

Informe

El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos



Autores:

Verónica Arribas Barreras; Eugenia Josa; Sandra Bravo Durán;
Isabel García Hiljding; Patricia San Miguel Arregui (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”



secciones

Sección 01

5 RESUMEN EJECUTIVO

SECCIÓN 02.

8 INTRODUCCIÓN

9 2.1. EL SECTOR DE LA MODA A NIVEL GLOBAL

9 2.2. POSICIONAMIENTO DE ESPAÑA EN EL SECTOR

10 2.3. RELEVANCIA ESTRATÉGICA

10 2.4. PRINCIPALES STAKEHOLDERS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

13 2.5. INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO: FAST FASHION

14 2.6. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR (ÚLTIMO SIGLO)

14 2.7. VALORES DIFERENCIALES

15 2.8. CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

16 2.9. EMPRESAS Y MARCAS

16 2.10 METODOLOGÍA UTILIZADA Y ESTRUCTURA DEL INFORME

SECCIÓN 03

18 IMPACTO DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

19 3.1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO

19 3.2. TASA DE EMPLEO

20 3.3. CIFRA DE NEGOCIO

20 3.4. VALOR AÑADIDO (BRUTO SOBRE FACTURACIÓN)

21 3.5. MERCADO EXTERIOR

SECCIÓN 04

22 ANÁLISIS DEL SECTOR EN ESPAÑA

22 4.1. EL SECTOR DEL RETAIL EN ESPAÑA

23 4.1.1. Guerra de precios

24 4.2. PRINCIPALES ACTORES DEL RETAIL ESPAÑOLES

25 INDITEX

25 MANGO

26 GRUPO CORTEFIEL

26 DESIGUAL

27	PEPE JEANS
27	TOUS
28	TEXTIL LONIA
29	CAMPER
30	MARYPAZ
31	LIWE ESPAÑOLA
31	ADOLFO DOMÍNGUEZ
32	BLANCO
32	4.3. LA INDUSTRIA DEL LUJO
36	4.3.1. Informe «Worldwide Luxury Markets Monitor 2015 Spring Update», de Bain & Company
37	4.3.2. Informe «Global Powers of Luxury Goods 2015», de Deloitte
37	4.3.2.1. Principales actores españoles en el sector del lujo
37	4.3.3. Los retos del sector del lujo
38	4.4. DISEÑADORES DE LA MARCA ESPAÑA
40	4.4.1. La fuerza de las pequeñas marcas
45	4.5. EL TURISMO DE COMPRAS
46	4.5.1 Importancia de la demanda internacional del turismo de compras
48	4.5.2. Diagnóstico del turismo de compras
48	4.5.3. Posición de España
49	4.5.4. Sectores
50	4.5.5. Marcas
50	4.5.6. Análisis DAFO del turismo de compras en España
50	Debilidades
50	Amenazas
51	Fortalezas
52	Oportunidades
52	4.5.7 Plan de promoción del turismo de compras en España
	SECCIÓN 05.
53	RETOS DEL SECTOR Y POSICIONAMIENTO EN ESPAÑA
54	5.1. EL RETO TECNOLÓGICO
54	5.1.1. La cadena de suministro y la producción
55	5.1.2. Marketing y ventas: omnicanalidad y redes sociales
56	5.1.2.1. Omnicanalidad
58	5.1.2.2. Social media
59	5.1.3. Diseño y desarrollo de producto

60	5.1.4. Otros retos tecnológicos
61	5.2. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR
62	5.3. COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)
67	5.4. EMPRENDIMIENTO
68	5.4.1. Emprendimiento digital
68	5.4.2. Principales actores

SECCIÓN 06.

71	ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS DEL SECTOR
72	ENTREVISTA 1. CARLOS DELSO. DIRECTOR GENERAL DE SUÁREZ
77	ENTREVISTA 2. LUIS LARA ARIAS. SOCIO-DIRECTOR DE RETALENT
80	ENTREVISTA 3. HELENA ROHNER. DISEÑADORA
82	ENTREVISTA 4. AGATHA RUIZ DE LA PRADA. DISEÑADORA
83	ENTREVISTA 5. JORGE VÁZQUEZ. DISEÑADOR
84	ENTREVISTA 6. MIGUEL MARINERO. DISEÑADOR

SECCIÓN 07.

86	ANÁLISIS DAFO Y CONCLUSIONES
87	7.1. DEBILIDADES
88	7.2. AMENAZAS
88	7.3. FORTALEZAS
88	7.4. OPORTUNIDADES
89	7.5. RETOS A FUTURO

SECCIÓN 01. RESUMEN EJECUTIVO

Informe enmarcado dentro del proyecto digital El Observatorio de la Moda Española (www.observatoriomodaespañola.es) elaborado por el **ISEM** Fashion Business School, a petición de la **Asociación Creadores de Moda de España** (en adelante, ACME), 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 más recientes informes sobre el sector realizados por consultorías, editoriales y asociaciones de reconocido prestigio en el sector.

Fuentes primarias:

entrevistas realizadas a expertos del sector.

LA INTRODUCCIÓN, SECCIÓN 02, del presente informe contextualiza el estudio al exponer la relevancia de la industria de la moda a nivel global y el posicionamiento de España como líder en la innovación del modelo de negocio fast fashion. En este mismo apartado 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 Modaes.es, revelan que la industria de la moda constituye el 2,8% del PIB español y 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 con 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, donde encontramos un sector retail muy activo, imbuido en una guerra de precios. Se analiza el posicionamiento de los principales actores nacionales, a cuya cabeza se sitúa el grupo Inditex. En cuanto al sector del lujo, destaca su crecimiento exponencial, que se ha incrementado en un 28% respecto al 2010, y en el que el principal reto es la gestión de este crecimiento. Así mismo, se recogen las principales conclusiones de los informes sobre el sector del lujo elaborados por las consultoras Bain & Company y Deloitte, respectivamente, en el 2015.

En esta misma sección -04-, el informe aborda el tema del turismo de compras, en el que China y Rusia son los principales actores extranjeros en cuanto a número de transacciones en nuestro país. En este sentido, destaca la necesidad de desestacionalizar este fenómeno en España, ya que, de momento, está muy ligado al turismo vacacional, así como incrementar la cifra de compra.

LOS RETOS del sector y el posicionamiento de España se recogen en LA SECCIÓN 5, que gira en torno a estos en cuatro ejes:

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

LA SECCIÓN 06 incluye una serie de entrevistas realizadas a directivos de reconocido prestigio y diseñadores del sector de la moda .

Por último, el informe muestra un análisis DAFO, que refleja las principales conclusiones y los desafíos más importantes a los que se enfrenta el sector en el futuro:

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

SECCIÓN 02. INTRODUCCIÓN

Este informe ha sido preparado por el equipo académico del *ISEM Fashion Business School* como parte del proyecto *Observatorio de Moda Española* realizado por *ACME* y con la ayuda del *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Su objetivo es recoger la situación actual de la moda española, así como sus principales retos y oportunidades. Los autores del informe son conscientes de la diversidad de ópticas desde las que se puede abordar esta temática. Por lo tanto, lo que se expone en este documento no pretende ser un análisis exhaustivo de la situación del sector en España, sino un intento de trazar las principales pinceladas que marcan su senda y sus retos a futuro.

2.1. EL SECTOR DE LA MODA A NIVEL GLOBAL

El sector de la moda es, a nivel global, uno de los más dinámicos y crecientes, y abarca un conjunto muy diverso de actividades: desde la transformación de las materias naturales (algodón, lana, etc.) y artificiales (poliéster, poliamida...) hasta la generación de hilos y tejidos, pasando por una amplia variedad de actividades productivas (confección de ropa, calzado y accesorios, joyería, relojes y cosmética).

Los 27 países de la Unión Europea generan cada año 350.000 millones de dólares al sector (311.951 millones de euros), por encima de países como Estados Unidos o China, según un informe elaborado por Statista (2014). En global, el retail de moda factura 1,1 billones de dólares anualmente (0,9 billones de euros).

2.2. POSICIONAMIENTO DE ESPAÑA EN EL SECTOR

Así como Francia tiene la alta costura e Italia cuenta con el prêt-à-porter, España es el país exportador del fast fashion gracias a Inditex, y, en los últimos años, también a Mango, que continúa su desarrollo económico, logrando en el 2014 una facturación de 2.017 millones de euros, esto es, un 9,3% más que el año anterior, así como una red de más de 2.700 tiendas en 108 países.

El valor añadido bruto del sector de la moda española se situaría en torno a los 30.000 millones de euros, según los últimos datos disponibles en el momento de la elaboración del presente informe (2014), lo que representa el 18% del total en Europa.

Se trata de un sector con una estructura compleja que abarca desde los grandes retailers hasta los comercializadores mayoristas (wholesalers), pasando por una infinidad de autónomos y microempresas, que atiende los distintos estratos de mercado a los que se dirige, desde el lujo hasta el producto low cost. Muy sofisticado, se caracteriza por englobar una gran variedad de profesiones y necesitar una formación de talento muy especializada. Su actividad principal -la fabricación- ha ido perdiendo peso en el valor añadido bruto del sector, en el que, en la actualidad, representa tan solo una parte del mismo junto con el diseño, el marketing, la actividad comercial y la gestión de los puntos de venta y una gran variedad de actividades auxiliares (arquitectos, abogados, diseñadores, etc.).

A su vez, con el transcurso del tiempo, la estructura de trabajo se ha ido concentrando en todo el mundo en unos clústeres que aglutinan la mayor parte de la actividad asociada a un grupo de empresas. Por poner un ejemplo, el sector del calzado posee en España varios clústeres destacables (en Levante, en Baleares y en La Rioja) que reúnen una gran cantidad de actividades de la cadena de valor de este sector en concreto.

2.3. RELEVANCIA ESTRATÉGICA

En España, el sector de la moda se considera estratégico por ser uno de los más importantes en el peso de la economía nacional -medida en participación en el producto interior bruto (PIB)-, y por su enorme dinamismo, que se traduce en crecimiento de las exportaciones y en generación de empleo. Representa el 2,8% del PIB (los aproximadamente 30.000 millones de euros mencionados anteriormente) y, en términos de exportaciones, es el cuarto sector que más exporta, en concreto, un 8,4% del total, con una progresión por encima de la media en los últimos años, a pesar de la crisis mundial. Además, hasta un 10% del tejido empresarial español -unas 6.800 compañías- trabaja, de manera directa o indirecta, para el sector de la moda, representando el 4,3% del empleo total. En comparación con otros países de la UE, España es el cuarto país que más moda exporta, tras Francia e Italia -donde el peso de las marcas de lujo es importante- y Alemania -que tiene el mercado interior más grande y ha conseguido cierto volumen con marcas del segmento medio-.

Sin embargo, podemos afirmar que la moda, como sector económico, no cuenta con una visibilidad tan clara como lo pueden tener la banca, las telecomunicaciones, la energía o las infraestructuras. Se trata de un sector con una pluralidad de categorías de productos (textil, calzado, accesorios...) y de servicios, así como una cadena de valor compleja con empresas especializadas en una o varias fases de la misma y una gran diversidad de canales de distribución. Todo esto hace necesario tener un conocimiento especializado para entender mejor sus oportunidades de inversión y mejora. Hay que tener en cuenta también que aparte de la actividad directa que genera el sector de la moda, existe un amplio espectro de empresas que le prestan servicios auxiliares (fabricantes de mobiliario, estudios de arquitectura e ingeniería, bufetes de abogados, empresas de comunicación, consultorías o agencias de viajes, entre otras), las cuales colaboran a su vez en el desarrollo estratégico del sector.

2.4. PRINCIPALES STAKEHOLDERS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

El compromiso con los stakeholders (o grupos de interés) es un requisito fundamental para el éxito de las empresas del sector de la moda. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la compañía es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas y retos a los que nos enfrentamos. Afortunadamente, en la actualidad, las empresas del sector cuentan con stakeholders muy concienciados con el impacto de la industria de la moda en el medioambiente, la economía y el conjunto de la sociedad. Asimismo, el crecimiento de dichas empresas y su perdurabilidad están estrechamente ligados a la relación que éstas mantengan con los diferentes grupos de interés la cual cambia con el tiempo tal como lo hace la importancia estratégica de cada

uno de ellos.

Dichos grupos entran en contacto con la empresa a lo largo de la cadena de valor y el desarrollo de sus actividades. Por un lado, se encontrarían los principales: accionistas, empleados, consumidores, proveedores y comunidades locales donde opera la empresa, y por otro, los grupos secundarios: medios de comunicación, Administraciones Públicas y órganos reguladores, organizaciones gubernamentales, sindicatos, competidores, etc.

Cada empresa debe, a la luz de su enfoque y el subsector de la industria de la moda al que pertenece (textil, calzado, accesorios, marroquinería, cosmética, etc.), identificar, a través de un análisis minucioso, los principales stakeholders implicados en la organización. En los últimos años, algunos de ellos han cobrado mayor importancia. Por un lado, la salida a bolsa de muchas de las empresas del sector o la creación de grupos empresariales muestran la importancia del cuidado de las relaciones con los accionistas, los órganos reguladores o las Administraciones Públicas. Por otro lado, actualmente, la sociedad y los consumidores exigen a las empresas transparencia e integridad total en las relaciones con los proveedores y las comunidades locales donde desarrollan su actividad. A su vez, las nuevas tendencias de consumo están marcando la relación que las compañías establecen con sus stakeholders, especialmente con sus consumidores y clientes, debido a:

- la convergencia de la clase media, el crecimiento exponencial de la población y el estrechamiento de las clases sociales;
- la era low cost, en la que el precio es un factor clave de competitividad;
- los cambios en el comportamiento del consumidor;
- la sensibilización del consumidor ante los problemas sociales y medioambientales.

A continuación, se detallan algunos de los principales grupos de interés de la industria de la moda:

- **Accionistas:** la creciente profesionalización del sector, que trae como consecuencia la aparición de grandes grupos empresariales y la transformación de empresas familiares, muestra la importancia del cuidado de las relaciones con los accionistas o futuros accionistas que podrán asumir participación parcial o total en la empresa. Por otro lado, al encontrarnos en un mercado globalizado, las compañías de este sector son conscientes de la importancia de ofrecer sus productos en todo el mundo, por lo que muchas de ellas han de afrontar la búsqueda de capital para su internacionalización.
- **Empleados:** las empresas tratan de promover canales de comunicación y participación con sus empleados, así como políticas que faciliten la conciliación laboral y personal. Teniendo en cuenta que el sector de la moda presenta un alto nivel de rotación de sus trabajadores, las compañías se enfrentan al reto de retener talento empresarial, por lo que deben prestar especial atención a sus empleados y ofrecerles un proyecto profesional en

el que se les implique con la misión, la visión y los valores de la entidad.

- **Consumidores/clientes:** las empresas tratan de ofrecer productos de calidad y en el menor tiempo posible a sus clientes. Los consumidores cuentan cada vez con una mayor oferta de productos y marcas, están muy informados y poseen importantes canales sociales de difusión de sus opiniones. Asimismo, comienzan a pedir a las empresas la resolución de problemas sociales que, consideran, ya no pueden resolver los gobiernos. Por otro lado, en los últimos años se observa una mayor sensibilización de los consumidores hacia el medioambiente y los procesos de producción. Lograr una relación cercana y continua con los consumidores, basada en la transparencia, será clave para el futuro de las compañías.
- **Proveedores:** las empresas buscan proveedores que puedan satisfacer todas sus necesidades, y, en función de su enfoque, se centrarán en la búsqueda de un servicio de mayor calidad o de mayor rapidez. El desarrollo del fast fashion ha potenciado el crecimiento del número de proveedores en los países asiáticos, por lo que el control de los modos de producción y de las condiciones de los trabajadores en los distintos países cobra cada vez mayor importancia.
- **Medios de comunicación:** la aparición de las nuevas tecnologías, el incremento del uso de redes sociales por parte de los consumidores y de otros actores como los bloggers, los instagramers o los youtubers plantea a las empresas la necesidad de establecer un mayor control de sus relaciones con estos stakeholders. Actualmente, el control de la información no depende sólo de la empresa, sino también de sus consumidores, por lo que es esencial la inversión en la atención de este grupo. A su vez, tampoco hay que olvidar la relación con los medios tradicionales como las revistas, los cuales siguen teniendo una gran importancia en este sector.
- **Administraciones Públicas y órganos gubernamentales:** la conversión de empresas familiares en holdings y grandes compañías con presencia mundial ha potenciado las relaciones con estos stakeholders. La industria de la moda es una de las que ofrece mayor riqueza a España, por lo que en los últimos años se está incrementando su regulación y control. En general, es necesario prestar atención a los diferentes grupos de interés y trazar una estrategia empresarial para cada uno. No solo por parte de los grandes grupos empresariales, sino también de las pymes, las cuales tienen un gran peso en la industria de la moda en España. Algunos de los beneficios que las empresas del sector pueden obtener del desarrollo de una correcta estrategia con los stakeholders son:
 - Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación de las empresas de moda en el ámbito nacional e internacional.
 - Aprender de ellos a través de la escucha de sus intereses y necesidades, que llevará a generar mejoras de productos y procesos.
 - Fortalecer la confianza depositada por dichos grupos en la empresa mejo-

rando sus relaciones y la solución de posibles conflictos.

- Mejorar la comprensión del complejo contexto de los negocios, incluidos el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informarles y educarles para mejorar los procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a la compañía y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados, como los empleados o los consumidores.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

2.5. INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO: FAST FASHION

España ha conseguido un reconocimiento mundial en el sector por la creación de modelos de negocio innovadores basados en el fast fashion, con los principales operadores del segmento (Zara y Mango) y con una empresa, Inditex, que es el operador de referencia del sector en el mundo entero. Estos ofrecen un producto de moda adaptado a los gustos del consumidor, en múltiples países, con una gran relación calidad-precio, en un entorno de tienda espectacular y con los mejores emplazamientos en calles y centros comerciales.

Las empresas líderes mencionadas han generado un extraordinario interés por conseguir marcas españolas en muchos operadores del sector, por la asociación que en muchos casos se produce de empresas de esta nacionalidad con fenómenos como el de Inditex.

Por poner un ejemplo de presencia internacional, en la calle Regent Street de Londres, una de las zonas comerciales más importantes del mundo, las compañías españolas ocupan el tercer puesto en origen, tras las británicas y las norteamericanas y por delante de francesas, italianas y suecas.

Durante años, las empresas españolas del sector de la moda han ido ocupando ese destacado puesto gracias a contar con modelos innovadores, a ser pioneras en el fast fashion, expertas en la gestión del retail y poseedoras de una oferta de producto cambiante y adaptada a los consumidores. Todo ello les ha permitido superar en crecimiento de las exportaciones al resto de sectores, y, además, convertirse en un factor clave de creación de empleo.

En los últimos años, el sector de la moda española ha demostrado una enorme capacidad de adaptación a un entorno global y altamente competitivo, que ha superado bien la crisis financiera e inmobiliaria en las economías española e internacional y ha recuperado una tendencia positiva que hace de este un momento excelente para evaluar oportunidades de inversión.

2.6. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR (ÚLTIMO SIGLO)

Es importante recordar que la situación privilegiada de la que goza el sector de la moda en España no ha surgido de la nada, sino que cuenta con una larga tradición desde el siglo XIX.

En los años ochenta del siglo pasado, se produjo en España la eclosión de grandes grupos verticalizados, empresas que integraban la producción y la distribución, mientras que la industria implementaba mejoras a nivel tecnológico con un plan de reconversión textil. Todo esto se veía forzado por la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986, lo cual obligaba a abrir la economía a posibles competidores.

En los años noventa, la industria de la moda vivió las consecuencias de los cambios impulsados en la década anterior, con un fuerte aumento de las importaciones, un descenso del consumo interno y un progresivo aumento de las implantaciones industriales en el exterior: este sector estaba viviendo la globalización a gran velocidad.

A principios del siglo en curso, el comercio internacional de productos textiles impulsó de forma definitiva su liberalización con la aplicación del Acuerdo Multifibras (AMF) y, sobre todo, con la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el 2001. La crisis, que empezó en el 2007, hizo que las empresas españolas se volcaran en la internacionalización para mantener su actividad.

Lo cierto es que ahora, once años después de la liberalización mundial del comercio textil, el sector de la moda se ha adaptado a los cambios y los diferentes eslabones de la cadena de valor están cada día más interrelacionados. Hoy en día, la moda española es más fuerte gracias a la mejora de su competitividad, basada en aspectos como la innovación -tanto en materiales como en procesos-, el diseño, la calidad o el servicio.

2.7. VALORES DIFERENCIALES

La industria de la moda española cuenta con valores diferenciales como una gran flexibilidad, unos precios adecuados y la cercanía con el mercado, reflejados en su rápida capacidad de reacción para adaptarse a los plazos de la demanda.

En este sector, una vez que se tiene un concepto de negocio diferenciado, que funciona en el nivel de las operaciones y que es rentable, es el momento de crecer con fuerza. En un ámbito tan dinámico -donde muchas veces lo que fue útil para triunfar en una campaña no sirve para la siguiente, teniendo que reinventar la oferta de producto en un alto porcentaje-, si no hay crecimiento, la empresa corre el riesgo de estancarse y desaparecer. En

este sentido, el tamaño del mercado español es suficiente para probar un concepto y lograr un crecimiento inicial, de manera que pronto se pueda hacer frente a la internacionalización.

2.8. CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

Para muchas marcas, el nivel de ventas en el mercado local está limitado, pues una saturación de puntos de venta puede generar un efecto no deseado: que la sobreexposición haga que la imagen de la marca se deteriore y, con ello, se comprometa el futuro. Por ello, es necesario plantearse cuanto antes la internacionalización como cuestión de máxima importancia para el futuro de la empresa.

Las empresas españolas compiten en un mercado que tiende a ser cada vez más global. Incluso aquellas empresas cuya estrategia se circunscribe a su mercado local, se ven expuestas a la competencia de empresas y marcas internacionales.

El tejido empresarial del sector de la moda en España está constituido principalmente por pymes y micro-pymes. La globalización, superar la saturación de sus mercados locales y la llegada masiva de competencia con una insuperable ventaja competitiva en costes, son algunos de los motivos que llevan a nuestras empresas a abrir fronteras. Es por tanto necesario plantearse la internacionalización para el futuro de las pymes pertenecientes al sector de la moda en nuestro país.

Por otro lado, podemos afirmar que el mercado español de la moda es uno de los más difíciles del mundo, porque cuenta con algunos de los mejores operadores a nivel mundial: si una marca funciona bien en España es señal de que ha pasado un listón muy alto. Sin embargo, vender fuera es siempre más difícil que hacerlo en tu propio mercado, por las distancias que se producen (geográficas, económicas, culturales y administrativas) y por la existencia de competidores locales, aparte de los globales.

Es importante identificar aquellas compañías que han pasado por la fase del crecimiento en su mercado y en otros mercados y, que necesitan de la aportación de recursos para poder seguir creciendo. Así mismo, resulta fundamental afrontar cada fase del crecimiento con un estudio riguroso de los mercados a los que la empresa se va a dirigir, aprendiendo y haciendo los cambios necesarios para afrontar los incrementos de venta.

La mayoría de las entidades de este sector tienen su origen en el diseño de producto, en la creación de una marca o de un concepto de tienda lo suficientemente diferenciales en el mercado. Según se produce el crecimiento, más o menos acelerado, se van generando necesidades de gestión de las operaciones («back» y «front»), que a su vez se van haciendo más complejas.

Algunas empresas no han sabido acompañar el crecimiento con la mejora progresiva de las operaciones, y han seguido gestionando procedimientos como el diseño, la cadena de suministro, la información financiera, el control de gestión, la contratación, la formación y el seguimiento del performance del personal, entre otros, como si tuviese una dimensión inferior.

Un estudio detallado de las operaciones de muchas de estas empresas suele generar unos rápidos efectos (quick wins) en las áreas mencionadas, redundando en una mejora sustancial en los márgenes brutos y operativos, con la consiguiente plasmación en la rentabilidad y el valor de las empresas.

2.9. EMPRESAS Y MARCAS

En España hay, aproximadamente, 6.800 empresas y marcas dedicadas a la moda, el calzado y los accesorios. Esta cifra se eleva hasta 10.000 si se incluyen proveedores de servicios que giran alrededor de ellas. España cuenta con una cantidad de compañías equiparable a Italia, que se caracteriza por la polarización: existe un grupo de siete grandes compañías, con ventas por encima de los 1.000 millones de euros, encabezado por Inditex, Mango, Cortefiel y Desigual; y la cantidad de empresas medianas que hay -con una facturación de entre 50 y 150 millones de euros- no configura una suficiente masa crítica para darle impulso y convertirla en una compañía de 500 millones. A su vez, tenemos una gran cantidad de empresas pequeñas, con facturaciones de entre 25 y 50 millones de euros, donde existe la oportunidad de aunar empresas y crear grupos que adquieran una mayor capacidad de negociación con proveedores y logren crecimiento de ventas y mejoras de rentabilidad.

Por ejemplo, en el subsector del calzado, hay un total de 1.400 empresas, de las que solo 20 tienen ventas por encima de los 25 millones de euros. De ellas, hay 2 con unas ventas superiores a los 100 millones. Curiosamente, la empresa de calzado made in Spain que más vende es norteamericana: se trata de Stuart Weitzman comprada recientemente por Coach, que fabrica casi íntegramente en Elda (Alicante) y facturó 1.400 millones de euros en 2014.

La fragmentación del sector de la moda en España supone una oportunidad para crear empresas de mayor tamaño, con mayor capacidad de negociación de los costes de producción (por ejemplo, mediante la adquisición de mayores volúmenes) y de operaciones (por ejemplo, los alquileres de las tiendas, gastos de transporte, cifras mayores en las cuentas de resultados de las tiendas).

2.10 METODOLOGÍA UTILIZADA Y ESTRUCTURA DEL INFORME

Este informe se nutre, fundamentalmente, de una rigurosa revisión de fuentes secundarias, en especial de informes realizados por prestigiosas

asociaciones, consultorías y editoriales del sector e informes publicados en el 2015 que abordan diversos temas específicos del sector y que han sido desarrollados por algunas de las más importantes consultorías estratégicas que operan en España. Así mismo, se han llevado a cabo entrevistas en profundidad a expertos del sector, con el objetivo de poder contrastar en primera persona las conclusiones obtenidas en la investigación previa y proponer un análisis DAFO.

Tras esta introducción, que pretende contextualizar el informe, la sección 03 aborda el impacto de este sector en la economía española, aportando las cifras más relevantes en cuanto a contribución al PIB, tasa de empleo, valor añadido bruto y balanza comercial. En la sección 04 se aborda la situación del sector en España, tanto en el mundo del retail como del lujo, presentándose (con cifras) los principales actores españoles que operan en la industria de la moda. La sección 05 tiene como objetivo señalar los principales retos a los que se enfrenta el sector en España. Algunos de estos retos son de carácter tecnológico; otros, derivados de incrementar la sostenibilidad en la cadena de valor, el desarrollo del e-commerce y la importancia del emprendimiento, ya que, en España, continúan surgiendo nuevas marcas, especialmente en el entorno digital. En la sección 06 recogemos varias entrevistas con profesionales del sector de la moda. Por último, el informe resume en un análisis DAFO las principales conclusiones obtenidas y expone una serie de retos para el sector de la moda en nuestro país.



SECCIÓN 03. IMPACTO DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

El sector de la moda es clave en España por su peso en la economía, por su crecimiento y por ser un gran generador de empleo. Esta industria, que incluye los mercados de confección, calzado y accesorios, tanto en su vertiente productiva como en la de comercialización, supone el 2,8% del PIB español y, en términos de exportaciones, es la cuarta que más exporta, en concreto, un 8,4% del total y con una progresión por encima de la media en los últimos años, a pesar de la crisis¹.

A su vez, la industria de la moda española tiene un impacto económico considerable no solo en el ámbito europeo -donde contamos con una reconocida posición gracias a empresas de talla internacional como son Zara, Mango, Cortefiel, Desigual, Custo Barcelona o Adolfo Domínguez, entre otras-, sino también en el resto del mundo. Además de esas empresas, existen muchas otras que, aunque no sean tan conocidas internacionalmente, operan en este sector y aportan un gran valor en España y su economía.

El objetivo de este apartado es analizar y cuantificar el impacto económico de este sector en el conjunto de la economía española. Para ello, se ha centrado el estudio en conocer las variables más relevantes que permiten valorar dicho impacto: el PIB, la tasa de empleo, la facturación o cifra de negocio, y, por último, la balanza comercial (importaciones y exportaciones).

1 / Cfr. <http://www.kpmgblogs.es/el-sector-de-la-moda-en-espana-apuestas-para-2020/#sthash.bDZ5zTA1.dpuf>

3.1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO

La industria de la moda se caracteriza por la gran variedad de actividades que comprende su cadena de valor. Dicha diversidad de actividades dificulta el análisis conjunto o agregado de todo el sector, el cual no se identifica como tal en las estadísticas oficiales. No obstante, desde el 2012 podemos conocer, por primera vez, datos económicos agregados gracias a la labor analítica del medio de información especializado en moda Modaes.es. Se conoce, por tanto, el valor del impacto económico de todo el conjunto del sector con la aportación de todos los agentes que entran en contacto con la industria en las diferentes fases de la cadena de valor, ya sea de una forma directa (diseño) o indirecta (fotógrafos, abogados, etc.).

Gracias al informe publicado anualmente por dicho medio se sabe que el conjunto del sector aporta un valor a la economía española, en términos de PIB, del 2,8% del total (con datos correspondientes al 2014, dados a conocer en el último informe publicado, en el 2015). Esta cifra sitúa al sector de la moda como uno de los sectores económicos más importantes en España, siendo incluso mayor que el valor añadido bruto de todo el sector primario (agricultura, ganadería y pesca), que se fijaba en un 2,3%.

No obstante, desagregando este dato conjunto, podemos constatar que la parte comercial, con la distribución minorista y mayorista, es la que más peso tiene en el impacto económico. El comercio de la moda supone en España, dentro del sector terciario o de servicios, un 13,8% del PIB, siendo muy superior al 5,6% que supone la parte manufacturera en el sector secundario o industrial.

3.2. TASA DE EMPLEO

Respecto a este dato de referencia -porcentaje de empleo generado del total de la economía de un país-, utilizado en los análisis de impacto económico, ocurre lo mismo que con el análisis del peso sobre el total del PIB. Hasta el año 2012, por las estadísticas oficiales, se podía conocer el dato correspondiente al empleo en relación con los dos sectores básicos en los que participa la moda: el industrial (con la manufactura) y el de servicios (con el comercio minorista y mayorista). Sin embargo, gracias al informe elaborado por Modaes.es, podemos conocer el impacto conjunto, teniendo en cuenta todas las actividades de este sector, sobre el total del empleo en España, que supone un 4,3% (dato recogido del último informe publicado, en diciembre del 2015). Esta cifra permite valorar el impacto en el empleo de una forma mucho más completa, y sitúa de nuevo al conjunto del sector de la moda como relevante en España.

No obstante, si nos fijamos en lo que supone el empleo en moda por separado en los dos sectores básicos, comprobamos que el peso del sector

en el empleo correspondiente a la parte comercial es de un 18,7%, casi tres veces mayor que el correspondiente a la parte industrial, que es de un 8,6%. Estos datos corroboran que la moda en España es mucho más fuerte en el retail que en la producción y manufactura, motivo por el cual es más conocida internacionalmente por empresas como Inditex, Mango o Desigual, con tiendas por todo el mundo, que por fábricas o centros de producción.

3.3. CIFRA DE NEGOCIO

Otro dato importante en todo análisis económico es la cifra de negocio, la cual representa la facturación global de las empresas del sector de la moda sobre el PIB español.

Según el dato arrojado por el último informe económico de Modaes.es, la facturación total de las empresas de las que se compone el sector de la moda en España, a lo largo de toda su cadena de valor, es de más de 67 millones de euros, lo que se corresponde con una cifra de negocio del 6,7% sobre el PIB.

De nuevo, podemos ver este dato desglosado en las dos ramas de actividad principales y se vuelve a concluir que el mayor peso en la cifra de negocio lo aporta la distribución, con un 8,9%, frente al 4,8% del conjunto de la cifra de negocio global de la industria española, que copan las empresas de producción de moda.

3.4. VALOR AÑADIDO (BRUTO SOBRE FACTURACIÓN)

El valor añadido es una medida muy interesante en el ámbito del análisis económico, es similar al PIB y permite conocer el valor económico generado en cada una de las ramas de actividad principales en las que la moda repercute.

Así, se conoce que, por un lado, el valor añadido de la producción de moda en España es del 27,6% de la cifra de negocio, siendo mayor que el valor añadido medio de toda la manufactura en España, el cual representa un 23,7%. Por otro lado, el valor añadido en la distribución en España es de un 20,8% en la distribución mayorista y un 24,1% en la minorista, tasas que quedan por debajo también del valor añadido de la distribución de moda, que se sitúa en el 12,3% (mayorista) y 19,1% (minorista), respectivamente.

El hecho de que el ratio del valor añadido del sector de la moda sea mayor en cada uno de los casos al de la media del total en España para cada actividad económica pone de manifiesto, de nuevo, la relevancia de la moda en la economía española.

3.5. MERCADO EXTERIOR

En cuanto al mercado exterior, cabe destacar la gran apuesta por la internacionalización de las empresas de moda españolas desde hace tiempo. Se puede decir, por tanto, que el grado de apertura al exterior del sector de la moda en España es muy elevado, alcanzando porcentajes de exportación en algunas empresas de hasta el 90%.

En conjunto, según los últimos datos aportados por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) referidos al ejercicio 2014, la exportación española de moda (teniendo en cuenta textil, confección, calzado, cuero, joyería y bisutería, perfumes y cosméticos y otras manufacturas como botones y relojes) corresponde a un 8,4% del total de las exportaciones de bienes nacionales al exterior, medio punto porcentual más que el ejercicio anterior. Esta cifra se corresponde, en valor monetario, con cerca de 19.000 millones de euros, siendo los principales mercados receptores países de la UE, con Francia e Italia a la cabeza.

En cuanto al otro platillo de la balanza comercial española, la importación de moda representa un 8,9% (unos 20.000 millones de euros), procedente de los principales proveedores internacionales de moda, donde destacan países de Asia.

CONCLUSIÓN

Estos datos económicos nos muestran un panorama de la moda en España optimista y prometedor, confirmando la recuperación del sector, que había estado sufriendo en los últimos años. Por tanto, se puede concluir que el sector de la moda va adquiriendo cada vez más terreno en la economía global del país.



AGATHA RUIZ DE LA PRADA FOTO:CATWALKER / SHUTTERSTOCK.COM

SECCIÓN 04. ANÁLISIS DEL SECTOR EN ESPAÑA

4.1. EL SECTOR DEL RETAIL EN ESPAÑA

En el 2015, el sector del retail en España continuó con su recuperación, mostrando un mayor dinamismo que en años anteriores, según los datos de Euromonitor 2016². La economía española experimentó un crecimiento positivo en el PIB, gracias al valor de las ventas tanto de tiendas «modelo retail» como de marcas «de lujo». Sin embargo, el hecho de que la capacidad media de compra del «consumidor tipo» español esté todavía por debajo de los tiempos anteriores a la crisis, sigue limitando el desarrollo de la industria.

El alto nivel de desempleo que sigue existiendo (en torno a un 24%), continúa provocando muchas disparidades sociales. Así, mientras los ingresos medios de las familias han disminuido respecto al tiempo pre-crisis, el número de personas ricas ha crecido. Como consecuencia, se ha producido una polarización en el sector. El número de actores centrados en el low-cost ha crecido, a la vez que lo ha hecho también el mercado del lujo. De manera complementaria, el canal de Internet va ganando más fuerza, convirtiéndose en un canal complementario y alternativo al tradicional.

Zara, la mayor división de Inditex, continúa cambiando las claves del sector retail mediante su cadena de valor rápida y totalmente integrada. La firma es líder del segmento conocido como «fast fashion». En el año fiscal 2014 (datos a finales de enero del 2015), la empresa obtuvo una cifra de ventas de 19,7 billones de dólares, frente a los 20,2 de H&M, los 16,6 de Uniqlo, los 16,4 de Gap, los 7,5 de Primark, los 3,7 de

² / <http://www.euromonitor.com/r AT kearney ailing-in-spain/report>

Abercrombie & Fitch o los 2,1 de Mango. En el 2014, las ventas de Inditex, según datos del 2015, crecieron un 8%, tasa muy superior a la de sus competidores.

4.1.1. Guerra de precios

La consideración de los consumidores de la ropa de Zara, la mayor cadena de ropa de España, como moda de «bajo coste», es relativamente reciente. Sin embargo, la llegada de nuevos jugadores al mercado, con estrategias muy agresivas en precios, hacen que hoy en día los precios de la cadena estrella de Inditex resulten caros para muchos consumidores. España es un imán para los operadores que pelean en la franja más baja de ofertas y gangas. La cuota de mercado de las principales cadenas que compiten en precio de ropa ha escalado casi cinco puntos en tres años, hasta el 12,2% de las prendas vendidas, un hito para un sector tan fragmentado. La irlandesa Primark es la reina del universo de la moda low cost y se ha convertido en la segunda mayor cadena textil del mercado español por ventas.

Ante el auge de la competencia en precios, Inditex está impulsando su marca más barata, Lefties, nacida en principio para dar salida a prendas de temporadas anteriores pero que en la actualidad cuenta con un centenar de locales. Tiene ya un equipo de diseño propio y tiendas en grandes calles comerciales. Por su parte, la francesa Kiabi está aplicando una reforma integral a sus tiendas españolas, de modo que si bien hasta ahora tenían un aspecto similar al de un supermercado textil y se situaban en parques de negocios, ahora están cambiando su imagen y su objetivo es abrir locales en centros comerciales. La ropa -cree la firma- ya no basta por sí sola. El universo de la moda low cost es cada vez más amplio. Entre los jugadores más jóvenes destaca Shana, una cadena española que cuenta con cerca de 250 tiendas, presencia en el exterior y que acaba de lanzar su marca para niños. También pisan fuerte los competidores españoles de origen chino, con cadenas muy lejos de los bazares de los noventa. Okey-si, por ejemplo, tiene una veintena de locales, uno de ellos en el exclusivo barrio de Salamanca, en Madrid. Mulaya, nacida en el 2003, además de comercios en Madrid, Barcelona, Valencia, Salamanca o Ciudad Real, vende ya por Internet. Primark se ha convertido en la segunda mayor textil en España. Giordano acaba de constituir una filial para gestionar su desarrollo en España. La cadena propiedad del grupo nipón Fast Retailing ultima la apertura de su primera tienda en el mercado nacional. El último en anunciar su desembarco en el mercado nacional ha sido el gigante japonés Uniqlo, especializada en moda joven a precios asequibles, compite directamente con Inditex y H&M. El gigante japonés cuenta con 870 tiendas en su país de origen y lleva en búsqueda de ubicaciones para instalarse en Madrid y Barcelona desde 2010.

La explosión de precios baratos en este sector se inició en el 2005, cuando se levantaron las restricciones de importación de textil desde China a la UE. Además, coincidió con una apreciación del euro, que favorecía la import-

ación, y los márgenes de las cadenas comenzaron a subir. La crisis del 2007 dio alas a la competencia feroz. Las prendas tienen desde su fabricación márgenes brutos del 50 o el 60%.

El sector de la moda de bajo coste ha crecido en tres años pasando de un 7,3% de cuota de mercado (por volumen) en el 2011 al 12,2% en el 2014, según los cálculos de Kantar Worldpanel³. Esto significa que más de 12 millones de españoles compran algunas prendas en estas cadenas. El consumidor se ha acostumbrado a que las cadenas «hagan ofertas continuamente» y a no ser que tenga verdadera necesidad, espera a las rebajas, compara precios y mira etiquetas.

Por otra parte, los medios de comunicación e Internet han influido mucho a la hora de borrar el estigma de comprar marcas baratas. Las blogueras y las revistas muestran continuamente a famosas que mezclan prendas de cadenas low cost con otras de marcas de lujo.

4.2. PRINCIPALES ACTORES DEL RETAIL ESPAÑOLES

Las empresas del sector que compiten en un mercado de bajos precios han realizado una gran labor de internacionalización con resultados tan impresionantes en algunos casos que se consideran materia de estudio. Es el caso de Inditex. Fundada en 1985, hoy es el mayor grupo de distribución de moda del mundo, con una estrategia de producto única que se estudia en las mejores escuelas de negocios. Opera con más de 6.680 tiendas de sus ocho marcas (Zara, Massimo Dutti, Bershka...) en 88 países de los cinco continentes. Sus tiendas están presentes en las principales calles comerciales del mundo, otra muestra de su relevancia y prestigio internacional.

España también es líder en el sector de moda nupcial, donde encontramos a Pronovias a la cabeza de la clasificación mundial, con clientes en 93 países, 163 tiendas y más de 4.000 puntos de venta.

Otras empresas y grupos españoles con posiciones de relevancia en el ranking mundial de la moda son Mango, presente en 105 países con 2.731 tiendas, y Grupo Cortefiel, formado por cuatro cadenas de marca propia (Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'secret), con presencia en 71 países a través de 2.006 puntos de venta.

Desigual es la siguiente enseña nacional que ha conquistado el mercado internacional con diseños originales y muy reconocibles. Cuenta con 252 tiendas, presencia mediante 1.700 corners en grandes almacenes, así como 7.000 puntos multimarca en todo el mundo. Pepe Jeans y Tous son otras firmas con una importante presencia internacional. Dentro del sector del calzado, Camper posee tiendas en más de 30 países y su producto se vende en 57 mercados. El 80% de su facturación procede de fuera de las fronteras españolas.

3 / <http://www.kantarworldpanel.com/global>

4 / La información de 2015, por falta de datos disponibles no es homogénea ara todas las empresas que destacamos en este apartado.

A continuación, mostramos más información de los principales líderes, procediendo estos datos de la información publicada por Modaes.es (2015), correspondientes al ejercicio 2014. Para dichas empresas mostramos también la información disponible⁴ de 2015, procedente de las cuentas anuales de las propias empresas y otras fuentes secundarias.

INDITEX

CADENAS: Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Oysho, Uterqüe, Zara Home, Lefties

FACTURACIÓN 2014: 18.117 M€

TIENDAS: 6.683 puntos de venta

SEDE: A Coruña

OTROS DATOS: cotiza en bolsa (IBEX35)

En el 2014, el grupo facturó 18.117 millones de euros. La recuperación del negocio en el mercado español, el desarrollo progresivo de su actividad online llevando su plataforma a más países y la implementación del plan de apertura de macrotiendas absorbiendo locales pequeños y menos rentables marcaron el ejercicio 2014 de Inditex.

Las ventas del Grupo Inditex en el primer trimestre del ejercicio 2015 – entre el 1 de febrero y el 30 de abril– han crecido un 17%, hasta los 4.374 millones de euros, apoyadas en un sólido desempeño operativo, y con crecimiento de las ventas en tiendas comparables en todas las áreas geográficas. Además, continúan las inversiones dirigidas al crecimiento y a la expansión internacional. Los ocho formatos comerciales han abierto tiendas en 27 mercados durante el primer trimestre, hasta alcanzar un total de 6.746 tiendas en 88 mercados. Durante la campaña otoño-invierno, Zara iniciará la venta online en Hong-Kong, Taiwán y Macao⁵.

5 / https://www.inditex.com/documents/10279/169498/1T15_100015_NdP_esp.pdf/17e16f51-a0f5-426e-829f-f1dc8a2cfa60

MANGO

CADENAS: Mango, Violeta, Mango Man, Mango Kids

FACTURACIÓN 2014: 2.017 M€

TIENDAS: 2.700 puntos de venta

SEDE: Barcelona

OTROS DATOS: compañía familiar

El segundo mayor grupo de España de distribución de moda utilizó el 2014 para impulsar en el mercado la diversificación emprendida en el 2013. Violeta, Mango Kids y Mango Man han reforzado su red de distribución, tanto con tiendas independientes como con presencia en macrotiendas, que la compañía está instalando en todo el mundo. Si bien a mediados del ejercicio rebajó sus previsiones, cerró el 2014 con unas ventas de 2.017 millones, un 9,3% más que el ejercicio anterior, al tiempo que su resultado neto volvió a resentirse y se redujo un 11,2%, hasta los 107 millones de euros.

6 / cfr. http://economia.elpais.com/economia/2015/04/21/actualidad/1429604692_323940.html

Mango logra la mayor parte de sus ventas en el extranjero. Está presente en 107 países. De ahí que el 82% de la facturación corresponda a mercados extranjeros y el 18% restante, al mercado nacional. Asimismo, el grupo invertirá 300 millones de euros en 2015, que se destinarán a nuevas aperturas, reformas de tiendas, sistemas logísticos y de información. Otro de los mercados donde más avanza la firma es el digital. La facturación de la venta online pesa ya el 9,1% de la facturación total de la compañía⁶.

GRUPO CORTEFIEL

CADENAS: Cortefiel, Women'secret, Springfield, Pedro del Hierro

FACTURACIÓN 2014: 1.011 M€

TIENDAS: 2.056 puntos de venta

SEDE: Madrid

OTROS DATOS: controlada por CVC, Pai y Permira

La compañía cerró el año 2014 recuperando la cota de los 1.000 millones de euros, en concreto, con una cifra de negocio de 1.011 millones de euros, lo cual supuso un crecimiento del 4.9% respecto del 2013. Women'secret y Springfield se consolidan como los motores de la compañía controlada por CVC, Pai y Permira, mientras Cortefiel empieza a dejar atrás el impacto de la dependencia de España.

Estas marcas continuaron aumentando su facturación en 2015 en un 7,5% y 8,9% respectivamente. Aunque en conjunto, el grupo aumentó su facturación en este periodo un 4,7%, superando los mil millones de euros, no logró evitar los números rojos, que se situaron en 13,9 millones, cifra superior al 2014, cuando la empresa perdió 12,9 millones. A pesar de que la situación financiera que atraviesa Cortefiel es delicada, la dirección continúa adoptando medidas de reorganización, siendo sus principales objetivos la mejora de las ventas comparables para el mejor aprovechamiento de la superficie comercial, el fortalecimiento del proceso de internacionalización y el negocio online⁷.

7 / <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/02/11/56bcfaa-922601dec3d8b4646.html>

DESIGUAL

CADENAS: Desigual

FACTURACIÓN 2014: 963,5 M€

TIENDAS: 526

SEDE: Barcelona

OTROS DATOS: participada por Eurazeo

En marzo del 2014, Eurazeo anunció la adquisición del 10% de Desigual mediante una ampliación de capital de 285 millones de euros, en una operación que valoró la compañía en 2.700 millones de euros. El 90% del capital se mantiene en manos del fundador de la empresa. Desigual cerró el ejercicio 2014 con un crecimiento del 16,2% en su cifra de negocio, con una facturación de 963,5 millones de euros, por debajo de sus objetivos. El resultado neto fue de 134,9 millones de euros.

8 / <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20160316/desigual-facturo-millones-2015-3368539.html>

Desigual cerró 2015 con una facturación de 933 millones de euros, un 3% menos que en 2014, tras más de veinte años consecutivos de crecimiento, debido a la "moderación" en las ventas y al menor ritmo de apertura de nuevas tiendas. La marca, fundada hace más de 30 años por el suizo Thomas Meyer, su actual presidente y consejero delegado, inició el 2015 la revisión de su modelo de negocio, con el objetivo de preparar su próxima fase de crecimiento, y puso en marcha un plan de eficiencia, que continuará durante el 2016, para lograr la máxima rentabilidad a corto plazo. Este plan de eficiencia contempla la optimización de la red comercial a través de reubicaciones de tiendas, algunos cierres y un número limitado de aperturas. El cambio más visible quedará patente a partir de 2017, con una nueva segmentación de las colecciones de Desigual basada en la ocasión de uso y en una mayor renovación del producto en tienda, con nuevas entradas cada mes, para ajustarse a la demanda de los consumidores⁸.

PEPE JEANS

CADENAS: Pepe Jeans y Hackett

FACTURACIÓN 2014: 515,98 M€

TIENDAS: 460

SEDE: Barcelona

OTROS DATOS: controlado por M1 y L Capital Asia

Pepe Jeans concluyó el ejercicio 2014 con una cifra de negocio de 515,98 millones de euros, lo que supuso un incremento del 7% respecto al año anterior, gracias al alza del 4,2% que experimentó Hackett y del 8,3% de Pepe Jeans. El resultado neto de la empresa creció un 58% en el último ejercicio y se situó en los 47,95 millones de euros. El grupo es propietario de las marcas Pepe Jeans y Hackett, pero también controla la licencia de Tommy Hilfiger en España, un negocio que a principios del 2014 creció gracias a un acuerdo con la estadounidense PVH para la gestión en la península ibérica de Calvin Klein Jeans, Calvin Klein Underwear y Calvin Klein platinum Label.

La empresa fue adquirida en 2015 por M1 Fashion y LVMH comercializa moda de lujo bajo la marca Hackett y pantalones vaqueros bajo la marca Pepe Jeans⁹.

9 / <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20150708/economia-empresas-corporacion-financiera-3185297.html>

TOUS

CADENAS: Tous, Dayaday

FACTURACIÓN 2014: 371 M€

TIENDAS: 500

SEDE: Manresa

OTROS DATOS: compañía familiar

La compañía continuó en el 2014 su plan de expansión internacional, con China como principal hito. A finales del año pasado selló un acuerdo con el grupo asiático Parkson para volver a intentar entrar en el gigante asiático.

La empresa, que el año pasado aumentó su capacidad productiva con la puesta en marcha de una fábrica para joyería, también reforzó su equipo ejecutivo con el fichaje de directivos como Javier Relats, expropietario y primer ejecutivo de Aïta, como responsable del negocio de complementos. Con cerca de 500 tiendas en 42 países, la compañía española alcanzó en el 2014 unas ventas de 371 millones de euros, con un crecimiento del 9,7% en relación al ejercicio precedente.

En el 2015 ha alcanzado una facturación de 368 millones de euros, un 18% más que el ejercicio anterior, gracias al incremento de las ventas en el mercado doméstico y el internacional. La gran apuesta de Tous en este último ejercicio ha sido Asia. La compañía ha establecido una asociación estratégica para desarrollar sus negocios en China, donde ya dispone de ocho tiendas, y ha entrado en nuevos países como Malasia, Filipinas y también Singapur. La empresa catalana también registró en 2015 un notable auge de las ventas por Internet, que pasaron a representar el 3% de la facturación total, tras aumentar un 80% en el 2015. En julio de 2015, el fondo suizo Partners Group cerró un acuerdo con Tous para adquirir el 25% de la firma, lo que le permitió entrar en el consejo de administración, hasta ahora controlado en exclusiva por la familia Tous¹⁰.

10 / <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20160224/tous-incrementa-ventas-2015-3355952.html>

TEXTIL LONIA

CADENAS: CH Carolina Herrera, Purificación García

FACTURACIÓN 2014: 251,86 M€

TIENDAS: 539

SEDE: Ourense

OTROS DATOS: participada por Puig

El grupo gallego finalizó el ejercicio 2014 con unas ventas de 251,86 millones de euros, lo que supuso una caída del 1%. El resultado del grupo también se resintió y finalizó el año 2014 en 30,39 millones de euros, con un descenso de cerca del 17% respecto al 2013, cuando la compañía ganó 36,54 millones de euros. A 28 de febrero del 2014, la empresa contaba con 50 tiendas propias, 15 franquicias y 217 corners de la marca Purificación García, mientras que con CH Carolina Herrera sumaba 22 tiendas propias, 52 franquicias y 183 corners. Así, el grupo gallego alcanzó un total de 539 puntos de venta, en comparación con los 516 del año anterior.

En septiembre de 2014, Sociedad Textil Lonia remodeló su estructura accionarial. LVMH, socio histórico de la empresa gallega, traspasó su 25% a Puig. El importe de la operación se situó en alrededor de 125 millones de euros.

Sociedad Textil Lonia, que se ha convertido en una de las mayores empresas españolas del negocio de la moda que opera en el segmento de gama alta, alcanzó en el ejercicio 2015 una cifra de negocio de 306,67 millones de euros, lo que supuso un incremento del 5,57% respecto al año anterior,

elevando su beneficio en un 15,25%. Estas cifras incluyen tanto el negocio en España como en el extranjero. Entre las prioridades de la empresa para el 2016 figura la continuación de la expansión en Asia y Estados Unidos, con la apertura de nuevos puntos de venta en Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Corea del Sur, China, Japón y Singapur¹¹.

CAMPER

CADENAS: Camper, Cartujano, Medwinds

FACTURACIÓN 2014: 204,83 M€

TIENDAS: 400

SEDE: Inca (Mallorca)

OTROS DATOS: compañía familiar

Camper cerró el 2013 con una cifra de negocio de 204,83 millones de euros, un 8% menos que un año antes. El resultado neto de la empresa, por su parte, retrocedió un 21,3% en el ejercicio 2013, hasta los 5,33 millones de euros.

El Museo del Diseño de Londres dedicó en 2015 una gran exposición a la marca mallorquina de zapatos nacida en 1975 y que está presente en 60 países. Esta empresa española de zapatos aumentó en un 96% sus ventas a través de internet entre enero y febrero de 2016, con datos comparados con el mismo período de 2015.

PRONOVIAS

CADENAS: Pronovias

FACTURACIÓN 2014: 160 M€

TIENDAS: 164

SEDE: El Prat de Llobregat

OTROS DATOS: compañía familiar

La compañía de moda nupcial celebró en el 2014 el cincuenta aniversario de su fundación. Ese año, Pronovias siguió engordando aumentando su red de tiendas y, tras abandonar el Paseo de Gracia, compró un edificio en la Rambla Catalunya de Barcelona para abrir su mayor tienda de Europa. A otra apertura de referencia en Sevilla se sumaron tiendas emblemáticas en Berlín, Bruselas y Roma.

Pronovias, en 2015, consolidó su presencia en el mercado nacional, con su apertura en Palma de Mallorca de una 'concept store', con un nuevo diseño y con una superficie de 270 metros cuadrados. Actualmente está presente en 105 países, con más 4.000 puntos de venta.

PUNT ROMA

CADENAS: Punt Roma

FACTURACIÓN 2014: 144,92 M€

TIENDAS: 400

SEDE: Mataró

OTROS DATOS: compañía familiar (Géneros de Punto Victrix)

Punt Roma finalizó el ejercicio 2013 con un beneficio de 11.242 euros, cifra que contrasta con las pérdidas de 6,53 millones de euros de un año antes. Gracias al aumento de las ventas internacionales, la empresa de capital familiar logró dejar atrás en el 2013 los números rojos.

Las ventas en el extranjero crecieron un 39% en 2014 y en 2015 supusieron un 26% del total del grupo. Con una red de cerca de 400 establecimientos en el mundo, la compañía registró, a cierre del 2014, una cifra de negocio de 144,92 millones de euros, frente a los 143,55 millones de euros del año anterior. La cadena catalana de moda, con sede en Mataró (Maresme) ha comprado en el 2015 la red de veinte tiendas de la marca francesa Lewinger, en proceso de liquidación, para acelerar su crecimiento en Francia.

MARYPAZ

CADENAS: Marypaz

FACTURACIÓN 2014: 121,1239,5 M€

TIENDAS: 400

SEDE: Sevilla

OTROS DATOS: compañía familiar

La compañía puso en marcha en el 2014 alrededor de medio centenar de puntos de venta, con lo que su red de distribución está formada ya por 400 establecimientos. La República Dominicana o Guatemala fueron dos de los países en los que desembarcó el grupo ese año, que también inició negociaciones para entrar en Estados Unidos.

La empresa abrió en 2015, de la mano del grupo Azadea, un nuevo punto de venta ubicado en el centro comercial Sahara Centre, situado en la autovía Dubái-Sharjah. Esta tienda se suma a las puestas en marcha por la compañía en Qatar y Egipto..

SHANA

CADENAS: Shana, Double Agent, Friday's Project

FACTURACIÓN 2014: 130 M€

TIENDAS: 300

SEDE: Barcelona

OTROS DATOS: compañía familiar

Double Agent y Shana han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, con la apertura de un gran número de tiendas tanto en España como en el extranjero. Mientras que Double Agent cuenta con una

red de distribución formada por 50 tiendas, Shana ya suma más de 250 establecimientos en todo el mundo.

En el 2015 una nueva marca llamada SHN (Something is Happening Now) fue presentada al público durante la celebración de la feria Panorama Berlín. La cadena utilizará el canal multimarca como red principal de venta junto con una selección de tiendas propias donde SHN convivirá con las otras dos marcas del grupo Friday's Project y Double Agent.

LIWE ESPAÑOLA

CADENAS: Inside

FACTURACIÓN 2014: 126,8 M€

TIENDAS: 349

SEDE: Murcia

OTROS DATOS: cotiza en la Bolsa de Madrid (mercado de corros)

El ejercicio 2014 fue el del inicio de la expansión internacional de Inside, la cadena de moda joven propiedad de Liwe Española. La compañía finalizó dicho ejercicio con una cifra de negocio de 126,8 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 6,2% respecto al 2013. Con sede en Murcia, alcanzó un beneficio neto de 6,7 millones de euros, un 10,3% más que el ejercicio anterior.

La compañía ha finalizado el primer semestre del ejercicio 2015 con unas ventas de 56,1 millones de euros, lo que ha supuesto un incremento de un 5,4% más respecto al mismo periodo del 2014. Durante este mismo periodo ha alcanzado la cifra de 368 tiendas. Por otra parte, la empresa se encuentra inmersa en un fuerte proceso de internacionalización. A lo largo de 2015 del último año, la empresa ha abierto un establecimiento en Portugal, otros dos en Italia y nueve en España. Además, el grupo opera a través de El Corte Inglés con 27 corners y ha decidido entrar en Polonia¹².

12 / <http://www.modaes.es/empresa/20150828/liwe-espanola-matiene-el-ritmo-y-crece-un-54-en-el-primer-semestre-tras-salir-de-polonia.html>

ADOLFO DOMÍNGUEZ

CADENAS: Adolfo Domínguez

FACTURACIÓN 2014: 121,54 M€

TIENDAS: 579 puntos de venta

SEDE: Ourense

OTROS DATOS: cotiza en bolsa

Adolfo Domínguez sigue adelante con su plan de reestructuración. El grupo gallego, dirigido por Estanislao Carpio (primer director general de la historia de la empresa), finalizó el 2014 (cerrado el 28 de febrero de 2015) con unas pérdidas de 11,04 millones de euros, lo que supuso un incremento del 7,5% respecto de los números rojos de un año antes. Además, la compañía cerró un total de 53 tiendas en España y Portugal en el último año. A 28 de febrero, el grupo contaba con 579 tiendas, de las cuales 235 eran en el exterior.

En 2015 la firma de moda perdió 16,91 millones de euros en el acumulado de los nueve primeros meses del ejercicio fiscal, es decir un incremento de las pérdidas de un 64% respecto al mismo periodo de 2014, con una reducción de la facturación de un 11%. La empresa ha presentado un ERE, que plantea 144 despidos, el 10,7% de la plantilla, con lo que pretende adaptarse a las circunstancias del mercado e introducir cambios en la gestión y la organización de sus recursos para impulsar el negocio y su rentabilidad futura.

BLANCO

CADENAS: SuiteBlanco

FACTURACIÓN 2014: 107,6 M€

TIENDAS: 120

SEDE: Madrid

OTROS DATOS: propiedad de Alhokair

Blanco cerró el 2014 con una caída en sus ventas del 36,7%, hasta los 107,6 millones de euros. En los últimos cinco años, la compañía ha ido reduciendo su cifra de ventas de manera progresiva.

Blanco lleva tiempo analizando y tratando de buscar una solución a su situación de inviabilidad. Las exigencias del mercado le han llevado a estudiar todas las medidas a su alcance para lograr revertir esta circunstancia. En abril de 2015, Blanco y los representantes de los trabajadores firmaron un acuerdo, con extinción de un máximo de 189 puestos de trabajo, para reestructurar la compañía. El objetivo es mejorar su competitividad, eficacia y rentabilidad para, así, garantizar su futuro a largo plazo¹³.

13 / <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20150422/blanco-habra-despidos-tras-2921607.html>

4.3. LA INDUSTRIA DEL LUJO

El sector del lujo es uno de los motores de la recuperación económica en Europa. De 2011 a 2013, facturó 547.000 millones de euros, frente a los 428.000 del 2010, lo que supone un crecimiento del 28%. Los datos pertenecen al segundo informe de la European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA)¹⁴, organismo que promueve y defiende la industria europea de alta gama.

14 / <http://www.eccia.eu/index.php?id=5>

Hasta el año 2014, la industria del lujo en Europa ha creado alrededor de 200.000 puestos de trabajo directos y hasta 1,7 millones de empleos indirectos desde el año 2010. En cuanto a los sectores más demandados, el primero son los automóviles de alta gama, que facturaron 318.000 millones de euros, seguidos por objetos que componen el denominado lujo personal, donde se incluyen ropa, complementos y cosmética; el sector hotelero; la venta de productos de alimentación y la gastronomía. En este último apartado es donde España tiene un enorme potencial, sobre todo en la venta de vino y de aceite.

El éxito del sector del lujo, según el citado informe, depende sobre todo de la conservación de su aura de exclusividad, de las aptitudes inherentes a las labores artesanales, de la propiedad intelectual, de una distribución selectiva y del acceso a los mercados internacionales. En este sentido, es necesario contar con más reglas de juego justas que permitan asegurar una «competencia legal», con el fin de facilitar la entrada de productos a más países.

En España, por ejemplo, la industria del calzado de lujo está formada por algunas medianas empresas y pymes que han sabido recuperar oficios centenarios como el de la marroquinería o el zapatero, y cuyos trabajadores son empleados de calidad con oficios tradicionales que les han convertido en verdaderos “maestros”. También hay grandes empresas zapateras premium como Stuart Weitzman, que da trabajo a 1.600 personas, o Camper, que tiene contratadas a 1.000 personas¹⁵.

Durante la última década, alimentado por la incorporación de nuevos diseñadores, en España han surgido una gran cantidad de iniciativas de artesanía contemporánea: Anton Heunis, María Ke Fisherman, Assaad Awad, Leandro Cano, Zubi, Norman Vilalta, Reyes Hellin, Pablo y Mayaya, Luesma Vega, Steve Mono, Andrés Gallardo, Guillem Rodríguez, Cristina Zazo, Claudina Mata, Rosa Bueno, Ana Olazábal, Arturo Álvarez, Majoral, Pablo Carbonell, La Mamba o Nadadora¹⁶. Al tiempo, empresas artesanales más tradicionales (Loewe, Lottusse, Cartujano, Lladró, Olimpo...) se han actualizado¹⁷. Por ejemplo, Loewe puso en marcha en 2013 su escuela para artesanos. De este modo, la compañía, que duplicó la superficie de sus instalaciones en Getafe, cuenta con una escuela de marroquinería que ya sirve para formar a especialistas y empleados de la empresa.

En referencia al tema de la “competencia legal”, los casos de fraude son un problema dentro de este sector, donde la seña de identidad es la exclusividad. En este contexto, el informe (ECCIA, 2015)¹⁸ destaca que un incremento del 5% en las violaciones de la propiedad intelectual conllevaría una pérdida de producción de 25.000 millones de euros, así como la destrucción de 57.000 puestos de trabajo y una pérdida fiscal de bienestar social de 8.000 millones de euros. Por ello, y para garantizar el crecimiento de esta industria, la UE deberá mantener un sólido marco normativo.

Año tras año, el sector del lujo continúa ofreciendo resultados positivos a nivel global, que no solo no han menguado ni se han estancado, sino que han continuado por la senda del crecimiento, muy lejos de lo que ha sucedido en muchos sectores que se han visto afectados negativamente por la recesión económica de los últimos años¹⁹. Es paradójico que mientras la economía mundial atraviesa un largo periodo de recesión, uno de los sectores que se caracteriza sobre todo por productos de precio elevado, crezca a dos dígitos.

15 / Esta lista no pretende ser exhaustiva sino recoger algunos ejemplos de jóvenes diseñadores españoles que basan su creación en la artesanía.

16 / La artesanía española contemporánea, futuro del nuevo lujo. Noticias de Moda <http://goo.gl/jpduKw>

18 / <http://www.eccia.eu/index.php?id=5>

19 / <http://www.elmundo.es/yodona/2015/11/10/5641d3eee2704e3a788b460f.html>

Un reto para las empresas de lujo es, precisamente, la gestión de este crecimiento. Para entender correctamente la disyuntiva de las empresas del segmento del lujo es importante diferenciar el concepto del lujo del de la moda o de los productos premium, dado que últimamente muchos medios y entidades emplean la palabra «lujo» para casi cualquier objeto, apelando a aquello invisible e intangible que rodea al concepto de lujo.

Para una empresa premium o «masstige», a diferencia de una empresa del lujo, el crecimiento implica solamente factores positivos. Sin embargo, para una empresa de lujo, la demanda siempre debe superar a la oferta, y el crecimiento puede suponer un problema debido a la escasez de materias primas, por ejemplo. La escasez es un atributo característico del lujo y aporta la sensación de ser inalcanzable. Porque el lujo, además de aglutinar atributos medibles como la calidad, el servicio, el diseño, etc., reúne atributos que podríamos llamar intangibles, dado que ofrecen a su consumidor valores que trascienden el objeto en sí mismo. Reflejan valores como el estatus, el buen gusto, el privilegio, el refinamiento..., que resultan del saber hacer distintivo y la exclusividad, condiciones absolutamente necesarias para competir en este mercado.

Las marcas que pertenecen a este concepto de lujo juegan en otra liga, que se mantiene bastante inmune a la coyuntura. Aunque, aquellas consideradas como «lujo accesible» pueden tener más problemas en estos momentos, ya que se dirigen a consumidores que ahora, con la ralentización china, son más prudentes y priorizan otros gastos. Los expertos sugieren que podría haber fusiones entre las compañías de este tamaño²⁰. De hecho, muchas de las clásicas casas de lujo forman hoy parte de grandes grupos empresariales. Las empresas de lujo, aun formando parte de grupos empresariales, deben establecer la estrategia a seguir ante el reto del crecimiento. Los consumidores de artículos de lujo están evolucionando mucho y las empresas no pueden, ni deben, quedarse atrás. Algunas empresas han optado por estrategias que van desde seguir fieles a su esencia -manteniéndose en lo más alto (vendiendo artículos propiamente de lujo), ceñidos a un público pequeño- hasta diversificar la marca en varias líneas. Esta última estrategia la siguieron, por ejemplo, en Armani, al crear Armani Privé vs. Emporio Armani, con unos resultados muy positivos en ambas líneas al no haber perdido su estatus o insignia de lujo, ya que la marca sigue existiendo pero, con la línea más económica, llega a un público mucho más amplio.

El sector del lujo no solamente se enfrenta al reto del nuevo consumidor millennial y chino, sino que también tendrá que hacerlo a su propio éxito para saber seguir manteniendo su propia idiosincrasia: la esencia del lujo.

El objetivo consiste, precisamente, en lograr que el sector español de industrias y servicios culturales y creativos adquiera progresivamente la cuota de participación que le corresponde en la producción europea de bienes

y servicios de lujo, recientemente demandada por las nuevas clases medias emergentes. En definitiva, se trata de recuperar y poner en valor las tradiciones culturales y artesanas de España.

Ni siquiera la crisis ha podido con la buena salud del sector del lujo en España. Esta actividad prevé aumentar su facturación en el 2015 hasta alcanzar los 5.700 millones de euros, lo que significaría un crecimiento del 4,8% respecto al 2014. Las exportaciones -que sirvieron como 'salvavidas' durante la recesión para muchas empresas-, unidas a una recuperación del mercado nacional, hacen que este negocio siga arrojando cifras envidiables. Estas son las claves que explican el crecimiento de este sector en España, según el «Resumen ejecutivo del sector del lujo en España 2015» que publica Luxury Spain²¹ (asociación del lujo en España).

El mercado exterior sigue siendo decisivo. Aunque los datos indican una recuperación del mercado español, el 51,5% del negocio de las empresas españolas sigue estando en las ventas en el extranjero, cifra que, además, volverá a aumentar un 4%. La amenaza de una crisis en China y la depreciación del rublo ruso harán que las compras de los turistas en nuestro país caigan hasta un 4%, o incluso al 5%, aunque siguen siendo una buena 'parte del pastel', acumulando un 23,5% de toda la facturación del sector.

Los chinos, que han sido responsables de dos tercios del crecimiento en la última década, ya no gastan como antes: la economía china ha entrado en una fase de ralentización. Y los bolsillos se resienten. El lujo es otro más de los sectores que sufren cuando el gigante asiático se frena.

Sin embargo, España sigue captando nuevos clientes en mercados más tradicionales y estables como Estados Unidos, México, Italia, Alemania o Colombia, al tiempo que explora otros como la India, Catar o los Emiratos Árabes Unidos.

A su vez, se detecta una recuperación del mercado interno español. Si el barómetro elaborado por Vente-privee²² ya apuntaba a un estado de optimismo entre los empresarios de moda españoles, el sector del lujo sigue el mismo camino según Luxury Spain. En el ámbito nacional, con las expectativas de una tímida recuperación económica, las ventas aumentarán un 1%, constituyendo el 25% del negocio.

Barcelona sigue siendo la ciudad favorita de los consumidores más pudientes, concentrando el 32% de las ventas. Marbella (otra de las capitales del lujo) concentra el 27,5% del negocio. Madrid (16%), Ibiza (8,5%) y Mallorca (6%) son las siguientes zonas preferida para comprar.

La moda y los complementos siguen a la cabeza de este sector, entre los que destacan las joyas y los productos de marroquinería.

21 / <http://www.luxuryspain.es>

EL PERFIL DEL CONSUMIDOR EXTRANJERO DE LUJO EN ESPAÑA ES EL DE UNA PERSONA QUE TIENE ENTRE 35 Y 54 AÑOS (EN UN 56% DE LOS CASOS). EL 39% DE ELLOS GANA ENTRE 100.000 Y 300.000 EUROS AL AÑO, MIENTRAS EL 35% TIENE UNA RENTA QUE OSCILA ENTRE 60.000 Y 100.00 EUROS. EL LUJO NO ENTIENDE DE SEXOS: ENTRE SUS CLIENTES, EL 52,6% SON HOMBRES Y EL 47,4%, MUJERES.

22 / <http://vente-privee.com/modaes.es/>

23 / <http://www.bain.com/about/press/press-releases/spring-2015-worldwide-luxury-goods-update-press-release.aspx>

24 / «Worldwide Luxury Markets Monitor 2015 Spring Update», de Bain & Company»

25 / Opinión recogida en el 16º Encuentro de Empresas del Sector de la Moda y el Lujo, organizado por el IESE Business School (15 de marzo del 2016)

«LA ACTUAL DINÁMICA DEL MERCADO REVELA CÓMO HA CAMBIADO ESTE EN LOS ÚLTIMOS QUINCE AÑOS», AFIRMA EN UN COMUNICADO CLAUDIA D'ARPIZIO, PRINCIPAL AUTORA DEL INFORME Y SOCIA DE BAIN & COMPANY EN MILÁN.
«LA POLÍTICA DE PRECIOS, LA DISTRIBUCIÓN Y LA ESTRATEGIA DE CLIENTE CONTINÚAN SIENDO LAS PRINCIPALES PRIORIDADES DE LAS COMPAÑÍAS DEL SECTOR DEL LUJO, PERO LOS ANTIGUOS MODELOS ESTÁN SIENDO CUESTIONADOS. EN ESTE NUEVO ENTORNO, LAS MARCAS DEBEN HACER CAMBIOS FUNDAMENTALES SI QUIEREN GANAR EN LOS AÑOS VENIDEROS».

4.3.1. Informe «Worldwide Luxury Markets Monitor 2015 Spring Update», de Bain & Company ²³

Este reciente informe sobre el estado del lujo a nivel mundial ²⁴ apunta que, en España, tras varios años en los que se registró un rendimiento decepcionante, el mercado del lujo ha tenido un crecimiento de un dígito en el 2015 y alcanzará los 4.000 millones de euros, acercándose a los niveles que tenía en el 2010.

En cuanto al resto del mundo, las ventas en el mercado del lujo alcanzaron los 224.000 millones de euros en el 2014, un 3% más que el año anterior (y un 4% más si no se tuvieran en cuenta los efectos de los tipos de cambio en las divisas). Este crecimiento continuó durante el primer trimestre del 2015, cuando la debilidad del euro impulsó el comportamiento nominal del mercado entre un 12 y un 13% -y supone una tendencia positiva en el crecimiento de entre un 2 y un 3% a tipos de cambios constantes-. Según este estudio, las fluctuaciones en las divisas durante el primer trimestre del año impactaron en los flujos de los turistas y sus patrones de gasto, especialmente entre los viajeros chinos. Por ello, las empresas deberán esforzarse en atraer al consumidores chinos in situ, ya que se ha ralentizado el turismo de viajes ²⁵.

Según el informe, aunque el turismo es el factor determinante en el comportamiento global de la industria del lujo, otros factores han estado en juego transformando esta industria durante los últimos quince años. El número de consumidores en el mundo ha crecido desde los 140 millones hasta los más 350 millones en los últimos 15 años. En la actualidad, los consumidores chinos representan más del 30% del gasto global en la industria del lujo y son los principales responsables del giro del consumo local hacia el gasto turístico, que ahora supone el 50% del gasto total en bienes de lujo. A pesar de esta «carrera hacia el lujo», la preocupación sobre los precios entre los consumidores ha crecido considerablemente y ha supuesto un aumento del mercado del lujo off-price (con descuento), que ahora representa más del 30% del total de las ventas.

4.3.2. Informe «Global Powers of Luxury Goods 2015», de Deloitte ²⁶

La segunda edición del informe «Global Powers of Luxury Goods» identifica las cien compañías de lujo más grandes del mundo. Además, también señala las principales tendencias del sector y hace balance de la situación económica del mismo.

Este documento elaborado por Deloitte (2015) afirma que la facturación conjunta del sector del lujo ha sido de más de 214.000 millones de dólares en ejercicio fiscal 2014. Las ventas de las cien mayores compañías de lujo del mundo se incrementaron, de media, un 8,2% durante ese periodo. El top 10 acaparó casi el 49% de las ventas totales, superando los 104.000 millones de dólares, y obteniendo unos beneficios conjuntos de 129.156 millones de dólares.

LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, Compagnie Financiere Richemont y The Estée Lauder Companies consolidan sus posiciones en las primeras posiciones del ranking, cuyo top 10 completan Chow Tai Fook Jewellery Group Limited (que entra por primera vez en el ranking), Luxottica Group, The Swatch Group, Kering, L'Oréal Luxe, Ralph Lauren Corporation y PVH Corporation (que asciende tres puestos respecto al año anterior).

4.3.2.1. Principales actores españoles en el sector del lujo

La firma de perfumería Puig, la Sociedad Textil Lonía (Carolina Herrera y Purificación García), la Joyería Tous, la marca de relojes Festina Lotus, y San Patrick (Pronovias, San Patrick y La Sposa) son las marcas españolas que han accedido al top 100 en esta edición del informe. Con unas ventas en conjunto de 3.186 millones de dólares y unos beneficios que ascienden a los 3.192 millones de dólares, las compañías españolas han experimentado un crecimiento en las ventas del 0,1%, y del 10,5% en los márgenes de beneficio.

A pesar de los buenos datos globales, las compañías de lujo se enfrentan a una serie de retos que determinarán no solo su capacidad de adaptación, sino también su éxito en la conquista de los consumidores del futuro.

4.3.3. Los retos del sector del lujo

Aparte de gestionar el crecimiento sin perder su identidad, que constituiría el primer reto que tienen las marcas de lujo actualmente, hay otras cuestiones sobre las que los expertos del sector llaman la atención constantemente: se debe evitar la banalización del lujo y que este siga ligado a

27 / Opinión recogida en el 16º Encuentro de Empresas del Sector de la Moda y el Lujo, organizado por el IESE Business School (15 de marzo del 2016)

una tradición y a una alta calidad de producto y de diseño. La tendencia se dirige hacia la protección de la exclusividad y la personalización del producto. En opinión de expertos²⁷, el ecolujo, que conlleva la responsabilidad social y medioambiental -lujo comprometido, sostenible, sensibilizado con el medioambiente- es el futuro del sector.

Existen numerosas iniciativas en este sentido por parte de muchas empresas. Así, por ejemplo, la marca Tiffany & Co. ha eliminado de sus artículos el coral, porque no es posible cultivarlo de forma sostenible; Cartier solo invierte en minas de oro en las que no es necesario utilizar mercurio para extraer el metal; y las firmas de moda Loro Piana y Ermenegildo Zegna fomentan la repoblación de la vicuña en los andes peruanos, a la vez que favorecen el desarrollo de las comunidades locales.

Las marcas deben conocer bien a sus consumidores y, en este sentido, el verdadero desafío está en ser capaces de alcanzar a las nuevas generaciones como los millennials o nativos digitales. Los clientes del lujo han cambiado en los últimos años y ya no quieren ser meros espectadores de las marcas y recibir únicamente información de ellas; ahora quieren opinar y establecer un diálogo abierto bidireccional, donde puedan intercambiar, compartir, entretenerse y comprometerse con lo que las marcas de lujo les ofrecen²⁸. De esta manera, el posicionamiento de las marcas de lujo en las redes sociales, además de la calidad del producto y su exclusividad, constituyen un nuevo factor determinante que está adquiriendo cada día mayor importancia²⁹.

Otra cuestión que cada vez cobra más fuerza es el denominado «lujo experiencial». Este nuevo tipo de lujo consiste en disfrutar de experiencias exclusivas, únicas, e inaccesibles. Este mercado ha sabido adaptarse perfectamente a las nuevas tendencias de venta y ofrecer al cliente, junto con el producto, las sensaciones que pueda percibir. Hacer sentirse a sus clientes únicos y poseedores de la exclusividad son algunas de las cualidades que han hecho despegar a este sector, superando las barreras económicas impuestas por la crisis.

Por último, entre las oportunidades que se presentan, es obligado citar la del lujo para niños. Por ejemplo, en el caso de China, con el final de la política del hijo único, las familias podrán reforzar sus gastos en este apartado en los próximos años³⁰.

4.4. DISEÑADORES DE LA MARCA ESPAÑA

España ha dado grandes nombres al diseño de moda. A principios del siglo XX, en 1907, el pintor, diseñador textil y escenógrafo granadino Mariano Fortuny y Madrazo (1871-1949) creó el mítico vestido Delphos, un traje

28 / <http://blogginzenith.zenith-media.es/el-mercado-del-lujo-las-razones-de-su-triunfo/>

29 / <http://www.handicapceromoda.com/post/los-retos-del-sector-lujo-para-2016/68/>

30 / Opinión recogida en el 16º Encuentro de empresas del sector de la moda y el lujo, organizado por el IESE Business School (15 de marzo del 2016)

de seda plisada inspirado en las túnicas de la Antigua Grecia, elaboradas en telas ligeras con pliegues muy finos. Esta prenda enamoró a grandes damas de la sociedad internacional, estrellas del cine mudo y bailarinas como Isadora Duncan o Martha Graham, y supuso un giro en la concepción de la moda.

En 1895 nació en Guetaria (Guipúzcoa) Cristóbal Balenciaga, uno de los más grandes diseñadores de alta costura de todos los tiempos. Se formó como sastre en España y desarrolló su actividad principalmente en París durante tres décadas. Vistió a la realeza y a grandes estrellas de cine como Ava Gardner, Elizabeth Taylor, Grace Kelly, Marlene Dietrich o María Félix y fue el maestro de muchos de los grandes diseñadores posteriores. El museo Balenciaga, en su localidad natal, es una muestra de su importancia.

En los años sesenta, deslumbraron al mundo los diseños de alta costura de Manuel Pertegaz, Pedro Rodríguez, Asunción Bastida, o Elio Berhanyer. Pertegaz (1918-2014), uno de los grandes maestros de la alta costura mundial, fue el primer diseñador español que llevó sus vestidos hasta la elitista Quinta Avenida de Nueva York. En 1960 fue invitado, junto con Valentino y Pierre Cardin, a la primera Gala de la Moda Europea celebrada en México. En 1964, presentó sus diseños con gran éxito en el Pabellón Español de la Exposición Universal de Nueva York. Exportó sus trajes a todo el mundo y recibió numerosos premios a lo largo de su carrera, culminada con el diseño del vestido de novia de la Reina Letizia.

Asunción Bastida (1902-1995) fue otra de las diseñadoras invitadas a desfilarse en el Pabellón Español de la Exposición Universal de Nueva York, en 1964. Entre las innovaciones que aportó a la moda figura la utilización del algodón y del lino en los vestidos de noche, así como bordados de fantasía. El pionero de la alta costura en España, tras Balenciaga, fue Pedro Rodríguez (1895-1990), cuyos diseños destacaron por su perfección técnica y su profundo conocimiento de los tejidos. Para impulsar la moda española de su época, fundó en 1940 la Cooperativa de Alta Costura Española. Por su parte, Elio Berhanyer, el decano de los diseñadores españoles en activo, exportó sus colecciones de alta costura por todo el mundo durante los años sesenta y setenta. En 1973, presentó su primera colección de prêt-à-porter, distribuida en Europa, Japón y Australia.

Todos estos maestros han contribuido a poner en pie y exportar la industria de la moda española. Una industria que han asentado y engrandecido desde los años setenta hasta la actualidad reconocidos diseñadores como Paco Rabanne, Francis Montesinos, Adolfo Domínguez, Jesús del Pozo, Roberto Verino, Josep Font, Sybilla, Purificación García, Antonio Miró, Ágatha Ruiz de la Prada, Ángel Schlesser, Lydia Delgado, Victorio & Lucchino, Amaia Arzuaga, Custo Dalmau, entre otros.

Un actor que juega un papel muy relevante y activo en el sector es ACME (Asociación Creadores de Moda de España), organización profesional sin ánimo de lucro y con un claro compromiso internacional fundada en 1998 por Modesto Lomba, Jesús del Pozo, Elio Berhanyer, Antonio Pernas, Angel Schlessler y Roberto Verino. La finalidad de la asociación es la promoción de la moda española en sus facetas económica y cultural, y fomenta múltiples actividades que redundan en beneficio del sector del diseño de moda en sus vertientes creativa y comercial, tanto dentro como fuera de España. Esta asociación está formada por creadores de moda procedentes de toda la geografía española y cuenta ya con 56 firmas de prestigio asociadas que participan en las principales pasarelas nacionales e internacionales. ACME trabaja fundamentalmente para defender los intereses de la creación de moda en España, ofreciendo herramientas para aumentar su competitividad como son la ya tradicional semana de la moda madrileña, la acción «Made in Spain: la mode au delà des frontières», cuyo objetivo es crear networking entre diseñadores españoles y los principales agentes del sector en París, fomentar el conocimiento de la moda española y promocionar el Made in Spain. La asociación, a su vez, tiene un fuerte compromiso con la formación, por lo que colabora con escuelas de diseño y cursos de especialización en moda.

Hay que destacar también La Confederación ModaEspaña, una gran plataforma institucional creada y apoyada por distintas instituciones del sector de la moda que van desde el diseño, la confección y la fabricación, hasta la distribución y venta. La plataforma reúne a los entes más representativos del sector: La Federación Española de Empresas de la Confección (FED-ECON), la Agrupación Española del Género de Punto (AEGP), la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería (ASEFMA), la Asociación Creadores de Moda de España (ACME), la Confederación Española del Comercio Textil (CECOTEX), y cuenta con el apoyo de otras asociaciones regionales y federaciones nacionales.

Además de su diseño y creatividad, la moda en España es una industria potente y dinamizadora de la economía, y una importante fuente de ingresos. La fuerte expansión internacional de algunas marcas, líderes mundiales en su segmento ha actuado como locomotora económica no solo del sector de la moda, sino también del país.

4.4.1. La fuerza de las pequeñas marcas

Un buen número de pequeñas y medianas empresas españolas de ropa y zapatos planta cara a la competencia de las corporaciones en el mercado internacional.

En los últimos quince años, decenas de pymes españolas han creado marcas con creciente arraigo fuera de España. De hecho, según datos del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) de ESADE ³¹, en 2013, unas 1.180 empresas españolas de menos de 100 empleados tenían al menos una filial fuera. En la figura 4.1. se refleja el porcentaje de internacionalización de algunas marcas españolas, nacidas entre 1988 y 2011.

Figura 4.1. Porcentajes de Internacionalización

Empresa	Producto	Fundación	% Ventas Exportación (2014)
Chie Mihara	Zapatos de lujo	2002	90%
El Naturalista	Zapatos <i>ecofriendly</i>	2003	90%
Ramón Monegal	Perfumería de lujo	2007	90%
Helena Rohner	Decoración y complementos	1995	70%
Pretty Ballerinas	Zapatos de mujer	2005	70%
Jesús Peiró	Moda nupcial	1988	60%
Maya Hansen	Corsés de lujo	2004	50%
Aristocrazy	Joyería asequible	2010	30%

Fuente: El País (2015)

Cada una de estas firmas tiene su propio secreto para el éxito, pero todas ellas parecen haber nacido para ser internacionales, gracias a empresarios habituados a moverse por el mundo. Entre estos casos se encuentra el de Chie Mihara, una nipo-brasileña de São Paulo que estudió en Japón y trabajó en Nueva York antes de venirse a Elda (Alicante), donde se casó con un español y montó su firma; o el de Helena Rohner, hija de padre suizo y madre española, que cursó sus estudios en un colegio americano y en un internado suizo, se matriculó en Artes Decorativas en Florencia y luego estudió Economía en Londres. Otro caso es el de Patricia Nicolás que se fue a estudiar Empresariales a Boston para luego ir a Londres a aprender diseño. Saber moverse por el mundo les ha dado una confianza sin límites. Un ejemplo de esta confianza es el de Mónica Vinader, quien se presentó ante los jefes de Compras de Liberty -uno de los míticos grandes almacenes de la capital británica- y no solo consiguió su primer contrato, sino que la empresa se convirtió en su distribuidor. Posteriormente, repitió la jugada en Harrods, con idénticos resultados. Todos estos son ejemplos de empresas que no esperaron mucho para salir al exterior y, por ello, queremos destacar en este epígrafe el importante papel que están jugando muchos diseñadores españoles en el posicionamiento de la marca España a nivel internacional. No pretendemos ser exhaustivos, pero sí evidenciar la existencia de talento creativo en España y la necesidad de retenerlo en nuestro país. Con este objetivo, citamos a continuación algunos ejemplos de diseñadores españoles que están prestigiando a España como cuna de talento creativo.

Así, por ejemplo, Señorita Lemoniez, la línea de moda para niñas del diseñador Fernando Lemoniez, se afianza a nivel internacional. El creador

donostiarra cosecha numerosos éxitos con sus creaciones para niñas y adolescentes de 8 a 14 años, en una apuesta por diversificar su marca y concentrar su saber hacer en un nuevo nicho de mercado. Señorita Lemoniez lanzó su primera colección en el año 2013, con el objetivo de trasladar el universo creativo de Fernando Lemoniez a la moda para niñas. Actualmente, sus creaciones están presentes en tiendas multimarca de numerosos países del mundo como Italia, Suiza, Reino Unido, Kuwait, Corea, China o Australia, siendo Estados Unidos su principal mercado.

Ágatha Ruiz de la Prada ha mostrado sus creaciones en numerosas exposiciones a nivel internacional, convirtiéndose en una de las diseñadoras españolas más reconocidas fuera de nuestras fronteras. La firma tiene un importante desarrollo comercial y actualmente trabaja con más de 30 licenciatarios, aplicando su marca -Ágatha Ruiz de la Prada- a numerosos productos, más allá del diseño de moda. Sus creaciones se distribuyen en sus tiendas de Madrid, París, Milán, Oporto y Nueva York, así como en puntos de venta multimarca de más de 140 países del mundo. La firma está muy presente en el panorama internacional: Miley Cyrus, por ejemplo, es una de las cantantes que suele escoger a la diseñadora para sus eventos. Hannibal Laguna creció observando el trabajo de sus padres en una de las firmas de moda infantil más destacadas de los años setenta. Cursó Diseño de Moda en Milán y, en 1987, inició su carrera en este mundo con la apertura de su propio atelier. Cuando contaba con tan solo 19 años, su primera colección fue galardonada con el premio Air France y seleccionada para representar a España en el "International salon Europe in USA". Las colecciones de Hannibal Laguna se muestran desde 1997 en la Fashion Week Madrid y sus creaciones de moda nupcial se presentan cada año en la Pasarela Gaudí Novias en Barcelona. Su alianza con otras empresas como MTNG Experience, dedicada al calzado y los accesorios, ha conseguido que sus diseños estén presentes en más de 500 tiendas de todo el mundo. La colección de maletas que realiza para Paco Martínez se vende en las más de 100 tiendas propias de esta marca. Mención especial merece su colección de óptica, a la venta en más de 5.000 farmacias de todo el país. Su empresa está en pleno proceso de expansión y genera en la actualidad alrededor de 1.800 empleos indirectos.

La firma española Maria Ke Fisherman, formada por la pareja de diseñadores Víctor Alonso y María Lemos, se ha convertido en un fenómeno de culto a nivel mundial y viste a celebridades internacionales como Lady Gaga, Katty Perry o Miley Cyrus. La marca, creada en 2009, nació para cubrir el nicho de mercado de la moda high sport fashion, desde el equilibrio entre artesanía e innovación. En febrero de 2014, la marca participó en la New York Fashion Week y meses después se hizo con el premio Vogue Who's On Next. Desde 2015, Maria Ke Fisherman desfila sobre la pasarela de Mercedes-Benz Fashion Week Madrid. Con respecto a su distribución, la firma española vende ya en importantes puntos del canal multimarca

como en la icónica tienda Opening Ceremony de Estados Unidos y Japón. De hecho, el grupo Tomorrow, que se encarga de la distribución de grandes firmas internacionales como Marni, ha colocado a Maria Ke Fisherman en importantes tiendas de diferentes países, y VFiles, su actual showroom de venta que además cuenta con tiendas propias en EEUU.

Las joyas de Helena Rohner traslucen la pureza de líneas, la sencillez de las formas y la curiosa mezcla de la plata con materiales tan sorprendentes como la porcelana o la madera. Desde su Canarias natal, la evolución de Helena en el diseño de joyas se ha visto influenciada por su entorno y la gente con la que ha colaborado en cada momento. Desde sus inicios, en 1995, el universo creativo de la diseñadora canaria se ha extendido más allá de la joyería, incluyendo proyectos de diseño en cerámica y menaje de hogar para compañías de prestigio como Georg Jensen o Munio. Sus joyas y artículos de decoración empezó vendiéndolos para clientes extranjeros. Roberto Etxeberria creó su propia firma de moda en 2008. El trabajo del creador vasco, especializado en moda masculina, está marcado por la experimentación con los patrones y el uso de pieles exóticas, dos ejes que combina con gusto ecléctico y que le han colocado en una curiosa posición: la crítica le ensalza, pero no tiene puntos de distribución en España. Sin embargo, de manera internacional, sí tiene reconocimiento. De hecho, en series como Juego de Tronos se han usado sus prendas para varios de los personajes principales.

Juan Vidal pertenece a una familia de gran tradición en el mundo de la sastrería. En 2013, presentó su colección otoño-invierno 2014 en Mercedes Benz Fashion Week Madrid, a lo que le sucedió el premio 'Who's On Next' otorgado por Vogue e Inditex. Desde entonces participa en el calendario oficial de Mercedes Fashion Week Madrid, donde ha conseguido en dos ocasiones consecutivas (primavera verano 2014 y otoño invierno 2015) el premio 'L'Oreal a la mejor colección'. En 2015, Juan Vidal ha sido galardonado con el premio Nacional de Moda al nuevo valor, otorgado por el Ministerio de Cultura, Educación y Ciencia, y con el premio T de Telva Moda al mejor diseñador 2015, coincidiendo con el 25 aniversario de los premios de la Revista.

Moisés Nieto es una marca de moda femenina con sede en Madrid, fundada en 2011 por el diseñador que da el nombre a la firma. Graduado en el Instituto Europeo de Design en 2010, su trabajo de fin de carrera se convirtió en su primera colección y desfiló por primera vez en South36.32N celebrado en Cádiz. Este diseñador se define por su fusión de la artesanía y la atención al detalle, con un sentido de refinado gusto. La inspiración, extraída del arte nacional y la cultura juvenil, se combina con un énfasis en la adaptación y el uso de materia prima 100% hecho en España. Moisés Nieto ha jugado un papel importante en la revitalización de la moda española. Galardonado con el premio "My Own Show" Vogue Italia en 2011. En la actualidad, exporta sus prendas a varios países, incluido Japón donde vende sus diseños en la prestigiosa Opening Ceremony, y ha recibido el prestigioso premio Who's

on Next, otorgado por Vogue en colaboración con Inditex, en la edición de 2016.

Al contrario de las empresas muy grandes, los nuevos emprendedores han tenido que utilizar al máximo las ferias, algo decisivo para estas pymes. De hecho, son tan interesantes que incluso las más veteranas siguen acudiendo a ellas. Por ejemplo, siendo ya líder en calzado ecológico, El Naturalista acude a decenas de ellas cada año. En 2014 estuvo en doce, en sitios como Brisbane, Ámsterdam o Fukuoka. Casi todas las marcas lograron su primer pedido a través de este canal.

Muchas de ellas nacieron sin financiación, por lo que tuvieron que agudizar el ingenio para hacer mucho con poco. Con frecuencia, lograron su implantación en el extranjero mediante agentes, distribuidores y master franchise locales, convertidos en socios estratégicos, otro elemento decisivo para el éxito fuera de las fronteras. En cuanto a la inversión en publicidad, apenas se lleva a cabo, ya que no hay presupuesto para ello. Lo que hacen es utilizar los blogs, las redes sociales y la venta en los outlets en Internet, que dan visibilidad. Patricia Nicolás escribe un blog que recibe cerca de 3.000 visitas diarias, y Chie Mihara se ocupa del suyo, en el que interactúa con sus clientas.

Si bien es cierto que el recurso de las agencias de relaciones públicas para hacerse notar es clave, no sale barato. Mihara utiliza agencias de prensa, una por cada país, para que le organicen presentaciones y eventos, ofrezcan sus colecciones a las revistas o inviten a las celebrities. Los eventos, por su parte, son otra de las fórmulas posibles. El Naturalista, que abrió su primera tienda en París, celebra actos con tapas y vino de La Rioja. A su vez, la presencia en los corners de grandes almacenes de prestigio -Harrods, Printemps- ayuda, ya que venden mucho y ganan credibilidad.

Pero, sin duda, nada de esto hubiera servido de no haber tenido estas firmas un producto al nivel de sus ambiciones, aspiracional, impactante, original y de alta calidad. España no tiene problemas en este aspecto, ya que, en creatividad y diseño, somos una potencia de primer orden, junto con Francia e Italia. Mónica Vinader se hizo famosa por la originalidad y el glamur de sus joyas. Su pulsera Fiji es todo un icono y un best seller. Los corsés de Maya Hansen, que han vestido desde LadyGaga hasta Kylie Jenner o Jessie J., se venden en casi veinte países de todo el mundo. En cuanto a la calidad, esta debe ser mayúscula. En este sentido, casi todas estas marcas presumen de fabricar en España. Otro ingrediente del éxito es que estas marcas se han posicionado en el llamado «lujo asequible».

Es indiscutible que Zara, Desigual, Cortefiel o Mango han incluido a nuestro país en el fashion system de la moda rápida. Sin embargo, la marca España no se queda sólo ahí, existe otra capa de creativos y emprendedores que están haciendo de la moda española un estandarte del que poder presumir en todo el mundo. A pesar de lo distintas que son estas marcas y sus creativos, hay en ellas algunos rasgos comunes como son el elevado talento creativo que acumulan, la calidad de los productos que junto con su excelente

diseño y fabricación nacional, les hace posicionarse en segmentos cercanos al lujo, así como su ambición y proyección internacional.

4.5. EL TURISMO DE COMPRAS

España es, indudablemente, uno de los líderes mundiales en turismo, tal y como afirman los principales indicadores de volumen referidos a viajeros, pernoctaciones o gasto, aunque en la actualidad existen todavía una serie de retos unidos al modelo de desarrollo de nuestra industria turística.

Así, resulta necesario superar en primer término, la bipolaridad de la oferta turística entre los productos asociados al «sol y playa» y el resto de los productos. Por otra parte, hay que tener en cuenta la concentración de la demanda en el tiempo y territorio vinculada, en su mayor parte, al producto mayoritario cuyo momento de disfrute coincide con los grandes periodos vacacionales y en zonas costeras, así como la fuerte dependencia de nuestros principales mercados emisores.

Para hacer frente a estos retos, y teniendo en cuenta el contexto internacional, el Gobierno de España aprobó el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT)³¹, poniendo de manifiesto su compromiso con una industria estratégica y clave para la recuperación económica y la generación de empleo.

El PNIT actúa sobre seis ejes clave del destino España -marca, cliente, oferta, alineamiento, conocimiento y talento-, y centra una gran parte de sus medidas y de sus acciones en la actuación sobre la oferta, con el objetivo de diversificar los productos turísticos con base en experiencias de calidad, que enriquezcan la oferta turística y que permitan hacer frente a nuevas demandas del mercado.

Dentro de esta línea estratégica de promoción de los productos especializados, las compras tienen el potencial para contribuir al objetivo de mejorar la calidad y aumentar la diversificación de nuestro turismo. Un adecuado fomento de las compras como actividad turística genera, por un lado, una mayor diversificación motivacional, geográfica y temporal de la demanda y, por otro, aumenta significativamente el gasto en destino por viajero y pernoctación, lo que aumentaría la rentabilidad de nuestra industria turística.

El turismo de compras es un concepto emergente con una evolución relativamente reciente. Una aproximación a dicho concepto sería la definición de turismo de compras como una forma contemporánea de turismo realizado por individuos para los que la adquisición de bienes fuera de su lugar de residencia es un factor determinante (aunque no necesariamente único) en su decisión de viajar.

Hasta hace relativamente poco se consideraba «ir de compras» como una actividad de ocio, pero, actualmente, el consumo no solo es algo relativo a los productos, sino que se consumen lugares, espacios y tiempo. Las compras constituyen por sí mismas una actividad turística o experiencia viajera.

En la actualidad, la dinamización de los sectores del turismo y el comercio pasa por unir sus fuerzas como motores de desarrollo económico, de tal forma que este efecto conjunto sea superior a la suma de los efectos que puedan ejercer, por separado, cada uno de los factores con influencia sobre la competitividad de un destino turístico o sobre la competitividad de una zona comercial.

Según el Libro Blanco del Comercio de la UE ³³, en los destinos turísticos, ya sean urbanos, de interior o de litoral, ir de compras y hacer turismo son dos actividades muy relacionadas entre sí, compartiendo incluso un mismo escenario físico: los centros históricos de las ciudades. Por ello, el sector del comercio mantiene una relación intensa y directa sobre la actividad turística, ya que puede erigirse como la motivación principal en la elección del destino turístico por parte del visitante, o incluso, considerando un grado de correlación menor, la oferta comercial puede constituirse como una parte importante de la oferta turística complementaria de un destino. En definitiva, el comercio contribuye a mejorar la satisfacción de la expectativa del turista y a la valoración global que este realiza sobre su experiencia turística.

La articulación, promoción, y comercialización de un producto de turismo de compras de calidad contribuye decisivamente a:

- Generar riqueza y empleo.
- Aumentar la rentabilidad del turismo, al elevar el gasto medio en destino por viajero y pernoctación.
- Distribuir los flujos de demanda a lo largo de todo el año, al tratarse de una actividad no vinculada al buen tiempo para su realización.

Una vez explicado el marco general en el que opera el turismo de compras en España, pasamos a revisar una serie de aspectos específicos que servirán para analizar el posicionamiento de España en este punto.

4.5.1 Importancia de la demanda internacional del turismo de compras

Según un estudio demoscópico de la demanda internacional de viajes en 17 mercados emisores de todo el mundo realizado por Turespaña en el

2014³⁴, en el que se preguntaba a los encuestados sobre determinadas actividades en sus viajes de ocio, prácticamente el 40% incluyó «ir de compras» (shopping).

Sin embargo, la importancia que se concedía a las compras como elemento constitutivo de la experiencia viajera variaba considerablemente, dependiendo de la tipología del mercado emisor de los viajes. En el caso de España como destino, destaca el hecho de que todos los países por encima de la media de la valoración (salvo Portugal) son países no miembros de la UE, que son los únicos cuyos residentes tienen la posibilidad de solicitar la devolución del IVA en las compras y de los cuales tenemos información desglosada. Los países que menor importancia dan a las compras como parte de su viaje al extranjero son algunos de nuestros principales mercados emisores tradicionales, como el Reino Unido o Alemania. Por ello, es conveniente dividir siempre el análisis de la demanda de turismo de compras en dos grandes grupos, según la pertenencia o no del país emisor a la UE.

El factor de decisión más valorado por los shoppers no comunitarios, en términos relativos, es el de la calidad del alojamiento. También parecen tener mayor importancia relativa la variedad de servicios y actividades, la calidad y variedad de la restauración, el trato recibido y el precio, además de factores como la calidad de las infraestructuras y la limpieza. La actividad cuya valoración presenta un mayor coeficiente de correlación con la otorgada a ir de compras entre los viajeros no comunitarios, después de la gastronomía, es el wellness (cuidado de la salud y la belleza).

Para los viajeros residentes en países miembros de la UE, la diversión constituye el motivo de viaje más valorado de los shoppers, en términos relativos. Pasar tiempo con la familia, la pareja o los amigos, y desconectar también se encuentran entre los motivos más valorados. Sin embargo, a diferencia de los procedentes de mercados no comunitarios, el sol y el relax sí constituyen motivos de viaje significativamente relevantes para los shoppers europeos, que presentan un perfil motivacional claramente vacacional. Falta aquí el componente experiencial y de moda que observábamos en el grupo de los extracomunitarios. Para los shoppers europeos, además de la gastronomía y el turismo de ciudad, el sol y la playa es el producto más valorado en términos relativos, y esto los diferencia claramente de los extracomunitarios. Sin embargo, valoran también el arte y la cultura, o los acontecimientos culturales.

Un elemento común a los turistas que fueron de compras, con independencia de la tipología del mercado emisor, es la presencia mayoritaria de mujeres (61%), frente a la paridad de sexos (50%) existente entre los que afirmaron no haber ido de compras en su último viaje internacional.

4.5.2. Diagnóstico del turismo de compras

No existe una única fuente de datos estadística que nos permita medir de forma completa e inequívoca la dimensión del turismo de compras en España, su evolución, y la importancia relativa de los distintos mercados, por lo que se han utilizado diversas fuentes con el objetivo de poder aproximarnos al panorama más probable.

El estudio elaborado por The Economist Intelligence Unit for Global Blue Holdings («The Globe Shopper Index») clasifica los mercados emisores en función de dos criterios: número de transacciones e importe de las mismas. Según estos criterios:

- Los turistas procedentes de China y Rusia realizan el mayor número de transacciones. El importe de las realizadas por los turistas chinos es muy superior al de los rusos.
- Los turistas procedentes de Tailandia, Hong Kong e Indonesia son los que realizan compras de mayor importe, junto con China.
- Los turistas procedentes de Japón, Estados Unidos y Malasia realizan también un importante número de transacciones, pero por importes inferiores a los chinos, tailandeses o indonesios.

Los datos que proporciona Euromonitor refrendan también este panorama internacional, ya que tanto los indonesios como los tailandeses o los rusos dedican a las compras un porcentaje superior al 30% de su gasto en viajes internacionales, incluyendo el transporte (38%, los indonesios; 32%, los rusos; y 31%, los tailandeses). Al mismo nivel se encuentra Arabia Saudí, cuyos residentes dedican el 32% de su gasto en viajes al extranjero a las compras; algo menos dedican los japoneses y los malayos (22% y 21%, respectivamente).

4.5.3. Posición de España

Según Global Blue, en 2012 ³⁵, el gasto en compras con devolución del IVA en los grandes países de nuestro entorno, como Francia, Italia o Alemania, fue muy superior al que se produjo en España, que tuvo una cuota del 9,3% en este tipo de transacciones en Europa.

De los mercados emisores mencionados anteriormente, España solo se encuentra en el top 5 de destinos europeos por volumen de viajeros de Rusia, Japón y Estados Unidos. España tiene un nivel de reconocimiento y consideración como destino de viaje a un nivel similar al de los principales países europeos.

Esta conclusión es consistente con el atractivo de los destinos, al menos por la posición que obtienen las principales ciudades de compras (Madrid y Barcelona, empatadas en 2º lugar, en el ámbito europeo, por detrás de Londres, aunque por muy poco) en el estudio «The Globe Shopper Index»³⁶.

Es muy probable que el déficit de cuota de mercado que tenemos en estos países emisores se deba, en mayor medida, a un déficit de conectividad o a mayores barreras para la conversión en algunos de ellos, que a un déficit de imagen.

En cuanto a la distribución de las compras por comunidades autónomas, los datos de las realizadas con tarjetas de crédito extranjeras en el conjunto de las tres plataformas de pago sitúan a Cataluña, la Comunidad de Madrid, Andalucía, Baleares y Canarias como las cinco primeras en porcentaje sobre el total del gasto en compras.

Las compras libres de impuestos de los turistas internacionales en nuestro país son mayoritariamente urbanas, con alguna excepción de localidades con fuerte presencia o concentración de marcas internacionales.

En el caso de los turistas chinos, el Paseo de Gracia, en Barcelona (33,9%) y el Barrio de Salamanca, en Madrid (31%) acumularon casi el 75% de las devoluciones de impuestos por compras en el 2012, según datos de Global Blue.

En el caso de los turistas rusos, el Paseo de Gracia (34,9%), Puerto Banús, en Marbella (10,7%), la periferia de Barcelona (9,1%) y el Barrio de Salamanca de Madrid (7,2%) acumularon el 61,9% del total de las compras con devolución de impuestos en el 2012, según la misma fuente.

4.5.4. Sectores

Teniendo en cuenta los datos de ventas con devolución del IVA, el mayor sector asociado al turismo de compras es el de la moda y complementos, seguido por el sector de la joyería y los relojes, sumando

ambos una cuota del 68,9% de este tipo de ventas. El siguiente sector con fuerte presencia es «cuero y accesorios de viaje», con un 13,4%. Por tanto, el 82,3% de las ventas en las que se procesa la devolución del IVA se concentra en estos tres sectores.

4.5.5. Marcas

Las marcas tienen un gran peso en la acción de la compra, sobre todo las de lujo. Según Millward Brown, compañía internacional líder en conocimiento y análisis estratégico de las marcas, las mejor valoradas atendiendo a su facturación global fueron, en el 2011: Louis Vuitton, Hermes, Rolex, Chanel, Gucci, Prada, Cartier, Hennessy, Moët & Chandon y Burberry.

Las primeras marcas de lujo del mundo tienen presencia y distribución en nuestro país. Además, existen diversas firmas de gestión netamente española que cuentan con marcas de renombre y distribución en los mercados internacionales.

4.5.6. Análisis DAFO del turismo de compras en España

Debilidades

- Menor número de conexiones aéreas con los mercados emisores asiáticos y norteamericano que nuestros principales competidores en Europa.
- Cierta déficit de imagen como destino líder en turismo de compras. Nuestros competidores directos (Reino Unido, Francia, Italia y Alemania) gozan, en general, de una imagen más consolidada.
- Menor presencia y disponibilidad de grandes marcas internacionales, en comparación con esos destinos.
- Escaso contenido sobre la oferta comercial española en las plataformas digitales.
- El importe mínimo para proceder a la devolución del IVA en nuestro país (90,16 €) es superior al de mercados competidores como Alemania (25 €) o el Reino Unido (36 €).

Amenazas

- Aparición de destinos competidores distintos de los tradicionales, a medida que más ciudades y países descubren el potencial de este producto turístico en auge y deciden explotarlo.

- Introducción del visado biométrico en algunos de los principales mercados emisores (especialmente, en Rusia y China), que puede suponer, a corto plazo, un incremento de las barreras de entrada en el espacio Schengen.
- La crisis de Ucrania y sus consecuencias pueden afectar negativamente al principal mercado actual (Rusia) para nuestro turismo de compras y a otro con un importante potencial, como la propia Ucrania.

Fortalezas

- Buen posicionamiento como destino turístico líder, con buena gastronomía y clima, además de gente amable, estilo de vida atractivo y oferta de ocio.
- Presencia de marcas de moda (retail) muy conocidas internacionalmente, que además tienen precios inferiores en nuestro país.
- Mayor devolución porcentual de impuestos que los principales competidores en Europa. En la calculadora online de Global Blue, introduciendo 1.000 € de compra, la devolución en Francia es de 120 €, en Italia de 124 €, en Alemania de 114 € y, en España, de 128,50 €. En el Reino Unido, la devolución también es inferior a la de España (122 £).
- El importe mínimo para proceder a la devolución del IVA (90,16 €) es inferior al de mercados competidores como Francia (175 €) o Italia (155 €).
- Nuestro país parece estar bien posicionado, en general, como destino de compras. Según el estudio demoscópico citado, los mercados no europeos incluidos (la India, Turquía, México, China, Estados Unidos, Brasil y Rusia) consideran a España más atractiva que la media del estudio para ir de compras. En general, nuestro país obtiene una puntuación de atractivo para este producto de 3,47 en el conjunto global de la muestra, mientras que la media global de todos los productos se sitúa en el 3,38.
- España cuenta con dos grandes ciudades atractivas para los shoppers, Madrid y Barcelona, frente a nuestros competidores europeos, que, en general, concentran el gasto en compras en una única ciudad, como París o Londres. Madrid y Barcelona son las dos ciudades europeas mejor posicionadas después de Londres en el Globe Shopper Index del Economist Intelligence Unit for Global Blue.

El Globe Shopper Index emplea, para elaborar su clasificación de ciudades europeas preferidas para las compras, distintos indicadores divididos en las siguientes categorías: asequibilidad, conveniencia, cultura y clima, hoteles y transporte, y comercios. Entre estos indicadores, se encuentran dos que pueden actuar como barreras clave para la conversión de la consideración del destino en viaje efectivo: la dificultad de obtención de visado y las conexiones aéreas.

Madrid y Barcelona tienen muy buena posición en cuanto a cultura y clima (puesto 4º en el caso de Barcelona y 6º en el de Madrid, de un total de 33 ciudades europeas), hoteles y transporte (Barcelona, 3º y Madrid, 5º) y comercios (Madrid, 3º y Barcelona, 5º).

Oportunidades

- Largos periodos de rebajas, que deberían ser promocionados en determinados mercados.
- Infraestructuras aeroportuarias infrautilizadas y, por tanto, con capacidad para incrementar sustancialmente el número de conexiones aéreas, a diferencia de lo que ocurre con algunos de los principales aeropuertos de nuestros competidores.
- Situación geográfica a caballo entre Asia e Iberoamérica atractiva para el establecimiento de conexiones 360º, especialmente con el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid-Barajas.
- Amplia red consular, con 172 oficinas consulares de carrera en 116 países³⁷.

37 / <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/Embajadas-Consulados.aspx>

4.5.7 Plan de promoción del turismo de compras en España

En respuesta al objetivo común de fomentar el turismo de compras en España, compartido por la Secretaría de Estado de Turismo y la Secretaría de Estado de Comercio, con la colaboración de los Ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación, de Hacienda y Administraciones Públicas y de Empleo y Seguridad Social, y con la participación y aportaciones de las comunidades autónomas y del sector privado, en el 2015 se elaboró un Plan de Turismo de Compras.

De acuerdo con la dualidad del turismo de compras en nuestro país, este Plan persigue principalmente un doble objetivo. El primero, aumentar el volumen del turismo de compras propiamente dicho; esto es, aquel en el que esta actividad forma parte consustancial de la experiencia viajera y que tiene especial importancia en los mercados emisores no europeos como Rusia, China, Sudeste Asiático, Iberoamérica, Estados Unidos y los países del Consejo de Cooperación del Golfo. Esta meta contribuirá a la consecución de varios de los objetivos del Plan Estratégico de Marketing de Turismo de España, como el crecimiento de la rentabilidad, el incremento de la desestacionalización y el aumento de la «cartera de clientes» (mercados de origen). El segundo objetivo se centra en tratar de incrementar el gasto en compras por parte de los turistas para los que esta actividad es complementaria o secundaria en su experiencia viajera. En buena medida, estos turistas acuden a España por una motivación vacacional y proceden de nuestros mercados más tradicionales y consolidados. Por tanto, la consecución de esta meta contribuiría al aumento del gasto por viajero y de la rentabilidad de nuestro turismo.



SECCIÓN 05. RETOS DEL SECTOR Y POSICIONAMIENTO EN ESPAÑA

5.1. EL RETO TECNOLÓGICO

La industria española se encuentra, actualmente, ante la necesidad de transformarse y adaptarse a la era digital en la que nos encontramos. Se habla de «industria 4.0», la cuarta revolución industrial, en la que las nuevas tecnologías y habilitadores digitales van a ser integrados en todas las industrias sin excepción. Hasta ahora, el grado o nivel de digitalización era diferente en función de los sectores industriales en los que nos fijásemos. En algunos, por su propia naturaleza más tecnológica, esta ha sido integrada de una forma más rápida; sin embargo, en otros sectores, como puede ser el caso de la moda, la disrupción tecnológica o transformación digital no acaba más que empezar.

Precisamente, el sector de la moda es conocido por haber estado siempre mucho más ligado al diseño y la creatividad que a la tecnología como tal. No obstante, su transformación digital es ahora una realidad y una necesidad que está siendo originada y requerida por los propios consumidores. Estos se han vuelto mucho más exigentes y saben que las empresas tienen a su alcance nuevas tecnologías para poder dar respuesta a sus exigencias, por lo que la digitalización de la industria, de sus empresas, ya no es algo opcional si quieren seguir viviendo en esta nueva era en la que ya nos encontramos.

En este apartado vamos a ver, por un lado, cuáles son los retos o cambios más relevantes del sector debidos a la digitalización; por otro lado, conoceremos las nuevas tecnologías o habilitadores digitales que pueden ayudar a la industria en su transformación; y, por último, veremos cuál es la situación de la industria en España.

Los retos tecnológicos a los que se enfrenta la industria de la moda a lo largo de toda la cadena de valor son muy numerosos. Pueden concentrarse, principalmente, en tres grupos: los cambios relacionados con la producción y la cadena de suministro, los ligados al marketing y los canales de ventas, y los asociados al diseño y el desarrollo del producto.

5.1.1. La cadena de suministro y la producción

Los primeros -los relacionados con la producción y la cadena de suministro- son los más numerosos, y algunos de ellos ya han empezado a ser adoptados por empresas de moda, sobre todo por las que apuestan por el modelo de moda rápida o fast fashion. Uno de estos retos es lograr mayor eficiencia y flexibilidad en los medios productivos para ser más competitivos, dándole valor al know-how en España, y apostar por la producción en proximidad, debido a la tendencia cada vez más notable hacia la producción en series cortas. Otro reto ligado a esta tendencia hacia las series

cortas consiste en saber gestionar estos tamaños de series, así como los tiempos de respuesta cada vez más cortos. Y, por último, para gestionar de una forma eficiente este gran número de referencias, con la dificultad añadida de predicción de la demanda, las empresas deben optar por modelos logísticos inteligentes, conectados a los sistemas de información y gestión comercial para poder tomar mejores decisiones.

5.1.2. Marketing y ventas: omnicanalidad y redes sociales

En cuanto a los retos planteados en la parte final de la cadena de valor -la relacionada con el marketing y las ventas- existen dos grandes retos que el sector está empezando a asimilar. Por un lado, este ha de adaptarse a la transformación de los canales de venta como consecuencia de la digitalización. Las empresas dejan de gestionar un modelo multicanal, en el cual cada canal funcionaba bajo unas reglas, para empezar a utilizar un modelo mucho más centralizado, pero a la vez variado en cuanto a formatos de venta, conocido como «modelo omnicanal».

En este modelo, las reglas del juego son las mismas para todos los canales: por un lado, se estandariza el precio y, por otro, se dota al cliente de plena libertad para elegir el canal por el que desea adquirir los productos. Esto conlleva a una transformación interna de la empresa para adaptarse a estas nuevas 'reglas' y la tecnología es la única que puede ayudarles en dicha adaptación. Los sistemas de información deben pasar a estar conectados, homogeneizando y coordinando todos los canales en una sola plataforma que permita dar al cliente una misma experiencia en todos ellos. Otro reto actual del sector es el relacionado con la posibilidad de obtener más información del cliente final y aprovecharla para mejorar la oferta y anticiparse a sus necesidades.

En la misma línea se encontraría la gestión del e-commerce. Los grandes retailers de la moda ya están operando en este ámbito online, pero muchos otros todavía no han dado el paso. Más que una oportunidad, es una obligación desarrollar este canal de venta. Parece claro que los usos del consumidor han cambiado de manera definitiva y las empresas que no sean capaces de vender online estarán renunciando a parte del mercado, a lo que deberán añadir el coste que esto tendrá para su imagen ante el consumidor.

38 / «¿Moda por un tubo? La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España. Retos y oportunidades». <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2016/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.html>

5.1.2.1. Omnicanalidad

Según un reciente estudio de PwC (2016)³⁸, elaborado a partir de entrevistas y análisis del comportamiento en redes sociales de 1.000 consumidores de entre 16 y 65 años, la omnicanalidad -que combina los puntos online y offline- en el sector de la moda ha llegado para quedarse. Aunque la tienda física sigue siendo el principal punto de compra, los consumidores en España reclaman poder interactuar y comunicarse con las marcas a través de diferentes canales (site corporativo, tienda online, apps, redes sociales, etc.). De hecho, la omnicanalidad ya supone el 40% de las compras del sector y, además, el gasto medio de las compras online es entre dos y tres veces superior que el de la tienda física.

El informe (PwC, 2016) -que analiza las claves en el proceso de compra en la industria de la moda y reflexiona sobre los retos de las marcas para mejorar la experiencia omnicanal de los clientes- establece tres perfiles de comprador, según sus decisiones de compra:

Manuel Rodríguez Contra,
director del sector Retail & Consumo en PwC, afirma:

«El desarrollo de la tecnología y la movilidad ha cambiado el comportamiento del consumidor, incrementando los puntos de contacto y haciendo cada vez más complejo el entendimiento y el control del proceso de decisión de compra, pero, al mismo tiempo, supone comprender con mayor profundidad los drivers de decisión de compra para cada tipo de consumidor en cada punto de contacto (online y offline) con la marca, incrementando el valor y el retorno de la vinculación cliente-empresa».

-
- Compradores tradicionales. Suponen el 60% en total. Son reticentes al mundo online y entre ellos se encuentran los usuarios de mayor edad y los más jóvenes que compran con sus padres.
 - Compradores digitales. Suponen el 21,2%. Se trata de compradores pragmáticos y oportunistas, y son principalmente mujeres de entre 25 y 44 años.
 - Compradores mixtos. Suponen un 18,4% en total. Son un tipo de comprador -concentra a hombres menores de 44 años- que explora las diferentes alternativas y que efectúa un tipo de compra muy meditada.



La Figura 5.1. recoge la forma de compra del consumidor actual de moda.

Figura 5.1. Formato de realización de la compra

Fuente: «Hacia un modelo de `Total Retail´». Encuesta 2014.

De la suma de las compras digitales y mixtas se desprende que hay ya un 40% de consumidores que compran en canales digitales o que su decisión de compra se produce en el entorno online. La generalización de los smartphones está siendo un factor clave en los cambios de los hábitos compra en la industria del retail semanalmente, un 21% de usuarios ya compra a través los dispositivos móviles (smartphones y tablets), frente al 20% que lo hace desde el PC. Pero no solamente los hábitos de compra están cambiando, también los de búsqueda: más del 80% de los compradores online -un 47% en el caso del comprador offline- afirma consultar webs o apps de las marcas, y un 53% consulta en redes sociales -en 29% en el caso offline-.

Este mismo estudio señala que los consumidores pasan por, al menos, cuatro puntos de contacto antes de acudir a la red de tiendas: visitan la web de la marca, la tienda online, buscan las recomendaciones de amigos y familiares, y consultan foros y blogs. Estos contactos influyen en la decisión de compra y, por lo tanto, las marcas tienen el gran reto de impactar en esos puntos previos a la compra y mejorar los ratios de conversión en ellos, que todavía son inferiores a los del canal físico.

En este sentido, un 20% de consumidores asegura visitar la tienda física de la marca para mirar modelos y un 43% afirma que su canal habitual de compra es la tienda de la marca, lo que supone un ratio de conversión muy elevado. En cambio, por poner un ejemplo, un 17% dice consultar la web de la marca, pero solamente representa el 7% como canal habitual de compra. Para mejorar la de conversión de estos canales online, las firmas de-

berán revisar sus estrategias de e-commerce y la optimización de sus páginas web, apostando por el desarrollo de apps e implementando procesos y funcionalidades de omnicanalidad. Las apps suponen una gran oportunidad, ya que obtienen ratios de conversión muy altos: un 9% afirma que es su principal medio de consulta y un 11%, su principal canal de compra.

5.1.2.2. Social media

El mundo de la moda ha encontrado un hábitat perfecto en las redes sociales, y ya es completamente habitual ver campañas online de las marcas más prestigiosas, con acciones perfectamente estudiadas en Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Vine, Snapchat, etc. Las oportunidades que ofrecen estos canales de comunicación son enormes, con un enorme potencial sin explorar, y son muchas las ventajas que las redes sociales pueden aportar a las marcas³⁹:

- La potenciación al máximo del efecto de imágenes y vídeos. La moda encuentra un canal perfecto también en las redes sociales y ya no solo en revistas, anuncios en publicidad exterior, televisión, etc. Una imagen es capaz de transmitir una idea o concepto, o una sensación, en décimas de segundo. Si, además, podemos acompañar la imagen con sonido, es posible conseguir un efecto aún mayor. Este es uno de los motivos por los que los usuarios comparten más los formatos visuales que los textos: por la efectividad del marketing visual.
- La bidireccionalidad es también una de las virtudes por las que la moda se ha rendido a los pies del social media. Se puede sacar una nueva colección y presentarla a través de las redes sociales y saber, de forma inmediata, lo que piensan los clientes.
- Los cambios de conducta de los usuarios en cuanto a una búsqueda de información proactiva también han sido definitivos en el peso que actualmente tienen las redes sociales en este sector. El usuario, antes de realizar una compra, va a buscar información del producto o servicio en cuestión y, por lo tanto, hay que tener presencia online. Pero no basta con estar: tener presencia en las redes sociales significa asegurarse de que un porcentaje de tus clientes te seguirá porque está interesado en tu marca.

Por estos motivos, entre muchos otros, no hay marca que se haya podido resistir a la nueva «publicidad social», y, con grandes dosis de creatividad, exprimen el entorno digital aprovechando las ventajas que cada red social puede aportar a la industria de la moda.

El consumidor español es uno de los más activos en redes sociales. Todas las semanas, más de 1,1 millones de usuarios interactúan en alguna red social y se efectúan más de 3,8 millones de búsquedas en Google sobre marcas de moda. El tema interesa -tal como se ha comentado anteriormente,

39 / <http://www.easypromosapp.com/blog/2015/04/moda-y-redes-sociales-como-promocionar-tu-marca-online/>

las recomendaciones de otros usuarios y la consulta en foros son dos de los contactos previos del usuario antes de acudir a una tienda física-, pero existe desconexión entre los mensajes que emiten las marcas y los intereses del consumidor.

Una de las grandes oportunidades de las firmas del sector es conocer mejor a su consumidor, especialmente al que interactúa con ellas en entornos sociales, e identificar aquellos con un mayor nivel de influencia. De media, las marcas cuentan con un porcentaje de influencers que oscila entre el 24 y el 60% entre el total de sus seguidores.

Según el informe de PwC (2016), las firmas que sean capaces de identificar y gestionar a los consumidores con capacidad de influir sobre otros, fortalecer su posición entre los influencers, enriquecer su análisis de datos con perfiles sociales, y medir la generación de earned media (estrategia en social media: presencia, relaciones públicas, engagement...) y el retorno de las acciones con esa tipología de consumidor, obtendrán una ventaja competitiva frente a otras marcas de la industria.

5.1.3. Diseño y desarrollo de producto

Tal como se ha indicado anteriormente, existen también retos asociados a la parte más importante de la moda, como es el diseño y desarrollo de producto. Se puede decir que esta es la actividad por excelencia de este sector, sin la cual no sería lo que es. No obstante, que sea la más importante no significa que esté exenta de tener que adaptarse a las nuevas tecnologías, sino todo lo contrario, ya que, al ser la primera actividad de la cadena de valor, es la que marca el ritmo del resto de actividades que la siguen y, por tanto, influye en la rapidez, flexibilidad y efectividad final de toda la cadena. Por ello, esta actividad se enfrenta al reto de adaptarse a tecnologías PLM (Product Lifecycle Management) para poder alinear y coordinar toda la información relacionada con el producto y su desarrollo, así como al uso de tecnologías 3D (diseño y visualización), que ayudan a optimizar tiempos intermedios de envíos de muestras, prototipos, etc., así como el tiempo consumido por fallos o errores de comunicación y comprensión del producto entre agentes de la cadena. Por otro lado, el diseño de moda se está viendo forzado a ofrecer productos personalizados, una tendencia cada vez más en boga entre los consumidores, para la cual la digitalización es clave, ya que hace posible la combinación de la automatización con la personalización. Y, por último, otro reto es la adaptación del portfolio de productos al mundo digital, incluyendo en la oferta tejidos y prendas inteligentes.

Estos son algunos de los retos a los que se enfrenta el sector y para los cuales la transformación digital, con la adopción de nuevas tecnologías 4.0, es necesaria, si se quieren superar con éxito y además crear ventaja competitiva.

5.1.4. Otros retos tecnológicos

Existen diferentes tecnologías o habilitadores digitales a disposición de las empresas que pueden ser utilizados para afrontar los retos citados anteriormente. Una de las áreas tecnológicas más interesantes es toda aquella relacionada con la hibridación de lo físico y lo digital: tejidos inteligentes, sensores inteligentes capaces de almacenar cantidades impensables de información, realidad virtual o impresión en 3D. Otro campo tecnológico que, si bien ya está ayudando, puede hacerlo mucho más con el reto de la digitalización, es la de la nueva era de los sistemas de información, dotados también de inteligencia analítica (gestión del big data), capaz de tratar la complejidad de un volumen de información cada vez mayor a la que se exponen las empresas de moda hoy en día. Por último, la tecnología relacionada con la ciberseguridad va a cobrar cada vez más protagonismo, por lo que las empresas de moda tendrán que empezar a estudiar cómo lo plantean, para asegurar y garantizar la confidencialidad de muchos de los datos que manejan.

En España contamos con un tejido empresarial importante en el sector y con un impacto económico considerable. Centrándonos en el entorno tecnológico y de innovación, se puede decir que muchas de estas empresas han nacido en los últimos años y, como buenas nativas digitales, han nacido con ADN digital, e incluso algunas cuentan ya con uno o varios de los habilitadores mencionados anteriormente. Este hecho nos muestra que existe ese espíritu de querer «abrazar» las nuevas tecnologías, lo cual es algo muy positivo, aunque la realidad es que a la gran mayoría de las empresas de moda les está costando encontrarse con las nuevas tecnologías.

Para superar esto y apoyar a las empresas en la integración de estas tecnologías y su preparación para el futuro, el Ministerio de Industria ha impulsado una serie de actuaciones a nivel estatal que, sin duda, van a ayudar a situar al sector de la moda en España en una posición más competitiva: desde la concienciación y formación hasta el acompañamiento de las empresas en el proceso de transformación.

Al fin y al cabo, España es conocida por el modelo fast fashion, el cual se basa, precisamente, en una parte muy importante de excelencia operacional y tecnológica. Por ello, se tiene que seguir apostando por la tecnología, confiando en las mejoras que es posible lograr con ella y así poder continuar estando a la cabeza de la competencia mundial.

5.2. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

En los últimos años, las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y las conductas éticas en este sector han cobrado una mayor importancia. La globalización ha permitido a las marcas vender en cualquier parte del mundo y adoptar una estrategia de integración vertical, externalizando la producción en redes globales. Además, con la irrupción del modelo fast fashion, la producción y la distribución de la moda han cambiado su ritmo y necesitan unas herramientas de fabricación a bajo coste que se encuentran, principalmente, en países en vías de desarrollo.

De este modo, se ha creado en estos países una oportunidad, al mismo tiempo que un importante problema: cómo controlar las condiciones de fabricación y cómo alinearlas con los valores de las marcas. Tragedias como la sucedida en Rana Plaza (Bangladesh), en la que fallecieron más de mil personas, han puesto en el punto de mira a la industria de la moda, a la que se exige un mayor compromiso con sus trabajadores y el medioambiente. De este modo, la responsabilidad social corporativa (RSC) emerge como uno de los grandes retos para la industria de la moda. Ser competitivo y responsable al mismo tiempo parece una tarea difícil, pero es en este desafío donde las marcas de moda se juegan su reputación y sus estrategias a largo plazo.

La industria de la moda ha de afrontar grandes retos en relación con la gestión responsable de la cadena de valor. Estos retos van más allá del cumplimiento de la normativa establecida y es necesaria la colaboración entre organizaciones para la puesta en común de los diferentes modelos, métodos, o aprendizajes en torno a las prácticas sostenibles; además, se ha de implicar a todas las pymes del sector en el cumplimiento y el desarrollo de modelos sostenibles. Asimismo, en España la industria afronta el reto de contribuir a resolver los problemas de la sociedad como el paro o la desigualdad; la elaboración de nuevas formas de producción que puedan servir como ejemplo a todas las industrias; el cumplimiento de los códigos de conducta con todos los proveedores; y el desarrollo de acuerdos marco globales en todo el sector.

Nuestro país es pionero en el desarrollo de modelos de sostenibilidad. Un ejemplo de ello es el programa «Right to wear» elaborado por Inditex y centrado en los siguientes ejes: estándares de salud y seguridad; cultura empresarial, donde se persigue la ética en el trabajo; el programa de compliance que asegura que los productos son fabricados de acuerdo con estándares éticos; la fabricación y comercialización de productos respetuosos con el medioambiente; y las acciones de inversión social.

Las empresas del sector han de establecer modelos de gestión y negocio sostenible, y, con este fin, es necesario prestar atención a toda la cadena de valor:

- Diseño del negocio: creación de valor para el consumidor, para la sociedad y la comunidad en especial.
- Operaciones: establecimiento de un control sobre las políticas responsables de los proveedores.
- Logística: elaboración de planes de movilidad sostenible siguiendo los principios de Kioto.
- Ventas: apuesta por la educación del consumidor en relación con un consumo más responsable.

De este modo, los principales ámbitos que encuadran los retos de las empresas de moda en la cadena de valor son:

- Condiciones laborales de los trabajadores: debe promoverse el cumplimiento de los derechos humanos y códigos de conducta en las cadenas de suministro, lo cual implica el control de los posibles trabajos forzados y el trabajo infantil, la discriminación, el abuso o trato inhumano, la seguridad e higiene, el respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva, el pago del salario, o los horarios de trabajo.
- Sistemas de producción respecto al medioambiente: ha de cumplirse toda la normativa establecida y desarrollarse planes de movilidad y logística sostenibles. Así mismo, debe promoverse la formación y sensibilización de los trabajadores y el desarrollo de acciones para lograr una mejor utilización de los recursos naturales como la tierra y el agua.
- Consumo responsable: es fundamental informar al consumidor sobre los procesos de fabricación y su impacto en el medioambiente.
- Desarrollo de tiendas y entornos comerciales ecoeficientes y respetuosos con el medioambiente: debe incorporarse tecnología innovadora para la gestión y el ahorro energético, reduciendo las emisiones de CO₂.

5.3. COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)

El comercio electrónico es ya un canal de venta maduro en España, pero continúa creciendo año tras año. En el 2015, el volumen de negocio de dicho canal ha superado los 4.900 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 27% respecto al año anterior; y el número de transacciones ha sobrepasado los 70 millones, manteniendo un crecimiento cercano al 20%. Esta es la foto del comercio online global, teniendo en cuenta todas las categorías de bienes y servicios; pero si nos fijamos exclusivamente en el sector de la moda, lo interesante es resaltar el crecimiento tan significativo que ha vivido durante los últimos años, en los que ha pasado a convertirse en la primera categoría de bienes de consumo comprados a través de este canal, tanto por volumen de ventas como por número de transacciones.

Para el presente análisis tenemos en cuenta al sector de la moda en un sentido más amplio, no ceñido solo a prendas de vestir, sino agrupado con otras categorías como calzado, artículos de cuero, muebles, hogar, perfumería, cosméticos, relojería y joyería. No obstante, tal como se puede ver en las Figuras 5.2 y 5.3, la categoría predominante es la de prendas de vestir y es realmente la que sitúa al sector entre las tres primeras posiciones de los rankings globales.

Por un lado, en cuanto a volumen de negocio, la moda es el tercer sector con mayores ingresos por medio del canal online, con el 8,6%, por detrás de agencias de viajes y operadores turísticos (19,6%) y del transporte aéreo (14,3%), pero muy por delante de la siguiente categoría de bienes de consumo - electrodomésticos, imagen y sonido- que apenas alcanza un 2,8%.

Al observar más detalladamente la Figura 5.2 comprobamos que, en el sector de la moda, la categoría dominante en volumen de negocio es la de prendas de vestir, muy por delante de las siguientes: perfumería, cosméticos, calzado y artículos de cuero. No obstante, la categoría que más crecimiento está experimentando es la de muebles y artículos de hogar, con un 47%, lo que supone prácticamente el doble del total del sector.

MODA	II-15 (€)	%	Crec. (II)14-(II)15
Calzado, artículos de cuero	47.482.741	11%	47%
Muebles, hogar	21.965.690	5%	35%
Perfumería, cosméticos	53.784.144	13%	6%
Prendas de vestir	295.174.150	70%	28%
Relojería, joyería	5.814.008	1%	49%
Total	424.220.733	100%	27%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA (CNMC)⁴⁰

Si lo que se tiene en cuenta son las transacciones efectuadas por medio del comercio electrónico, la moda se sitúa como el primer sector en España, con un 9,2% del total de las transacciones, seguido de marketing directo -con un 8,7%- y otros bienes de consumo como discos, libros y papelería -6,7%-.

De nuevo se comprueba que la categoría que se sitúa a la cabeza del sector, en número de transacciones, son las prendas de vestir; y la siguiente, muy por debajo, la de calzado y artículos de cuero. No obstante, esta última es la que registra el mayor crecimiento en los últimos años.

Figura 5.2.
Análisis del volumen de negocio online de las categorías de moda

Figura 5.3.
Análisis de las transacciones online de las categorías de moda

MODA	II-15 (€)	%	Crec. (II)14-(II)15
Calzado, artículos de cuero	642.740	10%	61%
Muebles, hogar	131.699	2%	34%
Perfumería, cosméticos	523.740	8%	24%
Prendas de vestir	5.008.020	79%	41%
Relojería, joyería	61.175	1%	44%
Total	6.367.374	100%	41%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la CNMC

Resulta interesante conocer también datos demográficos del consumidor de moda online en España. En cuanto al sexo, mujeres y hombres consumen moda online casi por igual, suponiendo un 53% y un 47%, respectivamente. Respecto a la edad, el rango dominante es el que comprende de los 35 a los 54 años (50%), seguido de la franja de 16-34 (34%), la de 55-64 (12%) y, por último, personas de más de 64 años, con un 4%.

Las empresas de moda en España lo tienen claro y es que, según el barómetro realizado por Modaes.es y Vente-Privee en el 2015, el 87% de las empresas de moda cuentan con canal online propio, un 75% distribuyen también sus productos en stock a través de clubes de venta privados, y el 60% lo hace ya mediante dispositivos móviles.

No obstante, este canal va a seguir desarrollándose entre el tejido empresarial de la moda en España, pues el 22% de las compañías lo ven como el principal canal comercial a medio y largo plazo. En concreto, 7 de cada 10 empresas del sector pronostican que, con total seguridad, sus ventas online seguirán aumentando; un 21% piensa que es probable; y solo un 9% cree que se mantendrán igual.

En términos de ventas, el canal online supone, de media, el 10% de las ventas totales de las empresas españolas de moda, y las previsiones indican que continuará aumentando, acercándose poco a poco, a los niveles de países como el Reino Unido y Estados Unidos, donde las ventas online en este sector suponen el 14% y 19%, respectivamente.

Según datos de la consultora internacional eMarketer⁴¹, el e-commerce mundial ya supone un 6% del comercio global, alcanzando un valor de 1.091 billones de euros. Y las previsiones apuntan a que, en el 2018, llegará a representar un 8,8%. Para entonces, la facturación del comercio electrónico en China, líder a nivel mundial, será más del doble de la del segundo país en el ranking -Estados Unidos-, y casi tres veces superior a la del tercero, el Reino Unido. A estos datos hay que añadir que, en Europa, el sector de la moda y los complementos se sitúa ya en segundo lugar en ventas online, detrás de los gadgets tecnológicos, según apunta otro estudio de GBS Finanzas⁴².

41 / <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>

42 / GBS Finanzas (2014): «Estrategias y perspectivas en el negocio de la moda online en España y Europa».

Solo unos sucintos pero elocuentes datos más para ilustrar esta realidad: el e-commerce es un extraordinario complemento del comercio tradicional, ya maduro, que incluso se configura como actividad principal con notables ventajas para nuevas firmas 2.0, además de una pieza estratégica para acercarse a ese pujante perfil de cliente bien informado, conectado y 'on-the-go'. Este consumidor es el llamado 'crossuser' para el que el tiempo es oro y para quien, superada la brecha digital entre nativos e inmigrantes digitales, las transacciones electrónicas no suponen motivo de desconfianza.

Un caso ejemplar en ese proceso de reinención del retail en España ha sido el de Adolfo Domínguez. Con su estrategia multicanal, la e-shop ha pasado a ser la tienda que más ventas consigue de sus 700 puntos en todo el mundo. El siguiente paso para consolidarse como una compañía de venta 'híbrida' inmune al efecto ROPO (research online, purchase offline) es elevar la cuota actual sobre el total de la facturación hasta un 25-30%. Con el objetivo de captar y retener clientes en todos los dispositivos, lanzaba hace un año una app que permite escanear las prendas favoritas en tienda, guardarlas en la cesta o comprarlas online, y decidir dónde recibir las; además, la aplicación incluye una herramienta de geolocalización para ubicar tiendas y ofrece la posibilidad de compartir la wishlist y consultar user reviews de las prendas. Meses más tarde, incorporaba WhatsApp a su servicio de atención al cliente y recientemente ha lanzado la venta por teléfono.

Otra gran marca española de proyección internacional volcada en ofrecer una experiencia 360° es Zara, enseña estrella del grupo Inditex que opera tiendas online en 28 mercados, tras lanzar Zara.com en Hong Kong, Macao y Taiwán, además de Oysho, Massimo Dutti, Stradivarius y Pull&Bear en China. Y no podemos olvidar a Mango que, accesible a través de Internet en más de 60 países, ya obtiene casi el 7% de su facturación total de la venta online. Tanto Zara como Mango han optado por centralizar su estrategia de marketing móvil en una sola aplicación internacional con similares servicios. Mango, sin embargo, ha individualizado el engagement para targets masculino y femenino con dos aplicaciones diferenciadas.

Pronovias acaba de lanzar una tienda online, por el momento solo operativa en España, para sus líneas Pronovias Fiesta y Les Accessories. En una iniciativa pionera dentro del segmento de la moda nupcial: da sus primeros pasos en el entorno digital con una e-shop con envíos y devoluciones gratuitos para esta primera fase, ofreciendo, además, un servicio de atención

al cliente específico para la plataforma.

Otro caso singular es el de Pretty Ballerinas, una marca nacida como tienda online en el 2005 y que hoy ha construido una sólida red de tiendas físicas por todo el mundo. «En el grupo Mascaró somos expertos en bailarinas desde 1918. A principios del 2000, detectamos la tendencia de este tipo de calzado en el mercado y quisimos demostrar que, si las hacíamos en las más locas combinaciones, el público las compraría. Poder hacerlo a través de una tienda online para toda Europa, en un momento en el que este tipo de comercio no estaba tan desarrollado, fue otra ventaja para nosotros. Quisimos experimentar y todo salió perfecto», recuerda su fundador, David Bell. En el 2010, lanzaban la plataforma para Estados Unidos, y el 2015 se configuró como el año del lanzamiento de los dominios en el Reino Unido, Brasil, Australia, Chile, Singapur y Mali. Italia y Canadá están previstos para el 2016.

Un caso pionero de la moda online española e internacional es el de la diseñadora María Escoté, una de las primeras creadoras a nivel mundial que decidió utilizar el canal online como principal punto de venta de sus diseños. Su e-commerce data del 2010 y el éxito del mismo ha sido clave en su expansión internacional.

Constanza Manfredi, PR & Communications Manager de Aristocrazy, que lanzó su tienda online en el 2011 y su app en el 2014 apunta: «Nuestro m-commerce recibe más del 50% de las visitas totales, pero finalmente la conversión se realiza por el método tradicional (PC)».

Para Victoria del Hoyo, de MyBlüchers, firma de calzado que tiene en la tienda online lanzada en octubre del 2013 su canal de venta exclusivo, las ventajas eran claras: «Tu mercado es el mundo. Y, además, es una tienda operativa las 24 horas de los 365 días del año. Los ahorros en costes de instalaciones y mantenimiento son más que evidentes. Y, desde el control de administración, puedes mejorar las ofertas con los datos recogidos durante el seguimiento de los hábitos de compra de los clientes».

Iu Franquesa, de Companion Denim, sostiene que la tienda online es fundamental en el mundo globalizado, «aunque aún hay gente que tiene reticencias a la hora de comprar online un pantalón, debido a la cuestión de talla y el fitting, principalmente», señala Iu. A pesar de lo cual, apenas dos años después de su lanzamiento, la firma de raw y selvedge denim de Barcelona ya recibe pedidos desde Estados Unidos, el Reino Unido, Holanda, Suiza, Alemania, Italia...

Otra firma nacida en el entorno digital es la de Cristina Álvarez Lacambra, quien comercializa sus bolsos y accesorios en piel LACAMBRA desde una e-shop lanzada en noviembre del 2011, que no solo ofrece soporte online, sino que, desde el pasado verano, simplifica aún más el proceso de

compra a través del servicio de mensajería instantánea WhatsApp. Cristina Álvarez Lacambra cuenta su experiencia⁴³: «Vimos que era la forma en la que las clientas habituales nos contactaban. Tuvo muy buena acogida y nos sirve también para llegar a gente a la que todavía le cuesta hacer los pedidos a través de Internet y que quiere un trato más directo y personalizado».

5.4. EMPRENDIMIENTO

La tecnología está permitiendo que el trabajo deje de ser necesario mediante presencia física en un lugar determinado. La conectividad de la Red y los numerosos marketplaces de servicios profesionales posibilitan el acceso a una oferta laboral global, sin necesidad de obligar a ambas partes de forma indefinida.

Este fenómeno está influyendo en el sector de la moda, puesto que esta industria es global y está deslocalizada, lo cual, sumado a la personalidad disruptiva y creativa de sus trabajadores, ha propiciado que este tipo de formas de colaboración entre profesionales de la industria se acogiesen como algo natural.

La endogamia del sector, junto a la falta de nociones de gestión entre los creativos, no permitía aumentar esa tendencia registrada de emprendimiento. Sin embargo, últimamente, se está viendo desbordada, con la incorporación al sector creativo y de la industria de la moda de personas con bagaje profesional en la parte de gestión, sin preparación creativa, pero con sensibilidad suficiente como para impulsar proyectos creativos. De hecho, los proyectos emprendedores más exitosos en la industria de la moda han provenido, principalmente, de las manos de personas con experiencia en el mundo de la gestión empresarial.

ACME y Factoría Cultural, vivero de industrias creativas y culturales en Matadero Madrid, han lanzado, en el 2016, un programa piloto de apoyo al emprendimiento en la industria de la moda y el retail: *Emprendemoda*. Iniciativas de este tipo son esenciales para potenciar la escalabilidad de las pequeñas marcas y ayudar a los emprendedores del sector dotándolos de formación empresarial que les ayude a llevar a cabo con éxito sus proyectos.

En España, los mayores casos de éxito registrados los últimos años responden a la perfección a la situación planteada. Buen ejemplo de ellos son los casos de *El Ganso* o *El Naturalista*, que muestran cómo han sabido detectar una oportunidad en el mercado creando una marca con una propuesta de valor diferenciadora.

5.4.1. Emprendimiento digital

El emprendimiento digital ofrece un escenario más esperanzador para los emprendedores que el que había ofrecido el retail físico, ya que el coste de desarrollo es menor y la escalabilidad que suelen ofrecer estos proyectos facilita el interés de inversores que buscan elevadas rentabilidades.

Al mismo tiempo, esta digitalización ha abierto la puerta a empresas tecnológicas que están volcadas en el sector de la moda. Ejemplo de ello son las dos empresas fundadas por españoles, pero con sedes actualmente en Estados Unidos, Olapic y Shot & Shop.

La primera fue creada en Nueva York por tres alumnos del MBA de Columbia Business School, y nació con la idea de ser una plataforma de intercambio de fotos nupciales. Sin embargo, poco tiempo después pasó a ofrecer a los periódicos un catálogo de imágenes tomadas por los lectores y, finalmente, se convirtió en un servicio que permite a cualquier marca promocionar sus productos a través de las fotos de los clientes.

La segunda, Shot & Shop, fue creada en Madrid por Sira Pérez de la Coba, siendo consultora de Indra y alumna del MBA del IESE. Se trata de un buscador visual: una aplicación que reconoce una prenda o calzado concreto (o lo más similar posible si la prenda no está registrada), simplemente mediante la realización de una fotografía.

Ejemplos como estos demuestran las numerosas oportunidades que el comercio electrónico de moda está generando alrededor de la industria.

5.4.2. Principales actores

Los tipos de iniciativas emprendedoras desarrolladas en el mundo de la moda, y que encontramos actualmente en España, son múltiples y son muchos los negocios familiares que han vivido una auténtica revolución por parte de las nuevas generaciones, que han posicionado la empresa como referente en su segmento. Algunos casos concretos son:

-**Luis Sans**, dueño de la tienda barcelonesa Santa Eulalia. Proviene de una de las familias de comercio textil más importantes de España y ha conseguido posicionar la tienda como uno de los concept store más importantes en el mundo, donde las marcas, por el mero hecho de haber sido seleccionadas por la tienda, adquieren mayor valor del que ya poseen. La tienda es, en sí misma, uno de los principales atractivos turísticos de la Ciudad Condal. Marcas de reconocido prestigio prefieren comercializar su producto en esta tienda en lugar de abrir un establecimiento propio, conscientes de la experiencia de compra que se genera en ella.

-Pascual Ros, CEO de la empresa de calzado MTNG Global Experience, fundada por su padre, Pascual Ros Aguilar, hace más de cuarenta años. La

firma comenzó su actividad en Elche como fabricante de calzado y, años más tarde, creó la marca propia Mustang, sello e identidad de la compañía. Tras su muerte, los hijos siempre vinculados a la compañía familiar, toman el relevo creando el grupo MTNG Global Experience. Al asumir la dirección el hermano mayor, Pascual Ros, convierte la compañía, en pocos años, en un grupo de referencia europeo en la gestión de producción de calzado y de gestión de diferentes marcas.

- **Nuria Sardá**, directora creativa de la firma Andrés Sardá, creada por su padre en los años sesenta. La firma internacional de baño tiene una dilatada experiencia internacional y vende baño "made in Spain" en todo el mundo. Esto es una máxima de la empresa que, desde su nacimiento, quiso ser internacional.

- **José María García-Planas**, fundador de United Weavers. Perteneciente a la tercera saga de la familia García-Planas y dueños de la empresa Artextil, una de las más importantes del textil en Europa. Fundada por su abuelo en 1931, fue visionaria, apostó por la innovación y por la externalización, y se convirtió en un referente dentro y fuera de nuestras fronteras. A finales del siglo pasado, la mano de obra barata de países asiáticos les restó competitividad y José María García-Planas tuvo que tomar la delicada decisión de cerrar la persiana y reinventarse con la fórmula para adaptarse a las necesidades del mercado de la moda actual. De ese modo, lanzó United Weavers, un estudio creativo que ofrece consultoría al sector textil y de la distribución, desde consultoría estratégica y de marketing hasta imagen corporativa y de marca, pasando por el diseño de colecciones de tejidos y de prendas. Entre sus clientes se encuentran las marcas más importantes del sector de la moda, tanto de lujo como fast fashion.

- **Emiliano Suárez**, director de Marketing de Suárez y creador de la nueva marca Aristocrazy. En el año 2010, la compañía eligió una acertada vía de crecimiento: la creación de una marca nueva, independiente de Suárez, pero estrechamente relacionada con la joyería, que es lo que lleva haciendo toda la vida, concretamente, desde el año 1942. Con Aristocrazy, además, consiguieron revolucionar con el concepto de joyería prêt-à-porter en este sector.

Además de casos como los de las empresas familiares, existen también otros en los que los protagonistas son profesionales que han trabajado por cuenta ajena en una empresa del sector durante una etapa lo suficientemente larga como para analizar las posibles debilidades de la entidad e identificar las áreas de mejora y oportunidades que no se estaban desarrollando. Durante ese periodo suelen conceptualizar su propio proyecto y, finalmente, consiguen el apoyo necesario para ejecutarlo. Algunos ejemplos significativos son:

- **García Madrid**. Con una dilatada carrera en moda masculina, comenzó hace más de veinte años con una tienda multimarca. En 2006, decidió mon-

tar su propia firma que distribuye sus creaciones en sus tiendas propias de Madrid, Barcelona y Santiago de Chile, y en puntos de venta multimarca de varias ciudades europeas y americanas, así como desde su propia tienda online.

- **Lander Urquijo**. Durante casi veinte años, este bilbaíno trabajó como encargado de tienda y sastre para dos de las tiendas de moda masculina de referencia del segmento affordable luxury; MAN y Anglomanía. Durante este tiempo mantuvo un trato muy directo con los clientes, lo cual le sirvió para arrastrar a esa clientela ante su iniciativa emprendedora con su propia marca.

Por último, y no por ello menos importantes, encontramos a los llamados «emprendedores sociales», que buscan cambiar el mundo materializando un impacto social por medio de sus negocios. Sus objetivos no son solamente financieros, pues miden el éxito con métricas sociales o de impacto. Ejemplos recientes de estos emprendedores son:

- **Kavita Parmar**, fundadora y directora creativa de The IOU Project desde el 2012. Se trata de una iniciativa de comercio electrónico que tiene como objetivo conectar al consumidor con las personas que hacen el producto que adquieren, y muestra, de forma transparente, toda la trazabilidad de cada producto. Tras haber trabajado durante muchos años en la industria de la moda, se dio cuenta de la necesidad de abordar este sector desde un punto de vista de responsabilidad y sostenibilidad en todos los sentidos.

- **Javier Goyeneche**, presidente y fundador de ECOALF. Creada en el 2009 con la intención de ser una marca sostenible y comprometida con el impacto medioambiental de los procesos productivos, pronto se dio cuenta de que la mejor forma de impactar es mediante el uso de materiales reciclados. La idea de obtener nuevos materiales reciclados la tienen muy clara, y, para ello, colaboran activamente con fábricas, laboratorios y centros de investigación. Actualmente la empresa de Goyeneche tiene 11 alianzas de producción en distintos países como Japón, Corea, Portugal o Taiwan. En España están desde hace dos años desarrollando en colaboración con Signus (primera colección de sandalias flip-flop, elaborada a partir de neumáticos fuera de uso) y el CTCR (Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja) un proyecto de reciclaje de neumáticos para la creación de una nueva generación de suelas⁴⁴.

Los emprendedores sociales cada día tienen más peso e importancia en nuestra sociedad, ya que están destinados a liderar el cambio en el mundo entero. Estamos ante un fenómeno incipiente en España, y aún más en el sector, que necesita de mucho empuje sostenido en el tiempo por parte de los actores implicados.

44 / <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/javier-goyeneche-un-emprendedor-sostenible>.

SECCIÓN 06.
ENTREVISTAS
REALIZADAS A EXPERTOS
DEL SECTOR



BIOGRAFÍA: CARLOS DELSO ES DIRECTIVO, CONFERENCIANTE Y ACADÉMICO. DIRECTOR GENERAL DE LA JOYERÍA SUÁREZ, PROFESOR ASOCIADO DE ICADE, IE, ISEM Y EL CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA EN ASIGNATURAS DE RETAIL, LUJO Y DIRECCIÓN COMERCIAL, Y CONFERENCIANTE EN DISTINTOS FOROS SOBRE LUJO Y RETAIL. LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES, PDG POR EL IESE, DEA EN MARKETING POR ICADE Y DOCTORANDO EN LA MISMA INSTITUCIÓN. HA OCUPADO PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN MARKETING, VENTAS Y DIRECCIÓN GENERAL, EN LOS SECTORES DE FMCG, TELECOMUNICACIONES Y, LOS ÚLTIMOS DOCE AÑOS, EN EL SECTOR DEL LUJO EN EL MERCADO IBÉRICO Y DEL NORTE DE ÁFRICA.

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«Yo creo que es relevante, pero que no se ha desarrollado lo suficiente. Elementos para tener moda made in Spain y elementos para tener lujo con el made in Spain hay, lo que ocurre es que no se han llegado a plasmar. Considero que hemos tenido grandes diseñadores, grandes creativos, contamos con maravillosas materias primas, artesanos, gente que sabía (cada vez menos) en temas de patrones, bordados y demás. Pero nos ha faltado algo, algo que, cuando lo pones en perspectiva con lo que han hecho en otros países como Francia o Italia, ves claro: la creación de marca.

Hemos estado muy enfocados, por un lado, en cuestiones de producto, que es muy importante, pero no hemos sido capaces de trascender y convertirnos en marca, por otro lado. El branding no se entiende, y este es uno de los problemas que tenemos. Y, por otra parte, creo que también ha afectado el hecho de que -y eso lo podemos compartir un poco con Italia- hemos tenido un exceso de personalismo por parte de los creadores o de los fundadores de determinadas empresas y esto ha dificultado que las empresas crezcan.

A su vez, hay otros factores que han podido afectar a la dificultad para el desarrollo, como que es muy difícil encontrar fuentes de financiación que no sean bancarias, lo cual nos lleva a que solamente aquellos negocios que son capaces de generar caja desde un momento muy inicial son capaces de autofinanciarse, desarrollarse, crecer y expandirse, lo cual también complica el panorama. Y luego hay otro factor, sociológico, muy propio de los españoles, y es que nos resulta muy difícil ser profetas en nuestra propia tierra. Los primeros embajadores de los productos franceses-

es o italianos son los franceses y los italianos, y nosotros estamos deseando comprar cosas de fuera, y no comprar cosas de aquí, y mucho menos presumir de ellas como presumen los italianos y los franceses.

Todos esos factores forman un conjunto que nos dificulta el desarrollo, a los que además se puede sumar el hecho de que teniendo, como tenemos, empresas líderes en el sector de la moda, en el mundo de la moda rápida, con modelos estupendos y maravillosos, pero que ninguno de ellos ha querido presumir de que se trataba de moda española -más bien todo lo contrario-: quieren ser marcas anónimas o marcas globales o mundiales. Esto puede ser perfecto y maravilloso desde el punto de vista de su estrategia, por supuesto, nada que objetar si así les va bien, pero ninguna de esas empresas se ha unido al made in Spain, y, como mucho, cotiza en el mercado español o tienen la sede social en mercado español, sin embargo, ninguna está realmente ligada a lo que es realmente marca España. Esto no quita para que no haya potencial, pero hay que buscar cómo solucionamos todas estas problemáticas y cómo le damos un poco de consistencia para que pueda tener recorrido».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«Bajo mi punto de vista, la primera es que tenemos un talento creativo extraordinario, y esto es algo que nadie pone en duda. Desde hace mucho tiempo, desde principios del siglo pasado, hemos tenido -y seguimos teniendo- diseñadores de alta costura. Es decir, no nos falta el aspecto creativo o el aspecto de diseño o el aspecto artístico, que sin duda es muy necesario dentro del mundo de la moda y del lujo; tampoco tenemos problemas con las materias primas, porque las tenemos buenas para cualquiera de los productos: no faltan tejidos, no hay un problema con la piel ni con elementos que son necesarios para tenerlos y hemos tenido artesanos, aunque también es cierto que cada vez es más difícil encontrarlos como consecuencia de la enorme carencia que ha habido de formación profesional, y esto es una pega que ha tenido este país.

Al haber tenido que recuperar casi dos siglos de retraso, ya que desde 1810 hasta 1977 hemos estado en una situación terriblemente convulsa en las que mientras Europa avanzaba, nosotros no lo hacíamos, pues ahora sufrimos las consecuencias. Considero que habría que darle un valor añadido a todas las profesiones que están ligadas a este sector y que son necesarias. Porque si bien es cierto que hay diseñadores y escuelas de diseño, porque les hemos dado cierto glamur, faltan personas en oficios muy importantes y enormemente valiosos que sí están valorados por la sociedad francesa, por la italiana o la suiza como puede ser el caso de los maestros relojeros. Nadie tiene un problema en ser maestro relojero en Suiza -más bien todo

lo contrario- o ser un determinado tipo de artesano de calzado en Italia o artesano de marroquinería en Francia. Lo curioso es que los pocos artesanos que quedan han sobrevivido gracias a las empresas multinacionales extranjeras que se han venido aquí y los han contratado para producir bolsos, zapatos, cinturones y ropa de otras marcas».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«Considero que es algo que se puede desarrollar aún más, pero que hay que tener en cuenta que el turismo de compras es muy difícil de fidelizar. El turista de compras viene una vez y es difícil que repita. Puede repetir, transmitir, generar gracias al boca-oreja que vengan otros compatriotas suyos y demás, pero, en el caso de la moda y marcas de lujo resulta más difícil consolidar este tipo de turismo, porque, lo habitual es que cuando vas a comprar un producto de moda o de lujo acudas al país originario o al que crees que lo es. Es decir, si quieres comprarte algo de Prada o de Gucci, probablemente te hará mucha más ilusión comprártelo en Milán que comprarlo en Fráncfort o en Madrid, y qué voy a contar de todas las marcas parisinas, que es tema aparte. Por eso, se trata de un tema que hay que trabajar de múltiples maneras. El hecho de que por fin vaya a haber conexiones con China, que es uno de los emisores principales de turismo, facilitará la llegada de más turistas y con ellos, las compras, pues por fin contamos con vuelos directos a España desde Shanghái.

Esto debe acompañarse de la facilitación para el trámite de los visados, donde tenemos todavía que mejorar, ya que si bien se pueden conseguir de una forma relativamente fácil en de las grandes ciudades, fuera de estas es muy complicado. En este sentido, podría ser acertado que el Ministerio de Asuntos Exteriores externalizase la obtención de visados a través de agencias. Y, por último, hay que trabajar también sobre una cuestión muy importante: la devolución de los impuestos. La realidad es que los turistas de compras no consumen solo por el hecho de que están de vacaciones o por tener renta disponible para ello, sino que están comprando porque tienen a su favor un importante diferencial de precios respecto a su país debido a que, por un lado, en Asia suelen tener aranceles enormes, aunque los están bajando cada vez más, y, por otro lado, porque comprar en Europa implica la ventaja de la devolución del IVA, que se traduce en una cuantía considerable. Por tanto, está claro que se trata de un tema a trabajar, pero sin marca es difícil vender.

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«Creo que, respecto al mundo digital, estamos cambiando todos. Hay que pensar en qué hace el cliente, y lo que podemos ver es que los clientes son ya completamente omnicanales. Por tanto, la marca debe buscar la forma de ser multicanal y de ver las distintas maneras posibles de comunicarse con los clientes. Esta es la forma en la que tiene que integrarse la

tecnología, incluyendo las fases de captación, seguimiento, transmisión de impacto de Instagram o en cualquier otra red social... El desarrollo de la compra online es, sin duda, fundamental, y es un canal que va a convivir plenamente con la tienda física. Por otra parte, está la tecnología aplicable a la tienda física: desde probadores virtuales hasta posibles aplicaciones para poder ver el stock que hay en tienda y poder hacer pedidos, etc. Queda mucho por avanzar; creo que estamos en el inicio de algo que va a evolucionar y a cambiar mucho, pero en lo que ya se puede ir construyendo y avanzando.

Respecto a la sostenibilidad, pienso que se va a convertir en una obligación. Hoy, todavía puede ser un elemento diferencial para algunas marcas, y, de hecho, hay algunas que han logrado posicionamientos maravillosos con base en ese aspecto como ECOALF, y estas marcas tienen la posibilidad de mantener ese posicionamiento como originarios. Lo que va a ocurrir es que al final no va a ser una ventaja competitiva, sino que para aquellos que no sean sostenibles se tratará de una desventaja competitiva. Por tanto, en mi opinión, excepto el caso de las marcas que gozan ya de un buen posicionamiento con base en la sostenibilidad, en adelante no se va a tratar de posicionamientos distintivos, sino más bien de una obligación por parte de todos y el cliente va a «castigar» a aquellos que no sean sostenibles».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Soy un poco escéptico. A mí me gustaría que las instituciones no generasen tensión al sector ni complicaciones. Es decir, muchas veces lo que se tiene que buscar es cómo se puede desarrollar el talento y facilitar el emprendimiento, el comercio exterior... Pero esto no significa que tenga que haber ni subvenciones ni intervencionismo. Yo creo que el intervencionismo es algo que termina molestando. Se trata de cuestiones tan básicas como contar con una regulación de comercio similar entre provincias y que cuando vayas a una determinada capital de provincia española no te encuentres con que la regulación municipal es contradictoria con la autonómica y con la nacional, por ejemplo. Yo quiero que me ayuden con eso, no quiero que me ayuden con otras cosas.

Quiero que alguien me explique y me diga, por favor, si puedo abrir o no los domingos, hasta qué hora puedo abrir, porque no lo sé: tengo tres legislaciones y las tres son contradictorias. A estas cuestiones son a las que me refiero. Hay un dicho que me gusta mucho que dice "cuando un sector se mueve, le ponen impuestos; si se sigue moviendo, lo regulan; y

cuando ya no se mueve, le dan subvenciones". Lo que yo pediría es que los responsables pensasen en cómo se podría favorecer el sector de la moda, pero que no en el sentido de subvenciones, ni del -con perdón por la expresión- «postureo» o de financiar. En el sentido de crear un entorno en el cual sea sencillo emprender, en el que sea razonablemente fácil encontrar las fuentes de financiación y en el que contemos con una regulaciónn fiscal, económica, mercantil y urbanística razonable. Eso es lo que les pediría».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Es un tema complejo que yo creo que no hemos abordado específicamente todavía. Creo que debemos pensar en qué es lo que les une a las marcas, es decir, primero hay que hacer las marcas y luego, el posicionamiento de la moda española; no al revés, porque la imagen que tenemos de la moda italiana la tenemos por las marcas, no porque haya una institución que se llame «Moda Italia» que se haya encargado del posicionamiento. Y con Francia sucede exactamente lo mismo: podemos encontrar una serie de características de la moda francesa, pero no tiene por qué existir el comité Colbert, sino que en realidad están interpretando determinados atributos que las marcas del país han desarrollado. Pienso que tenemos un punto a favor muy importante: la creatividad; por eso, la moda española debe ser altamente creativa e innovadora e, incluso, que incluya un punto de sensualidad. Una elegancia sensual podría convertirse en un factor que puede reunir todos los diseñadores de moda y demás en el cual embarcarnos y tener como unos elementos comunes por los que apostar. Pero lo más importante es trabajar las marcas, sobre todo aquellas que están creando, no las que están inspirando».



BIOGRAFÍA: LUIS LARA ARIAS HA TRABAJADO MÁS DE 20 AÑOS EN EL SECTOR DE LA MODA, DONDE HA DESEMPEÑADO DIFERENTES RESPONSABILIDADES EJECUTIVAS. DESDE 2009, HA AYUDADO A DIFERENTES EMPRESAS DE RETAIL Y MODA EN EL DESARROLLO INTERNACIONAL COMO SOCIO-DIRECTOR EN LA CONSULTORA RETALENT. ACTUALMENTE, ES TAMBIÉN SENIOR ADVISOR DE KPMG Y PROFESOR ASOCIADO EN ISEM FASHION BUSINESS SCHOOL - UNIVERSIDAD DE NAVARRA. LUIS ES LICENCIADO EN DERECHO Y EN CIENCIAS ECONÓMICAS (E-3) POR ICADE-UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS, Y HA REALIZADO UN PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO EN ESADE Y EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL (PDG) EN IESE. ADEMÁS, ES COAUTOR DEL LIBRO "POR QUÉ UNAS TIENDAS VENDEN Y OTRAS NO" (EDITORIAL LIBROS DE CABECERA, 2012).

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«Por mi experiencia laboral he viajado por más de cincuenta países, analizando mercados y viendo el potencial de desarrollo para las marcas españolas. En el sector de la moda, nuestro país está muy asociado con las marcas de precio accesible, con el fast fashion y con la gestión retail. Naturalmente, tenemos marcas Premium y de lujo y destacamos en sectores como el nupcial, pero en el sector nos asocian con las empresas que han conseguido abrir y gestionar tiendas con éxito en medio mundo. Creo que se valora mucho más el made in Spain fuera de nuestras fronteras que en nuestro propio país, y que no somos conscientes del verdadero valor que nuestra fabricación de calidad añade. Tenemos la asignatura pendiente de elevar el listón de las marcas de moda que tenemos y un elemento clave para ello está en usar el made in Spain ».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«La moda española, que ha contado siempre con referentes destacados en el panorama internacional como Fortuny, Balenciaga o Paco Rabanne, empezó su auténtico despegue internacional en los años 90, cuando algunas firmas gallegas como Adolfo Domínguez se adentraban en otros mercados, y Zara comenzaba a convertirse en un gigante mundial con la apertura de tiendas por todo el mundo. España es un país reconocido a nivel mundial por su patrimonio artístico, junto Francia e Italia y, sin embargo, no hemos sabido crear suficientes marcas de moda de lujo que se asocien a nuestro potencial artesano. Hay un ejercicio pendiente de recuperar y poner en valor el trabajo de talleres artesanos con materias nobles y poder venderlo con marca propio en todo el mundo. Numerosas marcas

extranjeras de prestigio, por ejemplo, producen en Ubrique y en otras localidades, y pocas empresas españolas han sabido utilizar este enorme potencial para aportar valor creando conceptos diferenciales de producto y tienda. Una excepción reciente es el relanzamiento de la marca "Cartujano", como marca de lujo por parte de la familia Fluxà (Lottusse, Camper, Medwinds,...)».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«Nuestro país es uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial. La presencia de nuestras marcas en medio mundo ha hecho que el cliente que hoy visita España no sólo piense en "playa" o en "cultura" o "gastronomía", sino también en "shopping". Esto es una realidad cada vez más evidente que tenemos que potenciar mucho más porque, por razones diversas, una parte muy importante del gasto del turista internacional de compras que viene a Europa, se acaba realizando en otros países diferentes a los nuestros. Se tendría que hacer un esfuerzo mayor por parte de las instituciones que apoyaran a una gestión verdaderamente profesionalizada del marketing de turismo de compras. Nos falta saber mucho mejor qué es lo que busca el turista de compras internacional que puede visitarnos y no lo hace, y también, saber cómo es el turista que viene».

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«En el sector de la moda, en general, el reto es doble: vender más y vender mejor. En primer lugar, vender más, porque salvo el caso de algunas empresas gigantes que tenemos, hay muchas empresas pequeñas que facturan menos de 100 millones de Euros. Hay que ser más exigentes con el crecimiento en ventas omnicanal (con una plataforma digital verdaderamente potente) y en internacional. Muchas empresas afirman vender en innumerables países pero cuando miramos el detalle de las ventas, comprobamos que la venta por punto de venta es muy baja y que hay mercados que están mal gestionados. El segundo reto es vender mejor: que se valore la marca por el valor que aporta al cliente y no sólo por tener precios bajos. En esta línea, tenemos que desarrollar mucho más nuestras marcas y el elemento diferencial que aportan que justifica el precio mayor que se habrá que pagar».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Creo que las instituciones tienen un papel muy relevante, pero no creo que un intervencionismo omnipresente mejore el sector. Las instituciones deben ejercer un papel de "animadores" a los empresarios grandes, medianos, pequeños y startups y para ello es clave dejar que los profesionales trabajen, a nivel de sus empresas, en las asociaciones del sector y en su participación en la gestión de instituciones. Me gusta utilizar una frase clásica del autor del siglo XIX, Walter Bagehot, sobre el papel constitucional del rey de Inglaterra. Según este autor, el rey tiene "derecho a ser consultado,

el derecho a animar, y el derecho a advertir". El papel clave de las administraciones es animar para que el sector consiga los objetivos de crecimiento sostenible, imagen y presencia internacional. Sin mayor intervencionismo, las instituciones deberán ayudar a los diferentes actores del sector, advirtiéndole siempre que sea necesario y siendo consultada siempre que se considere oportuno».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Frente a valores como la "herencia o la tradición", España ofrece marcas que tienen detrás una historia, la creatividad, nuestros artistas, el estilo de vida mediterráneo, ... Todo esto es importante que se encuentre la manera de contarlo ("storytelling"). Además, España representa la moda rápida, la adaptación al mercado, la flexibilidad, el reflejo de las últimas tendencias, frente a valores como lo atemporal (característico del lujo francés) o la innovación (con la que se puede identificar la moda italiana), que tienen mucha fuerza en nuestros países vecinos. Por otro lado, la moda española representa lo accesible frente a lo exclusivo o selectivo tan característicos del mundo del lujo. A pesar de tener una tradición artesana e incluso industrial en el mundo del textil y del calzado, la Marca España en moda está asociada a la tienda, como elemento clave para la venta. Finalmente, frente a la venta de un sueño o un estilo en los casos francés e italiano, respectivamente, en España vendemos eminentemente "tendencia"».



BIOGRAFÍA: ELENA ROHNER ES UNA POLIFACÉTICA CREADORA, QUE DISEÑA JOYAS, ALFOMBRAS Y OTROS ACCESORIOS DE DECORACIÓN. NACIDA EN CANARIAS, LA MAGIA DE FLORENCIA, LA VITALIDAD DE LONDRES O LA LUMINOSIDAD DE MADRID HAN DEJADO HUELLA EN SUS CREACIONES. SUS JOYAS, PEQUEÑAS OBRAS DE ARTE, CON LA PLATA COMO ELEMENTO BASE, MEZCLADA CON MADERAS NOBLES, PIEDRAS SEMIPRECIOSAS O VIDRIO DE MURANO, NO DEJAN A NADIE INDIFERENTE: FUE LA PRIMERA EN PRESENTAR EL COLOR EN EL ESMALTE EN SUS JOYAS. LA LISTA DE CLIENTES DE HELENA ROHNER ES MUY INTERNACIONAL, VENDE A DECENAS DE TIENDAS DE MODA O JOYERÍA COMO TOMORROWLAND EN TOKIO, PAUL SMITH EN LONDRES, LES PRECIEUSES EN BRUSELAS O LALA EN BERLIN. TIENE ACUERDOS CON LA TATE MODERN Y EL VICTORIA ALBERT EN LONDRES, LA MIRÓ EN BARCELONA, EL GUGGENHEIM EN BILBAO O EL THYSSEN BORNEMISZA EN MADRID PARA ELABORAR PIEZAS EXCLUSIVAS.

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«Es fundamental, es muy importante vender el producto que hacemos y tenemos que estar muy orgullosos de lo que creamos. Tenemos capacidad de artesanos, de diseñadores, de propuesta y le damos un valor añadido a lo que hacemos. Yo soy muy partidaria del made in Spain. Todos mis productos están hechos en Madrid».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«Yo creo que una mezcla. En creatividad me parece que somos muy fuertes, en el sentido que somos diferentes a lo que hay en los mercados internacionales y eso es un plus. La artesanía es un valor que es muy importante, porque muchos países están perdiendo esa cercanía a la artesanía. Los proyectos a nivel empresa pequeña, una de las cosas que aportan son esas piezas hechas con cariño y con alma. Hay países como Dinamarca que ya casi no tiene artesanos. En España se ha perdido muchísimo, pero espero que ahora que hay una nueva generación de diseñadores que se diferencian por acercarse a la artesanía, esa artesanía se vuelva a valorar».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«Los extranjeros nos valoran mucho más de lo que nosotros mismos nos valoramos. Hay un turismo que viene a ver museos, y en los museos compran. Los museos son un muy buen sitio para consumir. Nosotros tenemos muchísimos turistas que nos vienen a comprar. Se pueden llevar un recuerdo y una experiencia de compra diferente de lo que pueden tener en su país».

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«Tenemos que considerar que el mundo es nuestro mercado e intentar no depender sólo de mercados locales. Para esto es muy importante el tema online, aunque el producto este hecho localmente».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Es muy importante que ayuden a exponer, a vender, a salir, es fundamental. Como crítica creo que tienden a apoyarte puntualmente y no se dan cuenta de que esto es un recorrido de larga distancia. Que te apoyen en una feria en Corea una vez no sirve de nada, aunque te den dinero. Las tiendas grandes que te compran normalmente es porque han creado una confianza en ti. En ese sentido se requieren apoyos constantes, no sólo puntuales. También se pueden hacer más acciones de dar valor a la moda española como exposiciones, catálogos, libros, eventos..., echo en falta un poco más de visibilidad y de orgullo».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Creo que hay mucha creatividad y que hay buen hacer. En las joyas tenemos un recorrido de muchos joyeros que han venido a producir aquí, como Cartier. De manera que tenemos la capacidad de hacer artesanía fina. Tenemos la capacidad de hacer cosas especiales y diferentes y copar el mercado de otra forma. Sin embargo, no somos muy buenos en marketing, si piensas en los italianos u otra gente, son mucho más "mira lo que hacemos", se venden mucho mejor».



BIOGRAFÍA:
MADRILEÑA, COMENZÓ A LOS 20 AÑOS A TRABAJAR COMO AYUDANTE EN EL ESTUDIO MADRILEÑO DEL MODISTO PEPE RUBIO. UN AÑO DESPUÉS, REALIZÓ SU PRIMER DESFILE EN UN CENTRO DE DISEÑO DE MADRID Y PARTICIPÓ EN UN DESFILE COLECTIVO EN EL MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE MADRID. ÁGATHA RUIZ DE LA PRADA COMENZÓ A LICENCIAR SU MARCA EN 1991 Y ACTUALMENTE TRABAJA CON MÁS DE 50 LICENCIATARIOS. HA EXPANDIDO SU GAMA DE PRODUCTOS DESDE ROPA DE MUJER HASTA MUEBLES, PUERTAS BLINDADAS, CASCOS DE MOTO, LIBROS, ACCESORIOS PARA MASCOTAS, LENCERÍA, COSMÉTICOS, VAJILLAS, BOLSOS, JOYERÍA, VESTIDOS DE NOVIA, TELÉFONOS MÓVILES, LÁMPARAS Y VELAS DE BARCO ENTRE OTROS PRODUCTOS. ESTA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS SE DISTRIBUYE A TRAVÉS DE LAS TIENDAS EXCLUSIVAS DE LA DISEÑADORA EN MADRID, BARCELONA, PARÍS, MILÁN, NUEVA YORK Y OPORTO ADEMÁS DE EN TIENDAS MULTIMARCA DE MÁS DE 140 PAÍSES.

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«En este momento la moda española tiene una gran valoración a nivel low and medium cost y tiene una pobre valoración a nivel lujo. Pero como yo no soy muy lujo, estoy contenta con esta valoración».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«El sector de la moda tiene la fortaleza de tener las mejores empresas del mundo de la moda. En el sector del lujo, que yo sepa, solo tenemos a Loewe».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«Yo creo que con el tema de las maletitas pequeñas están fastidiando un poco el sector del turismo de compras».

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«Que sea más ecológica y más creativa».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Yo la verdad que agradezco mucho al gobierno español porque durante estos últimos 30 años han ayudado mucho a la moda española».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Tanto la moda como yo somos menos nacionalistas».



BIOGRAFÍA: JORGE VÁZQUEZ COMENZÓ SU CARRERA PROFESIONAL EN EL GRUPO INDITEX. TRAS REALIZAR SUS ESTUDIOS DE DISEÑO DE MODA, ENTRÓ A FORMAR PARTE DEL EQUIPO CREATIVO DE DISEÑADORES COMO ANTONIO PERNAS O ÁNGEL SCHLESSER, Y SE INTRODUJO EN EL MUNDO DE LOS COMPLEMENTOS Y ACCESORIOS TRABAJANDO PARA LA FIRMA FUN & BASICS. EN 2002 DEBUTÓ CON SU PROPIA FIRMA EN LA FASHION WEEK DE MADRID PRESENTANDO SU PRIMERA COLECCIÓN DE MODA FEMENINA. DURANTE EL AÑO 2006 COLABORÓ CON LOEWE EN EL DISEÑO DE LA LÍNEA DE PRÊT-À-PORTER FEMENINO. PARALELAMENTE, DESDE 2004, JORGE VÁZQUEZ COMPAGINÓ LA PRESENTACIÓN DE SUS COLECCIONES CON SU COLABORACIÓN CON EL CORTE INGLÉS PARA LA MARCA SÍNTESIS. TRAS UNA ETAPA FUERA DE LA PASARELA OFICIAL, JORGE VÁZQUEZ REGRESÓ A MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID EN FEBRERO DE 2016.

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«Me parece que a día de hoy es donde reside el verdadero lujo, la manufactura europea es algo de lo que debemos defender y conservar, y en concreto la española donde tenemos una tradición y cultura textil importantísima y de gran calidad. Es la única manera de poder seguir elevando la moda española al nivel internacional».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«La artesanía de la confección, detallismo y minuciosidad de las modistas españolas».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«Considero que es potente, pero para las marcas extranjeras. Deberíamos fomentar mucho más nuestras marcas nacionales y hacer bandera de la "marca España", ya que hay firmas que ofrecen un producto que puede competir perfectamente con el de casas internacionales de moda y lujo».

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«Crecimiento, proyección y mayor difusión».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Que la fomentaran mucho más, que se les diera más soporte y visibilidad. Aunque, en el exterior, cada vez se valora más la moda española desde dentro seguimos priorizando demasiado la moda internacional».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Calidad de confección, frescura e innovación».



BIOGRAFÍA: MIGUEL MARINERO COMIENZA SU CARRERA EN EL MUNDO DEL DISEÑO EN LOS AÑOS 70. SUS MÁS DE CUARENTA AÑOS DE TRAYECTORIA EN EL SECTOR LE CONVIERTEN EN UNA DE LAS FIGURAS CLAVE DE LA PELETERÍA ESPAÑOLA. INAUGURÓ SU PRIMER ATELIER EN MADRID EN 1982, DESPUÉS DE DISEÑAR COLECCIONES DE ALTA PELETERÍA PARA IRUESTE, EL CORTE INGLÉS Y CORTEFIEL. EN SU TALLER DEL CENTRO DE MADRID CREA EXCLUSIVAS PRENDAS Y COMPLEMENTOS EN PIEL DE FORMA ARTESANAL. SUS DISEÑOS SE MUESTRAN DESDE 2007 EN LA MADRID FASHION WEEK. CON LA LLEGADA DE SU HIJO, NICOLÁS MARINERO, AL EQUIPO CREATIVO, LA FIRMA, CON MIGUEL MARINERO AL FRENTE, VIVE UNA ETAPA DE RENOVACIÓN INCORPORANDO NOVEDOSAS TÉCNICAS, PATRONES Y MATERIALES A LA PELETERÍA.

¿Cuál es tu valoración del made in Spain en la industria de la moda y el lujo?

«Es de absoluta referencia desde hace años. Tanto la calidad de los materiales, como la creatividad de los diseños y especialmente la capacidad de nuestros artesanos para fabricar piezas, conforman un tríptico de valores claves que son especialmente señalados en el resto del mundo».

¿Cuáles crees que son las fortalezas del sector de la moda y el lujo en España?

«La suma de historia, creatividad y diseño y materiales de primer nivel». «Para mí lujo significa piezas únicas y exclusivas, realizadas sobre la mejor materia prima y de una manera especial».

¿Cuál es tu opinión sobre el turismo de compras en España?

«En mi opinión deberían de existir mejores mecanismos auspiciados por la administración que apoyen este eje comercial, especialmente importante para moda y lujo. De alguna manera el turismo, y así lo demuestra la multiplicación exponencial de visitantes es el eje económico de nuestro país. Para que crezca es necesario proporcionarle un ecosistema lo más completo posible y dotado de excelencia en todo sentido: atención al cliente, gastronomía, comercio selecto, etc.».

«La Secretaría de Estado de Comercio ha hecho esfuerzos para que crezca el 5% destinado a compras de los turistas. Parece que lo está consiguiendo porque de hecho el año 2015 se ha incrementado notablemente. Sin embargo, aún falta mucho camino por recorrer. Hay oferta excepcional, como es el caso de los diseñadores nacionales, entre los que me incluyo, que mantenemos empresas de corte familiar. El fomento fiscal, del empleo, la ampliación y de oferta horaria y el apoyo a la distribución son temas absolutamente necesarios».

¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda?

«Apoyo absoluto por parte de la administración. Moda España es marca España y como tal genera un círculo virtuoso económico dentro y fuera de nuestras fronteras. Reclamo incentivos en general hacia todo el proceso. Así mismo deben poner en valor, entre todos, la cantera de talento joven que va entrando y a la que hay que dar cabida».

¿Qué recomendaciones darías a las instituciones para mejorar el sector de la moda?

«Como he comentado el fomento de incentivos fiscales y para la generación de empleo. Es obvio que cuanto más se produzca es mejor para todos. Además de la parte más financiera, no hay que olvidar lo que se llama el "apoyo emocional". La moda es historia, cultura y desarrollo en un país; el escaparate de su vida, su gente, costumbres. Cualquier análisis cultural y sociológico pasa por la moda. La presencia de las instituciones en eventos, lanzamientos e hitos del sector también serviría de ayuda, así como la capacidad para gestionar posibles sinergias en Europa, América. Todo esto, sin obviar que quienes representen a España vistan moda española, como ejercicio de coherencia».

¿Cuáles crees que son los atributos de la moda española?

«Excelente diseño, exquisito corte, creatividad».



SECCIÓN 07. RETOS DEL SECTOR Y POSICIONAMIENTO EN ESPAÑA

Es posible afirmar, como conclusión, que el sector de la moda en España hoy en día es muy diferente del de hace 25 años, cuando arrancaron con fuerza algunas de las empresas que en la actualidad ocupan una posición relevante en el mundo. Sin dejar de reconocer el trabajo que han hecho todos los stakeholders para conseguir que nuestro sector goce de situación destacada, debemos pensar en el futuro, a diez o veinte años vista, y explorar todos los caminos que nos puedan llevar 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 de forma muy especial al factor talento, a la importancia de las personas en cada uno de los eslabones que se han mencionado y que trabajan para el sector de la moda. Es importante acudir a las escuelas punteras de moda y del negocio de la moda que, tanto en España como el extranjero, destacan en la formación de talento y en conocimientos en diseño, marketing y comercialización, así como de gestión en general y que nuestro sector necesita para seguir avanzando y ocupar una posición destacada en el mundo en los próximos veinticinco años.

El objetivo de este apartado es hacer un análisis DAFO, como colofón al estudio realizado, con el objetivo de que sirva a los agentes del sector en su toma de decisiones. Asimismo,, exponemos los principales retos a los que se enfrenta el sector de la moda en España. Sin pretender ser exhaustivos, ya que la información más detallada se contiene en los apartados anteriores, con este análisis buscamos acotar y mostrar los aspectos más relevantes.

7.1. DEBILIDADES

- Fragmentación del sector
- Mercado nacional saturado
- Saturación de puntos de venta
- Bajos ratios por punto 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 poder emprender
- Insuficientes conexiones internacionales, necesarias para potenciar el turismo de lujo
- Debilidad de marca
- Escasa formación de los mandos intermedios
- Poca profesionalización del sector
- Marketing: No se vende lo suficientemente bien el "made in Spain"

7.2. AMENAZAS

- Creciente posicionamiento en España de empresas extranjeras líderes en fast fashion (Primak, H&M...)
- Guerra de precios en moda retail
- Las marcas internacionales como objeto de consumo en nuestro país por el turista extranjero
- Polarización de la oferta nacional en el sector retail en cuatro grandes empresas
- Ralentización de la economía china y depreciación del rublo
- Escasez de creación de marca: muchas marcas, pero débiles

7.3. FORTALEZAS

- Posicionamiento reconocido a nivel internacional en la industria del fast fashion
- Referente internacional como innovador en el modelo de logística
- Creatividad y diseño
- Tradición y cultura textil
- Riqueza de materias primas
- Mejora en la competitividad en precios, materiales, diseño y calidad de servicio
- Fuerte posicionamiento de gran parte de la industria a nivel internacional
- Cercanía del mercado
- Existencia de clústeres importantes

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
- Incremento del componente ecológico en las marcas
- Internacionalización de las pymes
- Potenciación del turismo de compras
- Segmento de mercado de los millenians
- Apuesta por la omnicanalidad y las redes sociales
- Refuerzo y prestigio de la formación profesional y recuperación de los gremios de artesanos, patronistas, bordadores, modistas, etc.
- Apoyo al talento joven creativo que existe en España
- Incrementar el "orgullo nacional" hacia el made in Spain para venderlo mejor.

7.5. RETOS A FUTURO

Los siguientes retos a futuro para el sector de la moda en España surgen como consecuencia del estudio y análisis realizados a lo largo de este informe.

DIFERENCIACIÓN

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

INTERNACIONALIZACIÓN

Consolidar y aumentar la internacionalización a través de la diversificación de mercados, lo que pasa por aumentar las ventas en mercados clave para la moda, más allá de la UE.

OMNICANALIDAD

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

SOSTENIBILIDAD

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

INNOVACIÓN

Mantener la continua innovación en materiales, en diseño de producto, en marcas, en canales de comercialización..., que hagan que nuestro sector de la moda gozando de reconocimiento en el mundo entero.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Potenciar la formación y el desarrollo de personas en áreas clave como el diseño, la recuperación de los oficios artesanos, la gestión de canales físicos y de operaciones o el emprendimiento, ya que sin talento no se podrá seguir creciendo en un entorno de fuerte competencia internacional.

FUENTES CONSULTADAS

BLOGGINZENITH (2014): «El Mercado de lujo: ¿a qué reto se enfrentan las marcas?». Extraído de: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/el-mercado-del-lujo-las-razones-de-su-triunfo/>.

CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia): informes de comercio electrónico. Extraído de: <http://telecos.cnmc.es/informes-comercio-electronico>.

D'Arpizio, C. (2015): «Worldwide Luxury Markets Monitor 2015 Spring Update», Bain & Company. Extraído de: http://cn.cnstudiodev.com/uploads/document_attachment/attachment/682/bain_luxury_study_spring_2015_update.pdf.

D'Arpizio, C., y otros (2014): «Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014: The rise of the borderless consumer», Bain & Company. Extraído de: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf.

Deloitte (2015): «Global Powers of Luxury Goods 2015: Engaging the future luxury consumer». Extraído de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-power-of-luxury-web.pdf>.

eMarketer (2014): «Retail Sales Worldwide Will Top \$22 Trillion This Year». Extraído de: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>.

Easypromos Blog (2015): «Moda y Redes Sociales. Cómo promocionar tu marca online». Extraído de: <http://www.easypromosapp.com/blog/2015/04/moda-y-redes-sociales-como-promocionar-tu-marca-online/>.

Fashionfromspain (2015): «Moda y tecnología a la conquista del 'crossuser'». Extraído de: <http://www.fashionfromspain.com/fashion/es/navegacion-global/reportajes/otros-reportajes/detalle-de-reportaje/REP2015589196.html>.

Frontier Economics (2014): «The contribution of the high-end cultural and creative industries to the European economy», ECCIA. Extraído de: <http://www.circulofortuny.com/img/eccia/Frontier%20Economics%20report%20prepared%20for%20ECCIA.pdf>.

GBS Finanzas (2014): «Estrategias y perspectivas en el negocio de la moda online en España y Europa».

Global Blue (2012): «Global Blue Delivers Continued Growth (Turnover up 30% in 2011)». Extraído de: <http://corporate.globalblue.com/press-centre/global-blue-delivers-continued-growth/>.

Handicap Cero (2016): «Los retos del sector lujo para 2016». Extraído de: <http://www.handicapceromoda.com/post/los-retos-del-sector-lujo-para-2016/68/>.

Lara, L. (2015): «El sector de la Moda en España: apuestas para 2020», KPMG Blogs. Extraído de: <http://www.kpmgblogs.es/el-sector-de-la-moda-en-espana-apuestas-para-2020/#sthash.bDZ5zTA1.dpuf>.

Modaes.es (2014): «Informe Económico de la Moda en España 2014».

Modaes.es (2015): «Informe Económico de la Moda en España 2015».

Modaes.es y Vente-privée.com (2015): «Barómetro de Empresas de Moda en España 2015».

Ministerio de Industria, Energía y Turismo: «Industria Conectada 4.0: La transformación digital de la industria española». Extraído de: <http://www6.mityc.es/IndustriaConectada40/informe-industria-conectada40.pdf>.

Gabinet d'Estudis Econòmics y Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC) (coord.) (2015): «Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015», Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección. Extraído de: http://www.aipclp.com/fofotos/1267175343_TIS4.pdf.

PwC (2016): «¿Moda por un tubo? La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España. Retos y oportunidades». Extraído de: <http://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.pdf>.

Secretaría de Estado de Turismo (2012): «Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015», Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Extraído de: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf.

Statista (2014): «Share of European fashion market in 2014, by country». Extraído de: <http://www.statista.com/statistics/441866/european-fashion-market-share/>.

The Economist Intelligence Unit for Global Blue Holdings (2012): «The Globe Shopper Index». Extraído de: <http://globeshopperindex.com/>.

Turespaña (2014): «Estudio Demoscópico 2013: Segmentación del Turismo Internacional». Extraído de: <http://www.tourspain.es/es-es/marketing/PEM/Documentos%20Demanda/Resumen%20de%20resultados%20segmentaci%C3%B3n%20Estudio%20Demosc%C3%B3pico.pdf>.

Vela, C. (2013): «Los 11 retos pendientes de las Marcas de Lujo», Luxurycomm. Extraído de: <http://luxurycomm.com/los-11-retos-pendientes-de-las-marcas-de-lujo/>.

YoDona.com (2015): «El sector del lujo salva la crisis en España», YoDona. Extraído de: <http://www.el-mundo.es/yodona/2015/11/10/5641d3eee2704e3a788b460f.html>.