

# Informe

---

## Extracto del Estudio El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos

Autores:

Verónica Arribas Barreras; Isabel García Hiljding; Patricia San Miguel Arregui; Eugenia Josa; Sandra Bravo Durán; Pablo Fernandez García-Andrade y Luis Lara (Alumnos del Programa Doctoral).

Coordinado por:

Lourdes Susaeta (Profesora del ISEM Fashion Business School).

Marzo, 2016

“Actividad subvencionada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte”

# SECCIÓN 01. RESUMEN EJECUTIVO

---

Informe realizado por el ISEM Fashion Business School, como petición de **ACME** (ASOCIACIÓN CREADORES DE MODA EN ESPAÑA), con el objetivo de reflejar la situación del sector de la moda en España y sus principales retos y desafíos.

La metodología utilizada ha sido doble:

**Fuentes secundarias:**

Revisión los principales y recientes informes sobre el sector realizado por consultoras, editoriales y asociaciones de reconocido prestigio en el sector

**Fuentes Primarias:**

Entrevistas a expertos del sector.



**La introducción** contextualiza el estudio ya que habla de la relevancia de la industria de la moda a nivel global y el posicionamiento de España como líder en la innovación modelo de negocio "fast fashion". Se destacan también los valores diferenciales del sector en España, su apuesta por la internacionalización y las principales marcas.

**La sección 03** está dedicada a analizar el impacto del sector en la economía española. Los datos -que proceden del último informe realizado por el periódico digital Modaes.es- revelan que la industria de la moda constituye el 2,8% del PIB español, el 4,3% de la tasa de empleo, siendo el valor añadido de la producción de la moda en España el 27,6% de la cifra de negocio. Por último y en relación a la balanza comercial, la industria de la moda representa el 8,4% de las exportaciones y el 8,9 % de las importaciones.

**La sección 04** estudia el sector en España. En este sentido encontramos un sector retail muy activo imbuido en una guerra de precios, analizándose el posicionamiento de los principales actores nacionales, a la cabeza el grupo INDITEX. En cuanto al sector del lujo destaca su crecimiento exponencial, de un 28% respecto a 2010, siendo el principal reto la gestión de este crecimiento. El sector del lujo ha sido detallado en dos informes realizados por las consultoras Bain & Co y Deloitte en el 2015, cuyos principales conclusiones quedan recogidas en este apartado.

En esta sección 04 el informe aborda el tema del turismo de compras, siendo China y Rusia los principales actores extranjeros en cuanto a número de transacciones en nuestro país. Es necesario des-estacionalizar este fenómeno en España, ya que de momento está muy ligado al turismo vacacional. También es necesario incrementar el ticket de compra.

Los retos del sector y el posicionamiento de España se recogen en la sección 05, centrándose estos en 4 puntos fundamentales:

- > Tecnología ligada a la producción, relación con el cliente y al diseño
- > Sostenibilidad en la cadena de valor
- > E-commerce
- > Emprendimiento

Por último, el estudio recoge un análisis DAFO como principal conclusión del estudio y los principales desafíos a los que se enfrenta el sector en el futuro:

- > Diferenciación
- > Internacionalización
- > Omnicanalidad
- > Sostenibilidad
- > Innovación
- > Formación y desarrollo



MIRIAM OCARIZ. FOTO: ALEJANDRA G. REMÓN

## SECCIÓN 07. Análisis DAFO y conclusiones

---

Como conclusión, podemos afirmar que el sector de la moda en España hoy es muy diferente del de hace 25 años, cuando empezaron con fuerza algunas de nuestras empresas que hoy en día ocupan una posición relevante a nivel mundial. Aparte de reconocer el trabajo que han hecho todos los "stakeholders" para lograr esta situación destacada, debemos pensar en el futuro, a diez o veinte años vista y explorar todos los caminos que nos lleven a una posición clave en el mercado mundial.

No nos podemos quedar parados en este proceso de avance del sector y, para ello, es clave atender muy especialmente al factor talento -la importancia de las personas- en cada uno de los eslabones que hemos mencionado. El reto es seguir ocupando una posición destacada en el mercado internacional en los próximos 25 años. Así, el objetivo de este apartado es hacer un análisis DAFO como colofón al estudio realizado con la intención de que sirva a los agentes del sector en su toma de decisiones.

Por último, plantearemos los principales retos a los que se enfrenta el sector de la moda en España. No pretendemos ser exhaustivos, ya que en estas líneas se ha hablado de muchos temas, pero se busca con este análisis acotar los aspectos más relevantes.

## **7.1. DEBILIDADES**

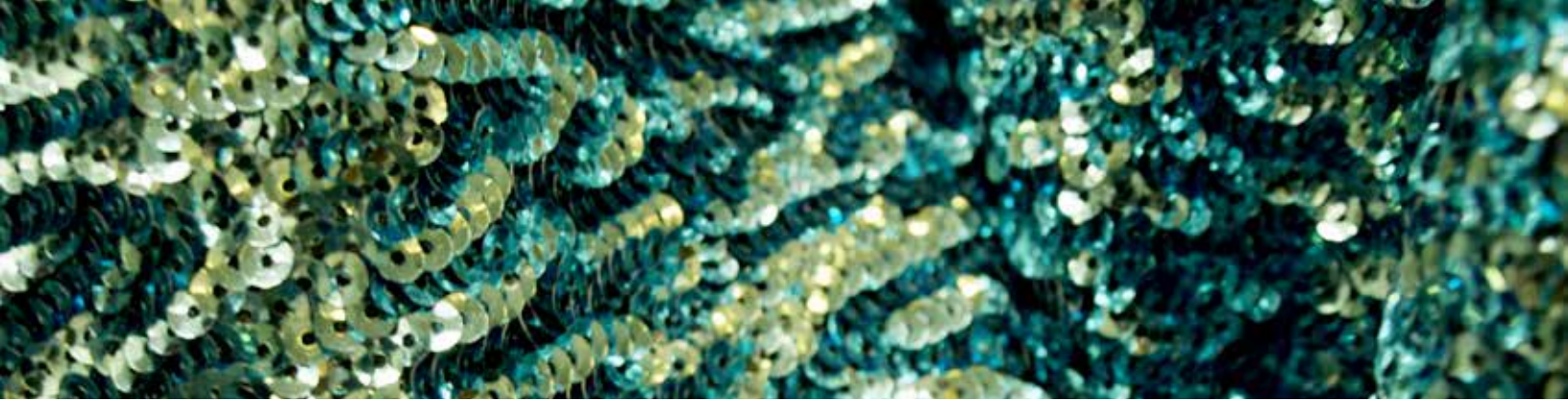
- > Fragmentación del sector
- > Mercado nacional saturado
- > Saturación de puntos de venta
- > Desaparición de los artesanos y de las escuelas de oficios
- > Exceso de personalismo de los creativos
- > Empresas pequeñas débiles en operaciones y en negociación por volumen
- > Exceso de burocracia para emprender
- > Necesidad de mejorar las conexiones para potenciar el turismo de lujo (por ejemplo, China)
- > Debilidad de marca
- > Mandos medios poco formados
- > Escasa profesionalización del sector

## 7.2. FORTALEZAS

- > Posicionamiento reconocido a nivel internacional en la industria del fast fashion
- > Creatividad y diseño
- > Riqueza de materias primas
- > Mejora en la competitividad en temas de precios, materiales, diseño y calidad de servicio
- > Gran parte de la industria tiene posiciones fuertes a nivel internacional
- > Cercanía del mercado
- > Fuerte posicionamiento en el sector del lujo
- > Existencia de "clusters" importantes

## 7.3. AMENAZAS

- > Creciente posicionamiento en España de empresas extranjeras líderes en fast fashion (Primak, H&M...)
- > Guerra de precios en moda retail
- > Polarización de la oferta nacional en el sector retail en 4 grandes empresas
- > En el mercado del lujo, la principal amenaza es la ralentización de la economía China y la depreciación del rublo
- > Escasez de creación de marca: muchas marcas, pero débiles



## 7.4. OPORTUNIDADES

- > Fusión de “múltiples pequeñas empresas” y creación de corporaciones con mayor poder de negociación
- > Desarrollo social y sostenible de la cadena de valor
- > Internacionalización de las PYMES
- > Potenciar el turismo de compras
- > Segmento de mercado de los “Millenians”
- > Apostar por la omnicanalidad y las redes sociales
- > Reforzar y prestigiar la formación profesional así como recuperar los gremios de artesanos, patronistas, bordadoras, etc.

## 7.5. RETOS A FUTURO

Como consecuencia del análisis realizado a lo largo de este informe, proponemos los siguientes retos a futuro a las empresas del sector:

### DIFERENCIACIÓN

Tener la ambición de crear marcas, colecciones de producto y conceptos de negocio verdaderamente diferenciales: el mercado está saturado de marcas de moda y el crecimiento sostenido requiere profundizar en la diferenciación frente a la competencia



## **INTERNACIONALIZACIÓN**

Consolidar y aumentar su internacionalización a través de la diversificación de mercados, que pasa por aumentar sus ventas en mercados clave para la moda más allá de la Unión Europea

## **OMNISCANALIDAD**

Adoptar la omnicanalidad, afrontando la digitalización y ofreciendo una experiencia de marca única a sus clientes en cualquier mercado en el que operen

## **SOSTENIBILIDAD**

Mejorar las operaciones de los diferentes eslabones de la cadena de valor, de manera que se permita un crecimiento sostenible y una rentabilidad creciente

## **INNOVACIÓN**

Apostar por la continua innovación (en materiales, en diseño de producto, en marcas, en canales de comercialización,...) que haga que nuestro sector de la moda siga siendo reconocido a nivel mundial

## **FORMACIÓN Y DESARROLLO**

La formación y desarrollo de personas en áreas clave como el diseño, la gestión de canales físicos y de operaciones o la emprendeduría, ya que sin talento no se podrá seguir creciendo en un entorno de fuerte competencia internacional

