

José María Visconti Caparrós

**Caso *Retail War*:
disrupción estratégica
en modelos
de negocio**

José María Visconti Caparrós

**Caso *Retail War*:
disrupción estratégica
en modelos
de negocio**



**Caso *Retail War*:
disrupción estratégica
en modelos de negocio**

José María Visconti Caparrós

Caso *Retail War*: disrupción estratégica en modelos de negocio

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Noviembre, 2022

Caso Retail War: disrupción estratégica en modelos de negocio
José María Visconti Caparrós

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-61-3

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

O

I

D

Z

!

1. EL CONTEXTO	9
2. CARLOS: LA REVOLUCIÓN SHEIN	10
3. RAÚL: WOW, UN SOPLO DE AIRE FRESCO	14
4. YO: EL LÍDER TIENE QUE REACCIONAR.....	16
5. FIN DE LA REUNIÓN	18
6. PREGUNTAS DEL CASO.....	18
7. MATERIAL DE INVESTIGACIÓN RECOMENDADO.....	18



José María Visconti Caparrós

Licenciado en Ciencias Económicas, especialidad Economía Cuantitativa, por la Universidad Autónoma de Madrid y licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con un posgrado en Dirección Comercial otorgado por ESADE, y otro de Derecho Laboral otorgado por la Escuela de Práctica Jurídica de Madrid.

Durante más de 25 años ha desempeñado puestos como directivo y responsable en las áreas de marketing, atención al cliente, *lean 6 sigma*, *supply chain*, consultoría, desarrollo de negocio en empresas líderes a nivel mundial. Entre ellas destacan Hispamer, Deloitte, 3M, Maxam, en el sector privado; y fue miembro del comité de dirección de AFEMS, órgano europeo de representación sectorial. Actualmente, es miembro del comité de expertos de Opinno y director de los másteres de Marketing Digital y Negocio Digital de ESIC Business & Marketing School.

Posee diversas certificaciones profesionales e imparte formación *in company* en programas *ad hoc* para empresas como Mapfre, Bankia, IKEA, Orange, Llorente y Cuenca, Bonduelle, Shacho Kai, WSA, Moimsa... Entre las materias que domina destacan estrategia digital, ecosistemas digitales, modelos de negocio, marketing digital, gestión de proyectos, gestión avanzada de clientes, agilidad, resolución creativa de problemas, *design thinking*, *entrepreneurship*, mapeo y rediseño de procesos, cadena de valor, cuadros de mando, estrategia y gestión del talento, trabajo colaborativo, liderazgo y desarrollo de competencias directivas y gerenciales.

Profesor invitado para nivel de posgrado en IE, CESIF, PBS, ITAM y SHISU.

Experto en el área de ecosistemas digitales, materia de su futura tesis doctoral, y ha presentado investigaciones aceptadas en congresos como EMAC, ACIEK, o OUI.

www.linkedin.com/in/josé-maría-visconti-caparrós

*Caso original del profesor **José María Visconti Caparrós**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo de un proceso de estrategia digital. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa obtenida a través de su página web y otras fuentes de información. Los personajes y situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

Original del 28 de octubre de 2022 - Última revisión 28 de noviembre de 2022.

1. El contexto

La mayor parte de las empresas coinciden en la definición de los objetivos: crecer un tanto por ciento de ventas, reducir un tanto por ciento el coste de adquisición de clientes, ganar por puntos de cuota de mercado... En el fondo todas quieren liderar el mercado en el que compiten. Pero cómo se consiguen esos objetivos marca la diferencia, qué estrategias implementar retrata a sus directivos. Aquella tarde lluviosa de otoño, mis amigos Carlos, Raúl y yo andábamos enfrascados en una apasionante tertulia sobre estrategia en los negocios. Con una cerveza y todo el tiempo del mundo por delante era agradable dejarse llevar por los derroteros más extraños de este tema. Podríamos haber elegido cualquier sector, pero resultó que al empezar la conversación vimos entrar en la cervecería a un grupo de jóvenes que cargaban bolsas de Zara, Wow, y Shein. No sé si fue un efecto subliminal inconsciente, pero lo cierto es que el sector *retail* se convirtió en el contexto sobre el cual empezamos a esgrimir nuestros argumentos estratégicos. Por supuesto, los tres conocíamos bien el marco teórico clásico que conduce a las empresas a ser eficientes en costes, diferenciarse, segmentar, internacionalizar..., pero lo que estaba pasando en la actualidad en el mundo del *retail* era mucho más que la estrategia *business as usual*. La tecnología y la innovación en los modelos de negocio habían provocado un interesante panorama competitivo que se podía contemplar en las calles de Madrid. En este 2022 se habían producido relevantes noticias como la apertura de Wow, en marzo, en la Gran Vía de Madrid, y la noticia reciente de la apertura de una segunda tienda en el segundo semestre de 2023 en la calle Serrano de Madrid (<https://www.reasonwhy.es/actualidad/wow-concept-segunda-tienda-calle-serrano-madrid>), la llegada de Shein con tienda física en Madrid en junio de 2022

(<https://elpais.com/economia/2022-06-03/asi-fue-la-apertura-de-la-tienda-shein-en-madrid-las-colas-para-entrar-en-imagenes.html>), el creciente interés de *retail* media en el eShow de 2022 (<https://eshow.es/madrid>), y el relevo gerencial en Zara en marzo de 2022 (<https://elpais.com/economia/2022-03-31/inditex-culmina-el-relevo-generacional-con-la-llegada-de-marta-ortega-a-la-presidencia.html>) y las decisiones de cerrar puntos de venta y en su lugar impulsar el canal de *ecommerce* (<http://comunidadtextil.com/wpnews/2022/03/zara-cierra-locales-que-no-le-son-rentables-para-enfocarse-en-el-comercio-electronico/>). Estaba claro que eran tres actores que estaban desarrollando estrategias diferentes para dominar el mercado, para ser la opción preferida ante los consumidores. Aquel grupo de chicas con bolsas de las tres marcas reflejaba el estado competitivo que habían sido capaces de introducir en una ciudad como Madrid. ¿Sería Madrid la ciudad piloto en la que probar antes de pasar a la fase de escalado? Desde luego Shein y Zara tenían tamaño global. Wow era el actor novel pero con ambición, al menos conceptual. Al ser hechos tan novedosos y en algunos casos tan desafiantes, debatir y compartir lo que sabíamos de ellos convirtió aquella tarde otoñal gris en una divertida jornada con alta dosis intelectual. Imagino que el grupo de jóvenes que estaban descansando de sus compras eran ajenas a la conversación que inconscientemente habían generado entre nosotros.

2. Carlos: la revolución Shein

La conversación se inició con los argumentos apasionados de Carlos en favor de Shein y su estrategia de *low cost* radical e inmediatez. Para Carlos, Shein llegó a ser conocida en España de una forma discreta, primero impactando en un segmento generacional de la población, pero luego alcanzando notoriedad en el conjunto de la población. Aunque era una compañía *pure digital player*, había implementado una estrategia de *branding* masiva y rápida con canales no siempre digitales.



Fuente: Imagen incluida en la noticia: <https://www.20minutos.es/mujer/moda/ropa-calzado-y-accesorios-de-mujer-en-la-primer-tienda-fisica-de-shein-en-espana-5009773/>