.

En resumen, una de las maneras de conseguir la sostenibilidad en base a esta estrategia es la continua innovación en los siguientes productos con el consiguiente aporte de valor para el consumidor, de manera a crear distintos océanos azules con cada uno de los productos. Otra opción es conseguir, como el caso de Ralph Laurent, que los productos sean atemporales. Por último, podemos buscar la ventaja competitiva prestando atención a la cadena de valor en su conjunto, o bien enfocándonos en capacidades intangibles de difícil imitación, como la cultura o los valores empresariales.

---

<sup>83</sup> Serrano, A (2011). Zara e Ikea, ejemplos de nuevo modelo económico, *cincodias.com*, retrieved 24 May 2015, from [http://cincodias.com/cincodias/2011/07/27/economia/1311879349\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2011/07/27/economia/1311879349_850215.html)

## 5 APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES AL MUNDO DE LA MODA

Del apartado anterior podemos extraer ideas que nos permitirán crear una nueva curva de valor, entre ellas conocemos los cambios que vive actualmente la distribución con la multiplicidad de canales, los nuevos formatos de tienda, las tendencias actuales de enfocar todos los esfuerzos de la compañía en el sector y la importante concienciación medioambiental. Además, hemos explicado ejemplos de empresas dentro del sector de la moda que han logrado crear océanos azules sostenibles en el tiempo y que nos servirán de guía.

Aplicar la teoría de los océanos azules al sector de la moda va a requerir distintos pasos, basados también en todo el estudio anterior sobre el funcionamiento del sector de la moda y en sus tendencias actuales.

En primer lugar, es importante aclarar que, dentro del estudio, se buscará la creación de océano azul para el minorista, el agente dentro de la cadena de valor que está en contacto con el consumidor. Si bien su actividad puede estar integrada verticalmente, siendo a la vez productor de su mercancía.

En segundo lugar, para hacernos una imagen mental sobre la competencia del sector de la moda vamos a identificar 4 grupos de competidores. Finalmente, buscaremos la manera de diferenciarnos dentro de estos 4 grupos creando una nueva curva de valor.

### 5.1 Competencia en la industria de la moda

#### 5.1.1 Análisis de la competencia

Hemos analizado cómo el éxito en la industria está determinado en gran parte por muy diversos agentes que configuran un complejo sistema de poder. Por ello, es necesario contar con el apoyo de alguno de ellos para obtener el éxito. Podemos, por ese lado, pensar que el acceso dentro de este mundo es limitado y que las ventas las consiguen unos pocos jugadores muy poderosos y establecidos.

Sin embargo, por otra parte, con la variedad de formatos a nuestra disposición y las ventajas de la venta online, tenemos la oportunidad de asegurar al menos la entrada en el sistema, si bien será difícil hacernos un hueco y sobresalir.

La rivalidad en la industria es muy alta, si consideramos las grandes multinacionales además de las numerosas empresas locales. Los nuevos entrantes se ven perjudicados por barreras de entrada ya que, aunque logren acceder al mercado por formatos más flexibles, las ventas y el poder lo suelen sustentar unos pocos con su imagen de marca fuerte ya establecida o con unas economías de escala inalcanzables. Parte de ello es la razón por la que el número de empresas en el sector textil en España está en descenso desde 2008, pasando de 25 133 empresas en 2008 a 19 302 en 2013 (gráficos en anexo 13).<sup>84</sup>

Según datos del INE del año 2013, la innovación en el sector textil es limitada en comparación con otros sectores. Su posición mejora en cuanto a la intensidad de la innovación, aunque sigue permaneciendo por debajo del total del sector<sup>85</sup> (datos gráficos en anexo 14). Muchas de las nuevas tiendas de ropa aportan copias de productos existentes o incluso compran los productos a los mismos proveedores, por lo que su crecimiento es limitado al no disponer de una oferta diferenciada. Destacan nuevas empresas, como la cadena asiática Mulaya que califican de “zara chino”, la cual trata de replicar el modelo de Inditex ofreciendo menores precios.<sup>86</sup> Si queremos una ventaja sostenible en el tiempo no podemos basar nuestra estrategia en copiar a otras marcas, ya que, si bien es posible que a corto plazo consigamos ventas, sin diferenciación es poco probable que consigamos permanecer en el mercado a largo plazo. Todo ello sin contar que esta estrategia se queda muy limitada al océano rojo, sin mirar más allá. Además si tenemos en cuenta que los ciclos de vida de los productos en esta industria son cortos, sabemos que la amenaza de sustitución es alta, razón de más para aportar un valor añadido que consiga fidelizar al consumidor, al que no le supondrá coste alguno el hecho de cambiar de marca.

---

<sup>84</sup> Datos del INE, retrieved 24 May 2015, from [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Textil/Sector\\_Espania/index.jsp?menu=2](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?menu=2)

<sup>85</sup> Ministerio de industria, energía y turismo, (2015). Presentaciones sectoriales: sector textil y confección, retrieved 24 May 2015, from <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confección.pdf>

<sup>86</sup> G. Rivas, Tatiana, (2014). La misteriosa empresa china que conquista Madrid, *abc.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.abc.es/madrid/20141110/abci-misteriosa-empresaria-china-mulaya-201411092107.html>

## 5.1.2 Determinación de los factores clave

En 2002, se le atribuían las claves del éxito en la industria de la moda en España a los siguientes factores: la calidad, el precio, la creatividad, la innovación en la producción y en la venta, la internacionalización y la adecuación del producto a los distintos segmentos.<sup>87</sup> Conservaremos alguno de ellos como la calidad, el precio y la creatividad. No mantendremos la innovación en la producción, sino que consideraremos más bien el hecho de que la producción sea local o haya deslocalización ya que se trata de un tema muy actual. No consideramos que la internacionalización sea un factor a tener en cuenta ya que no es característico de la industria de la moda en concreto y tampoco condición necesaria para la creación de un océano azul. La empresa que cree un océano azul logrará muy seguramente internacionalizarse, pero este factor no anticipa necesariamente su creación. Añadiremos nuevos factores de actualidad en el sistema de la moda como la tecnología, la inversión en comunicación, el surtido de producto o la adaptación a las tendencias dictadas. Consideraremos también el establecimiento de venta, en vista del auge de nuevos puntos de venta ya sea físicos (*concept store, flagship store...*) u *online*. Finalmente, añadimos el factor de atención al cliente ya que su inversión difiere mucho según la estrategia que siga la marca. Por ejemplo el medio online tiene una atención al cliente muy reducida. Por ello, es un factor clave que puede permitir la diferenciación, como se daría en el caso de Zappos, empresa *online* con un servicio al cliente muy desarrollado.

Obtenemos de esta forma la siguiente lista:

- 1) **Producción local:** La producción local es el enfoque de muchas firmas de lujo, las cuales suelen producir en las zonas más especializadas para el producto en cuestión. Como hemos comentado anteriormente, las grandes multinacionales o empresas *low-cost* tendieron a deslocalizar, pero cada vez más la producción vuelve a ser local. Si se lleva esta nueva tendencia desde la perspectiva de “*shared value*” de Porter<sup>88</sup>, esta práctica aportará un nuevo valor dentro de la cadena de aprovisionamiento al permitir el desarrollo de las comunidades locales. Buscamos dar una mayor importancia a los proveedores, atendiendo al desarrollo de toda la cadena de valor.

---

<sup>87</sup> Castro Devesa, M, (2002). Análisis del sector de la moda, *Boletín ICE económico*, retrieved 24 May 2015, from [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2749\\_07-11\\_\\_8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2749_07-11__8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf)

<sup>88</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

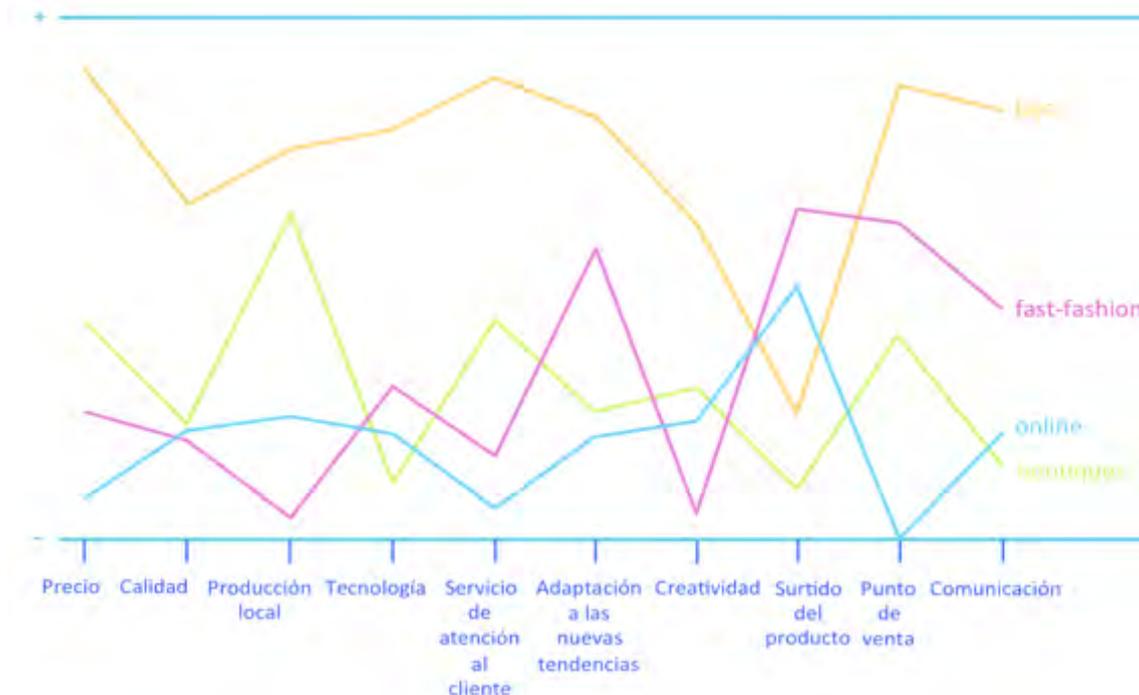
- 2) **Tecnología:** las tiendas se modernizan y disponen cada vez de las últimas tecnologías en cuanto a sistemas de pago, probadores, páginas web...
- 3) **Servicio de atención al cliente:** el personal en tienda que tiene el último contacto con el cliente debe estar formado y disponer de dotes comerciales.
- 4) **Calidad y precio:** tratándose de prendas de vestir y de un producto que se consume con regularidad, la relación calidad precio es esencial para evaluar a un competidor.
- 5) **Adaptación a las nuevas tendencias:** Hemos visto en los ejemplos que muchas empresas deciden ir a contracorriente con un estilo propio, sin ceñirse a las tendencias dictadas. Por ello, es importante considerarlo como un factor clave en la industria de la moda.
- 6) **Surtido de producto:** el surtido es muy amplio en las grandes cadenas, como por ejemplo Zara o H&M, mientras que las pequeñas boutiques o tiendas especializadas no son capaces de hacerles frente por una falta de espacio o un menor volumen de producción.
- 7) **Creatividad en el diseño:** evalúa si se buscan nuevas siluetas, tejidos y combinaciones creativas.
- 8) **Establecimiento de venta al público:** algunas empresas invierten mucho dinero en ello, como es el caso de Zara, por ejemplo, mientras que otras directamente lo eliminan, como el comercio online.
- 9) **Inversión en comunicación:** hay firmas que invierten grandes presupuestos en comunicar su marca, mejorar su imagen o mostrar nuevos productos, mientras que otras se ahorran estos costes o utilizan medios más baratos (redes sociales, escaparate del establecimiento...).

En el siguiente punto, crearemos el canvas estratégico dentro de la industria de la moda, evaluando la inversión que lleva a cabo cada grupo de competidores en los 10 factores identificados.

### 5.1.3 Canvas estratégico del sector de la moda

Evaluamos la inversión en cada factor según la pertenencia a un grupo u otro (lujo, *online*, *fast-fashion* o *boutiques*). La evaluación considera el grupo al completo, de un modo más general, a pesar de que distintas empresas dentro de un mismo grupo pueden actuar de manera diversa. Por ejemplo el precio en la página de e-commerce Privalia puede que sea más alto que en Mango pero, en media, el sector online ofrece un menor precio.

Figura 11: Canvas de la industria de la moda



Fuente: Elaboración propia

Se trata evidentemente de una simplificación de la realidad, la industria de la moda está muy fragmentada. Sin embargo, a grandes rasgos podemos discernir 4 grupos de competidores, cada uno con su respectiva curva de valor:

1. **Fast-fashion:** empresas con una gran rotación y un amplio surtido de producto, son capaces de ofrecer una muy buena relación calidad-precio y una oferta adaptada a las últimas tendencias, debido a la obtención de costes bajos por la deslocalización de la producción y la menor inversión en el servicio de atención al cliente.  
Ejemplos: Inditex (Berska, Oisho, Lefties...)<sup>89</sup>, H&M, Mango...
2. **Pequeñas boutiques o negocios tradicionales:** estas empresas no tienen capacidad para afrontar un surtido amplio ni son capaces de ofrecer un precio bajo, debido a que sus economías de escala están acotadas por un volumen de producción

<sup>89</sup> No consideramos a Zara dentro de este grupo, ya que Zara sigue una estrategia diferenciada que le permite crear un océano azul y por ello su posición estaría representada en otra curva de valor.

limitado. Su producción suele ser local al no tener un sistema de distribución muy desarrollado que les permita afrontar los costes de transporte de una deslocalización. Como ventaja, al tratarse de establecimientos reducidos, el servicio de atención al cliente suele ser más alto.

Ejemplos: Nekane, Renatta&go, Poète, Malababa, Hakei...

3. **Lujo:** se trata del grupo que más servicios ofrece por el alto precio que exige al consumidor. Realizan una gran inversión en las últimas tecnologías, sus tiendas cuentan con los diseños y sistemas de iluminación más modernos, probadores interactivos, modernos sistemas de pago, páginas web impecables, etc. El único factor que puede verse algo más reducido es el surtido, las grandes firmas no suelen disponer de un surtido inmenso sino que se especializan en aquellos productos que son capaces de producir con un estándar de calidad muy alto.

Ejemplos: Loewe, Louis Vuitton, Chanel, Dior, Armani...

4. **Sector online “pure players”<sup>90</sup>:** consigue ofrecer al consumidor un precio muy asequible, en vista de los costes ahorrados por la ausencia de tienda física o un servicio reducido de atención al cliente.

Ejemplos: Asos, Amazon, Privalia...

Dentro de este marco, surgen también las empresas **low-cost**, como Primark o Mulaya por ejemplo, buscando captar clientes con una oferta a muy bajo precio con una menor calidad. Sin embargo, su curva de valor no logrará diferenciarse mucho de la de las empresas *fast-fashion*, por lo que no requieren de una curva de valor a parte.

Las empresas como Patagonia o The North Face consiguen diferenciarse dentro de este canvas con factores como un mayor compromiso con el medioambiente. Zappos destaca por la calidad de su servicio de atención al consumidor y Desigual y Custo deciden no acotarse a las tendencias y aportan más creatividad en cuanto al diseño de los productos.

En el siguiente apartado trataremos de encontrar una nueva manera posible de creación de un nuevo espacio de mercado.

---

<sup>90</sup> La gran mayoría de las marcas en los grupos citados anteriormente disponen también de tienda online, en esta apartado incluiremos únicamente aquellas que distribuyen en el canal online de manera exclusiva, sin tener un establecimiento físico.

## 5.2 Pasos a tomar en cuenta de la estrategia de los océanos azules

### 5.2.1 Foco en los no consumidores

Si nos ceñimos al modelo del ciclo de vida del producto de moda, deberíamos enfocar el producto al primer consumidor, el innovador en moda, el cual creará la tendencia durante la fase de introducción. Ya más adelante, trataríamos de captar la atención de los líderes de opinión para hacer frente, en último lugar, a las masas, a las que seguirán los adoptadores tardíos y los rezagados.

Sin embargo, desde la teoría de los océanos azules, tenemos que poner el foco en los no consumidores. En el caso de la industria de la moda, no será muy complicado atraer a los no-consumidores. Aunque existan muchas personas que no siguen la moda ni las tendencias, toda persona tiene la necesidad de comprar ropa en un momento determinado, ya sea por una ocasión especial (boda, comunión, fiesta...), por necesidad si se le rompe lo que ya tiene o porque, por ejemplo empieza a trabajar y no dispone de prendas de un estilo más formal.

No nos dirigiremos directamente a los líderes de opinión ni a los innovadores en tendencias, si no que averiguaremos qué echan en falta en la oferta los no-consumidores de moda. Muchos de ellos sienten que la moda convierte a la gente en personas uniformadas, sin estilo propio, vistiendo todas las mismas tendencias.<sup>91</sup> Buscan una mayor personalización, poder opinar y sugerir ellos mismos nuevos artículos. Suele darse más en el caso de los hombres, pero también hay mujeres cansadas de la oferta tan variada e indecisas a la hora de elegir. Las grandes tiendas de *fast-fashion*, entre otras, tienen una oferta inmensa y en ocasiones resulta difícil elegir un conjunto. Además el servicio de atención al cliente suele ser limitado, lo que les dificulta aun más la tarea.

Por otro lado, vemos la moda como un fenómeno global, sin embargo está muy arraigada a las naciones y distintas culturas. “Cada tendencia de moda global tiene una interpretación local”. Es esencial saber a qué espacio de mercado nos vamos a dirigir para anticipar las preocupaciones y necesidades específicas de sus integrantes además de su manera de entender la moda. Asimismo, a la hora de dirigirse a un mercado, es

---

<sup>91</sup> Chat participativo sobre moda de Yahoo, retrieved 25 May 2015, from <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090726195512AAYP6Iz>

importante respetar las tendencias sociales actuales. Humprey y Schmitz atribuyen al hecho de actualización o innovación la necesidad de una coordinación económica entre la empresa y su entorno.<sup>92</sup> Por ejemplo, como bien se ha dicho anteriormente, el consumidor general está preocupado por el medioambiente. Además, estamos en una era tecnológica, es imprescindible que el negocio se adapte al consumidor online, que va a exigir una cierta modernidad en la pagina web por ejemplo o en el servicio en tienda.

### 5.2.2 Importancia de la marca, slogan

Una de las críticas a la teoría estratégica de los océanos azules es la carencia de una sólida referencia al marketing. Kim y Mauborgne no le dan a la marca una importancia imprescindible pero sí anuncian la importancia del slogan, de tener un mensaje cautivador que ayude a vender. De todas formas, en el sector de la moda es indispensable tener una marca para poder diferenciarse y mantenerse en la mente de los consumidores. Como bien indicó Pollard, no se trata de ser el primero en el mercado, sino en la conciencia del consumidor. Igualmente, para el *retail* 2020, se estima que uno de los factores que llevan al éxito es la inversión en una marca sólida y atractiva.<sup>93</sup>

La creación de imagen de marca y la comunicación del negocio que propondremos a continuación se basará en una inversión limitada que consistirá en publicidad online, una presencia en redes sociales y en acciones de Street marketing que generen ruido en las comunidades.

## 5.3 Rediseñar los límites de la industria

Como ya se ha estudiado en el marco teórico, existen dos maneras de crear un océano azul:

- **Inventar una industria nueva:** creación de nuevos negocios en relación con el mundo de la moda, un ejemplo es el desarrollo de aplicaciones que permiten nuevas acciones en el sector. Por ejemplo, la aplicación *Style eyes*, la cual permite fotografiar prendas y detecta su origen permitiendo la compra del producto o, en

---

<sup>92</sup> Aspers, P. (2010). Using Design for Upgrading in the Fashion Industry. *Journal Of Economic Geography*, 10(2), 189-207.

<sup>93</sup> IBM Corporation en colaboración con la New York University Stern School of Business (2012), Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más), *IBM Sales and Distribution informe sectorial*

su defecto, recomienda otras prendas similares. Otro ejemplo es la aplicación Cloth, la cual permite hacer fotos a las prendas y guardarlas con etiquetas para ayudar a una mejor elección del look de cada día teniendo en cuenta cada prenda del armario.

- **Rediseñar los límites de la industria ya existente:** se trata de negocios que surgen desde la misma industria aunque la rediseñan para dirigirse a un nuevo mercado. Basaremos el siguiente ejemplo de creación de un nuevo océano desde esta perspectiva, puesto que el propósito de estudio es conseguir competir en una industria saturada, ampliando la perspectiva de mercado.

### 5.3.1 Sistema de las 4 acciones

Para planificar las 3 primeras acciones observaremos los 10 factores clave de la industria, decidiendo qué factores reducir, cuáles aumentar y cuáles eliminar.

#### 1. REDUCIR

- **Adaptación a las nuevas tendencias:** las prendas de la firma estarán actualizadas pero no se ceñirán de manera totalmente fiel a ellas, situándose en un punto intermedio entre las *boutiques* y las empresas de *fast-fashion*.
- **Surtido del producto:** al tener un formato online, el surtido será amplio, pero no le daremos una prioridad, nos situaremos igualmente en una postura intermedia.
- **Comunicación:** nuestra estrategia de comunicación, como hemos indicado anteriormente, se basará en un plan de bajo presupuesto, con publicidad online, en redes sociales con un perfil de Instagram muy actualizado y acciones de Street marketing apoyadas en la elección y originalidad de las *pop-ups*<sup>94</sup>.

#### 2. AUMENTAR:

- **Precio:** nuestro concepto de negocio es nuevo, el servicio al consumidor es alto, por lo que el cliente estará dispuesto a pagar por el servicio que ofrecemos más de lo que paga en una *boutique* o tienda tradicional.
- **Calidad:** superará a la de las tiendas tradicionales ya que buscaremos proveedores especializados que aseguren una calidad de tejido y confección, que justificarán igualmente el precio. Además, en cuanto a la preocupación medioambiental, buscamos que los estándares de calidad aseguren que nuestros productos sean de

---

<sup>94</sup> Explicaremos más adelante que el sistema de distribución online está complementado por una presencia física temporal, en forma de *pop-up stores*.

materiales biodegradables, en la medida de lo posible, y su fabricación se llevará a cabo de una forma responsable con el medio ambiente. De igual manera, dispondremos de iniciativas de recogida de prendas usadas y colaboraremos con organizaciones medioambientales.

- **Producción local:** no buscamos ahorrar costes en las fases de aprovisionamiento ni de producción, por lo que los productos se fabricarán buscando el mayor know-how que asegure una alta calidad. Buscamos aportar valor a la cadena desde el comienzo, con un *made-in* lo más artesanal posible.
- **Tecnología:** nuestra tecnología estará sobretodo basada en una gran inversión en la página web. Estará diseñada de forma muy intuitiva con muchas explicaciones adicionales, sobretodo en cuanto a las tallas de las prendas. Creamos además una aplicación propia. La aplicación funcionará de manera similar a Cloth, las prendas de la marca estarán todas guardadas y se irán actualizando con los nuevos modelos. El consumidor tiene la opción de elegir las prendas que ha comprado y tenerlas guardadas en un archivo. La aplicación permitirá hacer conjuntos con las distintas prendas, además de ofrecer sugerencias en cuanto a combinación de nuestras propias prendas o con nuevos modelos a la venta. Será posible guardar las combinaciones preferidas, así como ordenarlas por eventos. Conseguiremos, de esta manera, facilitar la elección de un conjunto cada mañana además de fidelizar clientela, que por comodidad comprará en nuestra tienda para poder utilizar la aplicación.
- **Servicio de atención al cliente:** buscaremos tener en la página web un servicio 24 horas que pueda asesorar al cliente con cualquier duda o consejo de estilismo. Además, en las *pop-ups* el servicio será impecable con empleados que aconsejen al cliente y estén disponibles en todo momento.
- **Creatividad:** Desde el punto de vista del producto, buscaremos tejidos distintos con un estilo propio de la marca pero con una ligera adecuación a las tendencias. Ofreceremos un valor añadido en cuanto a las etiquetas del producto. Para abordar el problema del desorden en casa (a los consumidores ya no les entra nada mas en el armario), como suplemento a la aplicación, sugerimos también una nueva solución: se trata de una etiqueta con gancho para las perchas. En la etiqueta se mostrará un dibujo del producto y su descripción en cuanto materiales y ocasiones sugeridas para llevarlo. Al tener la etiqueta en la percha, el consumidor sabe dónde ubicar la prenda lo que le permite mantener un cierto orden.

### 3. ELIMINAR

- **Establecimiento de venta:** inspirándonos en el modelo *click and collect* dentro del *retail* de alimentación, el cual detecta la necesidad de un punto de apoyo a la página web, se eliminará la tienda física tradicional que sustituiremos con una *pop-*

*up store*. Nos apoyaremos en esta última para poder llevar a cabo una distribución multicanal. La *pop-up store*, aunque temporal, ayudará a aquellos consumidores que prefieran estar en contacto con el producto y podrán en cualquier caso devolver ropa comprada en la página online o recoger sus pedidos (como lo permite el sistema *click and collect*). En la página web de la firma se indicará en todo momento la ubicación de las *pop-ups* y las próximas aperturas. Su diseño será siempre innovador y creativo, para conseguir notoriedad por medio de *publicity*.

Finalmente, para diferenciarnos de la oferta actual, añadimos otros factores que no se han tomado en cuenta hasta ahora pero que tienen especial valor para el consumidor.

#### 4. CREAR

- **Simplicidad de oferta:** buscamos facilitar la experiencia de compra con una tienda fácil de entender. Partimos con la inspiración de la idea de Ikea que ofrece un *showroom* que agiliza la elección para amueblar nuestro hogar. De esta manera, un consumidor que no suele comprar moda, porque le parece que una tienda tiene demasiada oferta y se pierde continuamente, encuentre rápidamente lo que busca.

👉 En cuanto a la tienda física *pop-up*, esto se llevará a cabo gracias a un servicio muy profesional que estará en todo momento disponible al consumidor. Además, la organización del surtido no estará determinada en función de las prendas (ex: división entre pantalones, camisas vestidos, zapatos, bolsos), sino de las distintas combinaciones y ocasiones. Habrá letreros<sup>95</sup> que indiquen eventos tales como bodas, puestas de largo, trabajo, gimnasio, etc. Se ofrecerán distintos conjuntos completos, incluyendo una sugerencia en complementos y calzado, para facilitar la decisión. Se ofrece al consumidor un conjunto que encaja a la perfección, así no tiene que dedicar tiempo, sin mucho éxito suponiendo que además no disfruta de la actividad ya que no le da importancia alguna a la moda, a buscar en otros lugares cómo terminar el look para la ocasión.

Además, un concepto que podemos extraer de la tienda &Other Stories, es la muestra al lado de la ropa de fotos con el estilismo. Así, el consumidor no solo ve el conjunto entero de una vez sino que ve cómo le sienta el conjunto a la modelo.

---

<sup>95</sup> Se muestra un ejemplo gráfico del diseño de los carteles en el anexo 15

👉 La página web seguirá exactamente la misma línea, su diseño será muy simple e intuitivo.

- **Apartado de regalos:** La compra de regalos suele ser complicada, no solemos tener tiempo ni ganas de visitar muchas tiendas para adquirirlo. Firmas como Urban Outfitters o Natura ya lo tienen con objetos singulares y muy originales y artículos de decoración que sirven como ideas de regalos. Trataremos de ofrecer conceptos distintos y originales que puedan personalizarse según las ocasiones y el receptor. Además, le da un valor añadido a la tienda, los consumidores no buscarán únicamente prendas de vestir sino que también entrarán a ver (o visitarán la página web) artículos originales que puedan servirles para hacer un regalo.
- **Personalización:** en las *pop-ups* llevaremos a cabo iniciativas en las que será posible personalizar las prendas en la tienda, con la ayuda del personal. En la página web tendremos también un apartado que permita personalizar determinados *looks*. Algunos de ellos se comercializarán, proponiendo concursos. Buscamos que el consumidor se sienta parte de la firma, que tenga un sentimiento de pertenencia pudiendo colaborar. En la sección de regalos la personalización será muy alta, con cartas y mensajes personales, fotografías...

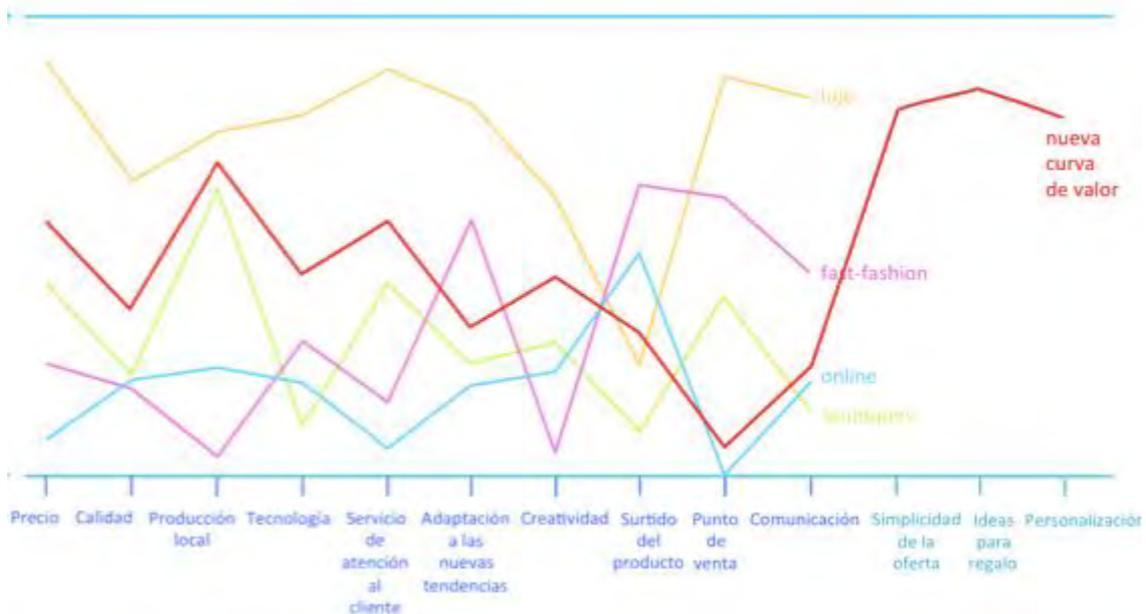
Proponemos el modelo de negocio descrito ya que, en el mundo de la moda, es difícil innovar en cuanto al producto, los diseños se copian fácilmente, las tendencias se repiten sin cesar. Por ello, tratamos de innovar en la experiencia al consumidor y al no-consumidor, con un sistema de distribución multicanal y una mayor facilidad de compra acompañada de un gran uso de la tecnología.

### 5.3.2 Nueva curva de valor

En base a las acciones propuestas, creamos la siguiente curva de valor (en color rojo) en la que el negocio propuesto se diferencia de los negocios actuales de la industria, creando un océano azul.

Como ya se ha visto en el apartado anterior, el nuevo modelo reduce, elimina y aumenta algunos factores además de añadir los 3 últimos (en color azul claro).

Figura 12: Ejemplo de creación de océano azul en la industria de la moda



Fuente: Elaboración propia

A modo de verificación, aplicaremos el test de que nos permite comprobar la viabilidad de un océano azul en base a 3 características:

1. **Enfoque:** la empresa ha reducido el número de factores en los que invertirá, ahorrando en comunicación, en el surtido, en la adaptación a las nuevas tendencias y en el establecimiento.
2. **Divergencia:** la empresa no es un competidor más, su curva de valor resalta dentro del mercado con una propuesta distinta
3. **Mensaje cautivador:** la simplicidad de la oferta y la originalidad de las *pop-ups* lograrán crear una gran notoriedad que venda la innovación creada.

Finalmente, atendiendo a las características de los océanos azules, conseguimos la diferenciación a la vez que un bajo coste, sin coartarnos a tener que elegir entre una de las dos ventajas competitivas. Todo ello, asumiendo el riesgo que conlleva esta doble estrategia y que será necesario evaluar antes de operar. Además, hemos modificado las condiciones de la industria, en lugar de asumir que los requisitos para competir en ella nos vienen ya dados. Por último, centrándonos en los no-consumidores, conseguimos un nuevo espacio de mercado en el que la competencia se vuelve irrelevante.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El punto de partida del estudio es la percepción de una gran complicación para innovar dentro del sector de la moda. El número de competidores es infinito, muchos de ellos desconocidos. Recordamos a los grandes mientras las pequeñas y nuevas tiendas de los jóvenes diseñadores pasan casi desapercibidas.

Las firmas se copian las unas a las otras y siguen unas mismas pautas comunes a la industria en cuanto a la elección de colores, tejidos y formas siguiendo todas las mismas tendencias. Es fácil pensar que uno no puede no adaptarse a las tendencias y conseguir vender. Los *blogs* de moda, las editoriales, los *bureaux de style* forman parte del sistema de poder y deciden las reglas del juego: cuáles serán las próximas tendencias y cuáles serán las firmas de moda.

La primera idea a resaltar es la **necesaria adaptación al sistema de poder** definido, sin embargo, esto no impide la innovación. La innovación no tiene porqué abarcar únicamente el diseño o su adaptación a las tendencias sino que puede implicar una nueva manera de distribución, un servicio de atención al cliente más personalizado o una mayor inversión en tecnología.

Según las **tendencias** de la industria y del *retail* que hemos estudiado, es esencial hoy en día que la empresa se adapte a ciertos factores como a las nuevas tecnologías. Ya no existe la posibilidad de estar o no online, se convierte en casi obligatorio. De la misma manera, la presencia en redes sociales como Instagram o en *blogs* es esencial dentro de este mundo. Otro factor son los nuevos formatos de tienda, de los que las nuevas empresas pueden sacar partido para ahorrar costes y mantener la presencia física, como en el caso de las *pop-up stores*. Además, dentro de las tendencias sociales, está también la preocupación por el medioambiente que cobra cada vez más fuerza en la sociedad, las empresas deben adoptar una posición proactiva que vele a favor de un mundo sostenible.

En segundo lugar, hemos comprobado que **no es un requisito indispensable atender a las pautas de la industria**. Es recomendable mantener una postura abierta, que permita analizar los factores en los que la industria compite y poder averiguar cuáles de ellos aportan valor al consumidor y cuáles no lo hacen. Será siempre posible añadir algunos factores que no se han tenido en cuenta hasta ahora, que permitirán una mayor diferenciación en el sector. Así, lograremos crear una nueva curva de valor, sin pertenecer a ninguno de los grupos de competidores de la industria.

Además de tratar de buscar más allá de los límites de la industria actual, hay que mirar más allá del consumidor actual. La tercera lección aprendida consiste en ampliar las fronteras del mercado, atendiendo no solo a los consumidores, sino **prestando importante atención a los no-consumidores**. Son ellos los que nos aportarán la información necesaria de los fallos de la industria que les hacen adoptar una postura reticente a la compra, en nuestro caso, de productos de moda.

La contribución del estudio es apoyar a la innovación dentro de la industria de la moda, para animar a los nuevos emprendedores o diseñadores a diseñar su modelo de negocio, no desde la perspectiva de la competencia actual, sino desde una mucho más amplia. Además, todo ello contribuirá a la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

A modo de recomendaciones, proponemos dentro del mundo de la moda unos pasos a dar para crear un nuevo negocio innovador:

- 1) **Analizar la sociedad, las tendencias** y las preocupaciones y los acontecimientos actuales.
- 2) Crear una **identidad de marca**, un concepto bien definido que parta de un estilo propio y pueda ser sostenible a lo largo del tiempo.
- 3) **Adaptación**: nuestra marca tiene que encajar dentro del marco actual, atendiendo desde su personalidad e identidad a la demanda existente. Se trata de lograr casar los dos puntos anteriores, ya que todo consumidor o no-consumidor estará afectado por las tendencias socio-culturales del momento.
- 4) Buscar **más allá de las fronteras de la competencia** dentro de la industria **y del consumidor** dentro del mercado.
- 5) Establecer e identificar con ayuda de las herramientas propuestas por Kim y Mauborgne (canvas y el sistema de las 4 acciones) los **factores relevantes** dentro de la industria.
- 6) Realizar actividades de **marketing y comunicación** indispensables para dar a conocer el producto, como campañas en redes sociales.
- 7) Estar presente en los **canales de distribución adecuados**: *online*, nuevos formatos de tienda...
- 8) Es importante seguir buscando **innovaciones que actualicen nuestra oferta de valor**, única manera de conseguir la sostenibilidad a largo plazo.

Prestando especial atención a las ideas subrayadas, **es posible la creación de un océano azul desde el inmenso océano rojo de la industria de la moda**, sin requerir imitar a la competencia o ceñirse a las últimas tendencias dictadas.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros :

Charles-Roux, Edmonde. (2007). El siglo de Chanel, Paris, *Herce Editores*.

Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). Managing Fashion and Luxury Companies, Milano, *ETAS*.

Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick (2013). Exploring Strategy: Test & Cases, 10th edition, Harlow, *Pearson Education*.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, *Harvard Business Press Books*.

### Artículos :

¿Qué hace una productora de moda?, *entremujeres*, retrieved 3 April 2015, from [http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/produccion-de-modas-proctor-productora-curso\\_0\\_897510296.html](http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/produccion-de-modas-proctor-productora-curso_0_897510296.html)

Anna Wintour's Instagram Debut Was Taken By A Professional Photographer (2013), *huffingtonpost.com*, retrieved 4 April 2015, from [http://www.huffingtonpost.com/2013/08/20/anna-wintour-instagram-photo\\_n\\_3785668.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/08/20/anna-wintour-instagram-photo_n_3785668.html)

Aspers, P. (2010). Using Design for Upgrading in the Fashion Industry. *Journal Of Economic Geography*, 10(2), 189-207.

Barciela, Fernando (2013), Vuelve la moda "made in Spain, *Elpais.com* [online], retrieved 26 March 2015, from [http://economia.elpais.com/economia/2013/08/23/actualidad/1377259317\\_525697.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/23/actualidad/1377259317_525697.html)

Bucci, Lea (2012). Les bureaux de style, ces gens qui "font" la tendance, *madmoizelle.com*, retrieved 1 April 2015, from <http://www.madmoizelle.com/bureaux-style-117208>

Bur, Aníbal (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 143-154

Chahal, H., & Dutta, K. (2014). Conceptualising customer experiences: Significant research propositions. *Marketing Review*, 14(4), 361-381

Čirjevskis, A., Homenko, G., & Lačinova, V. (2010). NEW APPROACHES IN MEASURING AND ASSESSING VIABILITY OF BLUE OCEAN STRATEGY IN B2B SECTOR. *Journal Of Business Management*, (3), 162-179.

Concept agency (2014). Cuaderno de tendencias Nelly Rodi, *conceptagency.net*, retrieved 1 April 2015, from <http://www.conceptagency.net/clients/cuaderno-tendencias-nelly-rodii/>

Cortez, M. A., Nguyen Thanh, T., Doan Van, A., ZagitaNg, B., & Vegafria, E. (2014). Fast fashion quadrangle: an analysis. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 18(1), 1-18.

Crespo, Irene (2015). Anna Wintour, las claves de su éxito, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from [http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692\\_331675.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692_331675.html)

De la Torre, Eugenia (2012). Diana Vreeland: la tirana que inventó las editoras de moda, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from [http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501\\_204929.html](http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501_204929.html)

Díaz Soloaga, P (2014). Pop up fashion stores: a clue to dynamist the consumer, *centro universitario Villanueva*

Díaz Soloaga, P.; Muller V., (2009). Marcas de moda internacionales, *jornadas de moda y comunicación del centro universitario Villanueva*.

Figueroa González, E. G., Arrieta Díaz, D., Moreno Elizalde, M. L., Sánchez Cano, J. E.,

Meléndez Guerrero, M. Á., Sotelo Asef, J. G., & Moreno Loera, H. (2014). El proceso de dirección estratégica, fortalezas y debilidades en la feca ujed. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 724-730.

Funes, María Luisa (2013). Diez "Concept Stores" que visitar, *abc.es*, retrieved 23 May 2015, from [http://www.abc.es/estilo/moda/20131202/abci-diez-concept-store-201311292100\\_9.html](http://www.abc.es/estilo/moda/20131202/abci-diez-concept-store-201311292100_9.html)

G. Rivas, Tatiana, (2014). La misteriosa empresa china que conquista Madrid, *abc.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.abc.es/madrid/20141110/abci-misteriosa-empresaria-china-mulaya-201411092107.html>

Gómez Silva, M. (2012). Amancio Ortega, fundador de Zara: Diez citas para entenderle, *finanzas.com*, retrieved 2 June 2015, from <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20121130/amancio-ortega-fundador-zara-1641693.html>

Greco, A. (2000). Case Study--Dell Computer. *Marketing Review*, 1(1), 103.

IBM Corporation en colaboración con la New York University Stern School of Business (2012), Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más), *IBM Sales and Distribution informe sectorial*

Inditex: Fashioning the Strongest Model in Apparel Retail. (2013). *Bernstein Black Book - Inditex: Fashioning the Strongest Model in Apparel Retail*, 1-165.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Red Ocean Traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 76-84

Kim, W. Chan & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Lakitsch, Alina (2014). Fashion revolution: visionarios de la moda, expertos en tecnología, *glamour.es*, retrieved 4 April 2015, from <http://www.glamour.es/work-techno/articulos/ser-un-visionario-de-la-moda-es-saber-de-tecnologia/19583>

Levitt, T. (1965). EXPLOIT the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.

Lockwood, L. (2006). Ralph Lauren Makes Window Shopping Interactive. *WWD: Women's Wear Daily*, 192(26), 2.

Marouseau, G. (2013). Le Click and Collect : La logistique participative du client dans les drive. (French). *Logistique & Management*, 21(3), 31-39

Mohamed, Z. A. (2009). Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy; on 14 Different Agencies Strategy; Case Study An. *Integration & Dissemination*, 428-34.

Passariello, C; Meichtry, S (2007). Gucci chief peddles 'Power of the Dream'. *Wall Street Journal*, retrieved 22 May 2015, from <http://www.wsj.com/articles/SB119059294955136826>

Polo, David (2015). Ralph Lauren: Emprender con estilo, *emprender-facil.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.emprender-facil.com/es/ralph-lauren-emprender-con-estilo/>

Porter, M. E. (1980). Generic Competitive Strategies. In , *Competitive Strategy (9780029253601)* (pp. 34-46).

Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Grupo Patria Cultural, p. 18.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Prashanth, K (2003). Wal-Mart's Cost Leadership Strategy, *Center for Management Research*, ICMR Case Collection

Rau, J. G. (2012). With Your Idea, Are You Trying to Navigate the Red Ocean or the Blue Ocean? (cover story). *Inventors' Digest*, 28(8), 32-33.

Redacción (2012). El comercio electrónico, los códigos QR y el supermercado virtual triunfan en el metro de Corea, *puromarketing.com*, retrieved 23 May 2015, from <http://www.puromarketing.com/76/10367/comercio-electronico-codigos-supermercado-virtual-triunfan-metro.html>

Redacción (2013), La influencia de los consumidores de los blogs arrasa frente a las redes sociales, *marketingdirecto.com*, retrieved 3 April 2015, from <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/la-influencia-en-los-consumidores-de-los-blogs-arrasa-frente-a-las-redes-sociales/>

Reinhart,F; Casadesus-Masanell, R; Kim, H.J. (2010). Patagonia, HBS Cases, Boston: *Harvard Business School Publishing*

Reuters (2014). Apple busca seducir al mundo de la moda en el lanzamiento de su iWatch, *elfinanciero.com*, retrieved 24 May 2015, from <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/apple-busca-seducir-al-mundo-de-la-moda-en-el-lanzamiento-de-su-iwatch.html>

Rivkin, J. W. y Ghemawat, P. (1998). Creating Competitive Advantage, *Harvard Business School Cases*, enero, pp. 1-22.

Serrano, A (2011). Zara e Ikea, ejemplos de nuevo modelo económico, *cincodias.com*, retrieved 24 May 2015, from [http://cincodias.com/cincodias/2011/07/27/economia/1311879349\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2011/07/27/economia/1311879349_850215.html)

Shamiyeh, M. (2014). Discontinuous Change and Organizational Response: Exploring the Moderating Effects of Resources and Capabilities – the Case of Kodak. *University Of St. Gallen, Business Dissertations*, 1-359.

Straddling Two Worlds. (2011). *Business Today*, 20(25), 62-64

Straut, C (2013). Spring cleaning alert: we know where old clothes go to die—and the numbers will shock you, *elle.com*, retrieved 24 May from <http://www.elle.com/fashion/shopping/news/a14882/spring-cleaning-old-clothes-recycle/>

Tejo.L (2014). Abrir 'flagship store ' está de moda, *elmundo.es*, retrieved 23 May 2015, from <http://www.elmundo.es/yodona/2014/04/15/534d0b98ca4741354e8b4573.html>

Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.

Vaquero, Isabel. (2007). El reinado de la Alta Costura: la moda de la primera mitad del siglo XX, *publicaciones electrónicas del Museo de traje*.

Velásquez, C. (2008). La estrategia del Océano Azul. (Spanish) (cover story). *Leadership: Magazine For Managers*, 5(14), 19-29.

White, R. M. (2007, May 24). Poiret: 'King of Fashion' at the Met. *New York Amsterdam News*. p. 18.

Zamora, I., (2012), Por qué la ropa de Primark es tan barata, *ABC Economía*. Retrieved 9 March 2015, from <http://www.abc.es/20121105/economia/abci-exito-primark-barato-201210291236.html>

### **Páginas web consultadas:**

Chat participativo de Yahoo, retrieved 25 May 2015, from <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090726195512AAYP6Iz>

Datos del INE, retrieved 24 May 2015, from [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Textil/Sector\\_Espania/index.jsp?menu=2](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?menu=2)

<http://interstoff-asia-spring.hk.messefrankfurt.com/hongkong/en/visitors/welcome.html>, retrieved 1 April 2015

<http://nellyrodi.com/en/inspire>, retrieved 1 April 2015

<http://style-vision.com/en/>, retrieved 3 April 2015

<http://theredlist.com/wiki-2-24-525-770-926-view-1980s-5-profile-anna-wintour.html>, retrieved 4 April 2015

<http://trendwatching.com>, retrieved 3 April 2015

[http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide\\_Zappos.pdf](http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide_Zappos.pdf), retrieved 21 May 2015

<http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/videos/AppleSlides.pdf>,  
retrieved 24 May 2015

<http://www.e-pitti.com/en/fieradigitale/our-fairs.html>, retrieved 1 April 2015

[http://www.milanounica.it/ENG/chi\\_siamo.php](http://www.milanounica.it/ENG/chi_siamo.php), retrieved 1 April 2015

<http://www.modaynovias.net/anna-wintour.html>, retrieved 4 April 2015

<http://www.premierevision.com/visit/premiere-vision-paris/>, retrieved 1 April 2015

<http://www.promostyl.com/en/trendbookservice/trendbooks/>, retrieved 1 April 2015

<http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/index.jhtml>, retrieved 1 April 2015

<http://www.ucsblueoceanstrategy.com>, retrieved 10 March 2015

<http://www.wgsn.com/en/>, retrieved 3 April 2015

Ministerio de industria, energía y turismo, (2015). Presentaciones sectoriales: sector textil y confección, retrieved 24 May 2015, from <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confección.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1: Evolución de la silueta de la mujer



Fuente: <http://mm.queaprendemoshoy.com/wp-content/uploads/2015/03/evolucion3b3n-de-la-moda-femenina-en-el-siglo-xx.jpg>, retrieved 25 May 2015.

## Anexo 2: PwC -Global Annual Report

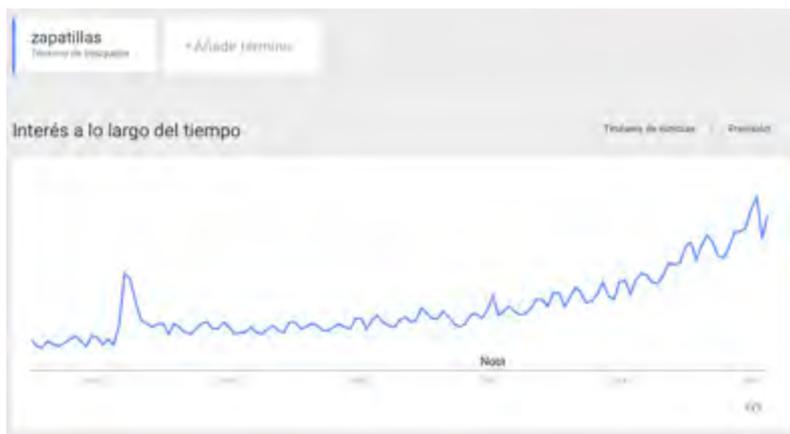
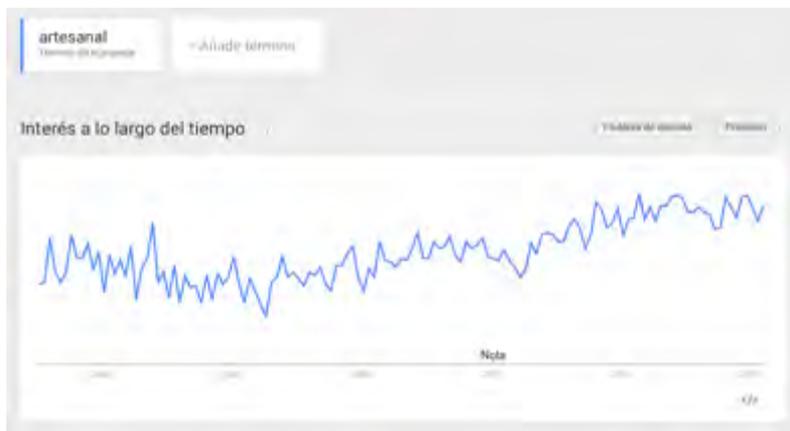
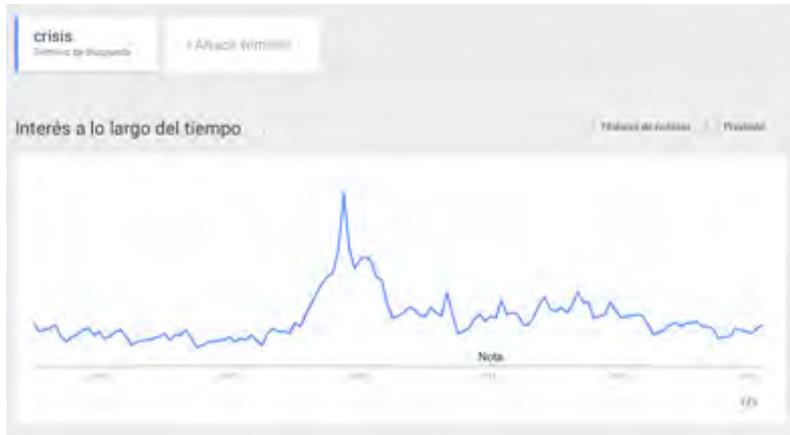
---

Las 5 macro tendencias que avanzan a nivel global son las siguientes:

- **Cambios sociales y demográficos.** La población mundial aumentará de un billón en el 2025. Esto viene acompañado de una distribución muy distinta de la población, la cual será por ejemplo creciente en África y se mantendrá constante en Europa, si no se ve reducida. El poder de consumo de las poblaciones crecientes aumentará al igual que lo hará el poder de la mujer en los negocios. Se prevé una mayor movilidad de la población.
- **Cambio en el poder económico.** Las economías emergentes, formadas por Brasil, China, India, Indonesia, Méjico, Rusia y Turquía superarán en 2030 al G7. Los líderes actuales deberán enfrentarse a nuevos y poderosos competidores.
- **Urbanización.** La ciudad sigue aumentando en densidad e importancia. Cobrarán importancia los avances tecnológicos dando lugar a las “Smart cities” pero también aumentará la conciencia sobre la sostenibilidad de las mismas.
- **Cambio climático y escasez de recursos.** Las empresas que se enfrenten a estos desafíos aportando soluciones tendrán una ventaja sostenible y un mayor apoyo de la población. Se busca que las empresas sean capaces de contribuir tanto a la economía o las finanzas como al medioambiente y a la sociedad.
- **Avances tecnológicos.** Los grandes empresarios consideran que la tecnología es la fuerza disruptiva futura de las organizaciones, de ella depende el progreso en todos los ámbitos de actuación, desde la eficiencia de los sistemas productivos o la conectividad hasta el tratamiento de enfermedades. El precio de las nuevas tecnologías decae y aumentan con fuerza las plataformas digitales y las imponentes redes sociales. Será imprescindible, si no lo es, para toda empresa seguir una estrategia digital.

Fuente: <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/index.jhtml>, retrieved 1 April 2015

## Anexo 3: Uso de la herramienta Google Trends



Fuente: Aplicación Google Trends

De aquí podemos deducir que la población española está ya cansada de la crisis y que poco a poco la va superando, por lo que su estado de ánimo tenderá a mejorar. Por otra parte, podemos descubrir también las nuevas tendencias actuales que se dan que es el gusto por lo artesanal y también la ropa más deportiva, con un estilo en el que unas zapatillas se convierten en un básico imprescindible.

## Anexo 4: Ferias textiles

---

Las **ferias** llevadas a cabo dentro del sector textil son numerosas, destacan por su mayor importancia:<sup>96</sup>

- **Pitti filati**, llevada a cabo en Florencia, destaca por su innovación e investigación en tejidos de punto.<sup>97</sup>
- **Première Vision**, se trata de la primera concentración mundial para los tejidos de indumentaria. Es un evento global de gran influencia para los profesionales de la moda llevado a cabo 2 veces al año (Septiembre y Febrero), durante 3 días, en Paris (Paris-Nord Villepinte). Además, el evento cuenta con exhibiciones en Nueva York, Sao Paulo y Estambul. Reúne a las 6 mayores industrias proveedoras de materiales y servicios al sector de la moda: fibras o hilados, telas, cuero, diseños, accesorios y fabricaciones.<sup>98</sup>
- **Interstoff**, celebrada en Asia, ofrece una gran variedad de productos a la vez que investiga sobre nuevas tendencias, tejidos funcionales y ecológicos<sup>99</sup>
- **Milano Unica**, cuenta ya con 20 ediciones, su característica principal es su especialización en tejidos singulares y de muy alta calidad.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Corbellini, Erica; Saviolo, Stefania. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, ETAS.

<sup>97</sup> <http://www.e-pitti.com/en/fieradigitale/our-fairs.html>, retrieved 1 April 2015

<sup>98</sup> <http://www.premierevision.com/visit/premiere-vision-paris/>, retrieved 1 April 2015

<sup>99</sup> <http://interstoff-asia-spring.hk.messefrankfurt.com/hongkong/en/visitors/welcome.html>, retrieved 1 April 2015

<sup>100</sup> [http://www.milanounica.it/ENG/chi\\_siamo.php](http://www.milanounica.it/ENG/chi_siamo.php), retrieved 1 April 2015

## Anexo 5: Bureaux de Style<sup>101</sup>

---

Los **asesores de estilo** también tienen una gran influencia en la moda que llevamos. Surgen en los años '50, buscando satisfacer la necesidad de coordinar las tendencias para reducir la incertidud en el mundo textil de la industria de la moda.

Trabajan en grupos de sociólogos, diseñadores, productores y expertos en tejidos en colaboración con los líderes de opinión. Su objetivo es anticipar, detectar y analizar las próximas tendencias, información privilegiada que luego venderán. Es esencial tener presencia en varios países para investigar qué acontece en cada uno de ellos que pueda llevar a la creación de una nueva tendencia.<sup>102</sup> Una forma de materializar y vender esta información son los cuadernos de estilo o **Cahiers de Style**. También llamados **Trend books**, se les define como biblias, las cuales incluyen fotos de ropa, diseños o estampados, ilustraciones, muestras de tejidos, fibras e hilados, textos explicativos... todo ello para fomentar y desarrollar la inspiración de los diseñadores, creativos y estilistas. Más abajo, mostramos algunas muestras de la agencia Promostyl.

Cabe mencionar la creación del comité internacional de moda, el cual fue privatizado y comprado en 1991 por **Nelly Rody**. Nelly Rody es un famoso analista de tendencias que lleva en el sector desde los años '70. Hoy en día tiene a su cargo un grupo de cazadores de tendencias los cuales viajan por todo el mundo con el objetivo de monitorear los fenómenos sociales y detectar la aparición de tribus urbanas que puedan convertirse en moda de forma global. Nelly Rody puede verse como un estándar de referencia en cuanto a los cuadernos de tendencias.<sup>103</sup>

Como bien se describe en la página oficial de Nelly Rodi, captar tendencias implica seguir unos pasos. Se detectarán a nivel internacional las actitudes del consumidor (contexto económico, comportamiento y gustos), la cultura creativa (influencias, tendencias estéticas y nuevos talentos) y las innovaciones en marketing y comunicación. Un vez asimilados estos aspectos, se crean escenarios con los posibles comportamientos y

---

<sup>101</sup> Bucci, Lea (2012). Les bureaux de style, ces gens qui "font" la tendance, *madmoizelle.com*, retrieved 1 April 2015, from <http://www.madmoizelle.com/bureaux-style-117208>

<sup>102</sup> Concept agency (2014). Cuaderno de tendencias Nelly Rodi, *conceptagency.net*, retrieved 1 April 2015, from <http://www.conceptagency.net/clients/cuaderno-tendencias-nelly-rodii/>

<sup>103</sup> <http://nellyrodi.com/en/inspire>, retrieved 1 April 2015

actitudes potenciales. Finalmente, a través de la creatividad y de las distintas publicaciones se logra inspirar a las marcas y se les diseña las próximas estrategias.

Existen además otras agencias también muy conocidas como **Promostyl**, **Peclers** o **Carlin International**.

### Ejemplos de cuadernos de tendencias de la agencia Promostyl

#### INFLUENCES TREND BOOK



#### WOMEN TREND BOOK



YOUTH TREND BOOK



Fuente: <http://www.promostyl.com/en/trendbookservice/trendbooks/>, retrieved 1 April 2015

Anexo 6: Las grandes casas, inspiración en moda

Aunque no son pocos los casos de marcas que han establecido modas, tomaremos como ejemplo estos 4 a continuación: <sup>104</sup>

- **Paul Poiret**, eliminó el corsé en los años 1900 dando lugar a una nueva silueta de talle alto
- **Christian Dior** cambió radicalmente la vestimenta de la mujer de la post guerra en 1947, con formas que potenciaron la cintura de avispa, los cancanes de tul y el uso de los tacones de aguja, estilo al que bautizaron como “New look”.
- **Balenciaga** consiguió que la cintura dejase de entallarse y dio nacimiento al “traje saco” en 1956. Inspiró las creaciones de grandes diseñadores como Pierre Cardin, Givenchy o Saint Lauren los cuales marcaron entre otros la evolución de la moda en los años 60 con figuras sueltas, líneas rectas y sin talle.
- **Chanel** trajo consigo en los años '50 el tejido tweed y el traje de mujer de chaqueta, blusa y falda por debajo de la rodilla. El traje fue imitado internacionalmente.

## Anexo 7: Protagonistas en el mundo de las productoras de moda

---

<sup>104</sup> Vaquero, Isabel. (2007). El reinado de la Alta Costura: la moda de la primera mitad del siglo XX, *publicaciones electrónicas del Museo de traje*.

- **Diana Vreeland (París, 1903-Nueva York, 1989)**: constituye la primera influencia del siglo XX dentro de esta carrera, por algunos descrita como la “tirana que inventó las editoras de moda”. Antes de su aparición, las editoriales las controlaban señoras de sociedad. Fue editora de moda de Harper’s Bazaar y directora de Vogue, dónde consiguió que la revista menos relevante en moda se convirtiera en todo un éxito. En lugar de trasladar información en temas de moda, convirtió las editoriales en algo más, su buen gusto y preocupación por la estética hizo que fueran exhibiciones más artísticas. Diana Vreeland fue muy respetada debido al enorme poder que ejerció y a su influencia, se le atribuye el establecimiento de las pautas actuales en el mundo de las productoras. Buscando siempre la máxima perfección, exigió mucho a sus empleados llevando siempre una estricta disciplina.<sup>105</sup>
- **Anna Wintour**: sucesora de la anterior, Anna Wintour tomó en 1988 las riendas de la edición de Vogue USA. Entre sus pasos destacables, se le atribuye el haber sido la primera en poner en portada a famosas, reemplazando a las modelos tradicionales. Se la conoce por su fuerte carácter, gran seguridad y un estilo inigualable. Hoy en día es la persona más influyente en moda.<sup>106</sup>
- También podemos nombrar a profesionales como **Isabella Blow** (estilista de moda británica), **Grace Coddington** (directora creativa de Vogue USA), **Franca Sozzani** (editora jefe de Vogue Italia), **Katie Grand** (editora de la revista LOVE), **Anna dello Ruso** (editora creativa de Vogue Japan), **Carine Roitfeld** (anterior editora jefe de Vogue Paris) o **Emanuelle Alt** (sucesora de la anterior) entre otras.<sup>107</sup>

A continuación mostramos fotografías de Diana Vreeland y Anna Wintour, con ejemplos de sus trabajos.

### Diana Vreeland

---

<sup>105</sup> De la Torre, Eugenia (2012). Diana Vreeland: la tirana que inventó las editoras de moda, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from [http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501\\_204929.html](http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501_204929.html)

<sup>106</sup> Crespo, Irene (2015). Anna Wintour, las claves de su éxito, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from [http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692\\_331675.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692_331675.html)

<sup>107</sup> ¿Qué hace una productora de moda?, *entremujeres*, retrieved 3 April 2015, from [http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/produccion-de-modas-proctor-productora-curso\\_0\\_897510296.html](http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/produccion-de-modas-proctor-productora-curso_0_897510296.html)



"Fashion must be the intoxicating release from the banality of the world." - Diana Vreeland



Fuentes:

<http://legacy.dianavreeland.com>, retrieved 3 April 2015

De la Torrente, Eugenia (2012). Diana Vreeland: la tirana que inventó las editoras de moda, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from

[http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501\\_204929.html](http://elpais.com/elpais/2012/10/05/gente/1349462501_204929.html)

## Anna Wintour

«Ella hace que las cosas pasen»- Diane Von Furstenberg”



<http://www.modaynovias.net/anna-wintour.html>, retrieved 4 April 2015.

Anna Wintour's Instagram Debut Was Taken By A Professional Photographer (2013), *huffingtonpost.com*, retrieved 4 April 2015, from [http://www.huffingtonpost.com/2013/08/20/anna-wintour-instagram-photo\\_n\\_3785668.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/08/20/anna-wintour-instagram-photo_n_3785668.html)

Crespo, Irene (2015). Anna Wintour, las claves de su éxito, *elpais.com*, retrieved 3 April 2015, from [http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692\\_331675.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/03/estilo/1425386692_331675.html)

<http://theredlist.com/wiki-2-24-525-770-926-view-1980s-5-profile-anna-wintour.html>, retrieved 4 April 2015

## Anexo 8: Nuevas agencias de creación instantánea de tendencias

El auge del *fast-fashion* ha traído una nueva necesidad, ya no necesitamos cuadernos de tendencias cada temporada sino cada día. Surgen así nuevos organismos que satisfacen

esta creación instantánea y actualización casi al minuto de las últimas tendencias, algunos de los ejemplos más conocidos son las siguientes agencias:

- **Worth Global Style Network**, asesoría y consultoría de tendencias, ha revolucionado la manera de observar las tendencias, actualizándolas diariamente. En la página se pueden encontrar en el mismo día las últimas novedades sobre los tejidos expuestos en Première Vision o cualquier tipo de noticia reciente de influencia en moda.<sup>108</sup>
- **Style Vision**, de origen asiático, lleva a cabo informes bimensuales sobre distintas macro tendencias y estudios sobre el consumidor en función de su estado de ánimo.<sup>109</sup>
- **Trend watching**, visión de conjunto sobre las tendencias emergentes del nuevo consumidor y su comportamiento.<sup>110</sup>

## Anexo 9: Ejemplos visuales de *pop-up stores*

---

---

<sup>108</sup> <http://www.wgsn.com/en/>, retrieved 3 April 2015

<sup>109</sup> <http://style-vision.com/en/>, retrieved 3 April 2015

<sup>110</sup> <http://trendwatching.com>, retrieved 3 April 2015



Fuentes:

<https://www.nicharry.com/wp-content/uploads//2014/07/norman.jpg>

<http://static1.businessinsider.com/image/4dbaf6ac4bd7c8a033280000-1200/illy-created-a-store-out-of-a-crate-it-unfolded-on-all-four-sides-to-reveal-a-fully-furnished-living-room.jpg>

<http://fashionretailfuture.com/wp-content/uploads/2014/05/POPUP.jpg>

## Anexo 10: Ejemplos de *concept store*

Svens tenn



Louis



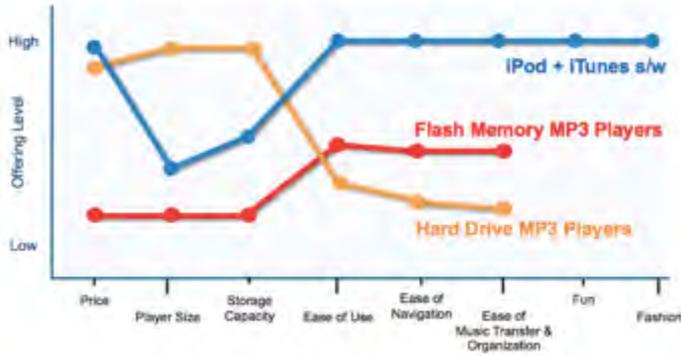
Spazio Rossana Orlandi



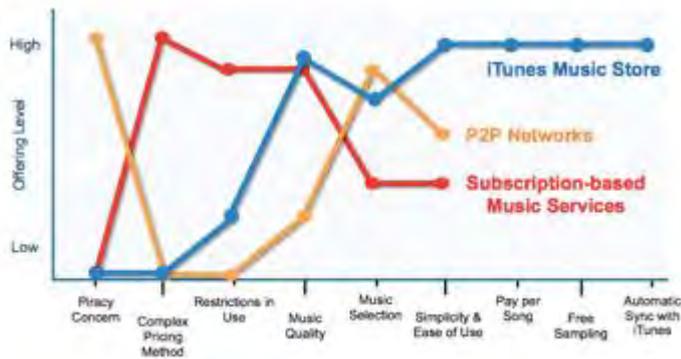
Fuente: Funes, María Luisa (2013). Diez "Concept Stores" que visitar, *abc.es*, retrieved 23 May 2015, from [http://www.abc.es/estilo/moda/20131202/abci-diez-concept-store-201311292100\\_9.html](http://www.abc.es/estilo/moda/20131202/abci-diez-concept-store-201311292100_9.html)

## Anexo 11: Estrategia de océanos azules en cada producto de Apple

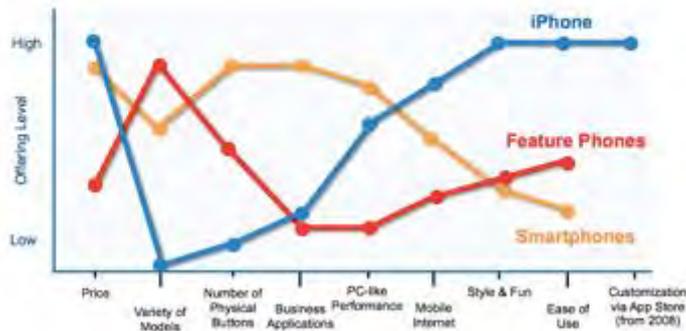
### Strategy Canvas of iPod + iTunes Software

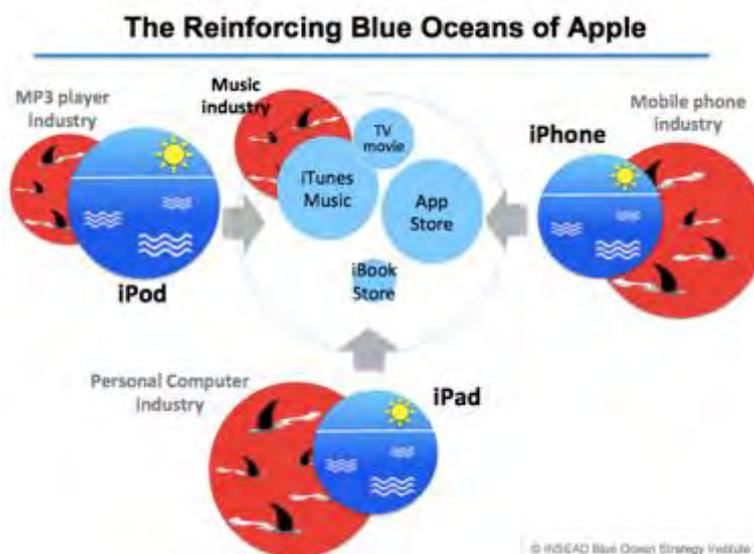


### Strategy Canvas of the iTunes Music Store



### Strategy Canvas of iPhone





Fuente: <http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/videos/AppleSlides.pdf>,  
retrieved 24 May 2015

## Anexo 12: Estrategia de océanos azules de Zappos



Fuente: [http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide\\_Zappos.pdf](http://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/assets/Slide_Zappos.pdf), retrieved 24 May 2015

## Anexo 13: Evolución del número de empresas en el sector textil

Evolución del número de empresas en el sector textil en España				
Años	CNAE 17. Industria textil	CNAE 18. Industria de la confección y de la peletería	CNAE 19. Preparación curtido y acabado del cuero	Total sector textil
<b>CNAE 93</b>				
2000	10.764	16.357	7.116	34.237
2001	10.797	16.811	7.071	34.679
2002	10.536	16.526	6.951	34.013
2003	10.304	16.240	6.757	33.301
2004	9.999	15.469	6.473	31.941
2005	9.412	13.979	6.261	29.652
2006	9.116	13.281	6.017	28.414
2007	8.716	12.386	5.690	26.792
Años	CNAE 13. Industria textil	CNAE 14. Confección de prendas de vestir	CNAE 15. Industria del cuero y del calzado	Total sector textil
<b>CNAE 2009</b>				
2008	7.668	12.171	5.294	25.133
2009	7.037	10.962	4.882	22.881
2010	6.649	10.151	4.745	21.545
2011	6.437	9.710	4.707	20.854
2012	6.143	8.952	4.668	19.763
2013	6.039	8.647	4.616	19.302

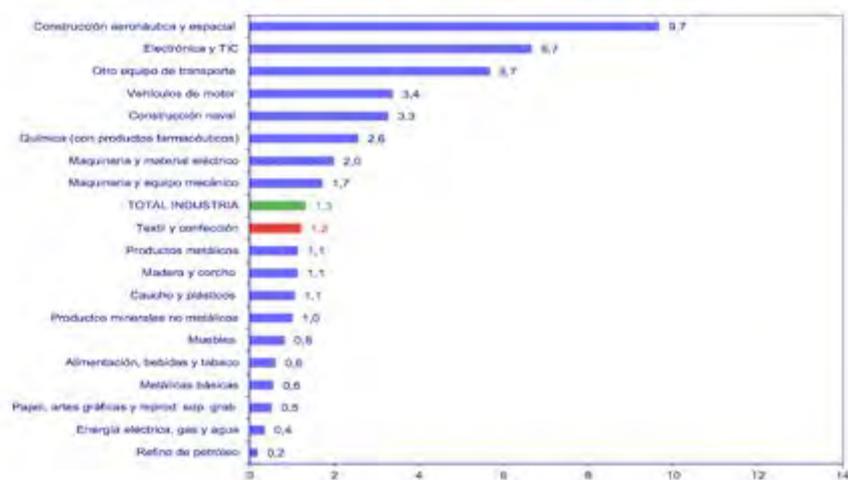
Fuente: **INE**. DIRCE.



Fuente: Datos del INE, retrieved 24 May 2015, from [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Textil/Sector\\_Espania/index.jsp?menu=2](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?menu=2)

## Anexo 14: Innovación en el sector textil y de confección

**Intensidad de innovación por sector en 2013 (\*)**



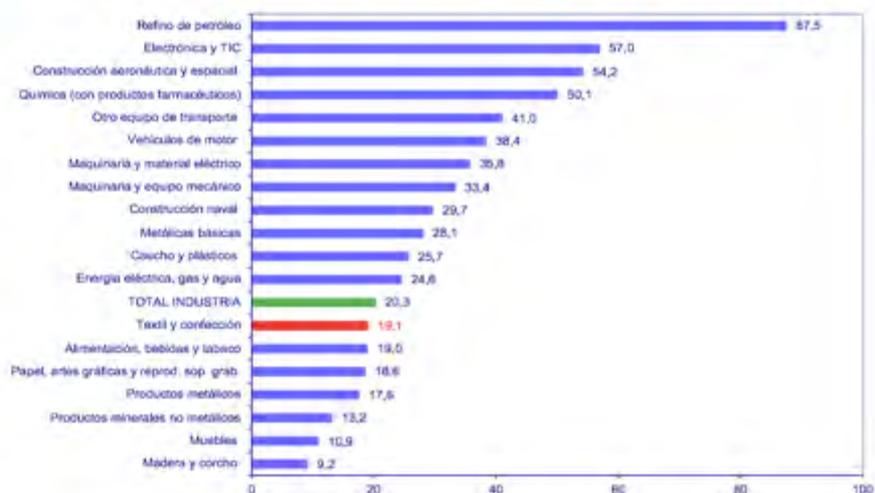
(\*) Porcentaje que representan los gastos en I+D sobre la cifra de negocios de las empresas del sector que tienen actividades innovadoras

Fuente: INE. Encuesta sobre innovación en las empresas

Ámbito sectorial: CNAE-2009 Divisiones 13 y 14

**Empresas con actividades innovadoras en 2013**

(porcentaje de empresas con actividad innovadora sobre el total de empresas del sector)



Fuente: INE. Encuesta sobre innovación en las empresas

Ámbito sectorial: CNAE-2009 Divisiones 13 y 14

Fuente: Ministerio de industria, energía y turismo, (2015). Presentaciones sectoriales: sector textil y confección, retrieved 24 May 2015, from <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confección.pdf>

## Anexo 15: ejemplo de visualización gráfica para los letreros en las pop-ups



**B**usiness



**G**ym



**W**edding