



# La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras

OSCAR LORENZANA IGLESIAS. Universidad de Castilla-La Mancha.

## RESUMEN

*La moda española es un sector dinámico y creciente, pero tremendamente heterogéneo, fragmentado y polarizado. Engloba la confección, complementos, zapatería, joyería, relojería, y cosmética, en sus vertientes industrial y comercial. Su estructura es muy compleja, y abarca desde las grandes marcas a pequeños autónomos, siendo un total de 6.800 empresas las que componen este sector. El 85% de las firmas cuenta con menos de 10 empleados. Unas se orientan al lujo y otras al low cost, en los casos más extremos. Sus canales de distribución también son muy diferentes, según el tamaño de cada empresa. Los datos del sector, muy positivos, están condicionados por el peso tan significativo de los operadores más grandes. Pero la realidad de muchas de las PYMES que también forman parte de la industria, no es esa. Aquí se apuntan los principales problemas y retos a los que ya se está enfrentando el sector y que pronto percibiremos como clientes.*

**PALABRAS CLAVE:** Fast Fashion, digitalización, omnicanalidad, perspectiva de cliente.

La moda española se ha convertido, en los últimos años, en un referente mundial. No sólo en las pasarelas de todo el mundo, sino también como una realidad socioeconómica y cultural que, dentro y fuera de nuestras fronteras, identifica y atribuye valor a la Marca España. Y es que hoy por hoy, decir Made in Spain en moda supone aportar un valor diferencial al producto, incluso frente a los países con más tradición, especialización y prestigio, como pueden ser Francia o Italia. El modelo paradigmático ha sido, obviamente, el de Inditex, y también Mango, Desigual o Cortefiel, si nos referimos a la “fast fashion”. Por supuesto, hay muchas más firmas de

éxito, y otras tantas de reciente creación que resultan de lo más prometedor. Hablar de España como paraíso de la moda era algo impensable hace unos años, aunque siempre hayamos contado con prestigiosos diseñadores que, en muchos casos, han desarrollado su carrera fuera de nuestro país, para estar más próximos a los principales escaparates internacionales. Sin embargo, actualmente son cada vez más las firmas o cadenas de moda que, aun siendo de reciente creación, y a pesar de haber nacido, algunas, en plena crisis, multiplican exponencialmente su facturación cada año, y con importante peso de la exportación en su cuenta de resultados.

En este sentido, el canal de distribución elegido no es determinante, pues su expansión se ha producido a través de la compra de sus colecciones por grandes almacenes, a través de franquicias, o de tiendas efímeras, o cualquier otro sistema de puntos de venta que les haya otorgado visibilidad. Pero lo que sí ha resultado ser denominador común en todas ellas, es que han desarrollado todo el proceso productivo y comercial de manera conjunta, es decir, han sabido gestionar y decidir sobre cada eslabón de la cadena de valor de forma integrada, desde el diseño y fabricación, hasta la distribución y venta al cliente final mediante la gestión adecuada de sus espacios comerciales. Los casos más exitosos en nuestro país han focalizado sus ventas en un segmento medio-medio de la población, incluso medio-alto por su oferta de lujo accesible. Siempre con excepciones, la Alta Costura se la dejamos a firmas francesas, y el Prêt à porter, a las italianas.

## **LAS DOS CARAS DE LA MODA ESPAÑOLA**

---

Pero la moda española en particular, tiene dos caras. Desde el año 2007, con el inicio de la crisis, las ventas que sostuvieron las cuentas de resultados de muchas de nuestras empresas fueron las internacionales, que aumenta-

---

***Hay que innovar y renovarse, pero no a cualquier precio. Algunas de las firmas que no salieron a flote bajaron su calidad por cambiar el origen de su producción, y otras intentaron orientarse a segmentos que con los que no se identificaban, y no funcionó***

---

ron un 23% en el período que va hasta 2015. Por el contrario, las ventas nacionales decrecieron un 20%; Actualmente, las exportaciones suponen casi el 70% de los ingresos del sector. También ha habido importantes firmas que no han conseguido superar la crisis, o que incluso ahora se encuentran en una situación delicada. Blanco y Caramelo, por ejemplo, desaparecieron porque alcanzaron dimensiones difíciles de digerir, y porque no fueron capaces de renovar su estilo a la velocidad demandada por el mercado, además de tener que competir en un entorno de precios a la baja. Aunque resulta tentador, no suele dar buen resultado cambiar los principios que definen la marca, porque se pierde la coherencia. Hay que innovar y renovarse, pero no a cualquier precio. Algunas de las firmas que no salieron a flote bajaron su calidad por cambiar el origen de su producción, y otras intentaron orientarse a segmentos que con los que no se identificaban, y no funcionó.

Otra de las vertientes del sector es la propia industria, sus fábricas y talleres. Desgraciadamente para nosotros, y con alguna honrosa excepción, como Arteixo, el tejido industrial textil en España pasó de ser floreciente y boyante en los años 80 a prácticamente desaparecer en algunas poblaciones en que estas fábricas formaban parte del paisaje. El

proceso de deslocalización se inició en la década de los 90, en los que trabajaban 275.000 personas en el sector. Pero hubo una segunda fase de destrucción de empleo al inicio de la crisis, entre los años 2007 y 2011, con el auge de la descapitalización, en que se alcanzó la escasa cifra de 150.000 empleados.

No obstante, se está iniciando desde 2015 un proceso de reindustrialización impulsado por la exigencia del mercado de acortar los plazos de producción y entrega, así como un repunte del baremo de la calidad mínima exigida en el acabado de las prendas, por muy de temporada o campaña que sean. Esto obliga a ubicar las fábricas más cerca y a ejercer mayor control sobre la producción. Esta circunstancia no sólo está beneficiando a la industria española, sino también a los países más próximos: Portugal, Marruecos y Túnez.

## **OTRAS MAGNITUDES PRINCIPALES**

Los ejercicios económicos de algunas firmas de moda se cierran el último día de febrero, coincidiendo con la transición entre la campaña de otoño/invierno y primavera/verano. Después, sus cuentas anuales se aprueban por las respectivas juntas generales cuando corresponda. Por eso, muchos de los datos aquí presentados pertenecen al

GRÁFICO 1

**Evolución ventas comercio de moda desde el inicio de la crisis**

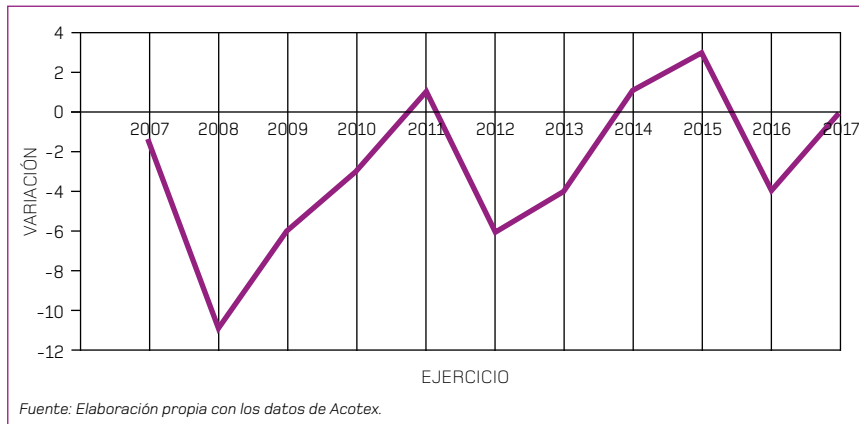
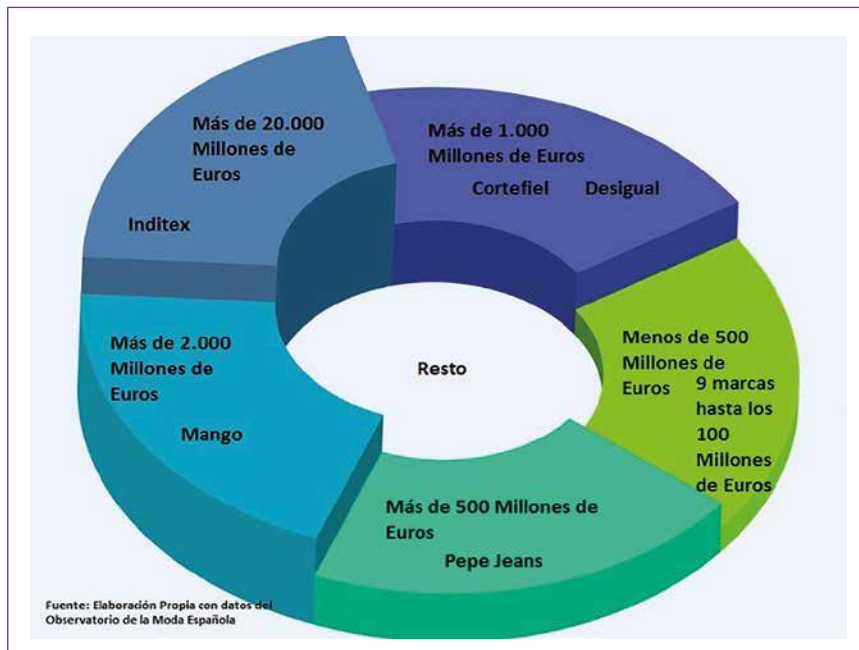


GRÁFICO 2

**Composición del sector del comercio de moda en España**



ejercicio 2016/2017. Además, no suelen publicarse datos oficiales que agrupen toda la información económica del conjunto de la moda, porque la integran varios sectores industriales y comerciales, y por eso hay que recurrir a ciertas publicaciones de referencia que elaboran algunos agentes o asociaciones, como Moda.es. Y esa información hay que matizarla con las cifras que

quieran aportar sobre las divisiones de moda algunos importantes operadores, como es El Corte Inglés.

La moda en España, incluyendo confección, complementos, calzado y joyería, supuso un peso, en los dos últimos años, de un 2,9% del PIB (en torno a los 30.000 millones de euros), y ha dado trabajo al 4,1% de los empleos del país, un 8% del total del sector industrial. De

todo el comercio representa un 19,2%. Sus exportaciones alcanzaron el 9% de la cifra total de la Balanza Comercial, y las importaciones el 9,6%. Además, del total de compras online de la nación, la moda lidera el ranking con el 6%. La Unión Europea factura más que EEUU o China. España alcanzó el 18% del total de ventas del sector en Europa, siendo el cuarto exportador después de Francia, Italia y Alemania.

Poco a poco las ventas del sector han ido evolucionando favorablemente, hasta recuperar los niveles de venta previos a la crisis. En lo que llevamos de 2018 las ventas decrecen un -4,4% (Acotex) debido sobre todo a la inestable climatología.

En lo que respecta a todos estos datos hay que decir que hay un desequilibrio importante entre unos agentes y otros, pues sólo las ventas de Inditex suponen más del 60% del sector, y cerca del 80% de todas las exportaciones. En el otro extremo aparecen más de 20.000 PYMES que sólo representan el 10% del mercado e industria.

En torno a la moda española surgen especialidades propias de otros oficios que se ven beneficiadas por el dinamismo y el crecimiento de este sector, como la arquitectura, mobiliario, consultoría o marketing, y por las cuáles, la industria de la moda también se enriquece.

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

Por todo ello, continúan asaltándonos las dudas sobre la situación actual real, pues los datos globales del sector, como se ha visto, están condicionados por los excelentes resultados de ciertos grupos con muchísimo peso. ¿Goza, por tanto de buena salud? ¿Cuenta el sector con unas bases sólidas que permitan afrontar con estabilidad y garantía los cambios y oportunidades que las nuevas tecnologías traen consigo? ¿Cómo afecta la geopolítica a la producción y al mercado? ¿Merece la pena invertir? ¿Cuáles son las expectativas? ¿Existe un modelo al que haya

que converger por estar más adaptado a las necesidades y fundamentos de la industria en España? ¿Cuál es el segmento del mercado más fiable? ¿Es el posicionamiento en lujo o lujo accesible una buena opción?

Cambio es quizá el calificativo que más defina al sector, porque es sustancial a su actividad. Dinamismo también. Así como las modas cambian, cambia también la industria. La creatividad e imaginación que definen el oficio proyectan la necesidad de actualizar sus medios tecnológicos o de procedimiento, o incluso en lo relacionado con el tratamiento de la información. En este sentido hay de afirmar categóricamente que no se puede obviar el dato. De lo que no cabe duda es que tenemos grandes diseñadores, pero nos encontramos en un momento en que no es suficiente, ya que se necesita una gestión acertada de la producción, la comunicación y la venta.

Hay que tener en cuenta que la fuente de los cambios no es únicamente la industria, sino también la incertidumbre del propio sector, la revolución tecnológica y las novedades la comunicación, y el efecto que todo ello provoca en el cliente. La transparencia y conocimiento del producto en el mercado hace que el cliente esté mejor informado y, por tanto, sea más exigente cada día.

### EL MISMO CLIENTE, ES DISTINTO

El cliente, podríamos decir que ya no es el mismo. Permanece constantemente conectado; es muy rápido en el acceso a la información y, como consecuencia, sus gustos se transforman a mayor velocidad que el propio mercado; su relación y vinculación con las marcas no llega a ser tan fuerte como antes, de manera que es más complicado fidelizarlo y constituir lazos afectivos sólidos; al disponer de más información, de todo el espectro del mercado, la compra es más racional, y es en ese momento cuando el precio adquiere una importancia destacada; el cliente es también emisor de la comunicación y prescriptor o detractor, en ocasiones con mayor influencia que las propias marcas. Se podría decir, en este mercado más que en ninguno, que el cliente hace branding. Esto ya no es algo que se controle unilateralmente por el fabricante con la coparticipación del distribuidor.

Todo esto obliga a las empresas a modificar su perspectiva, que transcurrir desde la focalización en el propio producto, como tradicionalmente ha sido, hasta centrarse en el cliente para tratar de detectar sus necesidades y preferencias, sus gustos y aficiones, y crear moda a su medida. Esto quiere decir que anteriormente se desarrolla-

ba un artículo con la mayor complejidad técnica y creación artística posible, y con la intuición o la esperanza de que se vendiese, por ser las marcas capaces de crear moda o acertar con sus colecciones con los gustos del cliente. Hoy se tiene demasiada información acerca de sus preferencias y aficiones como para no tenerlos en cuenta. El diseño de la oferta y la arquitectura de las colecciones, y sus estrategias promocionales y pricing, se deben llevar a cabo teniendo claro que no se trata de convencerlo, sino de ofrecerle lo que realmente desea, aunque a veces ni siquiera sea consciente.

Este aspecto es fundamental y debe asumirse como imprescindible en la gestión de una firma de moda, porque si no, se presentarán una serie de problemas cuya solución no es fácil.

### LOS PROBLEMAS DE LA BAJA EFICACIA

La evolución del mercado obliga a que los ciclos de producción, reposición y renovación de colecciones sean mucho más cortos. Comprar o fabricar colecciones por campañas se convierte en una temeridad, debido a que los gustos cambian a gran velocidad, y se depende en exceso de una climatología

---

***Si no se vende lo esperado, la mercancía sobrante se convierte en un problema de gestión y rentabilidad. Se llega a un punto en el que es preferible que haya roturas de stock, que excesos. Está claro que la mercancía no vendida debe eliminarse lo antes posible porque, salvo si es provocado por un desposicionamiento en precio, lo que no se ha vendido en la campaña en curso, será muy difícil venderlo a posteriori***

---

muy volátil e inestable. Además, la fabricación en otras economías, ya no implica unos ahorros tan significativos como lo fue hace unos años, y menos lo serán a corto/medio plazo por los precios al alza del petróleo. Y a esto se añaden las dudas que al respecto de la responsabilidad social corporativa surgen si se mantiene un proceso de producción que no parece sostenible y, a veces, incontrolado.

Si no se vende lo esperado, la mercancía sobrante se convierte en un problema de gestión y rentabilidad. Se llega a un punto en el que es preferible que haya roturas de stock, que excesos. Está claro que la mercancía no vendida debe eliminarse lo antes posible porque, salvo si es provocado por un desposicionamiento en precio, lo que no se ha vendido en la campaña en curso, será muy difícil venderlo a posteriori. Almacenarlo para su venta en la misma campaña del ejercicio siguiente o liquidarlo a través de un outlet, son soluciones muy costosas. Y su liquidación en el propio punto de venta, si es abusiva, deteriora los fundamentos de la marca y perjudica su imagen y confunde al cliente, que no entiende la definición y posicionamiento que la marca pretende.

Si las colecciones o la propuesta de una firma no cumplen las expectativas, las compañías se ven obligadas a desarrollar promociones reiteradamente para aumentar la eficacia de su venta antes del final de la campaña y tener que retirarla. Y eso desvirtúa la imagen de marca, algo que no se pueden permitir las firmas porque, dicha marca como tal, es el pilar que, una vez consolidada, mayor valor aporta al producto. Incluso en algunos momentos se ha llegado a provocar, como consecuencia, una guerra de precios cuyo efecto es sumamente perjudicial para el sector en su conjunto, pues obliga a las empresas a competir con las mismas herramientas que las demás, renunciar a sus argumentos y estrategias, y algunas no lo soportan. Se cambian las reglas del juego sin tenerlo planificado, arrastrando al mercado en su conjunto a un espacio que no era el suyo. El

precio, en una era muy influenciada por el concepto low cost, ha sido un factor clave de competitividad, pero se ha llevado por delante a muchas empresas.

El cliente se ha acostumbrado a comprar en fechas en las que hay promoción, hasta el punto que administra y organiza su compra adaptándose a las mismas. Las empresas, de la misma manera, mejoran su facturación cuando las llevan a cabo, pero a veces son tan agresivas que se vuelven imprescindibles, y les resulta muy complicado dejar de recurrir a ellas. Por otro lado, hay que entender que algunas están ya tan institucionalizadas que no se puede dejar de participar, como sucede, por ejemplo, el último fin de semana de noviembre con Black Friday.

Para evitar esto, es vital ser capaz de aportar algo más en todo momento. Si una marca ha sido capaz de presentar una calidad determinada, en su caso será imprescindible mantenerla, aunque no pueda bajarse tanto el precio. Esto significa que siempre deben mantenerse los fundamentos o el ADN de la marca. Nunca hay que perder la co-

herencia, y ésta no está reñida con la innovación.

### OTROS RETOS, PERO NO MENOS IMPORTANTES

**Digitalización.** Como decíamos, el público está más conectado que nunca. Desde distintos sistemas durante todo el día. El 86% de los españoles se conecta diariamente a internet, y el 78% utilizan la red a diario para sus gestiones personales. Otro dato significativo es que el 89% que necesita una información general busca en internet en primer lugar antes de acudir a ninguna otra fuente.

Los principales motivos por los que se realiza la consulta antes de adoptar la decisión de compra (Zero Moment of Truth, según Lecinski), son los que aparecen en la siguiente tabla. Éstos no son excluyentes, es decir, que una misma persona puede haber dado varias respuestas.

El boca a boca sigue siendo el canal más efectivo por el que el cliente

GRÁFICO 3

### Consultas previas a la compra. La necesidad existe o es incipiente

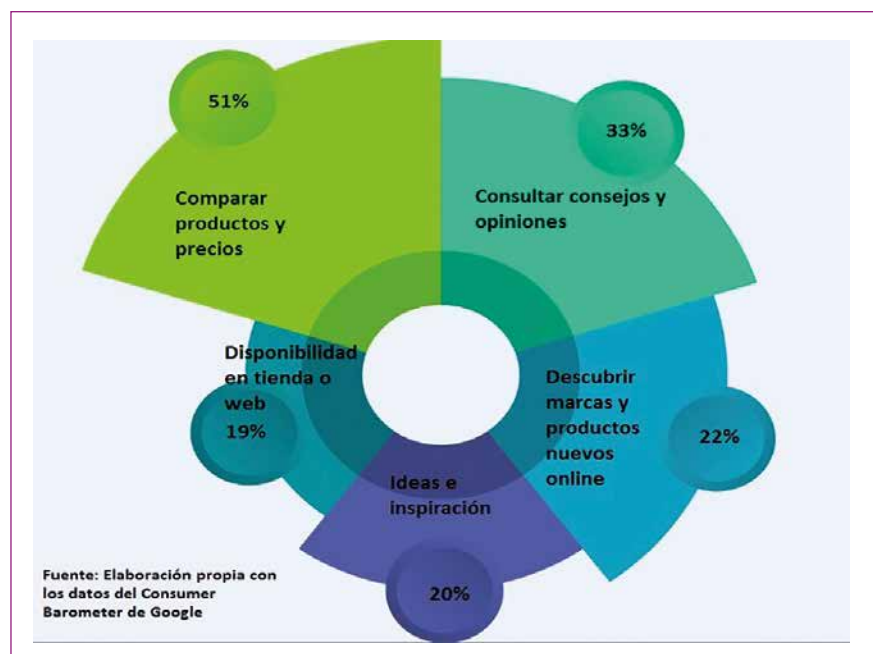


GRÁFICO 4

Consulta previa a la elección del artículo (¿Qué?)

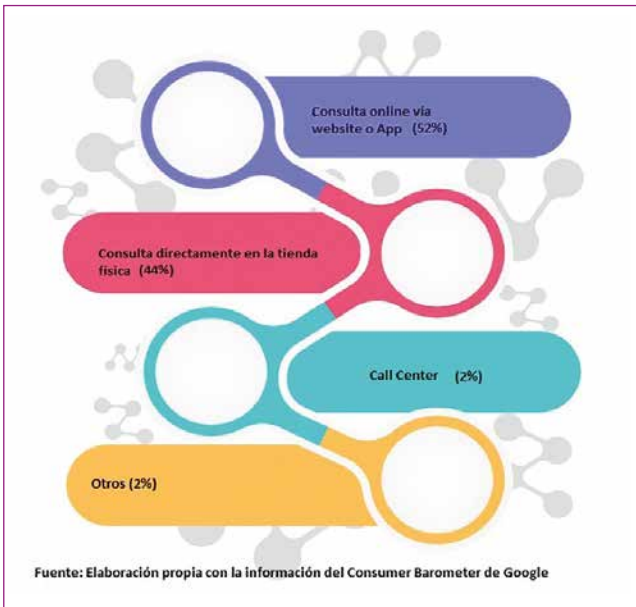


GRÁFICO 5

Finalidad de la compra (¿Por qué?)



GRÁFICO 6

Canal elegido para realizar sus compras (¿Dónde?)

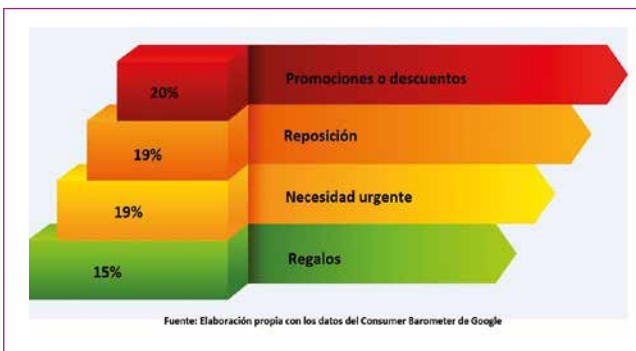
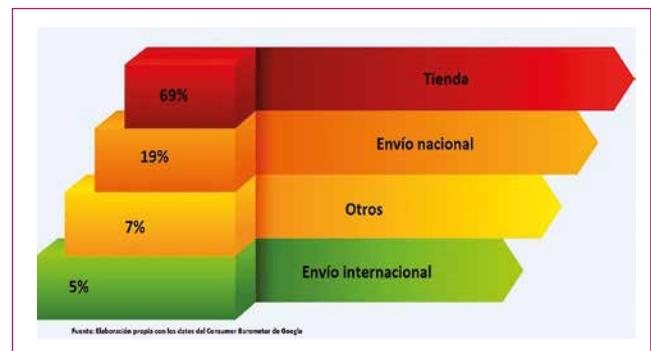


GRÁFICO 7

Lugar en que se recogen las compras



conoce un producto y se llega a interesar por él. Sea como fuere, después busca información para elegir el artículo, acción que, entre la tienda física y otras fuentes virtuales, se reparte de manera más o menos equilibrada:

A pesar de la formulación de las consultas, sigue siendo fundamental la venta por impulso, puesto que el 52% se corresponde con una venta planificada, y el 48% se decide momentos antes del ejercicio de la compra (sea en tienda física o virtual).

Las necesidades que se satisfacen, según el Consumer Barometer de Google, los que aparecen en la siguiente tabla:

Finalmente, la elección del canal de compra por los españoles da prioridad a la tienda física, pero la venta online crece a un ritmo vertiginoso.

Y el lugar donde se reciben o se recogen, revela que sigue siendo abrumador el porcentaje de consumidores que prefiere pasar por la tienda física. Pero como también decíamos, es el canal online el que más crecimientos expe-

rimenta, igualmente en lo que a envíos se refiere.

A la vista de estos comportamientos, parece evidente que todas las empresas del sector deberían dar el paso a la venta virtual. Sin embargo, el aumento de las ventas online en empresas omnicanal encierra un efecto perverso. El problema es que se está convirtiendo en un canal muy caro por los costes de envío, y trae consigo una verdadera reestructuración de su composición. La famosa last mile supone un auténtico

quebradero de cabeza para los distribuidores y fabricantes en la carrera por la universalización de los negocios de distribución y marcas de moda. Amazon ha recurrido a sus famosos lockers pero, ¿estamos preparados para recoger nuestras compras en cualquier sitio, a cualquier hora, sin haber visto antes el producto, especialmente si hablamos de moda? Amazon se está planteando llegar a acuerdos con empresas totalmente diferenciadas del retail, pero con una capilarización importante de sus puntos de venta o servicio, para aprovechar sus circuitos y ahorrar costes. Y tan fundamentales como los costes de los envíos son los generados por la logística inversa, imprescindible para ganarse la confianza del cliente, y aproximar cada vez más los servicios que presta el canal online a los de las tiendas físicas.

Este es un aspecto tan sumamente relevante que el cambio a la digitalización se tiene que convertir en un reto de toda la organización, de cultura y presupuesto de empresa.

**Big Data.** Para que la venta sea lo más efectiva posible, cada vez es más necesario la perfilización de los clientes y la segmentación de las bases de datos. Y eso, a su vez, implica que cada modelo o cada colección puedan orientarse a cada cliente particular, lo que complica el diseño y producción porque se precisa mayor desglose y concreción. La tipología de los clientes es mucho más concreta que antes. Ya no se hacen segmentaciones exclusivamente por sexo, edad, poder adquisitivo o área geográfica. Ahora se afina muchísimo más, y se habla de estilos de vida, situaciones familiares, gustos y aficiones, pues es información de la que se dispone. Y como consecuencia se debe desarrollar una estrategia diferente para cada nuevo colectivo. A este respecto, la arquitectura de colección y sus valores tienen que afinarse, lo que complica el proceso de diseño y la producción, pero si se maneja bien, garantizan el éxito.

**Omnicanalidad.** Siempre y cuando lo sea de verdad. Con coherencia en su comunicación, políticas de precios,

---

## *La tendencia es clara. Los distribuidores y fabricantes que operan a través de tienda física han optado por vender desde el canal online, y los operadores que sólo distribuían online, están buscando espacios físicos para el desarrollo de dicho canal*

---

versatilidad entre el mundo online y offline y manejando stocks universales. Relacionado con el punto anterior, los fabricantes y distribuidores deben solucionar el problema de optar a los fuertes crecimientos que experimenta la facturación online, pero mitigando las caídas de márgenes que trae consigo. Cuanto más factura su canal online, menos su canal offline y los márgenes son menores. La carrera hoy en día está en la entrega más rápida, en cualquier lugar de la superficie en que se opera. Hoy se ofrecen entregas de mercancía en dos horas desde la realización del pedido.

La tendencia es clara. Los distribuidores y fabricantes que operan a través de tienda física han optado por vender desde el canal online, y los operadores que sólo distribuían online, están buscando espacios físicos para el desarrollo de dicho canal.

Debemos comprender que es el propio cliente el que podríamos definir como omnicanal, y eso es lo que demanda. Las empresas de moda se estructuran la cabeza para crear acciones de blended marketing que sirvan para unir los dos canales y, de uno u otro modo, finalizar en compra.

**Control exhaustivo y detallado de la mercancía y los stocks.** Es muy habitual que, en el ánimo de materializar una venta o dar mejor servicio al cliente, se realicen traspasos entre

tiendas o entre canales cuando en una se dispone de mercancía y en la otra no. Pero hay que tener cuidado. Es muy importante que el stock esté actualizado al momento para alcanzar una omnicanalidad real, porque en este sentido, la competencia está tan avanzada que no se puede cometer un error.

El etiquetado RFID hoy es una realidad, que permite a las empresas obtener una información muy valiosa, para mejorar su gestión, ser más rápidos y dar información al cliente en el momento (si hay o no una referencia, su talla o dónde conseguirla, como pedirla y dónde enviarla o recogerla), pero de nuevo nos encontramos con el problema de su precio tan elevado. El problema es que si no se hace, las firmas estarán fuera de mercado. Si se quiere prestar un servicio de recogida o entrega en dos horas, y combinar los stocks de las tiendas físicas y virtuales, no se pueden actualizar los movimientos de mercancía mediante procesos Batch, ni se pueden poner restricciones (salvo en casos flagrantes) a los envíos y recogidas. El sistema es muy complejo, pero a la vista del cliente debe ser lo más sencillo posible.

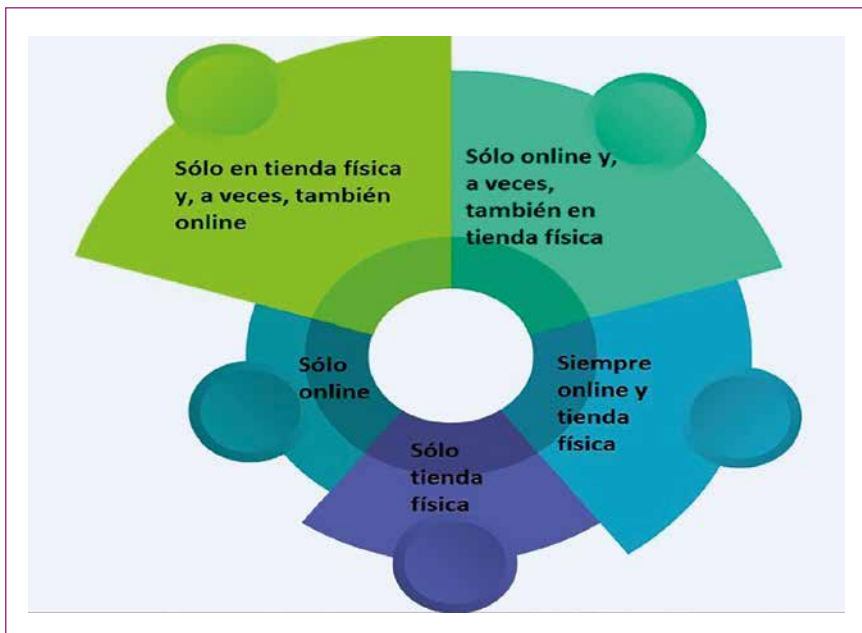
---

## **EL FUTURO**

**Necesidad de planificación.** Cuando hemos consultado a algunas de las

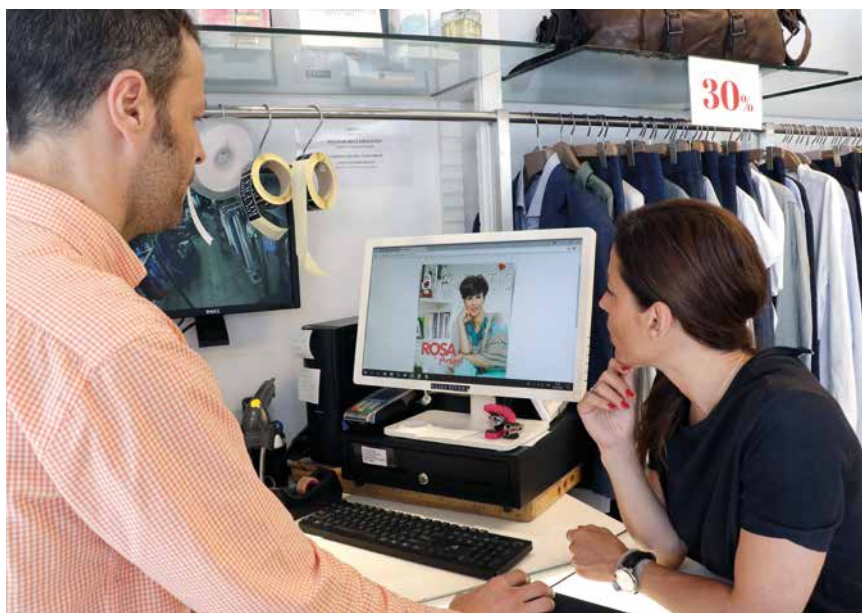
GRÁFICO 8

**Elección del canal y negocio concreto**



empresas más importantes de este sector, o ciertas asociaciones de la industria, se comprueba que, si bien los objetivos están claros, el método y la estrategia no están tan definidos. Hay una gran incertidumbre, pero es imprescindible, como en cualquier negocio, y especialmente en uno tan dinámico que,

a pesar de la velocidad de los cambios en el sector y en los consumidores, las marcas desarrollen un plan de negocio. Esto supone una tarea harto difícil por cuanto la falta de estabilidad no concede el tiempo necesario para su asentamiento, y obliga a revisar los planes permanentemente. Un Plan de Negocio



Estratégico es una aspiración de todas las marcas de confección, pero es una realidad que muy pocas han materializado, y muchas menos las que se pueden permitir cumplirlo.

**Showrooming vs. Webrooming.** Los fabricantes y los distribuidores tienen que plantearse si la superficie destinada a la exposición o venta de productos es proporcionada y si se ha asumido que los hábitos de compra del cliente han cambiado. Dado que los hábitos de los consumidores cambian, las marcas tienen que adaptarse, y tendrán que tomar decisiones sobre el uso que se le da a esas superficies que, actualmente generan un retorno aceptable en la mayoría de los casos, pero que, sin embargo, pronto serán, según parece, un espacio que ayudará al cliente a elegir, aunque la transacción se materializará en un terminal móvil o en casa. Por otro lado, se espera también que los portales digitales o información en medios online sea tan interesante que siga animando a los clientes a visitar las tiendas y probarse el producto y buscar productos complementarios.

La figura 8 refleja los comportamientos de los consumidores cuando ya han tomado la decisión de comprar, pero aún dudan del comercio o canal en que hacerlo. Es el momento en que comparan precios, servicios y condiciones de unos y otros negocios, y escogen.

**Experiencias digitales** en los espacios de venta. Este aspecto es imparable, y no se puede negar. Será necesario facilitar al cliente la consulta, compra, y el acceso a campañas o promociones de marketing integrado dentro de las propias superficies. Incorporar la realidad virtual o aumentada, incluso en tiendas físicas, y facilitarle al cliente los medios para obtener toda la información que precise en su toma de decisiones. En caso contrario, no se sentirá cómodo y acudirá a otro negocio que sí se lo permita, o directamente actuará en la red.

**Nuevas tecnologías aplicadas.** No puede olvidarse en el desarrollo del producto, las innovaciones adaptables al mismo, el internet de las cosas, in-





cluso las posibilidades que reportan las impresoras 3D en el proceso productivo. La información que puede obtenerse de nuevos tejidos inteligentes o los propios edificios será sumamente poderosa, y muy relevante para el diseño de las estrategias de marketing y ventas. Pero, ¿es conciliable con la propia esencia de la moda? ¿Estarán los clientes dispuestos a utilizar prendas que faciliten tanta información? ¿Les resultará atractiva?

**Nuevos conceptos y oportunidades de negocio.** Se trata del sector más contaminante de todo el planeta, lo que ha generado también preocupación y oportunidades de negocio interesantes gracias a las nuevas tecnologías aplicadas a los tejidos y procesos productivos, como lo que se ha dado en llamar Slow Fashion o Moda Sostenible. La economía colaborativa, o nuevos modelos de negocio como las ventas de segunda mano, pueden poco a poco introducir cambios que afecten a todo el sector. Irrumpe con fuerza también otro concepto que hace unos años no se habría entendido en la moda, como la cocreación.

**Mensaje común de industria. Asociacionismo.** Esta industria está marcada por una importante ausencia de barreras de entrada, que hace que haya mucha rotación entre las empresas que entran y salen del mercado. Son muchos los que tienen buenas

ideas e intentan probar suerte, pero no todos se consolidan. Además, las diferencias entre unas empresas y otras, y sus reservas, son tan grandes, que no se ha conseguido trasladar un mensaje de industria común e inteligible para todos. Italia, Francia, Reino Unido o EEUU emiten un mensaje claro que las define. Pero en nuestro caso, cada uno hace lo que puede sin que ni a través de las asociaciones ni del Ministerio se armonice definitivamente el mensaje.

**Turismo internacional de compras.** Siendo el segundo país del mundo en visitas de turistas internacionales, ha sido durante los diez últimos años cuando se han adaptado estructuras y estrategias, para satisfacer las necesidades de esta demanda. Las firmas orientadas al lujo o lujo accesible, y grandes superficies y centros comerciales, siguen invirtiendo en instalaciones, oferta de ocio complementaria, formación, profesionales y comunicación para acceder a este tipo de público. Será fundamental para el éxito de este enfoque que el turismo de compras sea coordinado y proyectado como una tipología turística específica. Por ejemplo, puede ser preciso revisar las rutas establecidas por las compañías aéreas, o conceder más declaraciones de zona de interés turístico a determinados espacios comerciales, o contemplar estas áreas de manera especial en los planes turísticos. A veces, la parte

comercial de este hábito es tan fuerte, que se convierte en el motivo principal por el que el turista hace el viaje o al menos, escala. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Creadores de Moda de España e ISEM Fashion Business School de la Universidad de Navarra. Observatorio de la Moda Española. "Informe El Sector de la Moda en España (2015/2016). Retos y Desafíos". Marzo 2016.
- Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Moda. (ACOTEX) "Barómetro Acotex". Publicaciones mensuales de la evolución de las ventas del comercio de moda.
- KPMG y Modaes.es. "Global Fashion Drivers". 2016.
- Google. "Consumer Barometer" Junio 2018.
- Deloitte. "Why Omnichannel as you know it is dead". Mayo 2015.
- McKinsey. "Creating value in fashion. How to make the dream come true". Mayo 2015.
- Lara, L.: "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>.
- PwC: "¿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>.
- Belch, G.E. & Belch, M.A.. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw Hill Companies. (2013).
- Martín del Campo, A. *ZMOT o Momento Cero de la Verdad. ¿Qué compramos?* E-commerce. IEBS (2017).