

# 1

## Introducción

«Sus creaciones fueron siempre fiel reflejo y resultado de su arduo trabajo y esfuerzo personal y nunca buscó atajos para hallar el éxito»  
sobre C. Balenciaga

**E**n vísperas del 2020, la Universidad de Navarra continúa en la senda de la mejora continua con el ánimo de ser un buen instrumento para hacer una sociedad mejor, soportada en valores buenos, formando personas con competencias y habilidades que permitan paliar, en la medida de lo posible, los efectos negativos de la falta de trabajo, uno de los males de la sociedad. Un elevado índice de desempleo es un lastre para el crecimiento económico y para la mejora social de cualquier país.

El trabajo es, sin duda, uno de los cauces a través del cual el hombre puede desarrollar su dimensión humana. Cuando una sociedad no puede ofrecer esta oportunidad a los individuos que la componen, podemos estar en una sociedad con dificultades para desarrollarse y para alcanzar la plenitud que deseamos.

Y como la gota de agua que perfora la roca... no por su fuerza, sino por su constancia, el ISEM Fashion Business School ha impulsado este libro que pretende dar luz y mostrar referencias a aquellos inquietos que quieran promover, hoy o mañana, nuevos proyectos empresariales que creen riqueza y generen nuevo empleo.

La creación de nuevas empresas, viables, sólidas, con potencial de crecimiento, genera valor para la sociedad. Con estas características, empresas pequeñas y medianas están realizando significativas aportaciones en la generación de empleo neto, con las positivas consecuencias que ello tiene para reducir los efectos que ha tenido la terrible crisis iniciada en 2007 a nivel mundial.

«La única cosa que sabemos sobre el futuro  
es que será diferente»

Peter Drucker

Generalmente, en el sector de la moda el producto final es perecedero, el mercado demanda numerosas campañas anuales, la competencia es feroz, el canal online transforma el sector y el mercado haciéndolos globales; la tecnología se introduce a alta velocidad en todos los eslabones de la cadena de valor y «pivotar» es una acción necesariamente continua para sobrevivir. Recuerda, salvando las distancias, al duro sector de automoción... en el segmento de la Fórmula 1.

La velocidad es, sin duda, el parámetro más característico de esa competición. Y en el sector de la moda la velocidad también es clave. La capacidad de competir está íntimamente relacionada con la velocidad de innovación útil, o lo que es lo mismo, la mejora generadora de valor introducida en determinado periodo de tiempo.

La velocidad de mejora es un requisito imprescindible, pero para sobrevivir ante las numerosas y cada vez más frecuentes amenazas del sector se hace imprescindible tener la capacidad de poder pegar un empujón a un proyecto empresarial, innovar más rápido que los demás.

La competitividad empresarial, o desarrollo de innovación útil generadora de valor, está íntimamente relacionada con el conocimiento y su gestión. Este factor, el conocimiento, entendido como capacidad, habilidad, experiencia y valores, es el más difícilmente imitable y, por tanto, un activo imprescindible y diferencial para sustentar la ventaja competitiva.

Este libro recoge conocimiento y experiencias y permite entrever valores que deberían sentar las bases a partir de las cuales el lector pueda mejorar su capacidad y su preparación para afrontar con mayor solidez el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial en el sector de la moda. No

conviene olvidar que la repercusión en términos económicos de dicho sector, sólo en Europa, supera el 20% del producto interior bruto de España.

Aunque el título de este libro es sencillo «Creación de empresas de moda», la puesta en marcha y el desarrollo de nuevos proyectos empresariales que generen valor en el sector de la moda no es tarea fácil ni está al alcance de todos. Existe una dificultad extraordinaria, «sinérgica», que aparece cuando se combinan los dos vocablos individualmente complejos: moda como sector y emprendimiento como actividad. Son, de por sí, lo suficientemente sofisticados como para concluir de manera obvia que su combinación es difícilmente manejable, entendible y analizable sin una aproximación dotada del máximo rigor, como se pretende en este libro.

En él, grandes profesionales, muchos de ellos académicos vinculados en su mayoría a centros educativos de prestigio internacional, han analizado conjuntamente un sector, la moda, y una actividad, el emprendimiento, que tienen, juntos, características singulares.

A lo largo de estas páginas el lector podrá disfrutar leyendo y aprendiendo de autores que hablan con autoridad y pasión de su área de conocimiento aplicada a la moda. Así, Isabel Cantista ayuda a ubicar al lector la definición de la moda y sus características. Resulta especialmente interesante e ilustrativa la exposición de los ciclos predominantes, producción bajo pedido y producción continua, que caracterizan el paisaje del sector. Como interesante es el mensaje que subyace a lo largo de las páginas: para alcanzar un buen desempeño de la empresa es necesaria una fuerte cohesión «interfuncional» y una visión integrada de los procesos de la misma.

En este libro se pueden encontrar respuestas al deseo que comparten muchos estudiantes de moda y diseño de desarrollar su propio proyecto empresarial; y a la manifiesta necesidad de nuevos empresarios en el sector de la moda que dispongan de una visión clara y alto conocimiento de las etapas, las competencias y desafíos que implican la identificación de una oportunidad y la creación de una empresa. Porque, ¿de quién depende más el éxito del negocio? ¿Del empresario o del diseñador?

Hoy más que nunca es habitual escuchar el término «emprendimiento social», pero no es habitual que se conozca plenamente su significado. Es la creación de valor social, alineada con la creación de valor económico, la que determina el emprendimiento social. En este sentido, es clarificador el capítulo de M. Joseph (Fashion Institute of Technology, Universidad Estatal de Nueva York) dedicado exclusivamente a este con-

cepto, cuya simple lectura anima, más bien, obliga a definir y diseñar con solidez la dimensión social de un nuevo proyecto empresarial.

Detrás de cada nuevo proyecto empresarial hay siempre un ser humano, una persona. O varias, si se trata de un emprendimiento grupal o se incorporan nuevas personas al equipo. De ahí el título del capítulo de Lourdes Susaeta y José Ramón Pin «Emprender es personal».

Un aspecto clave de los equipos de alto rendimiento es la complementariedad de las características y habilidades de sus componentes. Tomando de nuevo un ejemplo en el campo empresarial traído del sector automovilístico, la compañía Rolls-Royce fue fundada por dos perfiles complementarios: Royce, con elevadísimos conocimientos mecánicos y experiencia en diseño y fabricación de motores y mecanismos; y Rolls, un empresario íntegro, muy hábil comercialmente, conocedor del mundo financiero y empresarial, con amplio networking y buen acceso al mercado..

Los proyectos empresariales llevan aparejados un concepto clave: el mercado. El mercado es el que compra. Como afirma el experto en marketing y branding, Emilio Llopis, en el capítulo que ha escrito para este libro, vender es la culminación. Y para vender es necesario conocer y segmentar bien el mercado y escoger adecuadamente los canales de distribución. Los conceptos de *retail revolution* y omnicanalidad van de la mano de la inclusión de la tecnología en el sector de la moda.

En páginas posteriores se introducen conceptos relevantes a la hora de diseñar un nuevo proyecto empresarial, todos ellos basados en una gestión centrada en el conocimiento del cliente: el valor percibido por el cliente, el capturado por el empleado y la metodología *clienting*. Luis Huete condensa su elevado conocimiento de los negocios y muestra y demuestra el *clienting* como una técnica metodológica para diseñar óptimamente un modelo de negocio con enfoque en el cliente.

La estrategia de marketing extraída del plan de negocio centrada en el producto, los precios, distribución y la promoción es lo que se subraya en el capítulo centrado precisamente en el objetivo de la consecución de clientes y/o usuarios de una start-up. La definición de la marca, como la historia y atributos que existen detrás del producto, condensa las expectativas del consumidor y genera la motivación para adquirirlo.

El profesor de marketing, Pedro Mir, subraya la importancia de la experiencia de compra, de hacerla atractiva para favorecer el consumo, transmitiendo durante la misma la imagen y los valores de la marca de

modo agradable. Mir introduce en su excelente capítulo conceptos clave para las nuevas empresas, como del *growth hacking*. Este concepto «marida» especialmente bien con el de *start up*, ya que se trata de hacer crecer la empresa (usuarios, tráfico online y offline, conocimiento de marca, compra media) con pocos recursos, algo muy habitual en las fases iniciales de un proyecto empresarial. Introduce también otros temas como *inbound* y *content marketing*, *social media*, *influencer marketing*, el *lookbook* y el *e-commerce*.

Es indudable que las tecnologías de la información han inundado nuestra vida. No podemos vivir desconectados y estamos sujetos a las «leyes de la conexión», no siendo indemnes a ellas. La información capturada a través de las diferentes «frecuencias» de internet (redes sociales, prensa digital, aplicaciones de mensajería, etc...) supera ya, en muchos casos, a la recibida de manera offline, lo cual parece una tendencia sin retorno.

Hoy más que nunca, y especialmente en el sector de la moda y lujo, tenemos presente la figura del influencer. La acepción de este vocablo es mucho más antigua que el uso de la palabra, que es ciertamente reciente, impulsado principalmente por la presencia de las redes sociales en nuestra vida. Uno de los muchos ejemplos que podrían ponerse del uso de esta figura, que no es nueva, podría ser el de la marca Rolex, que desde sus inicios la utilizó de manera notable. Así, Hans Wilsdorf, quien fundó la prestigiosa marca en 1905, se apoyó en influencers para dar a conocer y posicionar los productos de la marca en lo más alto de la relojería mundial.

Wilsdorf comenzó con Mercedes Gleitze, una nadadora profesional de origen inglés nacida en 1900. Fue la primera persona que cruzó a nado el estrecho de Gibraltar y la primera mujer inglesa que, en 1927, cruzó el Canal de la Mancha. Lo hizo con un Rolex Oyster, para demostrar la estanqueidad de la caja. De igual manera, relojes de la marca portados por dos figuras mundiales de la aviación, fueron sometidos a condiciones extremas cuando David McIntyre y Douglas Douglas-Hamilton, en 1933, pilotando dos aviones biplanos con cabina abierta, un solo motor, con combustible especial para evitar la congelación y sin paracaídas para aligerar peso sobrevolaron y fotografiaron por primera vez en la historia la cima del Everest, haciendo frente a la falta de oxígeno y a fuertes vientos que azotaban la cumbre. O por ejemplo, en 1935, Sir Malcolm Campbell, el rey de la velocidad, comprobó el perfecto funcionamiento de su Rolex tras

establecer un nuevo record de velocidad terrestre, superando los 480 kilómetros por hora pilotando su Bluebird en Utah, EE.UU. La prensa escrita y la radio fueron canales de comunicación a través de los cuales estas personalidades transmitían tanto las cualidades del producto como el valor de la marca Rolex.

El antiguo concepto de influencer, combinado con la nueva era de la información, la tecnología y los hábitos sociales, justifican el artículo de Patricia SanMiguel en el que con gran claridad y rigor trae a nuestros días un renovado aliado para las marcas de moda: el influencer marketing y profundiza con sumo detalle en los tipos de influencers. Resulta muy ilustrativo y de enorme utilidad conocer cómo empresas de moda de reciente creación, que han iniciado la senda del éxito, han recurrido a esta figura: Pompeii, Mr. Boho, Biombo 13 y Zubi.

Y lo que parecía impredecible, sucedió: la tecnología ha llegado al sector de la moda para adaptarlo, transformarlo y hacerlo mejor. Grandes marcas están ofreciendo ya productos fabricados con la más avanzada tecnología de impresión 3D, como Adidas o NewBalance. Pero algunos expertos preconizan que la «fastfashion» llegará a conseguir que el cliente imprima su propia prenda en casa, en unos pocos minutos, que bien puede ser diseño propio o comprado a un diseñador que diseñe específicamente para esta tecnología 3D. Y así, nos «descargaremos» ropa nueva para cada ocasión, que se ajustará perfectamente a nuestro cuerpo y a nuestros gustos, como afirma la joven diseñadora israelí Danit Peleg.

En su capítulo, Verónica Arribas, cuya tesis doctoral se centra en la transformación digital de las empresas de moda, describe cómo la tecnología ha transformado el sector y cómo lo hará en el futuro. Omnicanalidad, hiperconectividad, tecnología 3D, realidad virtual y aumentada e inteligencia artificial han llegado para quedarse.

El desarrollo de nuevos proyectos empresariales en los que, en muchos casos, la tecnología toma un peso importante, requieren, cómo no, de soportes financieros que los hagan posibles.

El sector de la moda sigue siendo atractivo para inversores. Los proyectos pueden recurrir a las fuentes de financiación comunes para muchos otros sectores: familia y amigos, ayudas públicas, business angels, venture capital, bancos, private equity y mercados bursátiles. En este libro se recogen las oportunidades, los riesgos y las necesarias mejoras del sector desde el punto de vista del capital y, en concreto, desde el private equity.

Y quién mejor que Marcello Bottoli y Gustavo Martínez cuyo posicionamiento y experiencia profesional les permite hacerlo con autoridad.

Según el informe sobre private equity realizado por Deloitte en 2017, en el sector de la moda y lujo, los bienes de lujo personal (complementos, relojes, joyas cosméticos y fragancias) son los segmentos más rentables con una media de EBITDA del 21,7% en 2015. Además, en términos de crecimiento, las ventas del segmento de relojería y joyería se incrementan por encima de la media del sector de la moda y lujo.

En el mismo informe se afirma que en 2016 creció el número de transacciones, pero el valor medio de cada una se redujo en un 20%, bajando de los 500 millones de euros. Asimismo, la preferencia de inversión del private equity se centró en empresas grandes o medianas, pagando, en un 34% de los casos, precios de 11-15 veces EBITDA y, en un 37% de los casos, precios por encima de 15 veces EBITDA.

Bottoli deja entrever que algunas oportunidades de inversión brillan en el horizonte por la existencia de mercados emergentes de alto atractivo. No obstante, las rentabilidades exigidas por el private equity, normalmente superiores a las del venture capital, pueden tener dificultades en ser alcanzadas en algunos mercados, en muchos de ellos, por la falta de diferenciación entre marcas.

Antes de finalizar y darle paso al lector al contenido central del libro, parece adecuado mostrar algunos rasgos y aptitudes emprendedoras de quien es considerado una figura, para algunos un dios, y para todos una referencia a nivel mundial en el sector de la moda: Cristóbal Balenciaga. Calificado por todos de innovador, grandes personajes influyentes de la época encumbraron a Balenciaga, elogiando su obra. El modisto español, que permitió situar a España en el mapa donde se ubica la elite mundial de la moda, no debe pasar desapercibido y sirve como muestra de que el conocimiento de la historia es absolutamente conveniente, así como aprender de las enseñanzas de maestros del pasado.

Aunque ciertamente no parece que el perfil de Cristóbal Balenciaga responda al cien por cien al patrón de emprendedor, ya que parece más bien que lo hace con el de un artista, es racionalmente aceptado que la fuerza, la perseverancia, el talento, y especialmente la pasión de Balenciaga por la moda son cualidades deseables en un emprendedor.

Merece la pena subrayar este rasgo común a la mayor parte de los emprendedores: la pasión. Se trata de un ingrediente absolutamente nece-

sario para emprender. Debe haber siempre un motivo superior que dé una fuerza especial para permanecer perseverante en el intento, poniendo, siempre que la razón lo permita, hasta el último esfuerzo por conseguir los objetivos.

«... desarrolló nuevos tejidos que le permitieron llevar a cabo algunas de sus creaciones más arriesgadas y conceptuales»  
sobre C. Balenciaga

Estas últimas líneas, que pretenden servir como un humilde homenaje al modisto emprendedor, están escritas, queriendo capturar inspiración de los lugares donde nació y creció este arquitecto de la moda, desde la bella villa de Guetaria. En concreto, desde el anexo a Villa Ona, lo que es hoy el flamante Museo Cristóbal Balenciaga, que contiene una pequeña parte de su obra.

El Maestro Balenciaga, como muchos grandes de la moda le denominan, se formó desde muy pequeño, cerca de su madre y de su abuela en el arte de la costura. Y por un golpe del destino, aprendió de los gustos y las tendencias de la nobleza europea. En concreto, a partir de la oportunidad que le dió la Marquesa de Casa Torres, bisabuela de la reina Fabiola, el pequeño Cristóbal pudo hacer su primer vestido. La pasión y la vocación ya estaban presentes en el joven, y el resultado fue tal que la Marquesa de la Casa de Torres decidió estrenarlo un domingo para acudir a Misa.

Este insigne guetariense dio con las claves: trabajar duro, muy duro, ser humilde, rodearse de los mejores, contrastar el mercado, conocer sus gustos, detectar la oportunidad y aprovecharla, descubrir y trabajar con *influencers* de la época, que marcaban las tendencias a nivel internacional, etc. De modo consciente o no, lo hizo bien, y por tanto, se le debe reconocer su papel de emprendedor a la temprana edad de 12 años.

La periodista Cristina Angulo, hace más de 20 años, pudo estar cerca de uno de los grandes de la moda: Hubert de Givenchy. En su artículo con motivo de la visita de éste a San Sebastián, la periodista reflejaba las siguientes palabras pronunciadas por Givenchy «Balenciaga no era solamente un creador extraordinario, sino también un ser humano excepcional. En un oficio como el de la costura, donde se ven toda clase



de cosas, encontrar a una persona con tanta integridad y disciplina como él no es nada fácil».

Balenciaga fue un hombre recto, que trabajó incansablemente, que supo anticiparse, ver antes que otros, ser una referencia, marcar tendencias, consolidar estilos, marcar pautas, fue innovador en la técnica, a veces hasta la máxima simplificación y en la internacionalización de su propuesta. Y, además, ha dejado una huella imborrable en el mundo porque a la materia prima la dotaba de belleza, estableciendo una profunda relación entre belleza y civilización.

Dar la propiedad de la belleza a los productos para que genere atracción y deseo para un buen fin es bueno. Y hacer viable la explotación comercial y la generación de negocio y riqueza a partir de esos productos, introduciendo buenos modos de hacer en la fabricación, distribución, publicidad, etc., es una necesidad. Balenciaga lo consiguió.

En nombre de todos los autores, gracias al lector por coger este libro y considerarlo a la hora de emprender, o bien para capturar y tener en cuenta el conocimiento que se ha intentado reflejar en estas páginas con el fin de hacer algo menos arduo en camino del emprendedor.