

TRABAJO DE FIN DE GRADO

*EL IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR DE
LA MODA Y EL LUJO EN LA ACTUALIDAD*

*THE CURRENT ECONOMIC IMPACT OF THE
FASHION AND LUXURY INDUSTRIES*

Autora: Laura Mouliá Montiu

Directora: María Amor Díez-Ticio Duce

Departamento de Economía. Facultad de Derecho.

2020

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO DESDE UN PUNTO DE VISTA GLOBAL.....	4
III. EL IMPACTO DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA	14
1- Producto Interior Bruto (PIB).....	15
2- Tasa de Empleo.....	16
3- Balanza Comercial.....	18
IV. EL <i>RETAIL</i> EN ESPAÑA. LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL <i>FAST FASHION</i>	21
1- Principales Actores del <i>Retail</i> en España.....	22
V. LA INDUSTRIA DEL LUJO.....	24
VI. LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO. SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN.....	29
VII.CONCLUSIONES.....	34
VIII.BIBLIOGRAFÍA	36

I. INTRODUCCIÓN

1. OBJETO Y ESTRUCTURA

El presente trabajo tiene como objeto principal analizar la situación actual de la industria de la moda, desde una óptica tanto mundial como a nivel nacional.

El estudio se articula sobre la base de cuatro grandes bloques. El primero de ellos versa sobre una aproximación económica del sector de la moda y el lujo a nivel global. Su finalidad radica principalmente en la contextualización del estudio sobre el que se basa el trabajo, exponiendo la importancia de la industria de la moda a nivel mundial, y mostrar el impacto de las condiciones económicas en el sector. El segundo bloque ofrece una visión estrictamente nacional. Al objeto de conocer el impacto del sector de la moda en nuestro país, se presenta su participación en el PIB, el empleo que genera y, las exportaciones e importaciones procedentes del sector de la moda. También se incluye un análisis sobre el comercio o *retail*, así como sobre el posicionamiento de España como líder en innovación en cuanto al modelo de negocio del *fast fashion*, dedicando un espacio a sus principales marcas. En tercer lugar, dedicaré esta sección al estudio de la industria del lujo, la situación en la que se encuentra actualmente y qué factores inciden directamente en ella. Por último, la cuarta sección dirige su enfoque hacia los principales retos a los que se enfrenta la industria de la moda y el lujo, como son la sostenibilidad y la digitalización, y sobre cómo han afectado al nuevo rumbo que toma hoy la moda.

2. RAZÓN DEL TEMA ESCOGIDO

La industria de la moda no es uno de los sectores económicos al que se le suele dar un gran protagonismo, ni tan siquiera cuenta con cierta visibilidad. Y ello, pese a ser una industria que abarca muchos subsectores, desde la fabricación de productos hasta la distribución, pudiendo por ello definirla como una industria multisectorial. Las recientes transformaciones a las que esta industria ha de hacer frente, como son la globalización, la digitalización o el cambio en los hábitos de consumo de una población mundial que mira hacia un comercio más justo y sostenible, hacen de ella una industria sometida a una transformación constante y pese a la cual logran mantener su papel fundamental en las economías globales.

Me parecía interesante realizar un estudio sobre la importancia económica de este sector, ya que se suele destacar su lado más frívolo o superficial, olvidando su aportación al mundo de la economía. Además, actualmente, me encuentro cursando un diploma sobre Marketing y Comunicación de Moda y Lujo, por lo que me pareció un tema muy adecuado para centrar mi Trabajo de Fin de Grado.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo ha sido realizado basándose principalmente en el análisis de fuentes secundarias. Se fundamenta sobre informes y estudios, sobre el peso económico que hoy en día tiene la industria de la moda en el panorama mundial, así como los factores externos que inciden y condicionan de manera directa o indirecta. Éstos documentos han sido realizados por asociaciones, revistas especializadas y empresas consultoras que cuentan con un reconocido prestigio en el sector, tanto en España como a nivel mundial. Toda esa información se recoge en a bibliografía.

II. EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO DESDE UN PUNTO DE VISTA GLOBAL

Las industrias de la moda y el lujo forman parte de uno de los sectores más dinámicos del panorama mundial, que ha estado caracterizado por un crecimiento progresivo, favorecido por una apertura al exterior que ha permitido ampliar los mercados.

En un contexto global, la moda aporta 1,3 billones de dólares a la economía mundial¹. La Unión Europea, entendiéndola como el conjunto de países que la conforman, facturan una media de 350.000 millones de dólares cada año del sector de la moda, lo que equivale a 311.951 millones de euros. Se sitúa así, por delante de Estados Unidos y China². Si bien, este año pasado 2019 según los datos aportados por Statista, la contribución de la Unión Europea al mercado mundial del sector de la moda fue de 292.734 millones de dólares³.

¹ BOF y McKinsey & co. The State of Fashion Report 2019.

² <https://www.modaes.es/entorno/la-union-europea-lidera-las-ventas-en-retail-de-moda-con-una-facturacion-de-350000-millones.html>

³ <https://es.statista.com/estadisticas/912430/valor-de-mercado-de-la-industria-de-la-moda-por-pais-en-europa/>

La evolución en la industria de la moda, y en particular, el crecimiento que el sector en particular puede alcanzar con el paso del tiempo, está condicionada por diferentes factores externos, entre los que cabe mencionar la situación económica y el contexto político imperante. Así, por ejemplo, hechos como la guerra arancelaria entre Estados Unidos y China, las revueltas en París o la inestabilidad política en Cataluña, pueden tener un impacto destacado en el negocio.

A continuación, se resumen brevemente algunas de las características económicas y políticas de la actualidad que pueden repercutir en el futuro del sector. En este sentido, la moda afronta un año complicado, con un panorama internacional muy convulso, especialmente por la amenaza de recesión a la que se enfrentan las economías debido a la desaceleración que están experimentando, la cual hace augurar un cambio de ciclo económico, acrecentado también por la batalla comercial que hemos apuntado anteriormente entre Estados Unidos y China. Ha sido Alemania la primera potencia que ha despertado la preocupación, donde, después de unos años con un crecimiento progresivo del Producto Interior Bruto (PIB), éste experimentó un descenso en el segundo trimestre, pudiendo de esta manera preverse la referida desaceleración económica que apuntábamos, si bien la que es considerada como la primera economía europea consiguió salvar este descenso, terminando el tercer trimestre con un crecimiento del 0,1%. En cualquier caso, los expertos ya ponían sus ojos en la posibilidad de una recesión económica, que, en un principio no iba a ser tan fuerte como la que tuvo lugar en 2007. Sin embargo, con todo lo sucedido debido al COVID-19, todo apunta a que la crisis económica provocada por la crisis sanitaria va a tener unos efectos negativos mucho más importante de lo esperado.⁴

Esta preocupante situación influye en la confianza del consumidor, la cual se ha visto mermada por las incertidumbres sobre las posibilidades económicas futuras. Estas percepciones han ocasionado un desplome de dicha confianza hasta los niveles que se manejaban en 2014. El resultado es que las empresas deben enfrentarse a una demanda muy poco optimista y por ende, menos dispuesta a gastar en aquellos sectores que no considere esenciales, anteponiendo así el ahorro. A ello hay que añadir que las condiciones económicas adversas reducen la renta de los agentes económicos y con ello el consumo de bienes, entre los que se incluyen los de la moda.

⁴ En el momento de realización de este trabajo, tuvo lugar la crisis sanitaria del COVID-19, que está desembocando en una crisis económica sin precedentes, la cual está afectando a muchos sectores, entre ellos la moda. Dada la fase de realización de este trabajo, no se examinará el impacto de la pandemia en el sector, pero se mencionará algún aspecto concreto.

Tampoco se puede olvidar la evolución de los tipos de interés, factor macroeconómico que incide directamente en el sector de la moda. Aunque la intención del Banco Central Europeo (BCE) era elevar los bajos tipos de interés que manejaban desde 2017, la recuperación económica no ha sido tan buena como se esperaba para poder cumplir con dicho propósito. De hecho, uno de los objetivos marcados fue situar la tasa de inflación en torno al 2%, meta a la que no se ha podido llegar, lo que también ha afectado a esa imposibilidad de aumentar los tipos de interés. Por otra parte, en Estados Unidos, la Reserva Federal declaró una reducción de los tipos de interés, siendo ésta la primera que se producía desde la última recesión económica. La rebaja se produjo en dos recortes en los meses de julio y septiembre, en un total de 50 puntos básicos. Este hecho, tiene impacto no sólo por el lado de la oferta, sino también por el de la demanda. En cuanto a la oferta, si los tipos de interés son bajos, las empresas tienen la posibilidad de obtener financiación en mejores condiciones, siempre y cuando no haya restricciones crediticias. Algo similar ocurre con los consumidores, que tendrán que hacer frente a un menor coste en la financiación de créditos al consumo, lo que repercutirá en mayores compras.

La moda es un sector tremendamente globalizado, operando en mercados de todo el mundo y vendiendo en una amplia variedad de monedas, aunque las transacciones se realicen principalmente en dólares. Es por ello, también, por lo que las variaciones en los tipos de cambio, aunque es una variable fuera de control para las empresas, le afectan directamente, condicionando sus resultados.

El clima de inestabilidad presente en Reino Unido con el triunfo en las pasadas elecciones generales de Boris Johnson, principal promotor de la salida del país de la Unión Europea, también ha sido y es un factor a tener en cuenta en relación con el futuro del sector de la moda y el lujo, teniendo entre otras consecuencias, la salida también de la unión aduanera. Es importante tener en cuenta, en este sentido, que Reino Unido se concibe como uno de los mercados fundamentales para la moda. Las grandes empresas procedentes de Estados Unidos ponen sus ojos en este país, entendiéndolo como el punto de partida de su expansión en el continente europeo. Además, el mercado británico ocupa el segundo lugar, tras Alemania, en cuanto al nivel de ventas para la moda europea. El valor de las exportaciones españolas a Reino Unido alcanza los 69.000 millones de euros. El país británico llevaba varios años siendo el quinto mayor cliente exterior para España, sin

embargo este último año, debido a la situación política inestable en la que se encuentra, ha perdido una posición, logrando adelantarle Marruecos⁵.

Junto con la situación económica y política, las características socio-demográficas actuales también ejercen un impacto en la moda. En particular, desde hace varios años, las economías mundiales más importantes vienen experimentando un envejecimiento de la población muy acusado. En nuestro país este proceso se está dando de una manera mucho más acentuada. Esta tendencia se relaciona lógicamente con la creciente esperanza de vida, y conduce al aumento de las personas que se encuentran en situación de jubilación y también de la tasa de dependencia. Este nuevo panorama constituye un nuevo reto que, tanto las empresas como las administraciones deberán tener en cuenta.

No obstante, el hecho de que la población mundial esté envejeciendo puede verse también como una oportunidad para el sector de la moda y el lujo, abriéndose camino entre los “silver”, término por el que se conoce al *target* de las personas mayores de 65 años, y al que desde hace mucho tiempo se ha descuidado no considerándolo importante o rentable. De hecho, se ha comprobado que en un medio y largo plazo, generaciones que antes eran las que dominaban el sector, debiendo éste adaptar su oferta a aquellas tendencias que demandaban generaciones como Millennials, (1980-1994,) o la generación Z (1995-2010), irán perdiendo fuerza, dejando de ser el *target* favorito de las empresas, en los cuales, a día de hoy, ponen todos sus esfuerzos para complacer.

Una vez expuestos y entendidos los principales condicionantes del futuro más próximo de la moda, es importante también tener en cuenta los factores clave de la transformación y de la innovación que desde hace diez años está experimentando este sector, que poco a poco va evolucionando a un escenario hasta entonces desconocido.

Los estudios sobre el futuro del sector de la moda señalan que la clave para responder a la demanda es la denominada omnicanalidad, esto es, utilizar más de un canal (*online* y *offline*) para poder acceder al cliente de una manera más rápida y eficaz, facilitando y simplificando el proceso de compra, pudiendo influir en su decisión final.

⁵ <https://www.modaes.es/entorno/el-brex-it-sacude-a-la-moda-espanola-las-exportaciones-a-reino-unido-se-desploman.html>

Durante estos últimos diez años, se ha comprobado que la industria de la moda es uno de los sectores con mayor capacidad crear y mantener el concepto de marca en un contexto global, siendo con ello también un sector altamente internacionalizado. Por contra, el sector de la moda también ha tenido que hacer frente a un panorama crítico en cuanto a economía se refiere, ya que como consecuencia de la recesión económica sufrida, muchos consumidores se han visto empobrecidos, cambiando así sus prioridades económicas, disminuyendo su gasto en aquellos bienes o servicios que consideraban prescindibles, principalmente el negocio de la moda y el lujo.

A su vez, la industria de la moda también se ha visto afectada por el crecimiento de Internet y la presencia, cada vez más importante, de la sostenibilidad. Estos factores han revolucionado y condicionado tanto la distribución de los productos, como la manera de producirlos y de consumirlos.

Pese a que el sector de la moda ha conseguido mantenerse estable durante esta década, debe anticiparse y prepararse para poder hacer frente a un nuevo escenario, donde su mayor reto es seguir aumentando la cuota de mercado y tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos lo más respetuosos con el medio ambiente.

Como hemos apuntado, la industria de la moda se encuentra en una completa transformación de lo hasta entonces conocido. Una de las razones es la variación en los hábitos de consumo. Cada vez son más los jóvenes que tratan de consumir de una manera más responsable y consciente, comprometiéndose con el medio ambiente, anteponiendo la calidad a la cantidad. No hay que olvidar que hablamos de un sector cuyos sistemas de producción tradicionales generan una alta contaminación.

A este hecho, se suman dos nuevos factores que influyen de manera decisiva como son la tecnología y la globalización, gracias a la cuál las exportaciones e importaciones del sector de la moda por los países han pasado a convertirse en una de las principales fuentes de ingreso. La moda se ha convertido en un modelo de negocio mucho más complejo, donde cada vez empiezan a intervenir más factores y actores desde donde empieza todo, como es el diseño, hasta el último eslabón, el proceso de compra.

Los actores intervinientes en el sector de la moda han pasado a caracterizarse por ser grandes y globales. El 1 de enero de 2005 expiró el Acuerdo Multifibras⁶, produciendo una auténtica revolución en la industria, dejando paso a la liberalización del comercio. Este acuerdo suponía el establecimiento de cuotas sobre las exportaciones a los grandes mercados, principalmente Estados Unidos y Europa. Aunque en un primer momento fue concebido como algo negativo, gracias a ello la moda se ha convertido, a día de hoy, en un sector sumamente globalizado, en el que las industrias pueden producir en cualquier parte del mundo. Esto tiene consecuencias positivas y negativas, por un lado provoca una gran desigualdad entre unos *hubs*, entendidos como los centros empresariales alrededor de los cuales se concentra un determinado sector, y otros. Por otro lado, de la misma manera que pueden fabricar en cualquier país, también son capaces de llegar a todos los mercados, pudiendo vender sus productos por todo el mundo, incrementando el consumo de las familias.

En los últimos veinte años, las exportaciones han ido ganando más y más peso. Desde principios del año 2001 hasta que comenzó la crisis, el mercado exterior de la industria de la moda empezó a desarrollar un crecimiento ininterrumpido. Después de la crisis económica que azotó al mundo en 2008, el sector de la moda poco a poco comenzó a recuperarse, volviendo a ver crecer las exportaciones. Sin embargo, seis años después, el comercio internacional volvió a experimentar un receso que afectó a la industria experimentando caídas en 2015 y 2016. Es por ello que, según los datos que pueden extraerse de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el crecimiento del sector de la moda desde 2009 hasta 2017 ha sido menor, concretamente del 32,9% mientras que en la primera mitad de siglo fue del 60,9%⁷.

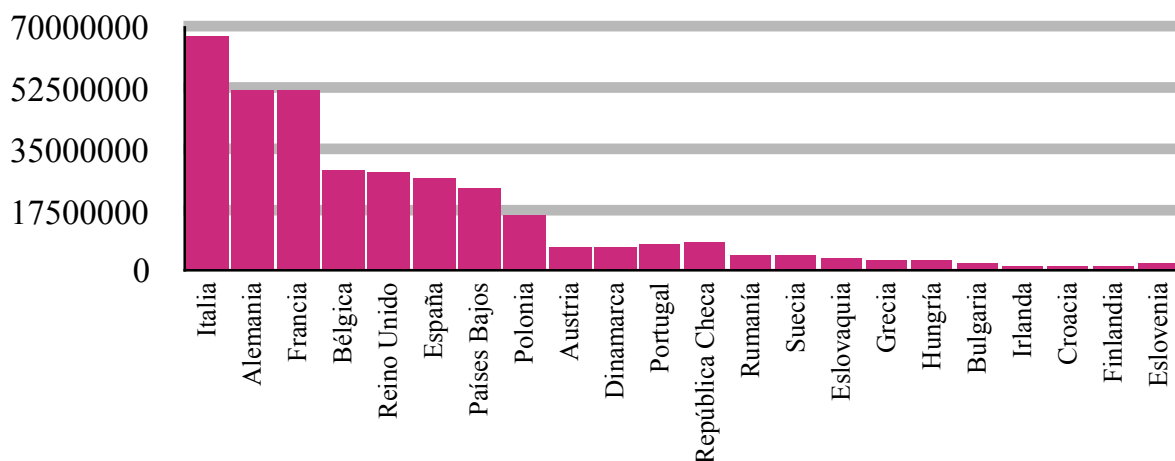
En el gráfico 1 se recoge el ranking de los mayores países exportadores en la Unión Europea en términos de facturación. Las empresas de la Unión Europea en su conjunto cerraron el ejercicio de 2019 con una facturación de 348.868 millones de euros procedente de las exportaciones realizadas. Según los datos aportados por el ICEX recogidos en el Gráfico 1, Italia continua siendo el país europeo líder en exportación, con una facturación de 67.304 millones de euros en el año 2019, suponiendo un aumento del 46,5% en comparación con 2010 y un crecimiento del 2% con respecto al año anterior. El segundo puesto lo ocupa Francia, quien facturó 51.609 millones de euros

⁶ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_4120000/4120731.stm

⁷ <https://www.modaes.es/entorno/horizonte-2020-el-nuevo-teatro-de-la-moda.html>

a través de sus exportaciones, creciendo un 8,7% en comparación con el año pasado y un 78,2% con respecto hace diez años. Debido a este gran crecimiento, Francia ha logrado situarse por delante de Alemania, que sigue de cerca al país galo tras cerrar 2019 con una facturación de 51.485 millones de euros, si bien sus exportaciones han sufrido una desaceleración en este último año, experimentado un descenso del 2,6%. Por su parte, Bélgica, que constituye uno de los hubs logísticos más importantes del continente, es a su vez el cuarto país que más exporta bienes de moda en Europa. Sus ventas ascendieron a 29.087 millones de euros en el año pasado. En la quinta posición se encuentra Reino Unido, quien pese al clima de incertidumbre que reina en el país debido al Brexit, ha conseguido adelantar a España en la tabla. Sin embargo, España es uno de los países que más ha crecido en los últimos diez años en cuanto a exportaciones se refiere, viendo su facturación incrementada en un 90,3% en comparación con el año 2010 y un 5,8% con respecto a 2018⁸.

Gráfico 1. Ránking de mayores exportadores de moda en Europa en el año 2019.



En miles de euros

Fuente: ICEX⁹

Por otro lado, países como Polonia o República Checa han comenzado a ganar protagonismo al duplicar sus exportaciones en estos últimos años. Polonia ha experimentado un desarrollo industrial muy rápido, debido al proceso de transformación del tejido industrial que dio comienzo en el año 2010, gracias a la ayuda de 60 millones de euros del Fondo Europeo de Desarrollo

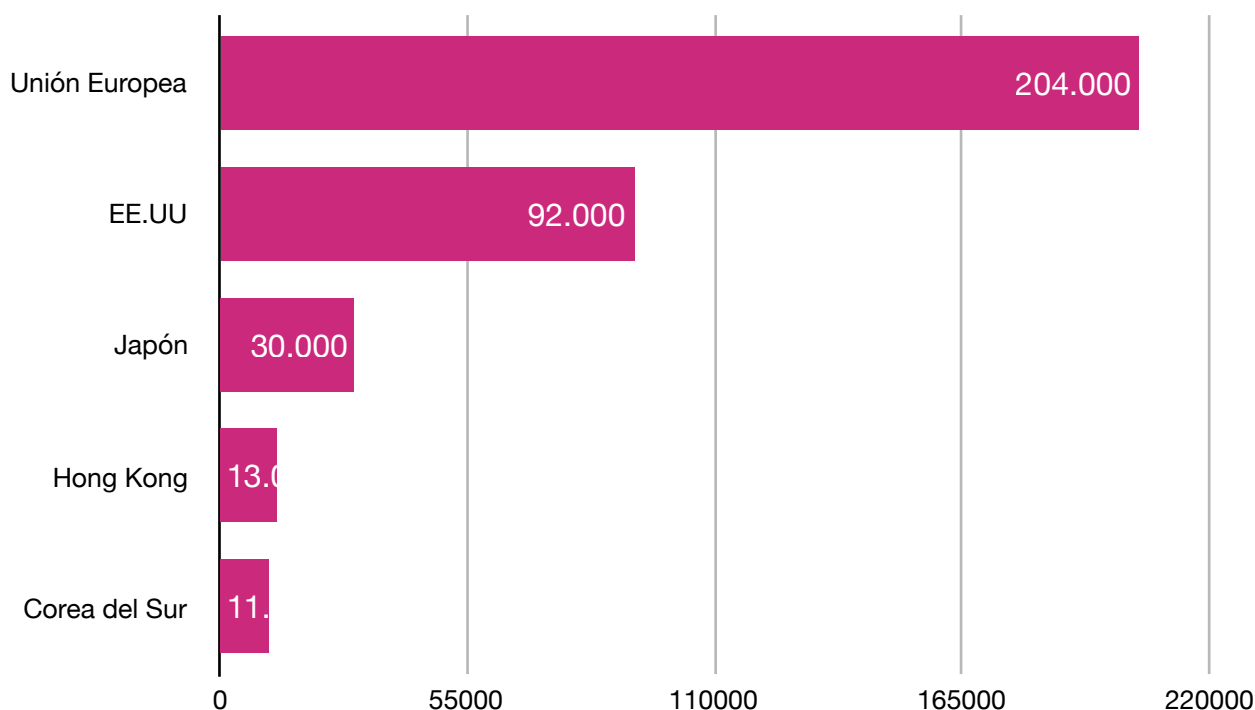
⁸ <https://www.modaes.es/entorno/nuevas-potencias-de-la-moda-en-europa-polonia-y-republica-checa-refuerzan-posiciones-entre-los-grandes-exportadores-del-continente.html>

⁹ <https://www.modaes.es/entorno/nuevas-potencias-de-la-moda-en-europa-polonia-y-republica-checa-refuerzan-posiciones-entre-los-grandes-exportadores-del-continente.html>

Regional (FEDER). A día de hoy, además, es uno de los países que destacan por su colaboración con los principales actores europeos en materia de aprovisionamiento debido al precio y a la situación geográfica en la que se encuentra. Como hemos apuntado, Polonia ha visto su facturación de exportaciones duplicadas en cuestión de diez años, pasando de facturar 7.685 millones de euros en 2010, a cerrar 2019 con unas ventas por valor de 15.691 millones de euros.

Por su parte, República Checa ha experimentado un crecimiento del 99% de las exportaciones en los últimos diez años, duplicando así sus exportaciones desde el año 2010. En el año 2019, su facturación ascendió a 8.001 millones de euros, lo que supuso un aumento del 7,53% con respecto al año anterior. La moda representa el quinto sector más importante para el país, gracias a la búsqueda de las grandes potencias de fuentes de suministro más cercanas.

Gráfico 2. Clasificación de las áreas geográficas que representan las mayores importadoras de ropa en 2019



En millones de dólares

Fuente: OMC

Tal y como se aprecia en el gráfico 2, en cuanto a las importaciones, Europa se erige como el líder en las compras de moda, con hasta 204.000 millones de dólares, lo que ha supuesto un aumento en sus importaciones del 3% en este último año. La segunda posición la ocupa Estados Unidos, viendo aumentadas sus compras en un 1%, tras cerrar este año con 92.000 millones de

dólares. Por último, en la tercer posición se encuentra Japón. El país nipón incrementó sus importaciones en el último año en un 8%, con 30.000 millones de dólares.

Pese a que estas tres áreas geográficas continúan experimentado un crecimiento en sus importaciones, su cuota se ha visto minorada, según los datos más recientes publicados por la Organización Mundial de Consumo (OMC), situándose en un 71,3%. Europa ha pasado de cerrar 2005 copando un 47,3% a hacerlo en 2018 con un 38,4%. Estados Unidos, por su parte, ha pasado de un 28,7% a un 17,4%, y Japón de un 8,1% a un 5,7%.

Países como Corea del Sur, China o Suiza han ido adquiriendo un mayor protagonismo a lo largo de este último año en cuanto a su papel en las importaciones, tras su crecimiento a doble dígito. Corea del Sur, que ocupa el quinto lugar, vio incrementadas sus importaciones un 16% en este último año, cerrándolo con 11.000 millones de dólares, misma cantidad con la que Canadá terminó ese mismo año. China, por otro lado, también incrementó sus importaciones, en este caso en un 14%, al situarlas en 8.000 millones de dólares, crecimiento similar al experimentado por Suiza, quien lo hizo en un 13%.

Por tanto, de acuerdo con los datos disponibles lo que queda claro es el aumento sin precedentes, tanto de las exportaciones como de las importaciones de bienes de moda, lo que no hace sino constatar la globalización presente en este sector. Un factor clave en este sentido, ha sido el avance tecnológico. La inversión en telecomunicaciones supone para las empresas un mayor acceso al mercado global, facilitando de esta manera su expansión. A la vez, el crecimiento de Internet ha servido a las empresas para hacerse con un punto adicional de venta, favoreciendo así la desaparición de fronteras para la industria de la moda. Gracias a ello, a día de hoy, el hecho que supone para las empresas poder llegar a cualquier parte del mundo, ha permitido el aumento de su cuota de mercado.

La globalización no solo está presente en la venta y distribución de ropa, también afecta a la fase de aprovisionamiento. En este sentido, aunque China siempre ha sido entendida como la fábrica mundial que ha servido a prácticamente todas las empresas del mundo, el crecimiento que han experimentado los costes de producción y la exigencia de tener cerca las instalaciones donde fabricas del punto de venta, han provocado que afloren con más fuerza los *hubs* productivos, como pueden ser Pakistán, India o Camboya. En este último país, compañías como Inditex, la sueca H&M

o Primark, se han involucrado para facilitar la negociación colectiva con los sindicatos del país, así como garantizando una organización empresarial.

Debido a estos cambios que ha ido experimentando el sector a lo largo de los últimos años, los grandes grupos globales han visto como su volumen de negocio ha ido aumentando progresivamente. Principalmente H&M o Inditex, que han aumentado su presencia en diferentes países, pasando el primero de 33 a 73 países con un total de 4.868 tiendas en todo el mundo, siendo 172 de ellas las ubicadas en España¹⁰. Mientras que el grupo de Amancio Ortega ha visto crecer su presencia mundial, llegando a tener 96 tiendas por todo el mundo.

Esta tendencia de formación y aumento de los grandes grupos globales ha tenido una especial relevancia en nuestro país. La crisis económica iniciada en el año 2008 supuso la desaparición de muchas pequeñas y medianas empresas, generando así los que hoy en día se conoce como la “*Spanish Armada*” de la moda, un conglomerado de grandes empresas españolas de moda que en estos años se han ido expandiendo internacionalmente, como Inditex, Mango, Desigual o Pepe Jeans. Estos operadores han visto aumentados sus beneficios al apostar por el volumen, por la gran distribución, siguiendo el modelo del *fast fashion*, del que España es pionero gracias al grupo Inditex.

El *fast fashion* es un concepto utilizado para dar nombre a la recreación de las propuestas y tendencias exhibidas en las pasarelas por las firmas de lujo por empresas minoristas, que las fabrican de manera masiva y muy rápida a un bajo coste con materiales de peor calidad. Supone una oportunidad para los consumidores de adquirir prendas con un determinado estilo y en tendencia a un precio muy asequible. Este concepto ha pasado a convertirse en un modelo de negocio, del que Amancio Ortega, dueño de Inditex, marca las directrices, siendo un referente para todas las empresas que siguen este modelo. El modelo de negocio del *fast fashion* se caracteriza, principalmente, por la reducción en el tiempo de fabricación y distribución, dándole así al consumidor una respuesta inmediata a su demanda.

¹⁰ <https://es.statista.com/estadisticas/510924/numero-de-tiendas-hym-por-pais/>

Esta tendencia al consumo masivo, ha hecho que algunos operadores quieran desmarcarse, apostando por subir de categoría, situándose en la parte media de la pirámide de la moda, intentando introducir un nuevo escalón, creando así lo que se conoce como el lujo accesible.

El sector de la moda ha pasado a ser una industria mucho más competitiva y exigente, ya que debido a los procesos de digitalización y globalización que hemos expuesto anteriormente, las barreras de entrada a este mercado han ido desapareciendo, convirtiéndolo en un mercado donde para mantenerse estable se debe hacer frente a una competencia máxima entre operadores cada vez más fuertes.

Basándonos en el informe realizado por la web líder en el sector *The Business of Fashion* (BoF) en colaboración con la consultora McKinsey and Co¹¹, podemos concluir que, la industria de la moda va a tener que hacer frente a un clima mundial de preocupación y ansiedad producido por la inestabilidad y el cambio de perspectiva al que debe enfrentarse la economía mundial.

III. EL IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA

España es una potencia, no solo europea sino también mundial, en el mercado global de la moda. Esta consideración se debe a empresas españolas como el grupo Inditex, Mango o Cortefiel, que cuentan con un prestigio internacional y suponen un importante valor para nuestro país, así como para la economía.

Teniendo en cuenta los datos recogidos, la industria de la moda en España supone un 2,8% del Producto Interior Bruto español (PIB), siendo por ello un sector relevante en la economía del país. Por otro lado, supone un 8,4% de las exportaciones españolas, siendo la cuarta industria que más aporta al mercado exterior.

El sector de la moda se caracteriza por su crecimiento progresivo, su gran dinamismo entendido o manifestado por el volumen de exportaciones que mueve, y por la gran cantidad de puestos de trabajo que genera, ya que, el carácter multisectorial presente en esta industria hace que

¹¹ <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-state-of-fashion-2019>

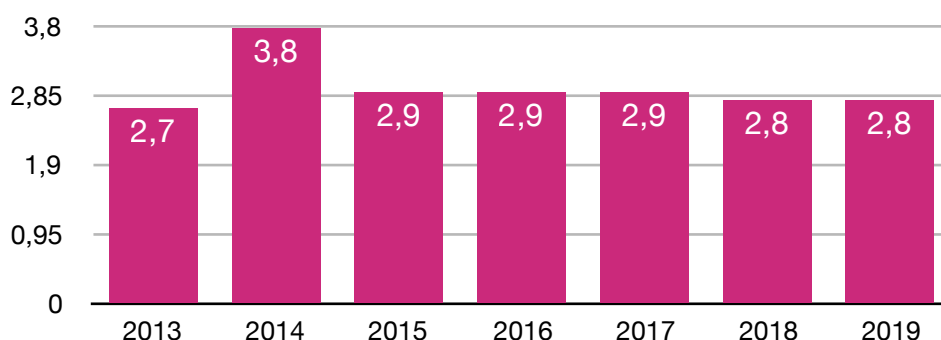
abarque una gran diversidad de actividades económicas, desde la fabricación hasta la venta de cara al público. Son muchas las compañías que trabajan, tanto directamente como de forma indirecta para la industria de la moda, concretamente 6.800, suponiendo un 10% de la red de empresas españolas y sosteniendo un 4,3% del empleo español.

1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

Los datos para conocer la contribución del sector de la moda a la economía, y en particular, para saber que parte del PIB representa proceden del portal web modaes.es. Desde el año 2014, se publican anualmente unos informes denominados “Informe Económico de la Moda en España”, los cuales permiten tener una visión de la importancia del sector en la economía. Los datos recopilados abarcan todas las actividades de la industria, esto es, tanto las que están directamente relacionadas (producción o distribución), pero también las que se generan indirectamente, como por ejemplo, fotógrafos, periodistas...etc.

El gráfico 3 recoge información de la contribución de la moda al PIB correspondiente al último informe publicado. En él, se constata que el peso de la moda al PIB español se sitúa en un 2,8% tras dos años consecutivos ajustado en un 2,9%. Si se observan los datos de todos los años disponibles, se puede concluir que el sector de la moda ha sufrido un pequeño receso tras seis años de crecimiento progresivo.

Gráfico 3. Evolución del peso de la moda en el PIB español desde el año 2013 hasta 2019.



Fuente: Informe Económico de la Moda en España¹²

¹²<https://www.modaes.es/visor-online.php?id=152&name=Informe+Econ%C3%B3mico+de+la+Moda+en+Espa%C3%B1a+2019#1>

En el primer informe, realizado en el año 2014, se recoge que el aporte de la industria de la moda al Producto Interior Bruto español, en el año 2013, fue del 2,7%, experimentando un crecimiento progresivo hasta situarse en el 2,9% durante 2016 y 2017¹³.

Tal y como se desprende de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la economía en España aumentó un 2,4% en el año 2018, un porcentaje de crecimiento menor que el experimentado en años anterior¹⁴. Pese a ello, la aportación de la industria de la moda a la economía de nuestro país logró mantener una estabilidad y, consiguiendo un crecimiento en los años 2016 y 2017. En el año 2018 este crecimiento no se produjo de una manera lineal, sino que experimentó altibajos, sin bien la contribución de la industria de la moda al Producto Interior Bruto, tan sólo descendió una décima, situándose en un 2,8%.

Por ello podemos concluir que, pese a que el sector de la moda ha reducido su peso en la economía española, viéndose afectadas desde la industria hasta el comercio, es considerado como un sector de relevancia en la economía española. Su peso en el Producto Interior Bruto español se sitúa entre el sector primario que representa un 2,6% y el sector de la banca y los seguros, cuya contribución supone un 3,6%.

2. LA TASA DE EMPLEO

Hasta hace relativamente poco, tan sólo se podía manejar el dato de la tasa de empleo en relación con los dos mercados principales en los que opera la moda. Por un lado, el sector industrial, con la fabricación o producción y, por otro lado, el sector servicios con el comercio, englobando tanto el mercado mayorista como el minorista. Actualmente, acudiendo al informe realizado por el portal modaes.es, del que ya hemos hablado anteriormente, se puede analizar el impacto conjunto, incluyendo el total de las actividades relativas a este sector sobre el total del empleo en nuestro país.

Hoy en día, el negocio de la moda que engloba las industrias del textil, el calzado y la confección representa un 4,3% del empleo nacional. Un 18,9% constituyen puestos de trabajo en el

¹³ <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-consolida-su-peso-en-la-economia-espanola-defiende-el-29-del-pib.html>

¹⁴ Los últimos años han estado marcados por la recuperación económica tras la crisis iniciada en el año 2008. Así, en 2014 el PIB en nuestro país creció un 1,4%, llegando hasta el 3,8% en el año siguiente. Durante los dos ejercicios siguientes logró estabilizarse, consolidándose en un 3%, si bien el año pasado, debido a la desconfianza de los consumidores en la economía, descendió hasta llegar a un crecimiento del 2,4%.

sector servicios, es decir, en el comercio, y un 8,1% en la industria. De esta manera, se puede evaluar de una manera más eficaz el impacto que tiene el sector de la moda en el empleo de un país como España.

La contribución del comercio al nivel de empleo (18,9%) es más del doble del que proporciona la industria (8,1%). Esto se debe a la fortaleza que España tiene en el *retail* gracias a compañías como Inditex, Mango, Desigual o Cortefiel, siendo un país más conocido por las empresas internacionales que lo abanderan como las anteriormente escritas que por el número de fábricas.

El gráfico 4 recoge la evolución del número de empleados en la industria de la moda en el periodo comprendido entre 2015 y 2018. Entre los años 2016 y 2017, se observa un crecimiento en el número de ocupados, en cambio, la situación es diferente en los últimos años, produciéndose un descenso del mismo.

Gráfico 4. La evolución del número de ocupados de la industria de la moda en España¹⁵



Fuente: *Modaes*

Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) la evolución del empleo por en 2018 fue negativa¹⁶. La industria de la confección terminó el año con 47.600 ocupados, frente a los 59.900 con los que cerró el año anterior, convirtiéndose en el sector que más empleos destruyó, con un 20% menos de empleo. En

¹⁵ CESCE. Textil. Informe Sectorial de la Economía Española en 2019

¹⁶ <https://www.modaes.es/entorno/el-empleo-en-la-industria-de-la-moda-cambia-de-signo-cierra-2019-con-un-avance-del-9.html>

cuanto a la industria de la piel y el cuero, el empleo también sufrió un descenso del 9%, situándose en una cifra de 61.000 personas ocupadas. Por último, la industria textil fue la que menos caída experimento en cuanto a empleo se refiere en relación con el año anterior, con una reducción del 3,7% y 48.900 personas trabajando en el sector¹⁷.

En España, las comunidades autónomas que destacan por su aportación a la fuerza laboral de este sector, así como al número de empresas nacionales y facturación, son la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia, Andalucía y Castilla- La Mancha. En relación a las ventas realizadas por la industria de la moda, sobresalen la Comunidad de Madrid y el País Vasco, pudiendo encontrar también en esta lista las comunidades autónomas anteriormente citadas, a excepción de Castilla- La Mancha.

3. BALANZA COMERCIAL

En primer lugar, las exportaciones españolas del sector textil, calzado, complementos, perfumería, cosmética, joyería, bisutería y relojería este año pasado 2019 crecieron un 5,6% en comparación con el año anterior, llegando a alcanzar casi los 26 millones de euros. Concretamente 2019 se cerró con una facturación de 25.910 millones de euros, lo que supone una recuperación del ritmo exportador después del parón sufrido en el año 2018, cuando las exportaciones tan solo experimentaron un crecimiento del 1,3%.

Pese a que 2019 haya finalizado con un notable crecimiento de las exportaciones, ha sido un año marcado por la irregularidad, caracterizado por subidas y bajadas durante todo el año. Así, en enero, España sufrió un descenso del ritmo exportador del 13,3% en comparación con el año anterior, siendo éste el mes más bajo del año, pero por contra, mayo fue el mes más fuerte con un crecimiento del 13,9% seguido por diciembre que alcanzó un crecimiento del 13,4%, al cerrar el mes aportando unas ventas de 1.956 millones de euros a la facturación anual.

El fuerte crecimiento experimentado por las exportaciones españolas se debe a las compras de los países europeos, sus principales clientes. En primer lugar, destaca Francia, motor fundamental del aumento del ritmo exportador de este año pasado, gracias a sus compras, las cuales

¹⁷ CESCE. Textil. Informe Sectorial de la Economía Española 2019.

superaron los 3.000 millones de euros, creciendo un 9% en comparación con el año anterior. La segunda posición la ocupa Italia desde hace 6 años, experimentando este año un crecimiento del 2,4%. Portugal, se sitúa en tercer lugar con unas compras que alcanzaron los 2 millones de euros, suponiendo un crecimiento del 5,4%¹⁸.

Gráfico 5. Ranking sobre las exportaciones españolas de moda en 2018.

Exportaciones (millones de euros)

País	Posición	2018
Alemania	1	33.830,58
Francia	2	22.623,11
Italia	3	15.975,03
Reino Unido	4	15.528,06
España	5	11.163,06
TOTAL		172.308,92

Los valores para exportaciones son FQB y para importaciones CIF.

Fuente: ICEX-Eurostacom- *Ranking por países*¹⁹

En cuanto a dos de las principales potencias mundiales como son Estados Unidos y China, las exportaciones de España a estos países continuó creciendo en este año pasado 2019. Respecto a Estados Unidos, el incremento en las ventas españolas se mantiene estable desde hace 6 años, alcanzando los 935, 2 millones de euros, significando un crecimiento del 4,5% en comparación con el año anterior. Es significativo el auge de estas ventas desde el año 2014, las cuales han crecido un 74,3% desde dicho año. Por otro lado, China alcanzó un incremento del 6,3%, observándose así un crecimiento de las exportaciones españolas del 72,3% desde el año 2014, situándose casi a la par que Estados Unidos.

Por otra parte, las importaciones españolas de la industria de la moda también experimentaron un crecimiento en 2019, alcanzando el 6,2% con una facturación de 21.320 millones de euros. Este año pasado se cerró con diciembre como el mes con mayor auge, creciendo un 12,2% en comparación con el mismo mes del año anterior. La irregularidad de este año pasado experimentada por el ritmo exportador español, se produce también en las importaciones de

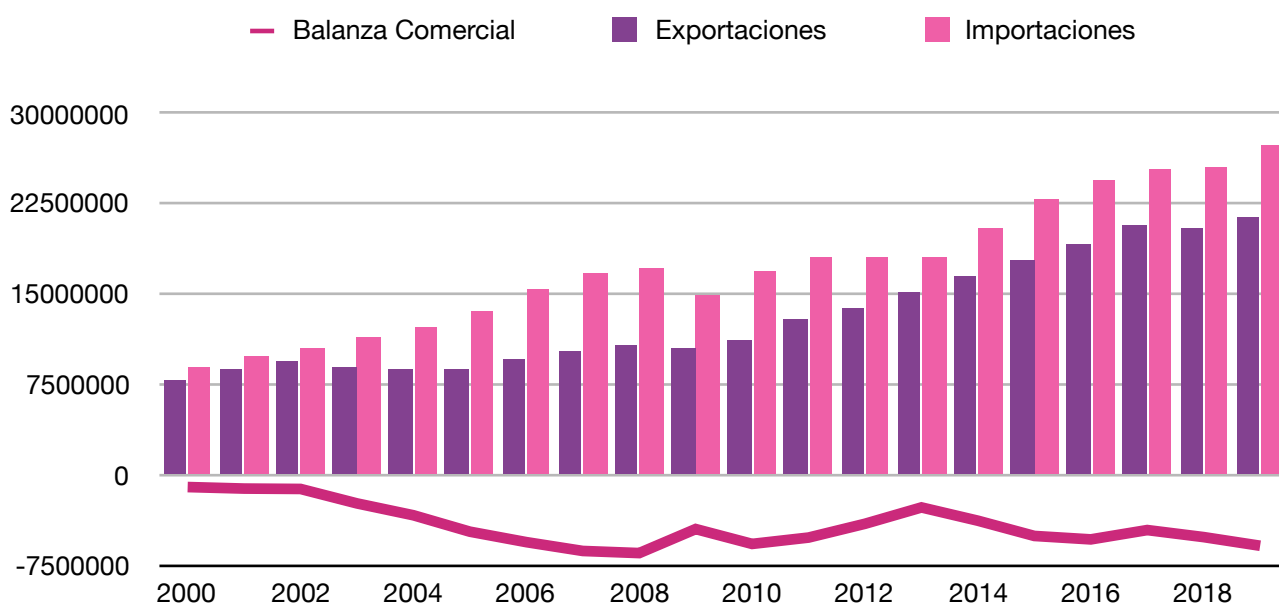
¹⁸ <https://www.modaes.es/entorno/las-exportaciones-espanolas-de-moda-crecen-un-26-en-el-segundo-mes-del-ano.html>

¹⁹ CESCE. Textil. Informe Sectorial 2019

productos de sectores como el textil, la confección, la piel y el calzado, con incrementos del 13,2% en el mes de septiembre y caídas del 0,2% en junio.

China lidera el país origen de las importaciones españolas con 6.298 millones de euros. Le sigue Bangladesh, si bien las compras a este país suponen la mitad de las realizadas al gigante chino, siendo éstas de 3.008 millones de euros. Por otro lado, las importaciones realizadas a Turquía y Marruecos ascienden a 2.841 millones de euros y 2.015 millones de euros, respectivamente²⁰.

Gráfico 6. Balanza Comercial de España en el Sector Textil desde el año 2000 hasta el 2018²¹.



En el gráfico 6 se recoge la evolución de las exportaciones e importaciones de el año 2000 hasta el año 2019, así como el saldo comercial. En todo el periodo considerado se observa un déficit comercial, ya que las importaciones siempre han sido superiores a las exportaciones. También se observa en términos absolutos que las exportaciones han ido aumentando con el paso de los años, lo que demuestra la importancia del comercio exterior en este sector.

Según estos datos, aportados por ICEX, el sector de la moda cerró el año 2019 con un saldo comercial negativo, debido a un déficit de 5.933 millones de euros.

²⁰Ranking de los 10 principales países origen de las importaciones de España en el sector textil IDEPA

²¹ https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior

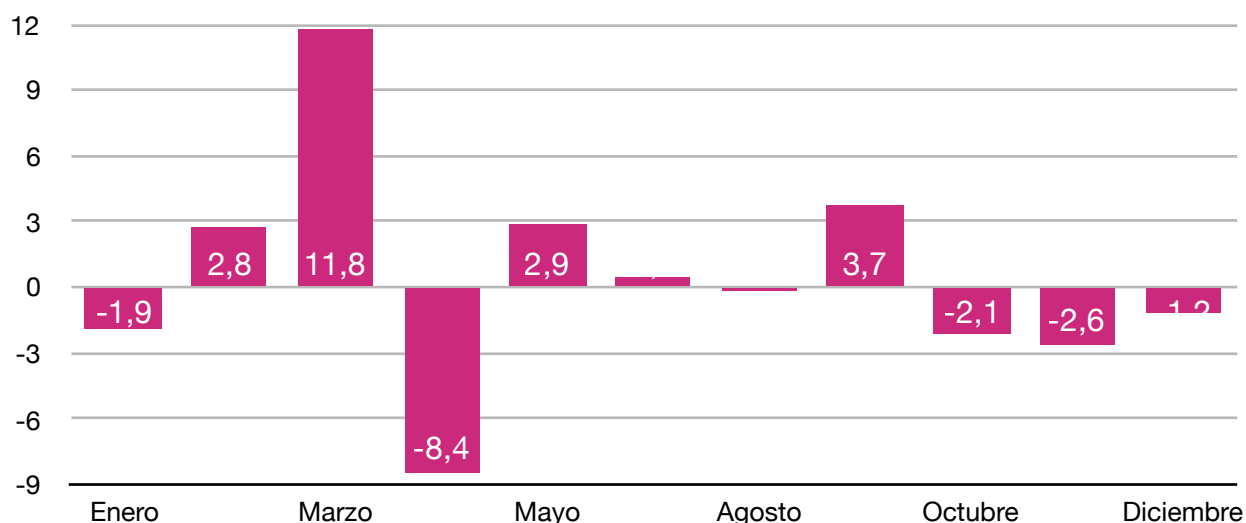
IV. EL RETAIL EN ESPAÑA. LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL *FAST FASHION*

Retail es un término inglés que se utiliza para dar nombre a la venta al por menor. A día de hoy, se conoce con este nombre al sector económico del comercio minorista. Si bien, engloba tanto al comercio que opera en tienda física, como aquel que lo hace exclusivamente a través del canal *online*, o los que combinan ambos canales. Este modelo de negocio ha ido creciendo a medida que lo hacía la tendencia del *fast fashion*, expuesta anteriormente.

En España, la moda retail ha estado cuatro años sin experimentar ningún crecimiento en cuanto a ventas, según los datos que se desprenden del informe elaborado por Acotex, la Asociación del Comercio Textil, Complementos y Piel. Así, 2019 es el primer año que se cierra con un balance positivo, con un crecimiento del 1,2%, alcanzando los 18.000 millones de euros. Esta evolución puede responder como se indica en el informe antes citado, a ciertos factores externos, como la falta de confianza por parte del consumidor, lo que se traduce en una reducción del consumo, haciendo de éste un año inestable e irregular.

España es conocida mundialmente como líder del *retail* gracias a compañías como Inditex o Mango, ambas precursoras y abanderadas del *fast fashion*. Este concepto hace referencia a la manera masiva de consumir a un coste muy bajo, siendo el modelo de consumo elegido hasta hace relativamente poco por la mayoría de la población.

Gráfico 8. La evolución mensual de las ventas en moda retail en 2019.



Fuente: Acotex²²

²² <https://www.acotex.org/barometro/barometro-acotex-diciembre-2019/>

En atención al barómetro de Acotex, representado en el gráfico 8, podemos concluir que 2019 fue un año de inestabilidad, marcado por factores externos, como la situación política y social del panorama mundial, que afectó a la confianza del consumidor y por ende las ventas. Sin embargo, fue un año con balance positivo, ya que permitió recuperar las ventas perdidas en 2018, año en el que la moda retail experimentó una caída del 2,20% en comparación con el año anterior²³.

1. PRINCIPALES ACTORES DEL RETAIL EN ESPAÑA.

El papel que hoy en día juega la internacionalización marca la estrategia seguida por las empresas que operan en un mercado muy competitivo caracterizado por los bajos precios, llegando alcanzar resultados tan óptimos que han servido como materia de estudio, como es el caso de Inditex. Según CESCE 2019, ha conseguido una revolución de muchos de los paradigmas de este sector en todos los ámbitos, desde la producción, la logística, o la comercialización hasta la venta *online*.

Inditex, constituye el grupo empresarial de distribución de moda más importante tanto en España como a nivel nacional. Está compuesto por ocho formatos comerciales que operan de manera independiente, como son Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius, Zara Home y Uterqüe. Actualmente cuenta con un total de 7.469 tiendas en todo el mundo, siendo 1.112 franquicias y las restantes 6.357 tiendas propias. En España se encuentran 1.580, lo que supone algo más del 21% de su red comercial.

En el artículo de *Harvard Business Review*, publicado por Michael A. Lewis, destaca el ritmo frenético al que el gigante Inditex consigue producir y llegar al cliente mediante el modelo de producción *just on time*, esto es, en el momento preciso en el que el cliente demanda²⁴. Mientras que los diseñadores pueden pasar meses creando una nueva colección, Zara, la mayor división de Inditex consigue diseñar, producir, y vender, en cuestión de quince días, obligando así a sus competidores a llevar el mismo ritmo.

²³ <https://www.acotex.org/barometro/barometro-economico-moda-retail-diciembre-2018/>

²⁴ Harvard Business Review, por Michael A. Lewis. Rapid-Fire Fulfillment.

Zara tan sólo tiene un centro de diseño y producción adscrito a la sede de Inditex sita en Arteixo, La Coruña.

En cuanto a su facturación, Inditex continúa creciendo, cerrando 2019 con un total de 28.286 millones de euros frente a los 26.145 millones de euros alcanzados en 2018, lo que supone incremento del 8% en comparación con el año anterior. Su facturación en España se ha visto incrementada en un 4,6%, representando el 15,7% de sus ventas, si bien el peso de su negocio en el resto de países europeos, conjuntamente entendidos, supone casi la mitad del mismo, concretamente el 46%, mientras que el mercado americano representa el 15,8% de sus ventas.

Si bien, pese a ser la empresa más sólida del panorama nacional, no ha sido inmune a los efectos del COVID-19, registrando por primera vez en años pérdidas históricas de casi 410 millones de euros, lo que supuso una caída del 44% de las ventas al tener que cerrar el 88% de sus tiendas. Si bien, debido al estricto confinamiento declarado por la pandemia, su canal online experimentó un crecimiento del 50%. Este hecho, ha obligado a Inditex a redefinir su estrategia, presentando un plan de transformación digital que supondrá una inversión por parte de la compañía de 2700 millones de euros, con la finalidad de que en 2022, el 25% de su facturación total provenga de su canal online, significando actualmente el 14% de las ventas totales.

Mango, por su parte, fue fundada en Barcelona en 1984 y representa el segundo mayor grupo español de distribución de moda, tras Inditex. Lo que comenzó como una empresa familiar, se ha convertido en una empresa muy importante a nivel mundial, que cuenta a día de hoy con 2.600 puntos de venta en todo el mundo. Pese a que comenzó siendo una firma que diseñaba y producía únicamente ropa para mujeres, actualmente ha realizado una estrategia de diversificación muy acertada, con las cadenas Mango Man, Mango Kids, Violeta, y la línea principal que da nombre a la marca. Al igual que Inditex, entre el 15 de marzo del año actual y el 1 de junio, ha aumentado un 50% las ventas *online*²⁵.

Se trata de una marca pionera en realizar colaboraciones con *celebrities*. La compañía catalana cerró este año pasado 2019 con una facturación de 2.374 millones de euros, significando un crecimiento del 6,3%, aspecto muy importante para la marca ya que llevaba tres años

²⁵ <https://www.modaes.es/empresa/mango-capitaliza-el-boom-del-online-durante-el-confinamiento-y-dispara-un-50-sus-ventas-en-la-red.html>

consecutivos de pérdidas. La mayor parte de sus beneficios han sido gracias a los mercados extranjeros, que constituyen el 77% de su negocio.

V. LA INDUSTRIA DEL LUJO

La industria del lujo se caracteriza principalmente por la amplia variedad de subsectores que engloba. Esta cuestión es fundamental tenerla en cuenta a la hora de poder hablar con propiedad sobre esta industria y su evolución. En primer lugar, el sector con el que más se suele identificar a la industria del lujo, es el sector *personal luxury goods*, entendido como aquellos bienes personales de lujo, que abarca todo lo relativo a la moda, accesorios, joyería, perfumería, relojería y cosmética. Si bien, esta industria también engloba sectores como la gastronomía, hoteles, automóviles, wine & spirits, diseño o yates.

A nivel estratégico, utilizan materiales de una excepcional calidad con el fin de, además de ser fieles a su reputación, hacer frente a las falsificaciones. Este aspecto es lo que se conoce como *heritage*. Debido al rejuvenecimiento de los consumidores del sector del lujo, las marcas se ven obligadas a seguir la estrategia de las colaboraciones, que consiste en lanzar colecciones colaborando con nuevas firmas emergentes del sector, generalmente dirigidas a un público más joven y diferente al que las marcas más tradicionales solían dirigirse. Esto les permite tener más cobertura mediática, refrescar la imagen de la marca, o la ampliación de la base de datos de clientes. También ha adquirido mayor protagonismo el establecimiento de las llamadas *pop ups*, consiguiendo que vaya gente a visitarlo que no hubiese entrado a una tienda fija de la misma marca, sin embargo al ser algo temporal y fugaz resulta más llamativo.

En cuanto a la digitalización, el sector del lujo siempre ha sido muy reacio a entrar en las redes sociales ya que la exclusividad era el atributo con el que más cómodos se sentían. EL control de toda la cadena de valor, desde la fabricación hasta el punto de venta, eran sus argumentos de venta. Aunque han tardado, ya están dentro del *e-commerce*, ya que han entendido que cuanto más presente estas en la vida de los consumidores mayores resultados favorables adquieren.

Actualmente, en un panorama global, el sector del lujo, pese a que su crecimiento hace seis u ocho años era a doble dígito, continua creciendo, si bien a un ritmo menor. Vamos a centrarnos en la evolución que este sector ha experimentado en los últimos tres años.

El 2017 fue un año de mucho crecimiento para el sector del lujo, en parte debido a la favorable situación económica. Fue un año que se caracterizó por unos tipos de interés muy bajos, lo que permitió a la población acceder a una financiación más barata, permitiendo así dinamizar el sector. En general, fue un momento de crecimiento global de la economía, siendo el mayor reflejo del mismo el gran flujo turístico que caracterizó ese año. El turismo es una de las mayores macrotendencias, ya que indica una mayor propensión al consumo. 2018 fue un año caracterizado por la inestabilidad política en ciertas economías, especialmente para los consumidores asiáticos, si bien tuvo un final de año muy bueno para el sector. Este año pasado, 2019, también se ha caracterizado por un contexto muy irregular, especialmente político y social, marcado por las revueltas sociales en diferentes puntos del mundo como en Francia, España o China.

En términos técnicos, lo que caracteriza fundamentalmente al comportamiento económico de la industria del lujo es su elasticidad renta demanda, siendo ésta mayor que 1. El consumo de un bien de lujo aumenta a medida que el poder adquisitivo del consumidor también lo hace.

Bain & Company, ha elaborado un estudio muy interesante para ECCIA, la Alianza Europea de las Industrias Culturales y Creativas. Se trata de un organismo cuya función reside en defender la industria del lujo europea, así como en promover acciones destinadas a proteger la, ya que supone el 70% de la industria mundial. En él, nos ofrece una buena imagen de la situación de esta industria. Por un lado, se observa que el sector del lujo, en términos globales, experimentó un crecimiento, teniendo en cuenta la tasa de cambio a precios constantes, del 4% en el año 2019, contribuyendo a la economía mundial con 1,268 billones de euros. Con la excepción de las obras de arte, se observa un crecimiento en ventas con respecto al año anterior siendo los más acusados en el caso de los automóviles de lujo y los cruceros²⁶.

El bien que domina en el mercado de los bienes de lujo, es el de los automóviles, el cual este último año vio aumentada sus ventas en un 7%, facturando casi 550 millones de euros. Los bienes

²⁶ <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>

y servicios relacionados con la hostelería de lujo y los cruceros de alto nivel han experimentado el mayor crecimiento (9%) en comparación con el resto de bienes que se incluyen en esta industria, pero su importancia relativa es muy pequeña. Con estos datos, podemos concluir que los consumidores del sector del lujo, cada vez apuestan más por la parte experiencial que ofrece este sector, ya que se encuentran experimentando un crecimiento progresivo año a año.

Por otro lado, para el sector *personal luxury goods*, también ha sido un año favorable en cuanto a facturación y crecimiento se refiere, cerrando el año con 281 mil millones de euros lo que supuso un crecimiento para el sector de un 4%. Dentro de este sector, las categorías que más destacaron en 2019, fueron el calzado y las joyas, situándose su crecimiento en un 7%. Si bien, el sector de la ropa experimentó una pequeña desaceleración debido al sector masculino, que, por otro lado, tuvo un comportamiento positivo en el sector del calzado.

En la industria del lujo operan importantes conglomerados de empresas. En primer lugar, el más importante, LVMH. La principal fortaleza de la compañía liderada por Bernard Arnault, radica en la gran diversidad a nivel de divisiones que lo componen, así como en su amplio reparto geográfico, esto le permite tener unas economías de escala muy grandes. LVMH está compuesto por 75 firmas de lujo. En la división *personal luxury goods*, podemos encontrar algunas marcas como Louis Vuitton, Dior, Celine, Loewe, Givenchy, Fendi, Kenzo, Marc Jacobs, Guerlain o Benefit. Este último año, LVMH anunció la compra de la firma de joyería Tiffany por 14.700 millones de euros. En cuanto al resto de divisiones, destacan firmas como Mœt & Chandon, Dom Pérignon, el vino zamorano de Numanthia, Sephora. En 2018, LVMH adquirió la cadena de hoteles de lujo Belmond.

LVMH lidera el mercado global de la industria del sector del lujo, con una facturación global de 53.670 millones de dólares²⁷, siendo 22.237 de ellos aportados por artículos personales de lujo, creciendo un 20,5% en comparación con el año anterior, suponiendo 3.782 millones de euros más.

El segundo conglomerado más importante en el sector del lujo es Kering, bajo el mando de François-Henri Pinault, que cerró 2019 con una facturación de 15.884 millones de euros²⁸. Aunque

²⁷ <https://www.lvmh.com/investors/profile/financial-indicators/#activite>

²⁸ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/1eee8a6e64959f3/original/2019-Universal-Registration-Document.pdf>

su firma más relevante es Gucci, que representa el 63% de la facturación del grupo, también engloba marcas como Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga o Alexander McQueen. Kering ha sido un grupo pionero en impulsar y apostar por la sostenibilidad, haciendo pública su cadena de valor, para que otros grupos puedan también beneficiarse de sus investigaciones.

Richemont se origina en Sudáfrica, de un conglomerado que nació básicamente en el mundo del tabaco, diamantes, fundado por Anton Rupert. Son muy fuertes en joyería y relojería, lo que se conoce como *hard luxury*, aunque también se dedican a la marroquinería. Su forma más importante es Cartier, si bien engloba también otras como Piaget, Montblanc, Ralph Lauren Watches, Buccellati o Chloé. Visionarios a la hora de pensar que el *e-commerce* iba a ser una vía para el sector del lujo, fueron los primeros que compraron un porcentaje de *Prêt à Porter*, plataforma de venta multimarca de lujo digital. Su facturación total del año 2019 asciende a 14.238 millones de euros²⁹.

Desglosando el ranking del último informe elaborado por Deloitte sobre el Top 100 de la industria del lujo por países, Italia ostenta el liderazgo de esta clasificación aportando 24 empresas a la lista, en segundo lugar se encuentra Estados Unidos con 14 y después, Reino Unido con 10 compañías. En cuanto a resultados, Francia tiene los mejores números, facturando sus empresas una media de 8.288 millones de dólares, siendo además las que más facturaron, las que mayor crecimiento experimentaron, llegando casi al 19%.

España ocupa la novena posición como país con más empresas aportadas a dicho ranking, si bien es el cuarto país en cuanto a crecimiento se refiere, con un 9,8%. Pese a que las empresas españolas sean de menor tamaño que el resto de compañías mundiales incluidas en esta clasificación, éstas siguen creciendo con una facturación de 813 millones de dólares, lo que supone 72 millones más que el año anterior.

En este informe se incluyen cuatro empresas españolas en auge como son el grupo Puig, Tous, Festina Lotus y Sociedad Textil Lonia, que engloba Purificación García y Carolina Herrera. Grupo Puig sigue siendo, un año más, la firma más importante de artículos de lujo en España, ocupando el puesto número 28 en esta clasificación mundial, con una facturación de 2.181 millones

²⁹ <https://78449.choruscall.com/dataconf/productusers/richemont/mediaframe/37445/index1.html>

de dólares, suponiendo un crecimiento del 8,1%. Por su parte, Tous, aunque se sitúa en la posición número 76, es la empresa con mayor crecimiento de las firma españolas, un 10,5%, gracias a los 415 millones de dólares que facturó el año pasado. En cambio, Sociedad Textil Lonia aunque bajó tres puestos en la clasificación hasta llegar a la posición número 80, aumentó sus números de facturación un 1,6% con 389 millones de dólares. Por último, en el puesto número 89, Festina Lotus también aumentó sus ventas un 5,3%, facturando 268 millones de dólares.³⁰

Para entender este cambio de rumbo que esta empezando la industria de la moda, redefiniendo su modelo de negocio, también es fundamental conocer la forma de consumir de las principales generaciones que tienen el poder adquisitivo, ya que como hemos apuntado anteriormente la demanda la que marca el ritmo de la oferta, siendo éstas la generación millennial (1981-1994) y la generación Z (1994-2010). Se caracterizan principalmente por ser unas generaciones digital con unos valores sociales y éticos muy marcados.

Hasta ahora, las marcas del lujo tenían un público más maduro, clásico, pero con las nuevas colecciones y gracias a la digitalización la forma de comunicar también es diferente, así muchas marcas nuevas de lujo han hecho que estas nuevas generaciones están interesadas en este tipo de lujo. De hecho, en 2020, el sector llegará a una cifra de 290 billones de euros, concentrando el 45% de las ventas en las generaciones millenials y Z³¹.

Las formas de consumir también han cambiado, dando un giro radical. Son generaciones que combinan el *fast fashion* con las últimas prendas del sector del lujo. Así como las generaciones anteriores solían realizar comparativas de precios entre competidores, ahora los nuevos consumidores se guían por las emociones que les generan las marcas, obligándoles a realizar también cambios en su política de comunicación para conseguir llegar a los consumidores de una manera más personal.

Las nuevas generaciones realizan un 42% de sus compras de lujo a través de plataformas digitales, esto ha supuesto una revolución para el sector, ya que, tradicionalmente, la industria del lujo solía vender mucho en las tiendas, pero gracias al gran peso que tiene generación tan

³⁰ Informe Deloitte, Global Powers of Luxury Goods 2019

³¹ Bain & Co. Study, The Millennial State of Mind

digitalizada en sus ventas, las marcas se han visto obligadas a cambiar su modelo de negocio, debiendo estar más presentes en el medio online para poder llegar mejor a este nuevo consumidor.

Estas generaciones ya no son tan fieles a las firmas como lo eran sus antecesores, buscan marcas con presencia online, dándole mucha importancia a la comunicación digital que estas marcas realizan, por ello es primordial que las marcas realicen estrategias en redes sociales con miras a crear un vínculo personal y emocional con el consumidor, haciéndole sentir parte de un colectivo con el que se sientan identificado.

El precio ya no es una cuestión que el consumidor considere importante. El precio a día de hoy va cambiando dada la amplia variedad de oferta que hay en el mercado, lo que buscan es el valor, el status o la relación con la marca.

VI. LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO. LA SOSTENIBILIDAD Y LA DIGITALIZACIÓN

Desde hace unos años, aspectos como la sostenibilidad o la ética en el sector de la moda han ido adquiriendo poco a poco un mayor protagonismo. La internacionalización ha hecho posible que las marcas puedan vender sus productos por todo el mundo, siguiendo una estrategia de integración vertical. A su vez, la incursión del *fast fashion* ha provocado un cambio de ritmo tanto la fabricación como la distribución de la industria de la moda, requiriendo mecanismos de fabricación de bajo coste, los cuales se ubican esencialmente en países en vías de desarrollo. De esta manera, a la vez que surge una oportunidad para estos países, lo hace también un problema muy importante, como es la necesidad de controlar las condiciones de producción y el hecho de enfocarlas con los valores de las compañías.

Existen diferentes visiones de la sostenibilidad, ésta puede entenderse desde el punto de vista del modelo de negocio, desde el punto de vista de reciclaje de los tejidos...etc. Es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta hoy en día el sector de la moda, el hecho de deshacerse de ser conocida como la industria más contaminante del planeta y la menos sostenible.

De esta manera, si una empresa del retail quiere triunfar, es importante que la base del negocio de la moda sea la sostenibilidad, entendiéndola no solo desde el medio ambiente, sino también desde las personas. Por ello, todo lo que las empresas hagan en sus distintos procesos, desde el diseño hasta que el cliente finalmente adquiere el producto, tenga el factor de la sostenibilidad como prioridad fundamental, como el ADN de la empresa. Es decir, el propósito debe ser hacer las cosas de tal manera que no se tengan que emplear los recursos naturales de una manera irresponsable. La situación en la que se encuentra el planeta es muy crítica debido a esa costumbre de consumir masivamente y después tirar, esto ha perjudicado tanto al medio ambiente como al prestigio de la industria de la moda, pienses que hasta hace no mucho se podían sacar dos colecciones en un mismo año, mientras que a día de hoy, se pueden llegar a sacar 50, fruto del auge del *fast fashion*, debido al cual las empresas buscan responder de la manera más rápida posible a una demanda que cada vez ha sido más cambiante. Por ello, las decisiones que tomen las empresas teniendo al planeta por delante y que lo beneficien, también beneficiaran al negocio, es vital buscar un equilibrio entre nuestras necesidades y las de las generaciones futuras, y el bienestar del planeta.

Existen unos criterios de sostenibilidad, como puede ser reciclar una materia en desuso o regenerar la naturaleza, siendo responsabilidad o elección de cada marca la manera de incorporar estos criterios en su modelo de negocio.

La rápida digitalización que estamos viviendo ha provocado efectos sobre la oferta y la demanda. Por un lado, se constata un aumento del consumismo acelerado. La fiebre consumista ha crecido de manera imparable por el acceso fácil y rápido a las ofertas online debido a la revolución digital. Por otro, la digitalización y la desaparición de los intermediarios que ello conlleva, ha dado lugar a un aumento de la oferta y de la competencia entre marcas. Ahora con el auge de internet es mucho más fácil crear una marca de ropa, pudiendo hacerlo cualquier persona.

Con todo esto, han surgido movimientos conocidos como *slow fashion* para hacer frente a las marcas partidarias de la fabricación y distribución masivas. Las marcas sostenibles han experimentado un fuerte crecimiento conduciendo al mercado hacia una moda más ecológica. Surge así, un enfoque nuevo con un cambio de modelo productivo y de consumo a través de la economía circular, es decir, fabricar un producto teniendo en mente sus vidas útiles, pensando en alargar su vida con nuevos usos, pudiendo así ser reciclado, reutilizado o refabricado.

A partir de ahí surgen nuevos conceptos, como la eco-eficiencia. Mientras crece el consumismo, aparecen nuevas tendencias entre los ciudadanos que buscan calidad antes que cantidad. Tal y como lo define el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), por eco-eficiencia se entiende la manera de proporcionar bienes y servicios a un precio competitivo, satisfaciendo las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que se reduce progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de los recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel compatible con la capacidad estimada que puede soportar el planeta.

Esta nueva tendencia de producir y consumir, *slow fashion*, ha fomentado la aparición de nuevas empresas, como la española Ecoalf, creada en 2008, la cual pretende hacer frente al tradicional modelo de consumo, ayudado o impulsado por el *fast fashion*. Esta marca recicla café, lana y algodón y, a su vez, recoge residuos del mar, como botellas o redes de pesca, y sus ingenieros los transforman en materiales de alta tecnología, con los que producen, como mínimo el 80% de cada uno de sus diseños.

Poco a poco, factores como la transparencia influyen en la decisión de compra de los clientes quienes buscan una oferta sensibilizada con el problema medioambiental, así, las marcas empiezan a introducir en sus productos los pasos de fabricación seguidos o describen la calidad de sus materiales, dando respuesta a la inquietud de los consumidores quienes quieren saber donde está hecho el producto, con qué materiales o el por qué de su precio.

De esta manera, la Comisión Europea recoge de forma vinculante en su Reglamento sobre textiles de 2011 un conjunto de normas relativas al etiquetado de aquellos productos considerados textiles, a la vez que establece la obligación de las empresas de incluir la composición de fibras de sus productos en cada fase del proceso de transformación industrial, así como de la distribución comercial. De igual forma, las empresas deben incluir el nombre de las fibras textiles utilizadas. Por todo ello, estamos sufriendo un cambio de producción que costará tiempo que se afinque en nuestro día a día, como es el paso del modelo lineal de producción y consumo, siendo este el de producir, usar y tirar, a un nuevo modelo como es la economía circular.

Además del factor de la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) surge como un reto esencial para la industria de la moda. Debido a lo fragmentado que se encuentra toda la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución, intervienen numerosos actores cada

día más internacionalizados, gracias a la globalización unida a la digitalización. Por ello, las empresas del sector deben asegurarse de ser responsables en cada uno de esos procesos, eligiendo proveedores adecuados y alineados con sus valores.

El hecho de ser competitivo a la vez que responsable no es algo fácil, pero en este momento que estamos viviendo, donde cada vez es mayor la sensibilidad y la preocupación, retos tanto económicos como sociales a los que han de hacer frente las empresas del sector de la moda, tales como la ausencia de contratos o del cumplimiento de la negociación colectiva, así como de los derechos de libertad sindical, las extensas jornadas de trabajo o el empleo del trabajo infantil, todo ello bajo unas pésimas condiciones sanitarias con una escasa e ineficiente protección de la salud de los trabajadores, unido al uso desmedido de los recursos naturales, cuestionan su prestigio y su reputación, alejando a unos consumidores cada vez más conciencias y sensibilizados con una sostenibilidad, que como hemos apuntado anteriormente, no sólo implica el cuidado del medio ambiente, sino también de las personas.

Por su parte, Europa sigue persiguiendo el objetivo de fomentar el desarrollo de la moda sostenible. Esta vez, la Comisión Europea, en su edición de este año 2020 del Concurso de Innovación Social, con el fin de favorecer la reducción del impacto tanto ambiental como social del negocio de la moda en Europa, gracias a la introducción y el uso de productos, servicios, procesos y modelos comerciales innovadores, otorgando como premio 150.000 euros al proyecto que mejor soluciones aporte relativas al consumo sostenible, dirigidas a disminuir la repercusión en el medio ambiente, así como a mejorar el efecto que tiene el factor social de la industria de la moda, todo ello bajo un proceso productivo ajustado a los criterios de sostenibilidad, que a su vez, incrementen los ciclos de vida de los productos.

Otro de los grandes desafíos a los que la industria de la moda ha tenido que adaptarse y en el caso del lujo, probablemente reinventarse debido a su alto grado tradicional, es la digitalización, muy ligada al movimiento sostenible, ya que dada la facilidad y la accesibilidad que presenta esta nueva manera de compra, el *fast fashion* ha visto en él una oportunidad de negocio, llegando a límites insostenibles para el planeta, dando lugar al contra movimiento conocido como *slow fashion*, que, como hemos apuntado antes, pretende hacer frente a esta manera masiva de consumir, haciéndolo de una manera más consciente y responsable.

Según el estudio *Consumer Insights Survey 2019* realizado por PwC basado en un muestreo de 21.000 personas encuestadas, siendo 1000 de ellas españolas, la mayoría de los clientes buscan un proceso de compra a través de una experiencia integrada. Pese a que el mundo está cada vez más digitalizado, este estudio revela que un 48% de los consumidores visitan como mínimo una vez por semana un canal *offline*, cuando hace cuatro años, este porcentaje se situaba en un 40%. Si bien, el porcentaje de consumidores online también ha crecido, situándose hace unos años en un 16% hasta llegar a alcanzar a día de hoy el 30%.

Como apunta el estudio, las personas siguen prefiriendo acudir a los puntos de venta con el objetivo de poder percibir de una manera directa los productos, así como de disfrutar de una experiencia de compra más satisfactoria, considerándolo así el 60% del número de encuestados, apuntándose también en dicho informe que, actualmente, un 4% de los españoles entrevistados asegura no comprar frecuentemente a través de Internet.

Por primera vez, los clientes del mundo compran más a través de sus *smartphones* que a través de su ordenador, situándose el primero en un 24% de los encuestados y el segundo en un 23%. Si bien, en España ocurre lo contrario, un 25% de los consumidores prefieren hacerlo a través del ordenador frente al 20% que lo hacen a través de sus teléfonos.

Esta tendencia va ganando cada vez más peso, ya que no sólo se consume moda a través del canal online, pese a que sea la categoría más comprada, con un 41%. Los consumidores también adquieren libros, música, videojuegos, películas y ordenadores según se desprende del informe.

Hoy en día, las redes sociales juegan un papel muy importante para las empresas, asegurándolo un 51% de las personas entrevistadas, los cuales sostuvieron que este canal es fundamental, especialmente, es la decisión de compra de artículos de moda. Tal y como apunta el estudio de PwC, un 37% de los españoles encuestados ha comprado debido a la influencia de terceras personas, y un 11% reconoce haber consumido debido a la influencia de *celebrities*.

Con todo ello, la experiencia de compra en un punto de venta físico continua siendo imbatible, ya que el trato humano es un factor diferencial insustituible. No obstante, aspectos como la accesibilidad o la inmediatez, hacen que el medio online poco a poco vayan ganando terreno al medio de compra tradicional, por lo que las empresas de moda deberán tener esta cuestión en mente

y dedicar grandes esfuerzos a sus plataformas digitales si quieren ser altamente competitivas. Prueba de ello, fue la caída del gigante Kodak, quien tras liderar el mercado de la fotografía tradicional quebró al no saber adaptarse a las nuevas necesidades digitales de los consumidores, o la danesa Primark, que durante el confinamiento provocado por el covid-19, tuvo que hacer frente a unas pérdidas millonarias debido a no tener desarrollado un canal de venta digital.

VII. CONCLUSIONES

La industria de la moda ha evolucionado mucho a lo largo de los últimos años, convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos y en constante evolución, y originando un proceso de ajuste o transformación de uno de los modelos de negocio más importantes del mundo.

Factores económicos, socio-demográficos y culturales han marcado el rumbo que este sector ha tenido que seguir, tratando de dar respuesta a una demanda sometida a una amplia variedad de posibilidades ofrecidas. Por ello, para conocer la situación actual de la industria de la moda, es vital conocer lo que está pasando en el mundo hoy en día.

El mercado en el que operan las empresas de la industria de la moda, se caracteriza principalmente por su alto grado de competitividad, así como por los grandes actores globales que intervienen en él. Se trata de un entorno sometido a constantes cambios y a una gran incertidumbre. Además, las empresas han de hacer frente al reciente aumento de la esperanza de vida que ha experimentado la población global, lo que se traduce en un envejecimiento de la misma. Si bien, ello les brinda la oportunidad de ampliar su *target*, pudiendo servir tanto a las nuevas generaciones como a las más mayores. Para ello resulta imprescindible diversificar las estrategias comerciales de las empresas que operan en el mercado de la moda y el lujo, así como el enfoque de sus campañas de marketing y comunicación, con el fin de poder satisfacer las necesidades de ambas generaciones de una manera más eficaz.

La industria de la moda abarca múltiples actividades, pudiendo considerarse por ello multisectorial. La confección, la logística o el retail, son algunos de los procesos del negocio en los que se localizan compañías especializadas en cada una de estas dimensiones. Además, comprende una amplia variedad de productos tales como el textil, el calzado o los accesorios.

Pese a que el sector de la moda no cuente con una visibilidad como la que pueden tener otros sectores económicos como por ejemplo, el sector bancario, la industria de la moda constituye uno de los sectores más importantes del panorama global aportando más de un billón de euros a la economía mundial, y suponiendo un importante peso en las economías nacionales. En España, la industria de la moda aporta casi un 3% del PIB nacional, un 10% de la red empresarial y una tasa de empleo del 4,3%.

Con los datos aportados en el trabajo, podemos afirmar que el sector de la moda supone un sector relevante en la economía española. Compañías como Inditex hacen de nuestro país, una nación líder en el modelo de negocio *fast fashion*, basado en la producción y distribución masiva a un coste muy bajo, al cual se han sumado empresas extranjeras como la sueca H&M, la danesa Primark o la también española Mango. Este modelo de negocio se ha visto ayudado por el auge de la digitalización, permitiéndole llegar de una manera más fácil y rápida a todos los públicos.

La industria de la moda es la segunda industria más contaminante del planeta, por detrás del petróleo. Por ello, en contraposición a este modelo de negocio del *fast fashion*, ha surgido el *slow fashion*, fruto de la creciente sensibilidad que tienen las nuevas generaciones sobre el cuidado del medio ambiente, así como el uso desmedido de los recursos naturales y la manera insostenible en que el *fast fashion* produce y vende. Cada vez son más las personas que buscan calidad antes que cantidad, premiando con su elección de compra a empresas comprometidas con el medio ambiente, así como con una moda ética, cuidando mucho donde fabrican y en qué condiciones. La Unión Europea, en el Reglamento sobre textiles de 2011, recoge la obligación de incluir en las prendas aspectos como dónde se ha fabricado el producto o de qué materiales está compuesto, con el fin de impulsar la transparencia y trazabilidad de las empresas.

Como hemos apuntado, otro factor que ha revolucionado la industria de la moda y el lujo ha sido la creciente digitalización de ambos sectores. Este factor ha permitido la aparición de nuevas empresas, el desarrollo de las ya existentes, permitiéndoles operar casi en cualquier parte del mundo, así como la mejora de las relaciones de las marcas con los clientes, gracias a las campañas de comunicación o las estrategias de marketing desarrolladas, impulsadas por la facilidad que brinda el mundo digital para aumentar la audiencia de las mismas.

Como conclusión, es interesante la propuesta de nuevas líneas de investigación en este sector, como son la importancia que tienen los datos virtuales de clientes para las marcas. Éstas comercializan con ellos, al entenderlos fundamentales para el desarrollo de sus estrategias de marketing. Asimismo, y unido a este aspecto, también resulta llamativa la investigación sobre como la profunda transformación digital mundial va a influir en el futuro más cercano de este sector.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

RECURSOS DE INTERNET

- Angelis, D. C. (2019, 26 diciembre). *Objetivo 2020: De las crisis del multimarca a la crisis del retail*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/back-stage/objetivo-2020-de-las-crisis-del-multimarca-a-la-crisis-del-retail.html>
- Bain & Co, *The Millennial State Of Mind*. (2017). <https://www.bain.com/insights/the-millennial-state-of-mind/>
- Barredo, R. R. (2019, 20 noviembre). *¿Qué diferencia a la omnicanalidad de la multicanalidad?* Mglobal - Consultoría y Agencia de Marketing. <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>
- *BBC Mundo | Internacional | La revolución del 1 de enero de 2005*. (s. f.). http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_4120000/4120731.stm. http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_4120000/4120731.stm
- C. (2019). *Informe Sectorial CESCE 2019 Textil*. Issuu. https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_textil
- *Cuentas Anuales Consolidadas*. (2020). Inditex. <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Cuentas+anuales+e+informe+de+gestión+del+grupo+consolidado+2018.pdf/b69dbfa1-ab7f-0068-0c50-203703cbfeaf>
- *Diciembre*. (2020, 10 enero). Acotex. Join to Enjoy Fashion. Organización Moda y Retail. <https://www.acotex.org/barometro/barometro-acotex-diciembre-2019/>
- *El Futuro del Sector Retail*. (2019). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html>
- *Financial Indicators*. (2020). LVMH. <https://www.lvmh.com/investors/profile/financial-indicators/>
- *FY20 Financial Results Presentation*. (2020). Richemont. <https://78449.choruscall.com/dataconf/productusers/richemont/mediaframe/37445/index1.html>

- Gestal, V. M. I. P. (2020, 7 enero). *Las 10+1 claves 'macro' de 2020 para la industria de la moda*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/las-101-claves-macro-de-2020-para-la-industria-de-la-moda.html>
- *Global Consumers Insights Survey 2019*. (2019). <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/global-consumer-insights-survey-2019.html>
- *Global Powers of Luxury Goods 2019*. (2019). <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-luxury-goods.html>
- Harvard Business Review 2004, Rapid-Fire Fulfillment, por Michael A. Lewis. (2004). http://mba.teipir.gr/files/Zara_Rapid_fire_fulfillment.pdf
- *Informe Económico de la Moda en España*. (2019). <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=152&name=Informe+Económico+de+la+Moda+en+España+2019#1>
- Juárez, C. (2020, 9 enero). *Indicador del Comercio de Moda: el sector cierra el primer año al alza desde 2015*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/indicador-del-comercio-de-moda-el-sector-cierra-el-primer-ano-al-alza-desde-2015.html>
- M. (2018, 14 diciembre). *La moda consolida su peso en la economía española: defiende el 2,9% del PIB*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-consolida-su-peso-en-la-economia-espanola-defiende-el-29-del-pib.html>
- M. (2018, 14 diciembre). *La moda consolida su peso en la economía española: defiende el 2,9% del PIB*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-consolida-su-peso-en-la-economia-espanola-defiende-el-29-del-pib.html>
- M. (2020b, febrero 20). *Las exportaciones españolas de moda batieron un nuevo récord en 2019 y rompen la barrera de los 25.000 millones*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/las-exportaciones-espanolas-de-moda-batieron-un-nuevo-record-en-2019-y-rompen-la-barrera-de-los-25000-millones.html>
- M. (2020, 30 junio). *Mango capitaliza el 'boom' del online durante el confinamiento y dispara un 50% sus ventas en la Red*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/empresa/mango-capitaliza-el-boom-del-online-durante-el-confinamiento-y-dispara-un-50-sus-ventas-en-la-red.html>
- *Mango Alcanza Los 41 Millones De Euros De Beneficio Bruto Tras Lograr Su Record Histórico De Ventas, 2.374 Millones De Euros*. | Mango. (2020). Mango.es. https://press.mango.com/es/mango-alcanza-los-41-millones-de-euros-de-beneficio-bruto-tras-lograr-su-record-historico-de-ventas-2-374-millones-de-euros_92391
- Riaño, P. (2019, 16 diciembre). *Horizonte 2020: el nuevo teatro de la moda*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/horizonte-2020-el-nuevo-teatro-de-la-moda.html>

- Riera, S. (2019a, septiembre 26). *La moda se globaliza: los diez mayores importadores ya copan sólo el 70% de las compras*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-se-globaliza-los-diez-mayores-importadores-ya-copan-solo-el-70-de-las-compras.html>
- Riera, S. (2019b, diciembre 20). *Objetivo 2020: la industria se 'rearma' para una era 'eco' y digital*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/back-stage/objetivo-2020-la-industria-se-rearma-para-una-era-eco-y-digital.html>
- *The Contribution Of The High-End Cultural And Creative Sectors To The European Economy*,. (2020, enero). <https://www.eccia.eu/assets/activities/files/BAIN%20report%20on%20the%20contribution%20of%20high-end%20CCIs%20to%20the%20EU%20economy.pdf>