

# GLOBAL FASHION DRIVERS

2024

Modaes







Reservados todos los derechos.  
Queda rigurosamente prohibida,  
sin la autorización expresa del  
titular del Copyright, bajo las  
sanciones establecidas por  
la legislación vigente, la  
reproducción total o parcial de  
la presente obra por cualquier  
medio o procedimiento,  
digital o impreso, ya sea para  
uso personal o profesional.

## Modaes

*Líder en información económica  
del negocio de la moda*

### **Cinnamon News**

*Gran Vía de les*

*Corts Catalanes 690, local 1*

*08010 - Barcelona*

*938 807 878*

*[www.cinnamonnews.com](http://www.cinnamonnews.com)*

**CINNAMON  
NEWS**

# GLOBAL FASHION DRIVERS

2024

Elabora  
Modaes  
[www.modaes.com](http://www.modaes.com)

**Modaes**

Impulsa  
KPMG  
[www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

**INTRODUCCIÓN**

**RESINTONIZAR CON  
LA ESTRATEGIA**

**6**

**ESCENARIO  
MACROECONÓMICO**

**TIPOS, GUERRAS Y  
ELECCIONES: LOS  
ELEMENTOS DEL CAOS EN  
UN MUNDO GLOBAL**

**8**

**LOS DIEZ GLOBAL  
FASHION DRIVERS**

**PRECIOS, DIVERSIDAD,  
CAUTELA, LEGISLACIÓN E  
IA: LOS 'DRIVERS' DE 2024**

**16**

		<b>METODOLOGÍA</b>	<b>98</b>
	<b>#03</b> WINTER IS COMING: LOS 'PROFIT WARNING' AVISAN	<b>#07</b> EN BUSCA DEL COBIJO DEL MERCADO MADURO	
	36	60	
	<b>#04</b> LA SOSTENIBILIDAD MARCA LA AGENDA AL CALOR DE LA LEGISLACIÓN	<b>#08</b> LARGA VIDA A LA TIENDA (EN CONVIVENCIA CON EL ONLINE)	
	42	66	
<b>#01</b> LA MODA, MÁS CARA: BAILE DE POSICIONAMIENTOS CON LA PRESIÓN DE LA INFLACIÓN	<b>#05</b> LA DIVERSIDAD GANA TERRENO EN LA COMUNICACIÓN	<b>#09</b> LA MODA SE CONCENTRA Y MIRA AL PARQUÉ	
24	48	72	
<b>#02</b> EL NUEVO MAPA INTERNACIONAL: CAUTELA ANTE LA INESTABILIDAD	<b>#06</b> INTELIGENCIA ARTIFICIAL: LA NUEVA FRONTERA	<b>#10</b> NUEVOS CAPITANES PARA UN NUEVO CONTEXTO	
30	54	78	

---

# INTRODUCCIÓN

# RESINTONIZAR CON LA ESTRATEGIA

La industria de la moda resintoniza su estrategia para mantener su competitividad. En un contexto como el actual, los grandes operadores del sector a escala global han acelerado su transformación en algunos aspectos ya conocidos, con *drivers* que en buena medida tienen un recorrido plurianual en la industria, pero que se han actualizado al calor de las circunstancias.

Una coyuntura internacional desafiante ha puesto sobre la mesa problemas de rentabilidad en varias empresas del sector, que por un lado han empezado a asumir que ganarán menos de lo previsto y por otro han acelerado su reposicionamiento. Sin romper lo construido, el final de la pandemia ha provocado también ajustes en la distribución y que el futuro empiece a ser otra vez como era: con tiendas físicas para vender moda y el online como un canal complementario, y no al revés.

Las salidas a bolsa o los cambios de liderazgo en las compañías son otros dos ejemplos de la

resintonización del sector, que también ha afinado su estrategia ante el mapamundi: anteponiendo la seguridad por delante de la oportunidad.

En un momento de menos audacia de lo habitual en el sector, el que puede ser el gran disruptor de la industria, una tecnología de tanto recorrido como la inteligencia artificial, se apunta sólo como oportunidad de futuro, pero todavía no de presente.

En definitiva, el sector supera en 2023 un año para pocos experimentos, pero sí de importantísimos matices. Si no es el sector que en el último año se haya dado la vuelta como un calcetín, sí es una industria que está atenta y permeable como pocas a los cambios en el contexto, ya que no le importa reenfocar su rumbo ante las nuevas circunstancias.

Si el mundo promete ser igual de imprevisible en 2024, está claro que la moda será de las primeras en adaptarse a lo que venga. •

---

# ESCENARIO INTERNACIONAL

---

---

DE LA  
INDUSTRIA  
DE LA MODA

---

# TIPOS, GUERRAS Y ELECCIONES: LOS ELEMENTOS DEL CAOS EN UN MUNDO GLOBAL

Las tensiones geopolíticas han vuelto a marcar un año que comenzó dibujando una curva positiva en los indicadores macroeconómicos. Con la hucha de la pandemia agotada y la subida de tipos impactando en los créditos, el consumo flaquea y arrastra a la economía mundial hacia una etapa más débil.

# 2,9%

La economía mundial crecerá un 2,9% en 2024, muy por debajo de la media histórica de desarrollo anual entre 2000 y 2019.

Desafiante ha sido quizás una de las palabras más repetidas del último ejercicio. Los continuos *shocks* geopolíticos, el impacto de la subida de tipos de interés y una debilidad del consumo que se hacía más patente a medida que avanzaba el año han definido el compás del entorno macroeconómico en un año que tendría que haber servido para confirmar la recuperación.

En mayo de 2023, la Organización Mundial de la Salud (OMS) decretó por fin que ya no consideraba el Covid-19 una emergencia sanitaria global. El carpetazo a la pandemia vino acompañado también de una normalización de la cadena de suministro, y en los mercados financieros la situación se tranquilizó después de que las autoridades suizas y estadounidenses intervinieran para contener las turbulencias en el sector bancario en marzo.

Con este contexto, el Producto Interior Bruto (PIB) mundial se expandió un 3,4% en el segundo trimestre frente al mismo periodo del año anterior, superando incluso las previsiones que el Fondo Monetario Internacional (FMI) había realizado en abril.

La fortaleza del consumo y del empleo en países como Estados Unidos y la recuperación del turismo, que contribuyó a la expansión económica de mercados como Italia, México o España, completaban la foto fija de un semestre que se cerró con buena nota.

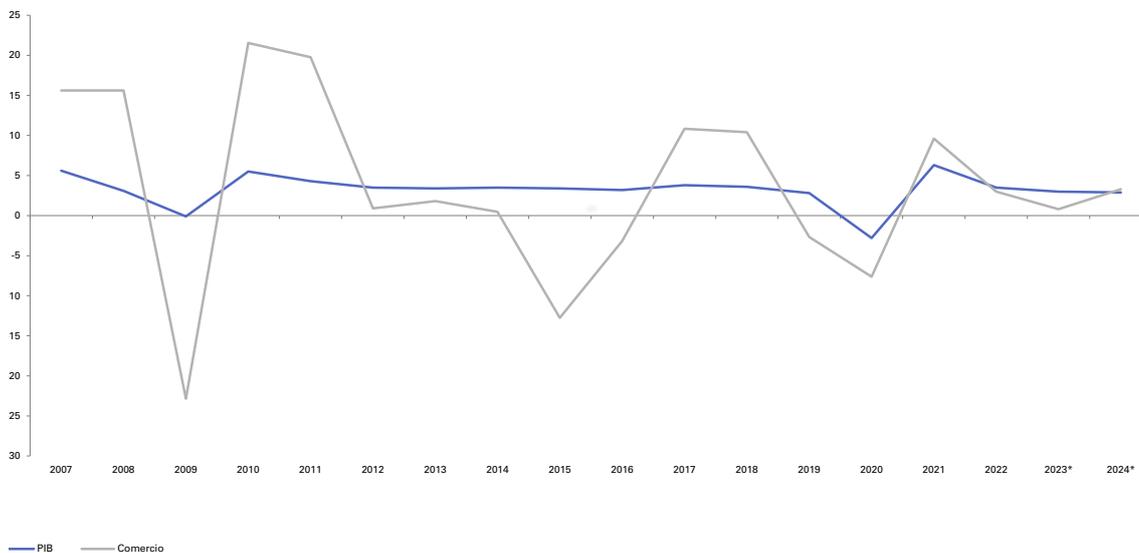
Sin embargo, otras fuerzas macroeconómicas (algunas nuevas, otras que se arrastran ya desde 2022) han comenzado a tensar la cuerda hacia el otro lado y a hacer languidecer la recuperación pospandémica.

En su último informe de octubre, titulado *Navegando las divergencias globales*, el FMI señalaba

que la economía mundial continúa impactada por factores como las consecuencias a largo plazo de la pandemia, la guerra en Ucrania y la creciente fragmentación geoeconómica. Pero también por factores más cíclicos, como los efectos de la política monetaria restrictiva para reducir la inflación, la retirada de los apoyos fiscales y los efectos climáticos extremos.

Además, el ahorro acumulado durante los confinamientos por la pandemia ha empezado a agotarse, lo que, sumado a un encarecimiento de la deuda y un menor acceso al crédito por la subida de tipos, ha comenzado ya a impactar

**EVOLUCIÓN DEL PIB Y EL COMERCIO MUNDIAL**  
Variación interanual, en porcentaje. \*Previsión



Fuente: FMI y OMC

# 1,7%

**Mediocre fue el adjetivo que usó la Organización Mundial del Comercio para describir el crecimiento del comercio mundial en 2023, de sólo el 1,7%.**

en el consumo. La industria, mientras, muestra claros signos de debilidad, con descensos en la producción industrial, la inversión y el comercio mundial de bienes.

“A pesar de los signos de resiliencia económica de principios de este año y de los avances en la reducción de la inflación, la actividad económica todavía está por debajo de las proyecciones pre-pandémicas, especialmente en las economías de mercados emergentes y en desarrollo”; señalaba la entidad, que hacía hincapié en las divergencias entre economías en todo el mundo.

Mientras que Estados Unidos ha liderado la recuperación (se estima que el PIB superará en 2023 su trayectoria pre-Covid), la zona euro ha evolucionado en positivo, pero a menor ritmo, reflejando una mayor exposición a la guerra en Ucrania (en su caso, la economía está aún un 2,2% por debajo de las proyecciones pre-Covid). En China, a la desaceleración relacionada con la pandemia se ha sumado la crisis del sector inmobiliario, lo que ha motivado que el PIB esté aún un 4,2% por debajo de las previsiones anteriores a la pandemia.

Las noticias del ámbito político añaden todavía más inestabilidad al entorno global, del ascenso de la ultraderecha polaca a la sorpresiva victoria del ultraliberal Javier Milei en Argentina. Tampoco España ha escapado en el último año a la inestabilidad, con una moción de censura fracasada que se saldó con un adelanto electoral y la formación de un nuevo gobierno de coalición formado por Psoe y Sumar.

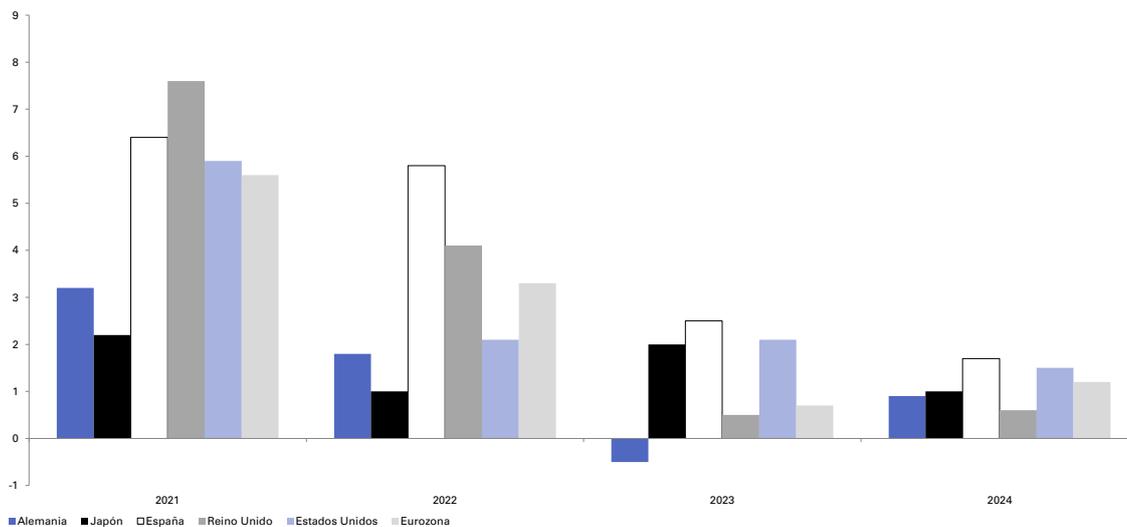
El año que ahora comienza traerá nuevas elecciones que serán clave, como las de Estados Unidos, donde Donald Trump opta a la reelección; las de

India, que desde 2023 es el país más poblado del mundo, o las del Parlamento Europeo, que tendrán lugar en junio.

A este contexto de inestabilidad se sumó en octubre el estallido de un nuevo conflicto bélico, tras el ataque sorpresivo de Hamás en Israel y la consecuente escalada bélica liderada por el Gobierno de Benjamin Netanyahu en Gaza.

El conflicto ha comenzado a tener ya impacto global en forma de alteraciones en las cadenas de suministro. Las principales navieras internacionales han comenzado a desviar las rutas que

**PREVISIÓN DE CRECIMIENTO EN LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS**  
 Variación interanual, en porcentaje. 2023 y 2024, previsiones.



Fuente: FMI

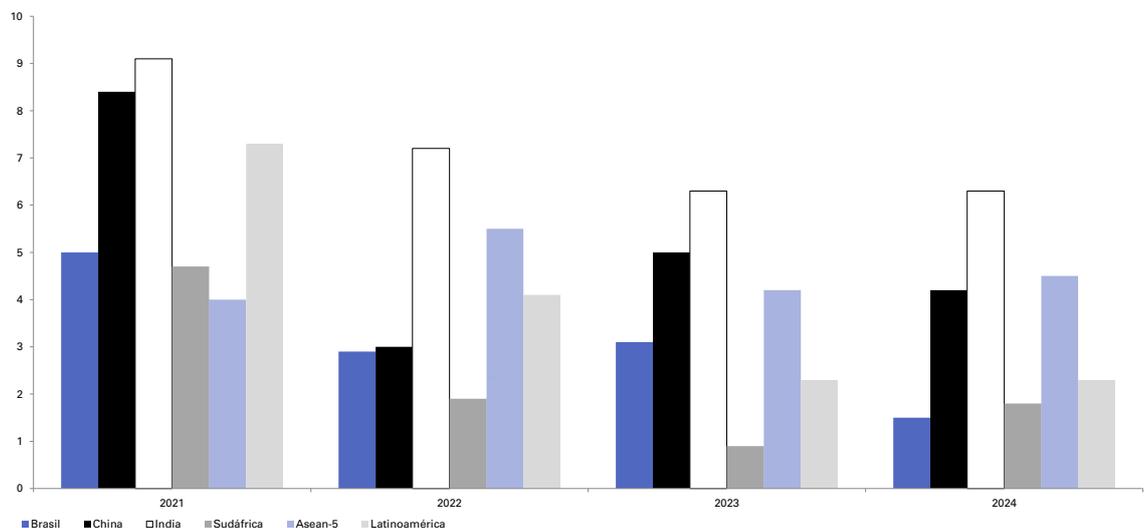
# Los analistas anticipan un mundo cada vez más multipolar, a medida que los riesgos y las tensiones geopolíticas proliferan en todo el planeta: la era de la paz y la cooperación económica parece llegar a su fin, según advertían en Davos

pasaban por el Canal de Suez ante la amenaza de ataques de rebeldes yemeníes en el Mar Rojo. Las nuevas rutas alargan sensiblemente los tiempos de tránsito en uno de los momentos cumbre para el comercio, y la situación trae recuerdos de cuando el buque Ever Given quedó encallado en el Canal de Suez en 2021, provocando una quiebra en la *supply chain* y subidas de precios que se alargaron durante casi un año. Con este escenario, se prevé que la economía mundial pase de crecer un 3,5% en 2022 a apenas un 3% en 2023 y un 2,9% en 2024, muy por debajo de la media histórica de crecimiento

anual entre 2000 y 2019, que fue del 3,8%. Las economías avanzadas se habrán desarrollado un 1,5% en 2023, según las últimas previsiones, y avanzarán apenas un 1,4% en 2024. Los mercados emergentes y en vías de desarrollo también desacelerarán, pero de manera más moderada, pasando de una subida del 4,1% de 2022 al 4% tanto en 2023 como en 2024.

La inflación, por su parte, ha emprendido su camino de regreso a la normalidad, aunque no será hasta 2025 cuando la inflación subyacente estará de nuevo en línea con los objetivos de los bancos centrales. A escala global, los precios

**PREVISIÓN DE CRECIMIENTO EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES**  
Variación interanual, en porcentaje. 2032 y 2024, previsiones.



Fuente: FMI

pasarán de subir un 8,7% en 2022 a un 6,9% en 2023 y un 5,8% en 2024.

El comercio mundial de mercancías también avanzará tímidamente. “Mediocre” fue el calificativo empleado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) para definir sus perspectivas para 2023, que pasaban por que el comercio mundial de mercancías avanzase apenas un 1,7%, frente al 2,7% del año anterior, con un ligero repunte en 2024 de hasta el 3,2%.

El título de la cumbre del Foro Económico Mundial en Davos en enero de 2023, *Cooperación en un Mundo Fragmentado*, ya daba pistas de las

pautas que marcarán la evolución del comercio, y la creciente inestabilidad global apuntan a que esa fragmentación continuará haciéndose visible en 2024. Los analistas anticipan un mundo cada vez más multipolar, a medida que los riesgos proliferan en todo el planeta: de las tensiones de los países bálticos y nórdicos con Rusia a la inestabilidad en el Sahel, pasando por la amenaza perenne de Taiwán. La sensación de que, como decían los delegados del del Foro Económico Mundial en Davos, una larga etapa de paz e integración económica está llegando a un final parece confirmarse. •

# 6,9%

La inflación global pasará del 8,7% de 2022 a un 6,9% en 2023 y un 5,8% en 2024.

---

**LOS  
DIEZ  
GLOBAL**

---

---

# FASHION DRIVERS

---

# PRECIOS, DIVERSIDAD, CAUTELA, LEGISLACIÓN E IA: LOS 'DRIVERS' DE 2024

Con un cambio de ciclo amenazando con hacer acto de presencia, la industria internacional de la moda adapta su estrategia. Precios, diversidad, cautela en las decisiones, la presión de la legislación y nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial definen la hoja de ruta del sector.

La geopolítica ha continuado estando muy presente en el escenario económico internacional en 2023 y volverá a estarlo durante 2024, con una nueva guerra que amenaza con desestabilizar toda la región de Oriente Próximo y provocar otras tensiones a lo largo del planeta.

La persistente inflación elevada y unos tipos de interés que por consiguiente se mantienen en máximos han terminado por impactar en el consumo. Además, las perspectivas electorales (con elecciones previstas para 2024 en mercados como Estados Unidos, Rusia, India o la Unión Europea) no ayudan a mantener un clima positivo en la población.

Tampoco contribuyen al optimismo las perspectivas económicas: según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial sólo crecerá un 2,9% en 2024, muy por debajo de la media de las dos primeras décadas del siglo XXI. ¿Cuáles son los *drivers* que marcan el movimiento de la industria de la moda en 2024?

## PRECIOS Y POSICIONAMIENTO AL ALZA

La moda redefine la pirámide del consumo a raíz de la llegada de nuevos contendientes a la batalla por el precio más bajo: buena parte de los operadores del sector han preferido enfocarse en un difícil reposicionamiento para actualizar su propuesta de valor ante el consumidor y, de paso, ganar margen. La sostenibilidad también presiona: la progresiva incorporación de nuevas materias primas y procesos más sostenibles incrementan los costes de producción.

Por un lado, el 50% de las principales compañías del negocio de la moda a escala global han subido precios, mientras que una de cada cinco ha emprendido movimientos de mayor calado. Por ejemplo, el 20% de los grupos han lanzado colaboraciones con otra firma o creativo de renombre para elevar su posicionamiento. Otra estrategia para lograr el mismo objetivo pasa por el lanzamiento de líneas o colecciones con un posicionamiento más alto: es

la política adoptada a lo largo de 2023 por un 17% de los operadores del sector.

### **CAUTELA ANTE LA INESTABILIDAD**

La inestabilidad en la política internacional impacta en un sector tan globalizado como la moda. Casi la mitad de las empresas del sector han apuntado a un impacto negativo de circunstancias exógenas a su actividad y al propio sector: de la guerra en Ucrania a la guerra en Gaza, pasando por Myanmar (país controlado desde 2021 por una junta militar acusada de violaciones de los derechos humanos). En concreto, un 46% de los operadores del sector prevé un impacto de la geopolítica en su negocio. Las consecuencias de la inestabilidad en la política global son aún más relevantes en algunos casos: una de cada diez compañías reconoce haber parado procesos en marcha a causa del contexto geopolítico, que no ayuda ni a las ventas ni a procesos como la salida a bolsa de una compañía.

### **LLEGAN LOS 'PROFIT WARNINGS'**

Inflación e inestabilidad geopolítica forman el cóctel perfecto para que las empresas vean alterados sus planes y, en particular, consideren ahora sus previsiones más optimistas de la cuenta. Por ello 2023 se ha convertido también en un ejercicio de *profit warnings*, en especial en las cotizadas estadounidenses del sector. A lo largo de 2023, una de cada cinco compañías ha reducido sus previsiones en torno a sus resultados, en un ejercicio en el que también han proliferado planes de ajuste de personal con los que optimizar operaciones y hacer frente a estas caídas de rentabilidad.

### **LA LEGISLACIÓN VERDE MARCA EL COMPÁS**

La transición de la moda hacia modelos más sostenibles es la mayor disrupción a la que se enfrentan las empresas del sector en todo el mundo. Aunque el camino comenzó hace años por parte de las compañías de esta industria, ahora es la nueva oleada

# Un 46% de los operadores del sector prevé un impacto de la geopolítica en su negocio y una de cada cinco compañías ha reducido sus previsiones en torno a sus resultados, en un ejercicio en el que también han proliferado planes de ajuste de personal

legislativa vinculada con la sostenibilidad el gran motor de este cambio.

En 2023, alrededor de un 15% de las empresas globales de la industria de la moda han actualizado sus objetivos en materia de sostenibilidad a lo largo del último ejercicio.

Ello a pesar de que los avances realizados en los últimos años empiezan a ser palpables: el 30% de las empresas mide su huella hídrica y el 25% han puesto en marcha servicios de segunda mano, alquiler o reparación de sus productos. Otra tendencia al alza pasa por la integración vertical para asegurarse el suministro: el 15% de los operadores del sector han entrado en el capital de algún proveedor para ello.

## LA HORA DE LA DIVERSIDAD

Aunque el sector de la moda se encuentra todavía muy lejos de dar por cumplida su transformación hacia un modelo de sostenibilidad medioambiental, otros aspectos que afectan a la cosmovisión que aporta el sector al mundo empiezan a ocupar espacio en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, la diversidad ha entrado con fuerza en las campañas de comunicación y ya son un 40% de las compañías de la industria de la moda las que incluyen a modelos diversos en sus campañas de publicidad. Y de la diversidad a la igualdad de género, en particular en los máximos órganos de dirección. En concreto, de mujeres en su consejo de administración. Aunque las cifras siguen lejos de la paridad, el 72% de los operadores globales del sector tienen más de un 30% de mujeres en su consejo de administración.

## LA IA ENTRA FUERTE

La transformación tecnológica no termina nunca en el sector de la moda y ahora parece haber lle-

gado el momento de una de las tecnologías más disruptivas y de mayor alcance para este negocio: la inteligencia artificial.

En 2023, al menos un 16% de las compañías reconocen usar IA generativa en alguno de sus procesos, aunque esta tasa promete continuar aumentando en un futuro cercano. La creación de colecciones y la atención al cliente son dos de los aspectos en los que se han centrado los pioneros en el sector en el uso de esta tecnología.

## FOCO EN LOS MERCADOS MADUROS

En tiempos de incertidumbre, mejor malo conocido que bueno por conocer. Parece la estrategia adoptada por la mayoría de las compañías del sector en sus estrategias de crecimiento internacional, en las que se priorizan ahora los mercados maduros (aunque afectados por una fuerte competencia) que la entrada en países emergentes de alto potencial. Un ejemplo claro es la creciente apuesta de las marcas por Estados Unidos: un 24% de las empresas han aumentado su presencia en el país.

Mientras algunos mercados ganan atractivo para el sector, otros pierden casi todo su interés: es el caso de China, donde incluso uno de cada diez operadores han decidido deshacer operaciones.

## LATIENDA RECUPERA PROTAGONISMO

Si los mercados emergentes no son un motor para el crecimiento, también ha dejado de serlo el canal digital, uno de los grandes salvavidas para mantener la actividad en la industria de la moda durante los años marcados por las restricciones al comercio a causa de la pandemia. En 2023, uno de cada cinco operadores del sector asegura haber reducido el peso de sus ventas online, una circunstancia que da pie a que las ventas en formatos físicos recupe-

ren parte del terreno perdido. En este sentido, tras años de ajustes en las redes de tiendas el 29% de las grandes compañías del sector de la moda a escala global han realizado aperturas netas de tiendas a lo largo del ejercicio.

#### **LA MODA SE CONCENTRA**

La moda es cada vez más un negocio de volumen, y lo es aún más a medida que la presión de la competencia, de la legislación sostenible o de la transformación tecnológica obliga a las empresas a conseguir el volumen adecuado para tomar decisiones en estos ámbitos. A lo largo del último ejercicio, un 16% de las principales empresas de la industria internacional de la moda han llevado a cabo alguna operación corporativa, principalmente adquisiciones de competidores o de compañías que permiten entrar en un nuevo segmento de mercado.

La bolsa es, sin lugar a dudas, el movimiento más destacado de 2023 y volverá a serlo en 2024. Un

número creciente de compañías se aproxima al parqué, con las españolas Puig y Tendam y la china Shein como principales ejemplos.

#### **NUEVOS CAPITANES**

En un momento de cambio de ciclo como el actual, la moda se arma con nuevos primeros ejecutivos para hacer frente a la situación. En 2024, una legión de nuevos capitanes liderará las principales empresas de moda en el mundo. A lo largo del último ejercicio, un 31% de las compañías han realizado cambios en su equipo directivo, incorporando un nuevo consejero delegado o cambiando fichas en los ejecutivos de primer nivel. Además, la feroz competencia por el talento obliga a las empresas del sector a actualizarse, especialmente en áreas como el retail. A lo largo del último ejercicio, un 13% de las compañías han lanzado nuevos sistemas para fidelizar el talento en tienda y el 12% han cambiado los sistemas de remuneración. •

**El 50% de las principales compañías del negocio de la moda a escala global han subido precios y una de cada cinco ha adaptado su estrategia de distribución ante el estancamiento de sus ventas online**

---

QED

---

---

2024

---

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**1**

---

---

**LA MODA, MÁS  
CARA: BAILE DE  
POSICIONAMIENTOS  
CON LA  
PRESIÓN DE LA  
INFLACIÓN**

---

La industria global de la moda se replantea su estructura de precios. La inflación que, aunque afloja su presión, todavía se mantiene, la entrada de nuevos operadores y los cambios en la estructura de costes por la incorporación de nuevas materias primas y procesos más sostenibles, están llevando al sector a un baile de posicionamientos. La mitad de las principales empresas del sector a escala internacional ha elevado ya sus precios y cerca de una cuarta parte ha lanzado colaboraciones con otras firmas o ha puesto en el mercado líneas o submarcas más caras y diferenciadas, por calidades o diseño.

**50%**

Uno de cada dos grupos del sector ha subido los precios en el último año presionado por la inflación, que se mantiene vigente desde 2022, y por nuevos operadores en el mercado.

La moda, más cara. A un sector tradicionalmente deflacionista, la subida de costes de los últimos dos ejercicios le ha obligado a replantearse su estructura de precios. Este no es el único factor, aunque sí el principal, que está provocando en la industria global de la moda un baile de posicionamientos que redibuja la pirámide del sector.

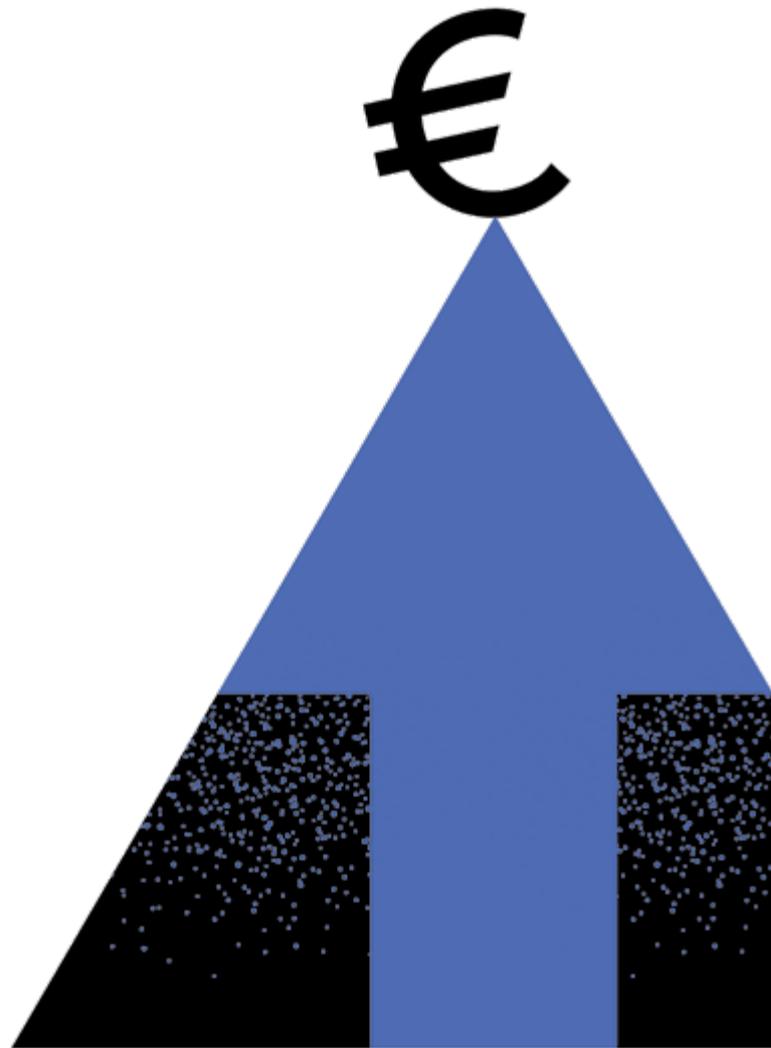
A lo largo del último ejercicio, el 50% de las principales empresas de la industria mundial de la moda admiten haber subido sus precios. A la inflación persistente que, aunque se ha moderado en 2023, se mantiene presente, se suman aspectos como la creciente competencia en la franja más baja de la pirámide o la progresiva incorporación de nuevas materias primas y procesos más sostenibles, que incrementan e incrementarán más en el futuro los costes de producción.

Si en la Gran Recesión compañías como Primark se convirtieron en los grandes agitadores de los precios, en el momento actual son dos compañías online las que están obligando al sector a bailar. Se trata de Shein y Temu, que se han abierto camino rápido con todo tipo de promociones y grandes descuentos y basan su estrategia en importantes

incentivos para comprar.

¿Cómo están reaccionando los principales grupos internacionales de la industria de la moda a este nuevo escenario? Además de subir precios, alrededor de un 20% de las compañías han lanzado colaboraciones con otras firmas y un 17% de ellas han introducido líneas o submarcas de mayor posicionamiento, ya sea por calidades o diseño. Todo ello deriva en un *mix* de producto con precios más elevados, que permiten, en parte, compensar la subida de costes.

Uno de los principales ejemplos de esta tendencia a escala internacional es H&M. La compañía sueca, inmersa desde hace años en un proceso de reposicionamiento, ha apostado en 2023 por retomar su estrategia de colaboraciones centrándose en dos extremos: marcas *mainstream* de un segmento más elevado y firmas de nicho con las que impulsar su imagen. La empresa se ha aliado en el último ejercicio con Paco Rabanne (propiedad de la empresa española Puig), pero también lo ha hecho con Rotat, una firma danesa que se ha popularizado de la mano de *celebrities* como Kim Kardashian o la *influencer* Leonie Hanne.



Mango es otra de las compañías que está apostando por elevar, de forma progresiva, su *mix* de precios. La empresa española, controlada por el empresario Isak Andic, lo está haciendo tanto con colaboraciones (con marcas como la italiana Boglioli) como con el lanzamiento de líneas de precios más elevados (como Selection o Beyond, con abrigos de hasta 999 euros).

Incluso Primark, otrora ejemplo de los precios más bajos, quiere ahora elevar su posicionamiento. La cadena irlandesa lanzó hace un año la colección Edit, con abrigos de lana, pantalones de satén y zapatos de piel por entre 25 euros y 60 euros.

Sin embargo, el ejemplo más claro de este cambio de posicionamiento de los grandes retailers internacionales no es otro que el de Inditex, especialmente con su cadena estrella, Zara. A lo largo de los años, Inditex ha pasado de estar en la base de la pirámide para subir hacia la franja media, un paso que ahora va más allá, escalando unos peldaños más. En el último año, Inditex ha refinado su imagen y su posicionamiento con colaboraciones con creativos como Narciso Rodríguez, pero también introduciéndose en el ámbito artístico

con alianzas con figuras como Helmut Newton.

Según Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de Tous, la moda no será “forzosamente” más cara en el futuro. “Las compañías acabarán encontrando eficiencias en sus procesos y eso puede revertirse positivamente a los consumidores”, explica.

Sin embargo, a juicio de Pablo López, fundador de Silbón, la subida de precios que está llevando a cabo la industria de la moda no es reversible.

En su opinión, “la moda será más cara, pero de manera relativa, pues el precio unitario será mayor, pero como las prendas se utilizarán más veces por su mayor calidad a la larga el consumo global será más bajo y, por tanto, el gasto familiar en ropa bajará”.

Para Fran Marchena, fundador de Hoff, el encarecimiento es también irremediable. “Estamos yendo a un modelo cada vez más sostenible que encarece el proceso y eso se verá repercutido en el precio final de los bienes -reflexiona-; la pregunta es si la gente estará dispuesta a pagar ese sobre precio o seguirán aflorando negocios como Shein”. “Estamos en un punto de inflexión evidente que determinará el futuro del consumo”, concluye. •

## La necesidad de valorizar y diferenciar ante la polarización del consumo

**Enrique Porta**  
Socio responsable del sector Consumo y Retail de KPMG en España

La crisis inflacionaria ha acentuado la polarización del sector de la moda, favoreciendo el desarrollo del *ultra low cost* (que se ha desestigmatizado y goza de una amplia aceptación, especialmente entre las generaciones más jóvenes y a través de redes sociales) y el crecimiento de grandes operadores con elevadas economías de escala y eficiencias. En paralelo, también crecen segmentos como la alta gama (más protegida ante la inflación por la menor elasticidad al precio de su demanda y su exclusividad) o diferentes propuestas de nicho, con conceptos sólidos, diferenciales y alineados con las tendencias y nuevas exigencias de ciertos grupos de consumidores.

Esta situación está elevando la presión para las marcas, especialmente para aquellas que se sitúan en un territorio intermedio, con una propuesta de valor poco diferenciada, que no justifique su *gap* de precio frente a otras alternativas, y que tendrán que bascular hacia un extremo u otro para asegurar su supervivencia.

Las alternativas parecen claras: o ser el más barato (con la dificultad que eso conlleva) o ser único y diferente. En este sentido, las marcas deben explorar el uso de aquellas palancas (propósito, sostenibilidad, creatividad, diseño, exclusividad, calidad y excelencia, artesanía...) que ayuden a elevar la percepción de la marca y valorizar y diferenciar su propuesta.

**“Hay dos alternativas:  
o ser el más barato o ser  
único y diferente”**

**Shein y Temu agitan la pirámide de la moda y los grupos de gran distribución se diferencian con precio, calidades o diseño**

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**2**

---

---

**EL NUEVO MAPA  
INTERNACIONAL:  
CAUTELA ANTE LA  
INESTABILIDAD**

---

A una industria tan globalizada como la moda, la inestabilidad geopolítica le afecta sobremanera. Si en 2022 fue la invasión de Ucrania por parte de Rusia, en 2023 ha sido el conflicto bélico entre Israel y Hamás el factor que está impactando en las previsiones de las principales empresas de la industria de la moda. Aunque el negocio es mucho menor que en el caso de Rusia y la exposición pública es también más reducida, la mitad de las empresas del sector prevé un impacto de la geopolítica en su negocio y un 10% de ellas ha parado proyectos en marcha por el contexto internacional.

**46%**

Son las empresas de moda que han aventurado un impacto negativo en la cifra de negocio a causa de la inestabilidad geopolítica.

Cuando el Covid-19 parecía ya olvidado, no sólo una sino dos guerras han hecho acto de presencia en la geopolítica internacional. Si en 2021, Kristalina Georgieva, directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), anticipaba “una década” e incluso “una generación perdida” por el Covid-19, la mandataria alerta ahora de que “las preocupaciones sobre la fragmentación económica y financiera a escala mundial se han agravado en medio de las crecientes tensiones geopolíticas, las tirantes relaciones entre Estados Unidos y China, y la invasión rusa de Ucrania.” Y, a ello, se suma el conflicto bélico entre Israel y Hamás en Gaza, una “nueva nube en el horizonte de la economía global.” A una industria tan globalizada como la de la moda, la inestabilidad geopolítica le afecta sobremanera y lleva a sus protagonistas a moverse con cautela.

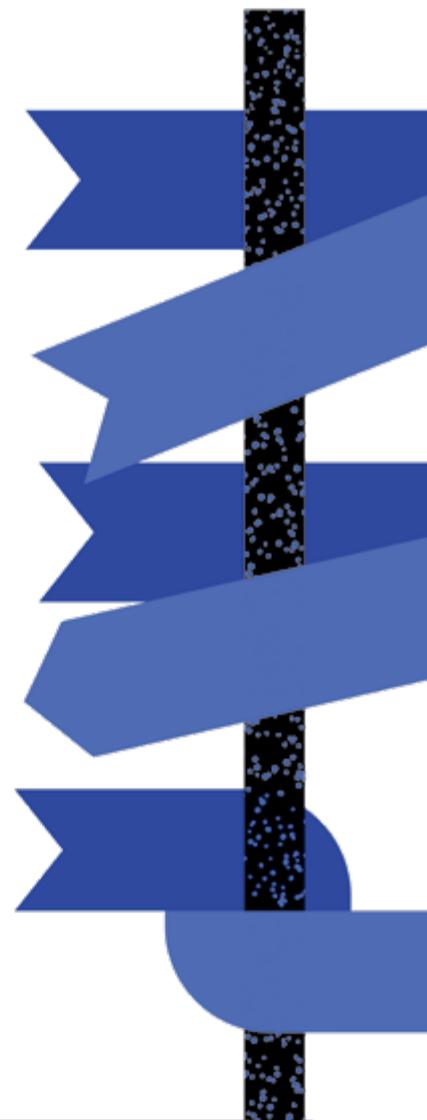
“La inestabilidad afecta tanto al consumo, como a los costes, como al talento –señala Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de Tous-; en este sentido, las compañías tenemos la responsabilidad de gestionar de una manera mucho más flexible nuestros planes estratégicos.” Para Susana Sán-

chez, directora general de Parfois, “el retail y la moda están preparados para enfrentar cambios constantes, ya que es parte integral del modelo de negocio.”

Cerca de la mitad de las principales empresas de la industria de la moda a escala internacional, en concreto el 46% de ellas, prevé un impacto de la geopolítica en su negocio, con caídas de ventas o recortes del margen. Además, un 10% de las principales empresas del sector ha paralizado procesos en marcha como consecuencia del contexto internacional, si bien esta cifra podría aumentar en los próximos meses.

El grupo de cosmética Estée Lauder fue la primera en poner cifras a la inestabilidad geopolítica. El pasado noviembre, con motivo de la presentación de sus resultados trimestrales, la empresa estimó en el 1% la reducción de ventas provocada por “los potenciales riesgos de más disrupciones del negocio en Israel y otras partes de Oriente Próximo.” Este impacto del 1% (tanto para el segundo trimestre como para el año completo) ha llevado a Estée Lauder a reducir sus previsiones para el ejercicio en curso, que podría cerrarse con una

El nuevo mapa  
internacional:  
cautela ante la  
inestabilidad



caída de ventas del 2%. Junto con el impacto de la guerra en Gaza, la compañía también cifra el golpe de la divisa, que se situará en el 1%, aunque reconoce que “los tipos de cambio son volátiles y difíciles de predecir.”

El grupo italiano de calzado Geox, con un pequeño negocio en Israel, también ha revisado a la baja sus provisiones de facturación para el ejercicio en curso por, entre otros factores, el entorno geopolítico y macroeconómico. Geox cita como consecuencias de los conflictos bélicos su influencia en las tasas de inflación, con las consecuentes políticas monetarias restrictivas; la volatilidad de la divisa; la demanda en los mercados internacionales, y la incertidumbre y la confianza del consumidor.

El impacto en el negocio de la moda de la guerra entre Israel y Hamás no está siendo tan duro como lo fue el de la invasión de Ucrania por parte de Rusia, tanto por volumen de negocio como por potencial daño reputacional.

Si con la guerra en Ucrania la moda internacional tuvo que posicionarse, el silencio ha imperado en el momento actual, si bien sí que se ha paralizado la actividad.

Algunos de los operadores que han bajado la persiana a sus tiendas en Israel han sido Tous, Inditex, Mango o H&M. La empresa española de joyería entró en 2012 en Israel de la mano del grupo Alfa Cosmetics (que concentra el grueso de sus negocios en el sector de la cosmética, pero es también socio de marcas como Longchamp) y contaba con doce tiendas, que cerró temporalmente días después de la escalada bélica.

La tensión geopolítica no sólo afecta a los países de distribución. También a los de aprovisionamiento. El caso más claro es el de Myanmar, controlado desde febrero de 2021 por la junta militar que lideró un golpe de Estado y que ha sido acusada de violaciones a los derechos humanos. La presión internacional ha hecho que un número creciente de compañías deje de producir en el país, con el consiguiente impacto en los márgenes.

Una de las últimas empresas en abandonar Myanmar como polo de aprovisionamiento fue Inditex, que en junio se sumó a una lista de empresa en las que figuran Mango, Primark, C&A, Aldi, Marks&Spencer, Fast Retailing, Tesco y Ryohin Keikaku, la matriz de Muji. •

## La volatilidad y los riesgos crecientes obligan a nuevos planes de mitigación

**María Jesús Rico**  
Socia de  
Gobierno,  
Riesgo y  
Cumplimiento  
de KPMG en  
España

En enero de 2020, el World Economic Forum publicó una nueva edición de su icónico informe *The Global Risks Report*. En dicho estudio, las enfermedades infecciosas se situaban en el top 10 de riesgos globales para 2020 por su potencial impacto, aunque no figuraban en el listado de principales riesgos según probabilidad de ocurrencia. Dos meses después, se confirmó la magnitud del impacto y se comprobó que lo improbable puede ser probable.

Más allá de la pandemia, el creciente impacto de la geopolítica y la acumulación reciente de disrupciones de todo tipo (bélicas, climáticas, tecnológicas...) mantienen a la sociedad en un estado de vigilancia constante del entorno y nadie descarta ya que puedan aparecer nuevos cisnes negros. De hecho, si analizamos la nueva edición 2024 del citado informe del WEF, aparecen nuevos desafíos a considerar asociados a la masificación en el uso y la aplicación de la IA.

Estos *shocks* tienen importantes implicaciones para el sector de la moda en toda su cadena de valor, desde el suministro (generando escasez, encarecimiento, retrasos, etc.) hasta la venta (levantando barreras y restringiendo mercados, contrayendo el consumo, etc.), o la reputación de las compañías.

Aunque es difícil prever qué riesgos se materializarán, sí es posible prepararse ante los mismos, evaluando su impacto e interconexión con otros riesgos. Es necesario identificar y analizar las palancas clave del negocio para protegerlas, evaluando su nivel de exposición a los riesgos y diseñando planes de contingencia y alternativas de negocio.

**Inflación, divisa,  
demanda internacional y  
confianza del consumidor  
son aspectos en que influyen  
los conflictos bélicos**

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**BR**

---

---

**'WINTER IS  
COMING':  
LOS 'PROFIT  
WARNING'  
AVISAN**

---

**Operadores de todo el mundo y de todos los segmentos se han visto afectados por la inestabilidad internacional y han tenido que avisar a sus accionistas de una desaceleración en su desempeño. La lista de empresas que redujeron previsiones está dominada por las estadounidenses, como Victoria's Secret, Guess, Bath&BodyWorks o Tapestry, entre otras. A estos anuncios se han sumado también las reducciones de personal tras la reestructuración de algunas compañías para ahorrar costes. Algunos operadores europeos también han dado la voz de alarma, anticipando una caída del beneficio.**

**20%**

**Durante el último ejercicio, una de cada cinco compañías internacionales del sector de la moda rebajaron sus previsiones.**

Incierto y desafiante. Estos dos adjetivos han sido quizás las dos palabras más repetidas en los resultados de las principales cotizadas de la moda a escala internacional durante 2023. Tras la pandemia en 2020, el *crack* de la cadena de suministro en 2021 y el estallido de la guerra en Ucrania en 2022, en 2023, con otra guerra en el mapamundi, el sector ha vuelto a navegar en aguas turbulentas que han llegado, esta vez sí, a los bolsillos del consumidor.

Con la hucha de la pandemia ya agotada, las subidas de tipos de interés y la inflación constriñendo el presupuesto para gastos discrecionales y el entorno internacional echando más leña al fuego de la incertidumbre, los consumidores se muestran más cautos y contienen el gasto.

La consecuencia directa ha sido una oleada de *profit warnings* por parte de las compañías y, en muchos casos, también recortes que han supuesto reducciones de personal. En concreto, durante el último ejercicio un 18% de las compañías rebajaron sus previsiones. La lista de empresas que redujeron previsiones está dominada por las estadounidenses, pero no discrimina segmen-

tos: Victoria's Secret, Guess, Bath&BodyWorks, Tapestry, Columbia, Levi Strauss, PVH o Estée Lauder recortaron sus expectativas, aludiendo a factores como la "inestabilidad internacional" o la debilidad del llamado "cliente aspiracional" en Estados Unidos. En Europa, los *pure players* Zalando o MyTheresa también han reducido previsiones.

Ni siquiera el *low cost*, un segmento al que las crisis suelen beneficiar, ha escapado esta vez a los *profit warnings*. La polaca Pepco redujo en septiembre sus previsiones para el cierre de año, y Primark reestructuró su negocio en Alemania tras no obtener los resultados esperados. Los ajustes de personal también han afectado a compañías de todo tipo, y la tendencia no es exclusiva del sector de la moda. Las telecom europeas han anunciado más de 80.000 despidos durante el año, y sólo en España los ceses por causas económicas o productivas se dispararon hasta superar la barrera de los 300.000 trabajadores.

En moda, Gap anunció en enero que preparaba 1.800 despidos, que se suman a los 500 que llevó a cabo en 2022 en posiciones corporativas. Zalando

'Winter is  
coming':  
los 'profit  
warning'  
avisan



WINTER  
IS  
COMING

también comenzó el año con un plan para despedir a “cientos” de trabajadores, aunque no precisó el número, y H&M tampoco concretó cuántos empleados saldrían de la compañía tras la fusión de sus marcas Weekday, Monki y Cheap Monday.

Otros gigantes que recortaron personal en 2023 fueron VF Corporation, Next, Fast Retailing, PVH, Wolverine, Pimkie, Frasers o Under Armour. En otras compañías, los ajustes llegaron demasiado tarde. Fue el caso del gigante austriaco Signa Group, que se acogió al equivalente al concurso de acreedores tras no lograr reestructurar una deuda de más de 1.300 millones de euros.

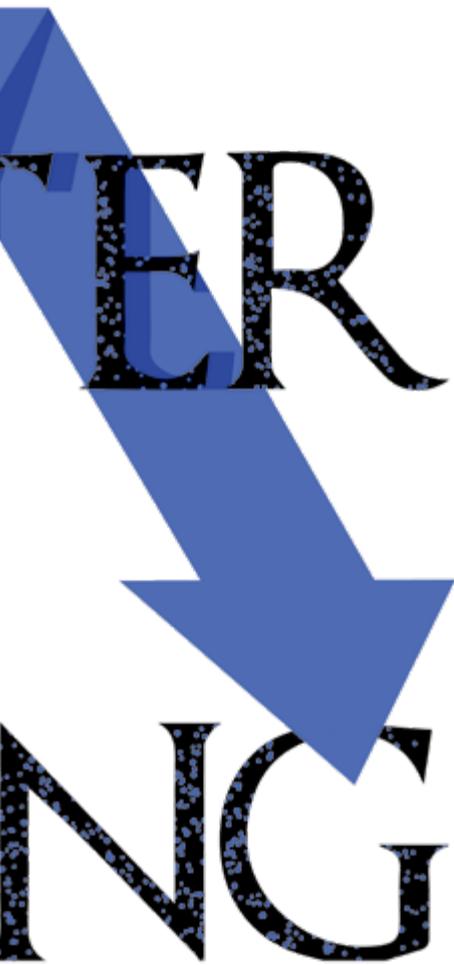
Aunque quizás más alarmante incluso que los *profit warnings* es la desaceleración que han registrado en los últimos trimestres algunos de los mayores grupos de moda del mundo, incluyendo todos los sectores, por un cóctel de factores que incluye la guerra en Gaza, los tipos de cambio, la desaceleración en China o temperaturas inusualmente cálidas. Después de elevar su facturación un 8% hasta agosto, H&M anticipaba un descenso de ventas del 10% en septiembre lastrada, en gran parte, por las inusualmente altas temperaturas en

el arranque de la campaña otoño-invierno. Fast Retailing, matriz de Uniqlo, apuntó que las ventas a tiendas comparables se redujeron un 4,6% en septiembre, mientras que las ventas totales, incluyendo el online, retrocedieron un 3,1%. Inditex, por su parte, rompió en el tercer trimestre con diez periodos consecutivos de crecimiento a doble dígito, con un alza por debajo del 7%.

Pese al escenario que dibuja el comportamiento de las principales compañías de la moda, para Susana Sánchez, directora general de Parfois, “en líneas generales no se anticipa una desaceleración significativa del consumo en el sector de la moda”.

El consejero delegado de Tous, Carlos Soler-Duffo, en cambio, precisa que “depende del horizonte que miremos: es cierto que a corto plazo las previsiones a nivel global no son del todo positivas, pero el pasado reciente ha superado lo que se había publicado como previsión”.

A juicio del fundador de Hoff, Fran Marchena, “venimos de una época post-Covid con mucha demanda, y que es normal que ahora tienda a estabilizarse algo, pero es lo que ocurre en cualquier ciclo económico”.•



**Los ajustes se han dado en todas las geografías y todos los segmentos: incluso los grandes grupos de 'low cost' como Pepco o Primark**

## Cómo reaccionar a un 'shock' de demanda

**Alfonso Junguitu**  
Socio responsable de Turnaround, Transformation & Working Capital de KPMG en España

Desde hace más de dos años, venimos sosteniendo que la situación de altos precios y tipos de interés debería desencadenar un *shock* de la demanda. Aunque el consumo, y sobre todo el turismo/ocio, lleva meses resistiendo mejor de lo esperado, la resaca de la inflación y la volatilidad e incertidumbre del entorno amenazan con impactar la demanda, con especial exposición para el sector de la moda dado su carácter discrecional y la estacionalidad de las colecciones.

En este escenario, una acción recomendable es revisar y afinar las previsiones de la demanda, que son el detonante de diferentes procesos en cadena de suministro, siendo interesante la incorporación de IA y de algoritmos predictivos.

Otra acción necesaria sería dotar de mayor flexibilidad a la cadena de producción, combinando series largas y más baratas más lejos con series más cortas o de refuerzo mucho más cerca. Además, ahora está actuando un factor que antes no influía: el coste del capital.

También resulta efectivo calibrar la cadena de suministro, en colaboración estrecha con proveedores clave; planificar y flexibilizar las infraestructuras; elevar la importancia de la logística y convertirla en eje clave en las decisiones; replantear la estrategia de acopio, exportación y el *mix* de transporte, y desestresar la cadena, diferenciando niveles de servicio exigidos por el mercado y separando lo urgente, de lo crítico, de lo estándar.

Todo ello, incorporando una visión doble de sostenibilidad, medioambiental y económica, para establecer pautas orientadas a reducir la huella de carbono y mejorar simultáneamente la rentabilidad.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**4**

---

---

LA  
SOSTENIBILIDAD  
MARCA LA  
AGENDA AL  
CALOR DE LA  
LEGISLACIÓN

---

La sostenibilidad ya es una exigencia para todos los operadores del sector, que en Europa se materializará en los próximos años en distintas directivas que regularán desde el ecodiseño hasta la gestión de residuos. Ante la oleada legislativa, las compañías de moda han ido adaptándose a las exigencias y en 2023 han fomentado el uso de plataformas especializadas en segunda mano, así como de reparación de productos. Además, algunas han lanzado colecciones con nuevos materiales, dejando de lado fibras más difíciles de reciclar. El 15% de las principales empresas ya han actualizado sus objetivos en materia de sostenibilidad.

**15%**

Son las empresas del sector de la moda que ya han actualizado sus objetivos en materia de sostenibilidad.

El cronómetro ya está en marcha. Lo que comenzó siendo una tendencia, se convirtió en una herramienta de marketing y pasó a ser un *nice to have*, finalmente se ha convertido en una obligación. En los próximos años entrarán en vigor nuevas normativas en materia medioambiental que obligarán al sector a adaptarse, y los operadores han comenzado a prepararse.

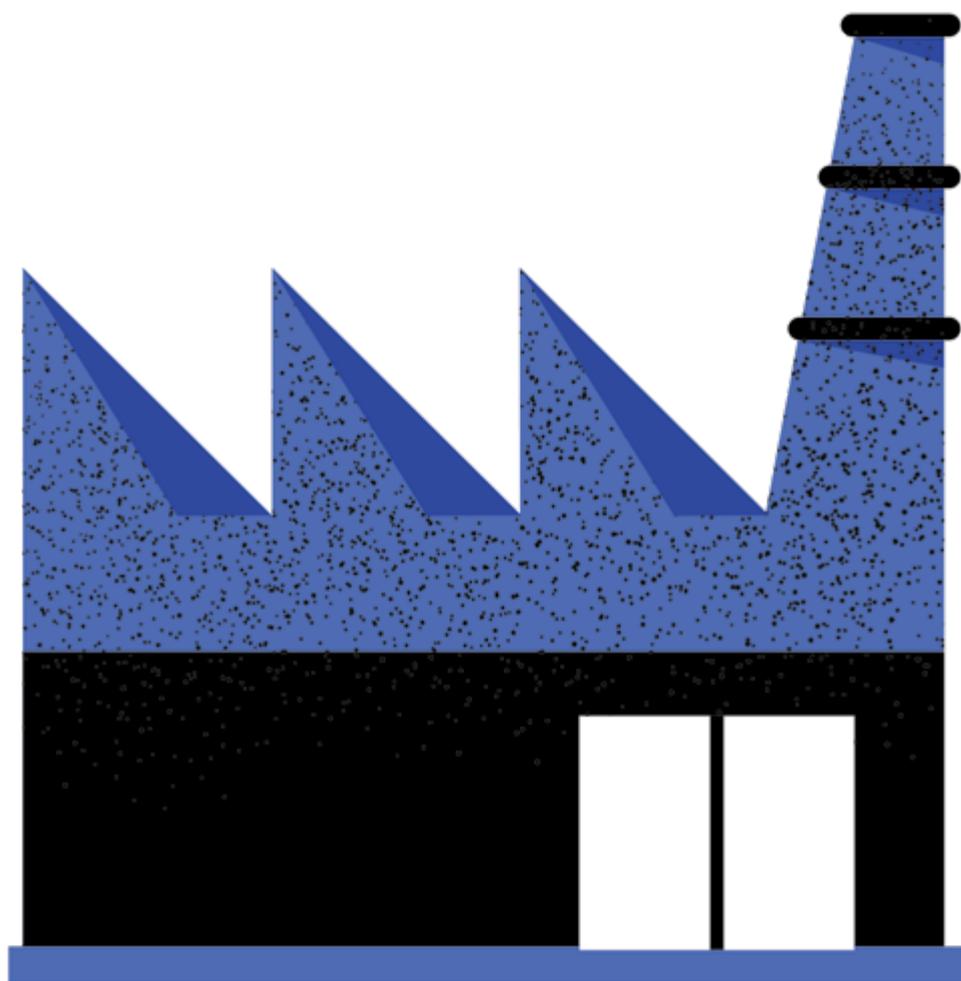
La industria de la moda se adapta, a pasos agigantados, a la nueva hoja de ruta que marca la sostenibilidad, revisando estrategias, apostando por nuevas materias primas, adaptando sus modelos de negocio o cambiando sus estrategias de comunicación. De hecho, un 15% de las principales empresas de la industria de la moda a escala internacional ha actualizado en el último año sus objetivos en materia de sostenibilidad. Inditex, por ejemplo, anunció el pasado julio que prevé que el total de sus materiales sean con menor impacto medioambiental (incluyendo fibras alternativas, recicladas u orgánicas, entre otras) en 2030, un objetivo que se suma a las anteriores metas, fijadas en 2019 y revisadas en 2021.

¿En qué se está traduciendo esta actualización

de los objetivos? La materia prima se perfila como el principal motor de cambio hacia una industria de la moda más sostenible y, ante la necesidad de impulsar el nacimiento de nuevas fuentes, por un lado, y la potencial escasez de las mismas, por otro, los operadores están tomando posiciones. Un 15% de las compañías más representativas del sector ha entrado en el capital de algún proveedor de materiales sostenibles.

Un ejemplo de ello es la entrada el pasado mayo de Lululemon en el capital de la *start up* australiana de reciclaje Samsara Eco. La empresa está especializada en el reciclaje de fibras de nylon y poliéster a partir de desechos textiles. Otras empresas, como Bestseller, Zalando y H&M, también se han sumado a esta estrategia y tomaron a principios de año una participación en Ambercycle, especializada en reciclaje textil posconsumo. Los frutos de estos movimientos comienzan a llegar al mercado: en 2023, Zara ha lanzado una colección a partir de residuos multifibra gracias a su trabajo con Circ, una *start up* en la que entró en 2022.

La segunda mano, el alquiler o la reparación, es decir, la segunda vida de las prendas, es otra



de las vías de la industria de la moda en el camino hacia la sostenibilidad. De hecho, un 25% de las principales empresas del sector tiene ya iniciativas en este sentido. El grupo sueco de gran distribución H&M ha lanzado en 2023 Pre-Loved en su establecimiento ubicado en Regent Street, en Londres.

Las condiciones laborales de la cadena de valor es otro de los ejes en materia de sostenibilidad en el que las compañías se están volcando. Casi la mitad de las empresas, un 44%, cuenta con un protocolo aprobado para velar por mejorar las condiciones laborales de sus proveedores. En los últimos meses del año, los principales operadores de moda han renovado su compromiso con el International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry, un *spin off* del firmado en Bangladesh tras la catástrofe del Rana Plaza.

Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf, señala que “estamos en el punto en el que no podemos seguir haciendo lo que hacemos: consumiendo millones de litros de agua, responsables del 10% de las emisiones de CO2 y llenando los vertederos

de prendas de mala calidad que no tienen forma de ser recicladas o reusadas... Lo importante es cómo hacemos las cosas y medir todo el impacto de ello”. Goyeneche agrega que “hemos visto que las decisiones buenas que tomamos para el planeta acaban siendo buenas para el negocio y esto es algo que tenemos que hacer ver de manera transversal a toda la industria”.

Pablo López, fundador de Silbon, anticipa “un futuro complejo para modelos que se basan en el precio como principal motor, ya que este elemento, el precio, es incompatible con la sostenibilidad”. De todos modos, Susana Sánchez, de Parfois, señala que “la transformación impulsada por la normativa de sostenibilidad será gradual debido a la necesidad de que la regulación y la realidad se alineen”.

“La normativa va a ser un impulso para seguir acelerando en el camino de la sostenibilidad y nos va a hacer más exigentes con nuestros procesos y resultados: una vez superada una fase normativa, la sostenibilidad tomará inercia propia y podrá crecer exponencialmente”, sostiene el consejero delegado de Tous, Carlos Soler-Duffo. •



**Bestseller, H&M o Zalando han entrado en 2023 en el capital de la empresa Ambercycle, especializada en reciclaje posconsumo**

## Sostenibilidad y normativa: el cóctel perfecto

**Ramón Pueyo**  
Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

La moda es uno de los sectores con más impacto medioambiental y, en consecuencia, uno de los más expuestos a las nuevas regulaciones y demandas de los consumidores y grupos de interés.

Por convicción o coacción, el sector debe acelerar su transformación sostenible y la mayoría de los actores están incrementando sus esfuerzos. Las siglas ESG ya no son meras declaraciones de buenas intenciones por parte de las compañías: se han convertido en pilares fundamentales de sus estrategias.

Aunque algunos operadores *ultra low cost* están conquistando rápidamente algunos mercados yendo a contracorriente, su recorrido a largo plazo es dudoso. Su éxito coyuntural no debe desalentar al resto de compañías en sus compromisos.

Además, la normativa continuará incrementando las exigencias. Destaca la aplicación del régimen de responsabilidad ampliada del productor (RAP), que obliga a las empresas a implementar modelos con los que reducir el impacto medioambiental de las prendas, alargando su vida útil y fomentando la circularidad. La configuración de diferentes Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada del Productor (SCRAP) es uno de los grandes cambios en los que ya está inmerso el sector. En esta línea, son ya numerosas las marcas que están lanzando plataformas de compra y reventa de prendas de segunda mano, iniciativas que están teniendo gran aceptación.

Y a todo este cóctel se suma la necesidad de incrementar la transparencia y la calidad de la información en materia de sostenibilidad a raíz de la directiva CSRD, que viene con más de 1.100 requerimientos.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**5**



---

**LA  
DIVERSIDAD  
GANA  
TERRENO  
EN LA  
COMUNICACIÓN**

---

**El escrutinio social ha llevado a las empresas a incluir perfiles cada vez más diversos en sus campañas de publicidad y con frecuencia suman modelos que representen de manera fidedigna al conjunto de la sociedad, pero todavía hay recorrido para reflejar la diversidad de la sociedad actual en los consejos. Ya son cuatro de cada diez compañías las que incluyen modelos diversos en sus campañas. La proporción de mujeres en los consejos de administración también se ha ido elevando en los últimos años, así como su presencia en puestos directivos, aunque se mantiene por debajo de la de los hombres.**

**72%**

**Siete de cada diez compañías internacionales del sector de la moda tienen más de un 30% de mujeres en sus consejos de administración.**

La diversidad está de moda. El escrutinio social ha llevado a las empresas a incluir perfiles cada vez más diversos en sus campañas, sumando modelos que representen de manera fidedigna el conjunto de la sociedad y haciéndose eco de todas las realidades sociales en sus producciones. El 36% de las principales compañías del sector de la moda en el mundo han decidido incluir modelos diversos en sus campañas.

Desigual es uno de los ejemplos más recientes. La empresa, que ha emprendido una estrategia de comunicación en redes sociales con el objetivo de llegar a los consumidores más jóvenes, se ha basado en el regreso de la estética dosmilera, con la diversidad como un valor al alza entre la generación Z. La marca tiene a su favor un discurso propio y una personalidad clara, vinculada a la moda, al arte y a la creatividad, que ahora vuelve a estar de moda.

Pronovias, por su parte, publicó en junio de 2023 una serie de fotografías en Instagram donde aparecían dos mujeres casándose con vestidos de la marca, una acción que ya había llevado a cabo en ocasiones anteriores. La acción despertó

críticas en parte de sus seguidores, pero sobre todo alabanzas por su apertura y adaptación a los tiempos.

Inditex es otro de los operadores del sector que también ha ido diversificando en sus campañas de los últimos años, tanto masculinas como femeninas e infantiles. Zara fue de los primeros operadores en incluir personas con Síndrome de Down en sus campañas para promocionar en 2019 una de sus colecciones infantiles. La misma cadena lanzó en 2023 una campaña inspirada en Barbie, la muñeca del fabricante Mattel, protagonizada por mujeres con distintas tallas y color de piel.

Desde Estados Unidos, Levi Strauss ha empezado a utilizar inteligencia artificial para diversificar sus modelos humanos en términos de talla, tipo de cuerpo, edad y color de piel. Nike, el gigante de moda deportiva, ha trasladado su apuesta por la inclusividad al formato físico de las tiendas, colocando maniqués de talla grande en algunos de sus establecimientos clave.

Pero el grado de diversidad de las empresas no se mide exclusivamente por la inclusión en las campañas de comunicación, sino por lo variado que



es su equipo directivo. En las salas de reuniones continúa dominando el perfil de hombre blanco y heterosexual, aunque en los últimos años, impulsado especialmente por los planes de igualdad de las empresas y por la legislación, el número de mujeres en los consejos ha ido en aumento. En concreto, el 72% del total de las principales compañías del sector de la moda tienen más de un 30% de mujeres en su consejo de administración.

C&A, que hizo cambios en su cúpula a principios de 2023, incorporó a la ex consejera delegada de Danone, Nigyar Makhmudova, a su consejo. Asos, por su parte, también ha sumado talento femenino a sus filas recientemente con el fichaje de Anna Maria Rugarli, ex VF, como nueva consejera y responsable de la estrategia ESG (*environmental, social and governance*).

Entre las empresas españolas, Inditex lidera la cuota de mujeres, ya que en el consejo hay cinco mujeres. Tendam, por su parte, alcanzó la paridad el año pasado en su consejo al incorporar a Marta Martínez en representación de CVC. Las otras tres mujeres en la cúpula son Julie Gautier y Laura Muries (Pai Partners) y Mar Oña (secretaria

no consejera) sobre un total de ocho miembros.

Mango, la única de las tres que continúa siendo cien por cien familiar, renovó su consejo el pasado diciembre (aunque se hará efectivo este año), con una única mujer de un total de nueve miembros.

Para Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de Tous, los equipos diversos contribuyen a una comunicación más diversa, y, por tanto, con capacidad de ser más relevante en la sociedad donde interactúan las marcas, a lo que Pablo López, de Silbón, agrega que “los equipos diversos acercan a las empresas a la realidad social, aunque quede mucho camino por recorrer”.

“Dinamismo, nuevos enfoques y capacidad de romper con los moldes existentes, siendo esenciales para la transformación,” son otros de los elementos que aporta la diversidad, según la directora general de Parfois, Susana Sánchez.

“La diversidad es clave para poder comunicar los propósitos de una marca y ha llegado para quedarse -sostiene Fran Marchena, fundador de Hoff-; las nuevas generaciones tienen intrínsecas la diversidad e inclusión y no aceptan marcas que no tengan estos valores entre los suyos.”•



**El 36% de las principales compañías del sector de la moda en el mundo han decidido incluir modelos diversos en sus campañas**

## Alinear las demandas de la sociedad con el ADN de la marca

**Jerusalem**

**Hernández**

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

Algunos dicen, y puede que con razón, que nos encontramos en la era de la indignación, con unos grupos de interés enojados y desesperanzados, que creen que el juego está amañado y que perciben la realidad como un espacio de polarización. La policrisis y la incertidumbre no ayudan.

En ese contexto, desaparecen las organizaciones B2B o B2C, que pasan a convertirse en compañías B2S: *business to society*. Y se hace necesario estrechar el cerco a las causas que preocupan a la sociedad, identificarse con ellas y defenderlas de manera expresa en la comunicación y en las relaciones. Los grupos de interés hoy saben que, si las corporaciones quieren, pueden contribuir a dar respuesta a esos desafíos económicos, ambientales y sociales que condicionarán su futuro. Y así lo esperan.

Eso exige relaciones nuevas, y una comunicación también nueva. El mundo de la moda ha sido, sin duda, uno de los más criticados en materia publicitaria y de comunicación por presentarnos modelos con estándares físicos imposibles o estereotipos de belleza poco representativos. Los *stakeholders* y, en concreto, los millennials y la Gen Z, son cada vez más conscientes de ello y demandan mayor autenticidad.

La tendencia es clara y muchas marcas ya están escuchando de forma activa estas demandas para alinearse con los valores del consumidor y reforzar su posicionamiento. Se trata de un esfuerzo que las compañías deberían poder capitalizar y convertir en reputación y confianza. El reto consiste en comunicarlo pero, sobre todo, en transformar la cultura corporativa incorporando con coherencia esta diversidad, inclusión y valores en el ADN de la marca.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**0**

---

---

**INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL:  
LA NUEVA  
FRONTERA**

---

**Crear campañas de marketing sin modelos o lanzar colecciones sin la necesidad de un diseñador es posible gracias a la Inteligencia Artificial (IA). Sin embargo, y pese a las infinitas aplicaciones que ofrece esta tecnología, la moda todavía se muestra cauta. Entre las empresas del sector que ya han dado sus primeros pasos con ella se encuentran nombres internacionales como Adidas y nacionales como Desigual o Mango, especialmente con el objetivo de desarrollar análisis de tráfico en la web, mejorar la personalización y recabar datos sobre el consumidor que luego puedan ser útiles para mejorar la experiencia de compra.**

**16%**

**Las empresas todavía se muestran reticentes a utilizar Inteligencia Artificial en algunos de sus procesos: sólo el 16% admite utilizarla para alguna de sus operaciones.**

Tecnología, pero con cautela. Las empresas del sector han demostrado en los últimos años que para avanzar hay que apostar por la digitalización en todas sus vertientes, desde la gestión del canal online al dominio de las redes sociales. Sin embargo, el sector se continúa resistiendo a la incorporación de la tecnología de moda, la Inteligencia Artificial (IA). Un 16% de las mayores empresas del sector en el mundo afirman emplear alguna herramienta de IA generativa en alguno de sus procesos.

Aunque las herramientas de inteligencia artificial ofrecen una infinidad de aplicaciones, el 8% de las empresas del sector que sí utilizan la IA lo hacen en la división de diseño.

Desigual, por ejemplo, utiliza Fermat, una plataforma española que integra diferentes herramientas de IA generativa (como ChatGPT o Dall-E), para que los diseñadores puedan cocrear en una pizarra digital a partir de dibujos, imágenes y otros datos en bruto. De hecho, la empresa ha comenzado 2024 con el lanzamiento de su tercera colección bajo demanda producida con herramientas de IA. “La intención del equipo de diseño era poner a

prueba la utilidad de la IA como recurso creativo y, después de diferentes tentativas, consiguieron desarrollar estas propuestas, que les resultaron increíblemente atractivas”, ha explicado la compañía.

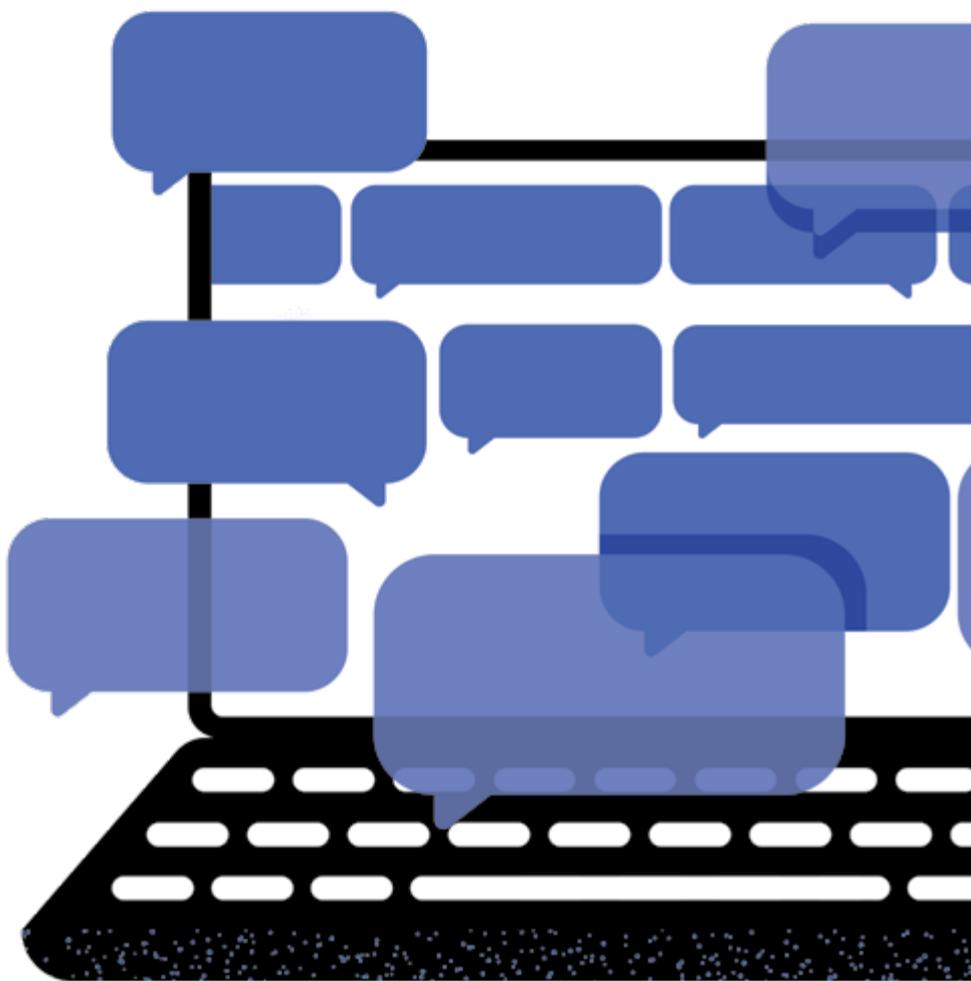
Stradivarius, una de las cadenas del grupo Inditex, lanzó a principios de año una campaña creada por completo con IA, desde las prendas hasta las modelos, con el objetivo de ver qué impacto tenía.

Otro ejemplo es el de Undiz, la marca francesa de íntimo propiedad del grupo Etam, que también ha utilizado la IA para la creación de campañas, indicando junto a las fotografías que estas habían sido generadas por IA, tal y como obliga la legislación francesa.

La española Mango es una de las primeras empresas en testar la IA y lleva construyendo sus propias plataformas desde 2018.

El marketing es otra de las divisiones en la que las empresas del sector invierten más en IA. Herramientas como ChatGPT o Jasper, especializadas en la creación de texto, son algunas de las aplicaciones más utilizadas por los equipos de esta área.

Zalando, por ejemplo, avanzó a finales de año



que integraría ChatGPT en su propia web y la *app* móvil, con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de los consumidores. La idea del operador es que el consumidor pueda preguntarle directamente dudas al asistente virtual, que le ofrecerá productos recomendados.

Para atención al cliente hay al menos un 5% de las principales empresas de la industria de la moda que apuestan por invertir en IA. Sephora ya ha implementado un asistente virtual que facilite recomendaciones personalizadas a los consumidores en función de sus preferencias y que el usuario pueda probar sus productos desde casa virtualmente.

Otras aplicaciones de la IA, todavía por desarrollar, están en el área logística, donde la mayor utilidad reside en la capacidad de gestionar grandes cantidades de datos, que permitiría mejorar la automatización de los procesos gracias a la analítica de datos en tiempo real, o personalizar las ofertas de devolución.

Aunque la mayoría de empresas todavía no detallan de qué manera emplean estas nuevas herramientas, empresas como Zara, H&M, Dior,

Macy's o Nike son algunas de las que ya han abrazado la IA generativa. En el caso del grupo sueco, la aplicación se está concentrando en tareas de predicción de tendencias, mientras que Diory Louis Vuitton (ambas del grupo LVMH), la están probando en sus tiendas para mejorar la experiencia de cliente.

El potencial de la IA generativa para la moda ha motivado el lanzamiento de multitud de herramientas especializadas, como Cala, Designovel y Fashable, además de las generalistas como Stable Diffusion o Midjourney, todas ellas utilizadas por las principales compañías del sector.

“La IA ha llegado para quedarse; su éxito dependerá de su uso adecuado y riguroso para obtener resultados esperados”, comenta Susana Sánchez, consejera delegada de Parfois.

Para Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de Tous, “queda mucho por aprender y por definir” respecto al uso de la IA. “Es una nueva herramienta que puede aportar mucho valor -desarrolla-; el reto es integrarla de una manera inteligente y que garantice la protección de datos y el respeto a los trabajos creativos: debe usarse para mejorar la vida de las personas”.



**Al menos un 5% de las principales empresas usan ya la IA para tareas relacionadas con atención al cliente**

## IA generativa: la gran oportunidad del sector de la moda

**Alfredo Carrión**  
Director Data Analytics, AI & Emerging Technologies de KPMG Lighthouse

Tras la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) generativa en 2023, sigue creciendo el número de casos de uso dentro del sector de la moda en torno a esta tecnología disruptiva. Es fundamental mirar más allá de la automatización y enfocarse en casos de uso transformadores que, además, aumenten las capacidades de los profesionales del sector y lo hagan a lo largo de toda la cadena de valor.

Según la edición de 2024 del informe Global Fashion Drivers, al menos un 16% de las principales empresas de la industria de la moda han reconocido usar IA generativa en alguno de sus procesos (principalmente marketing, operaciones y diseño) y, según la KPMG GenAI Survey 2023, un 70% de ellas ven marketing y ventas como las áreas más impactadas.

La rápida adopción de IA generativa por parte del consumidor está acelerando su expectativa respecto al uso que hagan las marcas de ella. Un uso que debe centrarse en la personalización de la experiencia enfocada en impulsar la percepción de marca y la generación de valor (desde la fase de captación y con especial foco en la fidelización); el diseño de producto o la gestión precios y promociones donde los consumidores son cada vez más sensibles y la IA generativa puede ser un *game changer*.

En los últimos meses estamos viendo cómo se aceleran estos casos de uso dentro del sector y es fundamental crear un modelo sólido, estableciendo bases alrededor de un gobierno de la IA, alineando ética y ciberseguridad e impulsando la gestión de riesgos a través de la transparencia y un profundo entendimiento de la regulación.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**7**



---

**EN BUSCA DEL  
CUBIJO DEL  
MERCADO  
MADURO**

---

Las mayores compañías del sector se muestran cautas ante los desafíos internacionales y, pese a seguir expandiéndose internacionalmente, la mayoría prioriza mercados maduros y consolidados, como Estados Unidos. Oriente Próximo es uno de los territorios donde algunas empresas han ido desembarcando en los últimos años, un movimiento ahora frenado por el estallido del conflicto bélico entre Israel y Hamás. Aunque durante el ejercicio sólo un 1% de los operadores ha recortado sus operaciones en este mercado, un 11% del total prioriza conservar sus mercados maduros antes que testar en nuevos territorios.

**12%**

La inestabilidad global ha frenado la expansión internacional de los operadores del sector y sólo el 12% admite haber entrado en nuevos mercados durante el último ejercicio.

Más vale mercado conocido que territorio por descubrir. Esa ha sido la estrategia de los principales operadores del sector en el último ejercicio y la premisa que se mantendrá en el corto y medio plazo. En un mundo caracterizado por la incertidumbre y con la geopolítica cada vez más presente, el sector de la moda se vuelve menos audaz en sus planes de expansión: los mercados emergentes pierden atractivo para unas empresas que buscan ahora el cobijo de los mercados más maduros, con más competencia pero también más seguridad.

Uno de los destinos estrella es en este sentido Estados Unidos, donde el 24% de los principales operadores internacionales del sector han decidido incrementar su presencia a lo largo del último año.

El gigante japonés Fast Retailing, dueño de Uniqlo, finalizó el último ejercicio con una red de 3.578 tiendas, de las cuales 2.434 corresponden a Uniqlo y para el ejercicio actual prevé abrir veinte nuevas tiendas en Norteamérica y diez más en Europa.

Para el grupo sueco H&M, Estados Unidos se

ha convertido en 2023 en su mayor mercado, una posición ocupada históricamente por Alemania. El país norteamericano es también el primero por número de tiendas de H&M, con una red de 520 establecimientos. H&M desembarcó en Estados Unidos en el año 2000 por todo lo alto, con un *flagship store* en la Quinta Avenida de Nueva York, el primer paso de su expansión fuera de Europa.

Para Inditex, Estados Unidos también es un mercado de alto interés: la compañía ha aumentado el peso de su negocio en toda América tras la salida de Rusia y apunta al gigante norteamericano como uno de los mercados con mayor camino por recorrer. “De cada cien euros que se gastan en moda en Estados Unidos, sólo nos llegan cincuenta céntimos”, señalaron desde Inditex en una de sus presentaciones de resultados de 2023.

La alemana Esprit, que cerró sus tiendas en Estados Unidos hace más de diez años, ha vuelto en 2023 al país con un establecimiento efímero en el Soho, Nueva York. La compañía quiere volver al mercado norteamericano para que la marca “tenga eco global”, según avanzó la empresa en el momento. Para que la consolidación en Estados



Unidos se siga materializando, la alemana abrió en febrero nuevas oficinas en el país, donde instaló un equipo de diseño y marketing.

Otro gran operador español, Mango, ha fijado también su punto de mira en el país estadounidense. La empresa retomó el crecimiento en Estados Unidos el pasado 2022 con la apertura de un *flagship store* en la Quinta Avenida de Nueva York y en 2023, ha seguido creciendo en el país, con la idea de alcanzar cuarenta tiendas en 2024. El nuevo apetito por el crecimiento en Estados Unidos, una de las plazas más complicadas dado el alto nivel de competencia, viene acompañado de una menor apetencia por China, otrora foco de crecimiento unánime de las empresas de moda. De hecho, al menos un 10% ha reducido su presencia en el país, donde el contexto de subida de precios a escala internacional ha reducido el poder adquisitivo de la población y por consiguiente su gasto en moda.

En cualquier caso, 2023 ha sido un año de pocos experimentos por parte de las empresas de moda en torno al mapamundi. Sólo el 12% de las mayores compañías de distribución de moda

del mundo han aterrizado en nuevos mercados durante el ejercicio, mientras que un 11% priorizan conservar sus destinos maduros antes que testar nuevos mercados.

“Las marcas apostamos cada vez más por la calidad de la presencia y por la relevancia en los mercados que operamos -dice Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de la compañía española Tous-; la expansión debe ser un complemento, pero la consolidación de mercados con excelencia es fundamental”.

Para Pablo López, fundador de Silbon, la prioridad son ahora “mercados estables sociopolíticamente, pues ninguna empresa quiere expandirse donde hay grandes riesgos que pueden echar por tierra el gran esfuerzo que supone la internacionalización”.

Hoff, liderada por Fran Marchena, tiene previsto centrar su expansión en Europa, “pero con un ojo puesto en la internacionalización vía franquicia”. “Nuestra visión es ser una marca reconocida globalmente y por tanto queremos llegar a los mayores mercados posibles, pero sin perder el foco de los principales donde todavía tenemos mucho que hacer”, dice Marchena. •



**Un 11% de las empresas prioriza conservar sus mercados maduros a testar nuevos países en su expansión**

## Recalculando la ruta para la expansión internacional

**Juan Rojas**  
Senior Manager del sector Consumo y Retail de KPMG en España

Las marcas de moda están redefiniendo su estrategia internacional ante la volatilidad e incertidumbre del entorno y la tendencia de regionalización del comercio mundial. Criterios como la estabilidad, la seguridad, la facilidad, la cercanía o la afinidad (en cultura, valores, preferencias del consumidor...) se valoran cada vez más a la hora de priorizar destinos.

Estados Unidos ha reforzado su atractivo en este contexto. Se trata de un mercado que, pese a su madurez, sofisticación e intensidad competitiva, sigue mostrando potencial. No en vano, cuenta con un elevado poder adquisitivo (que se está preservando pese a la inflación) y una alta atomización (ningún operador especializado supera el 5% de cuota). Eso sí, el sector estará muy atento a las implicaciones del proceso electoral.

Europa es otra de las plazas prioritarias para las marcas, que tendrán que alinearse con los cambios sociales y en la composición de los hogares o el progresivo envejecimiento de la población para tratar de capturar nuevas oportunidades (perfiles sénior, diversidad, mascotas, etc.), adaptando y segmentando su oferta.

El mayor foco en mercados maduros no implica que se ignoren otros emergentes, pero se abordarán probablemente con más cautela y un escrutinio más exigente. Asimismo, las marcas deberán evaluar en su internacionalización las disparidades entre geografías en torno a la sostenibilidad (regulación, sensibilidad del consumidor, etc.), impacto inflacionario, exposición a eventos geopolíticos, variación del clima, desarrollo de canales o nivel y tipo de competencia (que cambia a gran velocidad). Sin olvidar la adopción de la IAGen, que puede ser un habilitador relevante para el proceso.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**8**



---

**LARGA VIDA A LA  
TIENDA  
(EN CONVIVENCIA  
CON EL ONLINE)**

---

Tras el *boom* que el online tuvo durante los años marcados por las restricciones al comercio a causa de la pandemia, la tienda ha vuelto a ganar peso en la estrategia de las marcas. Un 21% de las empresas del sector confirman que la facturación procedente del canal online ha descendido en el último ejercicio, lo que ha llevado a las compañías a volver a poner en valor al parque de tiendas físicas, aterrizando en nuevas ubicaciones o remodelando algunos de sus establecimientos. El objetivo de las empresas es volver a otorgar relevancia a la tienda y consolidarse como operadores omnicanales.

**29%**

Tras los años marcados por las restricciones al comercio, una de cada tres empresas ha engordado su red de retail en 2023.

Las tiendas físicas recuperan vigor tras la pandemia. Después de que el cierre obligado del comercio por la pandemia mundial del Covid-19 pusiera en barbecho el canal más tradicional de distribución de la moda, los locales a pie de calle o en centros comerciales recuperan fuerza con la estabilización del online. Tras el *boom* de los años del Covid, el crecimiento de las ventas a través de la Red se estabiliza y eso hace florecer, de nuevo, al retail.

A lo largo del último ejercicio, un 21% de las principales empresas de moda a escala internacional ha visto como el peso de sus ventas online se reducía sobre el total.

El canal online continúa creciendo, pero el acelerado crecimiento en el *mix* de distribución se frena. En el otro lado de la balanza, la distribución física: entre los mayores operadores de moda del mundo, un 29% ha realizado aperturas netas en el último ejercicio.

Inditex comunicó por primera vez sus ventas online en 2018, cuando rondaban el 10% de su negocio total. En 2019, el ecommerce de Inditex supuso un 14% de su facturación y en 2020, año

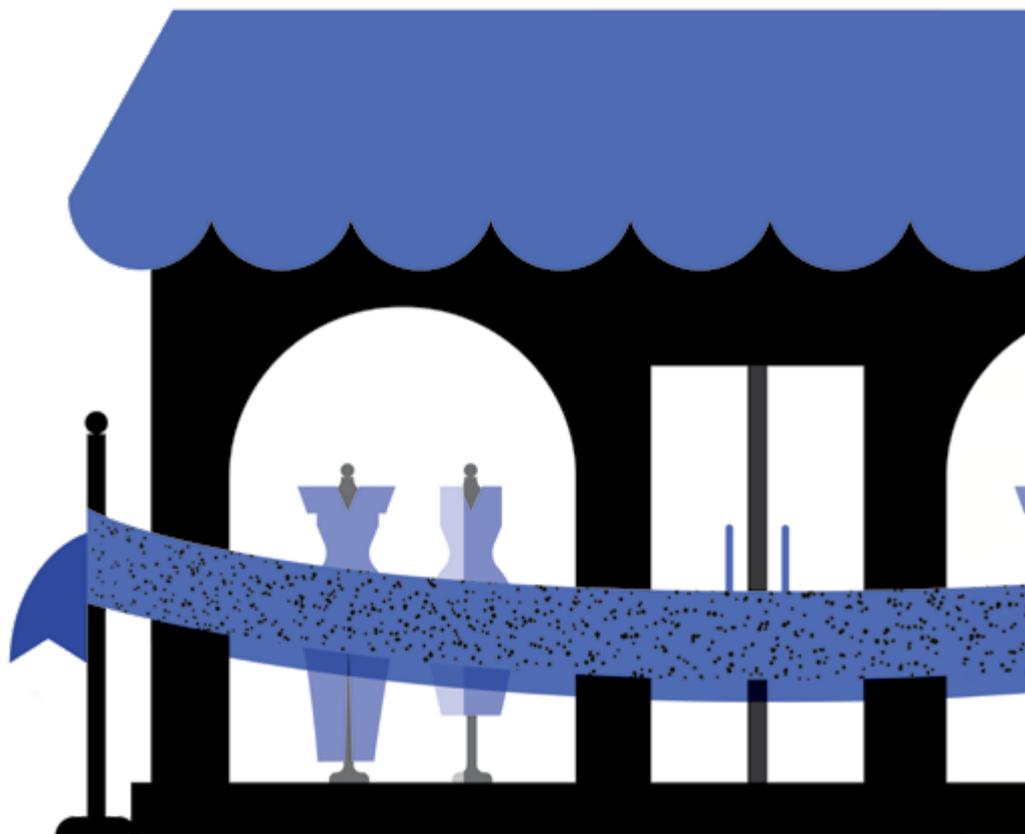
marcado por el cierre de tiendas y el confinamiento, se disparó al 34%. A cierre de 2021, el grupo situó la penetración online en su negocio en el 25,5% y apuntó que esperaba que, para 2024, su ecommerce copara el treinta por ciento de su facturación.

En 2022, Inditex dejó de comunicar el dato de penetración online. Sin embargo, la matriz de Zara registró a cierre del ejercicio 2022 ventas online por 7.806 millones de euros, lo que supuso un avance de sólo el 4% en comparación con el año anterior (frente a la subida del 17,5% del conjunto de las ventas). Sobre el conjunto de la facturación, este importe absoluto de ventas online representaría un 24% de la facturación del grupo, frente al 27,1% en que resulta el mismo ratio del ejercicio anterior.

“Creemos que el online va a seguir ganando presencia de las ventas globales y estamos muy satisfechos con el desempeño hasta la fecha, con algunas iniciativas que van a mejorar nuestro posicionamiento”, apuntó Óscar García Maceiras, consejero delegado de Inditex, en la presentación anual de resultados.

“Aunque ha habido ajustes, el equilibrio entre

Larga vida a la  
tienda  
(en convivencia  
con el online)



las ventas online y las ventas offline aún está en proceso de estabilización -dice la directora general de Parfois, Susana Sánchez-; las empresas nativas digitales están reajustándose y podríamos presenciar cambios significativos en los próximos meses”

El avance del canal online ha hecho que, en los últimos años, los gigantes internacionales de la moda hayan emprendido un plan de ajuste de su red de tiendas físicas. En septiembre de 2023, Inditex, H&M y Gap sumaban 3.000 tiendas menos que en 2019, aunque teniendo en cuenta los cierres (y no las aperturas netas) el dato sería mucho mayor.

La española Mango es uno de los operadores con una mayor penetración online y ejemplifica claramente la tendencia de moderación digital y apuesta física.

La compañía de distribución de moda presidida por Isak Andic generó en el ejercicio 2022 el 36% de sus ventas a través del canal online, frente al 48% al que llegó en el año de la pandemia, con las tiendas cerradas, y el 42% de 2021.

Las ventas online de la compañía han continuado

al alza, pero su peso sobre el negocio total se ha ido moderando de forma progresiva a medida que el retail ha recuperado fuerza.

En su nuevo plan estratégico 2024-2026, el retail juega un papel fundamental. La compañía prevé llevar a cabo hasta 2026 un ambicioso plan de expansión físico, con cerca de 500 nuevas aperturas, centrando sus esfuerzos en mercados clave como Estados Unidos, España, Francia, Italia, Reino Unido, India o Canadá.

La polaca Pepco, que opera con las cadenas Pepco, Dealz y Pounland, prevé cerrar el ejercicio en curso (que finaliza en septiembre de 2024) con 400 aperturas netas, ligeramente por debajo de las del último ejercicio, pero resaltando la importancia del retail para el grupo. El *discounter* alemán Kik opera con una red de cerca de 4.000 tiendas en todo el mundo y tiene en marcha un plan de expansión físico en mercados como España.

Primark, por su parte, preveía finalizar 2023 con un total de 432 tiendas y 1,6 millones de metros cuadrados, lo que supone un crecimiento de 100.000 metros cuadrados respecto al ejercicio anterior. •



**Un 21% de las principales empresas de moda a escala internacional ha visto como el peso de sus ventas online se reduce**

## La tienda resurge, se reinventa y se integra con el online

**Enrique Porta**  
Socio responsable del sector Consumo y Retail de KPMG en España

Pese a la aceleración del online durante la pandemia, la tienda física ha mantenido su relevancia y la simbiosis entre ambos entornos se ha desarrollado para dar respuesta a un consumidor más agnóstico a los canales. De hecho, según un estudio reciente elaborado por KPMG en colaboración con Appinio, el 49% de los consumidores tienen preferencia por combinar el canal offline y online, mientras que el 31% se decanta por la tienda física y el 21% por el canal online.

Los retailers que tengan integrados sin fricciones sus entornos off y on y sean capaces de orquestar experiencias memorables y uniformes tendrán una ventaja competitiva. Esto exige incorporar en cada mundo lo mejor del otro, habilitando vasos comunicantes entre ambos y facilitando su retroalimentación.

La tienda física está acelerando su transformación con la incorporación de tecnología para mejorar el servicio y la experiencia, reduciendo fricciones y favoreciendo la omnicanalidad. Además, las personas seguirán siendo el activo más importante para las marcas de cara a tangibilizar y entregar experiencias diferenciales y de valor.

Por otro lado, el canal online tiene el reto de evolucionar hacia una experiencia más asimilable a la tienda física y que genere más satisfacción y menos devoluciones, para lo cual la adopción de la IAGen y otras tecnologías (AR, VR...) puede suponer un punto de inflexión. Estas disrupciones podrían contribuir a mejorar la rentabilidad del canal y potenciar la personalización y la relación con el cliente (mediante asistentes personales 24/7, estilistas virtuales, recomendaciones individualizadas...).

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**Q**

---

---

**LA MODA SE  
CONCENTRA Y  
MIRA AL PARQUÉ**

---

La moda sigue adelante con su concentración. En 2023, las operaciones corporativas se han reactivado, con la estadounidense Tapestry protagonizando el gran movimiento del año al hacerse con Capri. Otra de las operaciones corporativas más importantes de 2023 la ha firmado Kering, que se ha hecho con el 30% de Valentino. En el último ejercicio, un 16% de las principales empresas de la industria ha realizado operaciones corporativas. Pero 2023 y 2024 destacarán por un movimiento corporativo: las salidas a bolsa. Puig, Tendam, Shein o Vinted son sólo algunas de las que se aproximan al parque.

**16%**

Pese a la desaceleración generalizada, en el último ejercicio, el 16% de los mayores operadores de moda del mundo han realizado operaciones corporativas.

Un pastel dominado por cada vez menos operadores. Tras el parón de los últimos ejercicios, marcados por la falta de claridad en las previsiones, en 2023 las operaciones corporativas se han reactivado en la industria internacional de la moda. No sólo ha sido un año de adquisiciones, sino también de salidas a bolsa o de preparación de saltos al parqué.

A lo largo del último ejercicio, un 16% de las principales empresas de la industria internacional de la moda ha realizado una operación corporativa, una tendencia que, según todos los expertos, se mantendrá durante el próximo ejercicio. Además, aunque el apetito de los inversores por el retail ha sido puesto en duda, la bolsa se posiciona como un buen cobijo para el sector.

La gran operación del año se ha firmado en la industria del lujo y en Nueva York. En agosto, Tapestry compró una silla en la mesa de los gigantes del lujo con la adquisición de su rival, la también neoyorkina Capri, por 8.500 millones de dólares, colándose directamente en el top 5 de los mayores grupos del sector, por encima

de Hermès y por detrás de LVMH, Kering, Richemont y Chanel. La operación crea un gigante de 12.000 millones de dólares en ventas, con seis marcas y presencia en 75 países. Tapestry aspira a conseguir con Capri lo que no han logrado por separado: competir de tú a tú en el sector del lujo, el único reducto de la moda en el que Estados Unidos no ha tenido nunca protagonismo.

Otra de las operaciones corporativas más importantes de 2023 la ha firmado precisamente Kering, que se ha hecho con el 30% de Valentino por 1.700 millones de euros. El acuerdo incluye una opción de compra sobre el 70% restante hasta 2028 y contempla también la entrada de Mayhoola (actual accionista mayoritario de Valentino) en el capital de Kering. La operación valora la firma italiana en más de 5.600 millones de euros, lo que equivale a 16 veces su ebitda de 2022.

Con el año a punto de agotarse, en diciembre el grupo coreano Coupang, el mayor operador online de su país y apodado “el Amazon de Corea del Sur”, pactó la compra de Farfetch y una

### La moda se concentra y mira al parqué



inyección de 500 millones de dólares que permitirán a la empresa online esquivar la quiebra. La operación supondrá la salida de Farfetch de bolsa. Además, tras el anuncio de la adquisición, Richemont comunicó la suspensión del acuerdo de venta de su participación en Yoox Net-a-Porter a Farfetch y Alabbar, pactada el pasado verano.

Respecto a la tendencia a la concentración, Pablo López, fundador de Silbon, sostiene que “es algo que ha pasado en otros sectores más maduros y que en moda pasará”. Con él coincide el consejero delegado de Tous, Carlos Soler-Duffo, que sostiene que “en los sectores maduros se producen siempre procesos de concentración, pero en paralelo existen múltiples casos de nueva creación de empresas”. “Son procesos cíclicos”, agrega.

Pero si 2023 y 2024 destacarán especialmente por un movimiento corporativo, ese no es otro que las salidas a bolsa. Puig, Tendam, Shein o Vinted son sólo algunas de las que se aproximan al parqué.

La de Puig será la primera oferta pública de venta (OPV) de una compañía española de moda

desde 2001. Ese fue el año en que empezó a cotizar Inditex, el mayor grupo de moda del mundo y hoy la mayor cotizada de la bolsa española por capitalización. Tras las primeras conversaciones con posibles inversores, el mercado ha elevado la valoración de la empresa catalana por encima de 10.000 millones de euros.

Los rumores de un posible salto a bolsa de Tendam llevan rondando el sector al menos desde 2018, pero ahora están cerca de hacerse realidad. CVC y Pai Partners, propietarios de Tendam, podrían estar explorando de forma simultánea una venta de la empresa, si el mercado no acompaña para una oferta pública de venta (OPV). La valoración del grupo se situaría en alrededor de 2.500 millones de euros.

Shein dio a mediados de 2023 un paso para acercarse a la bolsa. La compañía china de ultra *fast fashion* presentó la documentación ante el regulador de mercados (SEC) para lanzar una oferta pública inicial en Nueva York. Shein, valorada en 60.000 millones de dólares, se convertiría, así, en la empresa china con una mayor valoración en cotizar en la bolsa de Estados Unidos. •



**Puig, Tendam, Shein o Vinted son sólo algunas de las principales empresas de moda que se aproximan al parque**

## Operaciones corporativas y mercados de capitales, aliados para el crecimiento y la transformación

**Álvaro Mas-Baga**  
Socio de  
Corporate  
Finance de  
KPMG en España

La concentración del sector de la moda es un proceso inevitable dada su elevada atomización y fragmentación y la importancia de la escala. Hay pocos operadores realmente globales e incluso aquellos que tienen una presencia global aún no han alcanzado un liderazgo local en muchos mercados.

Existen, portanto, relevantes oportunidades de expansión, tanto para los grandes actores como para los de menor tamaño. A ello se suma una creciente necesidad, acentuada por el entorno inflacionario, de alcanzar dimensión y economías de escala e incrementar la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor.

Asimismo, asistimos a un entorno rápidamente cambiante donde las exigencias en materia de ESG, la mayor complejidad de canales, el impacto de las disrupciones tecnológicas o la búsqueda de diferenciación, diversificación e innovación suponen retos que obligan a muchas compañías a revisar de forma continua su propuesta de valor y transformar sus modelos de negocio.

En este sentido, las operaciones corporativas representan una alternativa cada vez más relevante para dar respuesta a estos desafíos, acelerar el crecimiento y diversificar el negocio. Igualmente, un escenario algo más favorable para los mercados de capitales hace que compañías de tamaño puedan plantearse una salida a bolsa.

Es por ello que se plantea un escenario corporativo dinámico en los próximos meses en el que el M&A y los mercados de capitales pueden ser importantes aliados del sector para acelerar y financiar su expansión y transformación, así como para elevar su notoriedad, reputación y transparencia.

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**10**

**0**

---

---

**NUEVOS  
CAPITANES  
PARA UN  
NUEVO  
CONTEXTO**

---

**Durante el último ejercicio se han sucedido los cambios en las cúpulas de los operadores del sector. Desde la española de moda nupcial Pronovias a la estadounidense de moda juvenil Gap han cambiado sus líderes en 2023. Además, otras compañías han reforzado sus equipos directivos con nuevos fichajes, como Dr. Martens, con un nuevo responsable de marca o Nike, con una nueva directora de tecnología. Entre las cien mayores empresas de moda del mundo, sólo el 13% ha lanzado alguna iniciativa para captar o retener talento en tienda, mientras que el 12% del total ha cambiado el sistema de remuneración del talento.**

**31%**

**El 31% de los mayores operadores de moda el mundo han hecho cambios en sus equipos directivos durante el último ejercicio.**

Nuevas caras en el sector de la moda. Durante el último ejercicio, el 31% de las mayores empresas de moda han realizado cambios en sus equipos directivos, tanto de su primer ejecutivo como de ejecutivos de primera línea. Ante un cambio de ciclo como el que se anticipa para 2024, la industria de la moda prepara su estructura para afrontar el momento.

El tercer mayor grupo de distribución de moda del mundo, Gap, ha llevado a cabo en el último año un movimiento que anticipa cambios en su estrategia. La estadounidense ha fichado en Mattel a Richard Dickson como nuevo presidente y consejero delegado. El ejecutivo era director de operaciones en el fabricante estadounidense de juguetes, donde lideró el *comeback* de Barbie, apalancado sobre un éxito en las taquillas.

No es la única compañía que ha recurrido a talento de otros sectores para buscar nuevo primer ejecutivo. VF Corporation, por ejemplo, ha fichado a su nuevo consejero delegado en el sector tecnológico. La compañía estadounidense especializada en *sportswear* ha nombrado a Bracken Darrell como consejero delegado. El directivo tomó el

cargo en julio. Antes, desempeñaba el mismo puesto en Logitech International.

Dr. Martens, por su parte, ha fichado en Apple a su director de marca (un puesto de nueva creación), Ije Nwokorie, y el gigante brasileño Havaianas ha nombrado desde el sector de la alimentación a Liel Miranda, que se ha incorporado como nuevo consejero delegado.

Pronovias, Stella McCartney y Tendam han protagonizado un cambio de fichas. Tras la sorprendente salida de Amandine Ohayon de Pronovias, la directiva francesa ha fichado por Stella McCartney (donde regresa al sector del lujo, en el que ha desarrollado el grueso de su carrera) como consejera delegada. Su lugar en el grupo de moda nupcial lo ha ocupado Marc Calabia, procedente de Tendam. La cadena de movimientos se ha completado en el grupo madrileño con la promoción interna de Carlos Domínguez como nuevo primer ejecutivo de Springfield.

A los cambios en las cúpulas se suma la necesidad de los operadores de retener talento, no sólo en los equipos directivos, sino también en las tiendas. El 13% de los cien principales opera-



dores del sector han lanzado en el ejercicio alguna iniciativa para captar o retener talento en tienda, mientras que el 12% ha cambiado el sistema de remuneración en retail.

El primer grupo del mundo de gran distribución de moda, Inditex, firmó a principios de año un acuerdo histórico en España, su mercado local, que fijaba un salario mínimo de 18.000 euros brutos al año para cualquier trabajador en tienda. El tramo bajo de la horquilla correspondía a los dependientes y cajeros de menos de dieciocho meses de antigüedad, mientras que los responsables y cajeros estables podían aspirar hasta 24.500 euros.

H&M también acordó a finales del ejercicio 2022 pagar un bonus no consolidable de 500 euros a sus empleados en España y de 250 euros para los trabajadores que lleven menos de un año, pero más de seis meses en la empresa.

La irlandesa de moda *low cost* Primark, por su parte, pactó el pasado marzo con los sindicatos un nuevo convenio colectivo en España con vigencia de tres años y subidas salariales a partir de un 18% hasta 2025. El acuerdo fijaba una subida del 7,3% en 2023, un 5,5% en 2024 y un 5,2% en 2025, lo

que supone un acumulado del 18%. Además, la compañía reconoce cuatrienios por antigüedad desde 2010, por lo que la plantilla con antigüedad superior a 2013 recibirá en total una subida salarial del 23%.

Los movimientos de estos tres gigantes están forzando al resto de compañías a subir salarios o mejorar condiciones para retener a los equipos, principalmente a los de tienda.

“En el contexto cambiante en el que vivimos, las cuatro virtudes más importantes del directivo de hoy son: anticipación, adaptación, resiliencia y la capacidad de atraer al mejor talento y motivarlo”, dice Carlos Soler-Duffo, consejero delegado de Tous. “Capacidad de enamorar a su equipo, tener mucha ilusión por lo que hace, ser capaz de escuchar, de delegar y, por supuesto, adaptarse a los cambios”, son otras virtudes que agrega Pablo López, de Silbon.

“Un directivo del sector debe ser capaz de crear estrategias efectivas que produzcan resultados tangibles -agrega la directora general de Parfois, Susana Sánchez-; debe ser creativo pero pragmático, con un enfoque claro en los resultados”•



**Retener el talento es clave:  
el 12% de las principales  
empresas ha cambiado el  
sistema de remuneración**

## El reto de fidelizar el talento para fidelizar al cliente

**Olga Rincón**  
Directora de  
People & Change  
de KPMG en  
España

Una de las conclusiones de la edición de 2023 del informe Global Fashion Drivers fue que, tras el impacto y efecto del Covid-19, los grandes operadores del sector habían optado por asegurar su cadena de valor al máximo frente a posibles disrupciones. Los movimientos de altos directivos son, en 2024, un claro indicador. Las organizaciones están incorporando nuevas *skills* para afrontar los nuevos retos del sector como son la transformación digital y sostenible, por el impacto que estos ejes tienen en la experiencia de cliente, en un contexto cada vez más competitivo.

La aceleración de estas estrategias de transformación tiene un impacto directo en los equipos de terreno, responsables de entregar la experiencia de cliente, concretamente en el punto de venta. La rotación y la estabilidad siguen siendo un reto para estos colectivos y las organizaciones pueden ser un actor clave, contribuyendo activamente a profesionalizar ciertos roles, desarrollando programas internos y/o externos con instituciones educativas a través de distintas iniciativas: FP dual, acreditaciones...

Adicionalmente, revisar y contar con una propuesta de valor diferencial es relevante: itinerarios de desarrollo y movilidad interna, programas de identificación de potencial, programas de *upskilling-reskilling*, estrategias de compensación específicas o programas de bienestar, son sin lugar a dudas iniciativas que pueden aportar una experiencia de empleado diferencial, con un impacto directo en la entrega de experiencia al cliente y, también, mejorar la capacidad de atraer y talento, no sólo para el punto de venta, sino también como cantera para otros puestos de la organización, en un entorno muy competitivo y en plena transformación.

# LOS 10 GFD 2023

## GFD #02

### El nuevo mapa internacional: la geopolítica en el centro

#### 8%

Sólo el 8% de las compañías consideraban que el mercado chino es el de mayor potencial de crecimiento a futuro.

#### 12%

Es la cuota de empresas que tenían presencia en Rusia antes de la guerra en Ucrania que seguían operando en el país en 2022.

## GFD #03

### Reducir las emisiones, objetivo unánime en sostenibilidad

#### 49%

La mitad de los grandes operadores de moda del mundo prevé alcanzar la neutralidad de carbono antes de 2050.

#### 8%

Sólo el 8% de los grandes grupos pone la trazabilidad entre sus prioridades en materia de sostenibilidad.

## GFD #01

### La moda, más cara: el sector sube precios para compensar costes

#### 50%

Una de cada dos empresas del sector realizó subidas de precios, de manera directa o a través de cambios en su mix.

#### 34%

Es la cuota de operadores que preveían acometer nuevas subidas en 2023.

## GFD #04

### Lo viejo se hace nuevo: modelos alternativos al alza

#### 27%

Es la cuota de grandes empresas que ha lanzado o prevé lanzar servicios relacionados con alquiler o segunda mano.

# GFD

## Adelantar compras para blindar la 'supply chain'

# #05

### 49%

Una de cada dos empresas adelantó sus compras o aumentó su stock en 2022.

### 30%

Tres de cada diez operadores preveían más interrupciones en la cadena de aprovisionamiento.

# GFD

## Inversión en tecnología para optimizar las operaciones

# #08

### 51%

Más de la mitad de los grandes grupos de moda invirtieron en tecnología para conocer mejor al cliente en 2022.

### 48%

Es el porcentaje de compañías que destinaron la inversión a tecnologías para predecir la demanda.

# GFD

## Controlar el 'sourcing', reducir riesgos

# #06

### 52%

Más de la mitad de las grandes empresas internacionales de moda incrementaron el control sobre su cadena de valor.

# GFD

## Más deuda para capear la crisis

# #09

### 32%

Tres de cada diez grandes empresas de moda aumentaron su ratio de endeudamiento en 2022.

### 26%

El 26% de compañías contemplaba realizar algún tipo de operación corporativa a corto plazo o lo había hecho en 2022.

# GFD

## El mix on-off se redefine: nueva orquestación de canales

# #07

### 65%

Seis de cada diez grandes grupos de moda realizaron nuevas inversiones para integrar el canal físico y online.

### 27%

Es la cuota de operadores que redujeron sus ventas a través de Internet en 2022.

# GFD

## Nueva frontera: ¿el metaverso?

# #10

### 51%

Uno de cada dos empresas del sector exploró oportunidades en el metaverso en 2022 o preveía hacerlo a corto plazo.

# LOS 10 2022

## GFD

## GFD #02

### Menos, pero igual de lejanos: los ¿nuevos? proveedores de la moda

#### 21%

Son los grupos de moda que optan por reducir el número de proveedores con los que trabajan.

#### 42%

Cuatro de cada diez empresas de moda prevé un aumento de sus compras en 2022.

## GFD #03

### Márgenes presionados por la escalada de costes

#### 30%

Tres de cada diez empresas esperan una reducción de márgenes.

#### 45%

La mitad de los grandes operadores de moda prevé seguir afectado en 2022 por el encarecimiento del transporte

## GFD #01

### Sostenibilidad, en busca de nuevas materias primas

#### 30%

Tres de cada diez compañías ponen las materias primas en el centro de su estrategia sostenible.

#### 27%

Casi tres de cada diez de las compañías del sector pone el foco en la reducción de emisión de gases nocivos.

## GFD #04

### La moda recupera (con paso seguro) su conquista internacional

#### 70%

Una aplastante mayoría de las empresas de moda prevé retomar su proceso de internacionalización.

#### 48%

Casi la mitad de las empresas ha retomado o prevé retomar su expansión internacional tras la pandemia.

GFD  
#05

## Subida de precios a la vista

40%

Cuatro de cada diez compañías trasladarán al consumidor la subida de costes.

37%

El 37% de las compañías prevé reducir su actividad promocional.

GFD  
#08

## Nuevo equilibrio on-off

12%

Sólo una de cada diez compañías considera que el boom del comercio electrónico ya se ha estabilizado.

37%

El 37% de las empresas de moda reforzaron su estructura logística en 2022 para encarar el boom del ecommerce.

GFD  
#06

## Reajustar la cartera después del golpe

31%

Tres de cada diez empresas tienen pensado adquirir o vender compañías o lo han hecho en 2021.

GFD  
#09

## Tecnología para acercarse al cliente

46%

Casi la mitad de empresas ha introducido tecnología para mejorar el conocimiento del consumidor.

61%

Seis de cada diez compañías ha introducido o prevé introducir nuevas herramientas logísticas.

GFD  
#07

## A la conquista de nuevos territorios

44%

Casi la mitad de compañías del sector prevé entrar en nuevas categorías de producto.

GFD  
#10

## Deuda controlada tras un año de blindaje

14%

Sólo una de cada diez empresas ha aumentado su ratio de endeudamiento en el último ejercicio.

# LOS 10 #10 2020-2021

#10

## Un ladrillo menos pesado

95%

Es el ratio de compañías que ha renegociado los alquileres de su red de tiendas físicas.

#102

8 de 10

Son las empresas que tienen en marcha un proceso de reestructuración de su red de tiendas.

#103

## Vuelve la fiesta de los descuentos (para comerse el margen)

77%

Son las empresas que prevén que la actividad promocional de 2020 continúe en 2021.

#103

2 de 10

Es la proporción de empresas que prevé reducir precios de forma permanente para 2021.

#101

## Ecommerce, el centro de todo

95%

Son las empresas que sitúan al ecommerce como su canal prioritario de desarrollo en el medio y largo plazo.

#101

95%

Son las que han aumentado su inversión en infraestructuras físicas (logística) o digital (software) para dar apoyo al ecommerce.

#104

## Visión internacional, pese a todo

70%

Son las empresas que mantienen su proceso de internacionalización en 2020 y 2021.

#104

50%

Tras la pandemia, el mix entre emergentes y maduros se equilibra: el 50% de las empresas apuesta por unos y el 50% por los otros.

AFD

## Un sector más endeudado

1/2

La mitad de las empresas ha ampliado su ratio de endeudamiento tras el estallido de la pandemia.

#05

11%

El sector mantiene un endeudamiento tradicional y sólo el 11% de las compañías ha recurrido a algún nuevo instrumento de financiación.

AFD

## Materias primas, el foco de la sostenibilidad tras la pandemia

58%

Es la tasa de empresas que señala las materias primas como el foco de su estrategia de sostenibilidad tras el estallido de la pandemia.

#08

3/4

Es el ratio de compañías que ha acelerado su apuesta por la sostenibilidad tras el estallido de la pandemia.

AFD

## 'Management' en la distancia: el teletrabajo se impone

67%

Es el ratio de operadores que planea incorporar nuevas formas de organización vinculadas con el teletrabajo de forma permanente.

#06

7/10

La innovación se centra en organización y procesos: el 67% de las empresas ha introducido o introducirá cambios en estas dos áreas.

AFD

## Nuevo cliente nueva comunicación

75%

Desde el estallido de la pandemia, el 75% de las empresas ha abierto nuevos canales o sistemas de comunicación con su cliente.

#09

3/4

El producto se adapta: el 76% de los grupos han aumentado el peso de la ropa casual en su mix de producto para 2021.

AFD

## La moda reduce volumen: más stock, menos compras

9 de 10

Es el ratio de empresas que ha ajustado sus compras.

#07

1/2

La cercanía no termina de imponerse: sólo el 52% de las compañías ha aumentado el peso de la cercanía en su mix de producción.

AFD

## Alianzas: eslabones más fuertes

73%

El 73% de las empresas cree que las alianzas entre compañías serán estratégicas para el sector tras la pandemia.

#10

4 de 10

Es la tasa de compañías que han sellado ya alguna alianza o prevén hacerlo.

# LOS 10 2019

# GFD

**Oxígeno para seguir en el juego:  
la moda se refinancia**

**5%**

Es el ratio de grupos que han salido a bolsa o han planeado hacerlo.

**2 de 10**

Es el número de empresas que han refinanciado su deuda.

**Compra o cierra: ganando  
cuota frente al competidor**

**41%**

Es la proporción de compañías que han entrado en el capital de otras.

**5%**

Es el porcentaje de empresas que vendió alguna de sus marcas.

# GFD #01

**Atención curvas: Estados Unidos y China asustan al mundo**

**47%**

Es el porcentaje de las empresas de moda que apostaron por crecer en los mercados maduros.

**6 de 10**

Es la proporción de compañías que alude a la incertidumbre para referirse al comercio internacional.

# GFD #04

**Del fast fashion al flexible fashion: reforzando la cadena de suministro**

**1/3**

Son los operadores que pusieron en marcha nuevos centros o instalaciones logísticas.

**3 de 10**

Es el número de empresas que han automatizado factorías.

GFD  
#05

## Paréntesis sostenible: frenazo y acelerón

30%

Es el porcentaje de empresas que forma parte de algún organismo internacional.

2 de 10

Es el número de empresas que está investigando en nuevos materiales.

GFD  
#08

## Blindando la marca: clave de supervivencia

5%

Son las empresas que cambiaron el logotipo o la identidad gráfica.

20%

Es el porcentaje de operadores que realizaron colaboración con otras marcas.

GFD  
#06

## Apocalipsis retail: el brick sigue apretándose el cinturón

66%

Es el ratio de compañías que cerró el ejercicio con aperturas netas.

1/2

Es el porcentaje de operadores que introdujo herramientas para mejorar la omnicanalidad.

GFD  
#09

## Doble o nada: más moda, precios más bajos

1 de 10

Es la proporción de compañías que subió precios.

13%

Es el ratio de empresas que incrementó su intensidad promocional.

GFD  
#07

## Hoja de ruta del *fashtech*: después del Rfid, ¿qué?

4 de 10

Es el número de empresas que ha implantado la tecnología Rfid.

1/3

Son los grupos que cuentan con dispositivos conectados en sus tiendas.

GFD  
#10

## *I want you*: la moda acelera en la personalización

1/2

Son las compañías que tienen un club de fidelización.

14%

Es el porcentaje de empresas que han incorporado un *chief client officer*.

# LOS 10 2018

## GFD

## GFD

## #02

### Logística: nuevos 'hubs' para ganar velocidad

# 18%

Es la proporción de empresas del sector que han reforzado su logística con nuevas plataformas en 2017.

# 15%

Es el porcentaje de gigantes de la moda que apuestan ya por el aprovisionamiento en proximidad.

## GFD

## #03

### Incertidumbre: el 'nuevo normal' de la moda

# 1/2

La mitad de los grandes grupos hacen referencia a la incertidumbre en sus informes anuales de 2017.

## GFD

## #01

### 'Chief client officer': la batuta de la omnicanalidad

# 14%

Es el porcentaje de compañías de moda que han incorporado ya la figura del director de cliente.

# 1/2

Son los operadores del negocio de la moda que cuentan con algún club de fidelización.

## GFD

## #04

### La moda se refugia en los mercados maduros

# 8 de 10

Son las compañías que han apostado por los mercados maduros como Europa, Japón o Estados Unidos en 2017.

# 7%

Es el porcentaje de empresas que se replegó de algún mercado a lo largo del último ejercicio completo.

GFD  
#05

## Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'

1 de 4

Es la proporción de operadores que ha dado los primeros pasos para adaptarse a la economía circular.

12%

Son las compañías que han comenzado a investigar en nuevos materiales, con el foco puesto en la sostenibilidad.

GFD  
#08

## Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

30%

Es la tasa de compañías que han entrado en el capital de otra empresa en 2017.

3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos en el último ejercicio.

GFD  
#06

## La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable

3 de 10

Es la relación de empresas del negocio de la moda que recortaron su beneficio en 2017.

19%

Es el porcentaje de compañías que redujeron sus ventas en el último ejercicio cerrado.

GFD  
#09

## Se buscan 'start ups', razón: innovación

1 de 10

Son las empresas que han lanzado sus propias incubadoras de *start ups*.

7%

Es el porcentaje de grupos que han optado por comprar una empresa en desarrollo para reforzarse en innovación.

GFD  
#07

## 'Mix' comercial a ritmo de experiencia y 'click'

6 de 10

Son los operadores que han puesto en marcha nuevas tiendas propias en 2017.

36%

Es el porcentaje de grupos que han reducido su red de distribución con cierres.

GFD  
#10

## De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda

6%

Es la relación de operadores del negocio de la moda que han dado ya sus primeros pasos en *blockchain* o manifestaron intenciones de hacerlo en 2017.

3%

Es el porcentaje de compañías que hacen referencia a la industria 4.0 en sus memorias o que ha tomado alguna medida en esta dirección.

# LOS 10 2017

# GFD

## El 'tic tac' de la omnicanalidad

### 1/2

Son las empresas del sector que tomaron medidas para mejorar la omnicanalidad.

### 1 de 10

Es la proporción de operadores que incorporaron nuevos métodos de pago.

## 'Big data': el secreto está en el dato

### 9 de 10

Son las compañías del sector que reconocieron hacer uso habitual del *big data* y *analytics*.

### 8%

Es la proporción de grupos que implantaron nuevas tecnologías en puntos de venta físicos.

## Seísmo retail

### 3 de 10

Es la proporción de compañías de moda que racionalizaron su red de tiendas en 2016.

### 59%

Es el porcentaje de operadores internacionales que puso en marcha tiendas propias.

## El descuento como fiesta

### 73%

Es el ratio de grupos de moda que se sumaron a iniciativas como el Black Friday.

### 14%

Es el porcentaje de empresas del sector que incrementaron su actividad promocional.

# GFD #01

# GFD #02

# GFD #03

# GFD #04

GFD

## Cambio de piel, a por nuevos horizontes

27%

Son los operadores del sector que diversificaron a lo largo de 2016.

#05

15%

Es la proporción de compañías que reorganizaron su cartera de marcas.

GFD

## Cambio de guardia en un punto de inflexión

1 de 4

Son las compañías que ficharon talento de grupos de la competencia en 2016.

#08

1/3

Son los grupos de moda que reorganizaron su equipo directivo en 2016.

GFD

## 'Athleisure': la moda entra en el juego

47%

Es el porcentaje de compañías del negocio de la moda que apostaron por el *athleisure*.

#06

16%

Son las empresas del sector que reforzaron su apuesta por el hombre en 2016.

GFD

## Operaciones corporativas: cuando el tamaño sí importa

23%

Son los grupos que entraron en el capital de otra empresa en 2016.

#09

3%

Es el porcentaje de compañías que abrió su capital a socios externos en 2016.

GFD

## ¡Que viva México!

1/3

Son los operadores que apostaron por el mercado mexicano en 2016.

#07

3 de 10

Son las empresas de moda que desembarcaron en un nuevo mercado a lo largo de 2016.

GFD

## 'Close the loop': hacia un nuevo modelo de negocio

30%

Son las compañías del sector que tomaron medidas hacia la economía circular en 2016.

#10

36%

Es el porcentaje de empresas que pusieron en marcha iniciativas de reciclaje textil.

# LOS 10 2016

# GFD

# GFD #02

Latinoamérica,  
mercado estratégico

34%

Es el porcentaje de grupos del sector que apostaron por Latinoamérica en 2015.

México, Chile y Perú

Fueron algunos de los destinos preferidos por los operadores.

# GFD #03

Comprar y vender  
para seguir creciendo

13%

Es la proporción de compañías del sector que protagonizaron alguna operación corporativa.

2%

Es la tasa de las empresas de moda que tantearon su salida a bolsa.

# GFD #01

La conquista  
de nuevos territorios

3 de 10

Es la proporción de compañías de moda que desembarcaron en un nuevo mercado en 2015.

10%

Son los operadores que se aliaron con un socio para entrar en un nuevo país.

# GFD #04

La moda  
'transparente'

22%

Es el porcentaje de grupos de moda que se sumaron a algún organismo internacional en materia de sostenibilidad.

10 de 100

Son las empresas que cuentan con alguna iniciativa de reciclaje.

GFD  
#05

## El 'fashtech'

3 de 10

Son los operadores del negocio de la moda que han incorporado la tecnología Rfid.

23%

Son las empresas que cuentan con dispositivos móviles en sus tiendas.

GFD  
#08

## La caza de nuevos talentos

12%

Es el porcentaje de empresas que reordenaron sus equipos directivos en 2015.

13%

Es la proporción de compañías que ficharon talento de la competencia.

GFD  
#06

## La expansión a golpe de tienda

57%

Es el porcentaje de compañías que abrieron tiendas durante 2015.

9%

Es la proporción de grupos del sector que entraron en algún *marketplace* online.

GFD  
#09

## La moda 'social'

68%

Son los grupos del sector que impulsaron campañas a través de redes sociales en 2015.

8

Son los millones de seguidores que tiene Burberry en Instagram.

GFD  
#07

## La omnicanalidad

18%

Son los operadores que en 2015 impulsaron iniciativas en materia de omnicanalidad.

2

Son las horas de entrega a domicilio que ofrecen grupos como El Corte Inglés o Amazon.

GFD  
#10

## La guerra de precios

59%

Son las empresas que adoptaron el Black Friday en 2015.

6%

Son las compañías que han unificado sus precios fuera de su mercado local.

# METODOLOGÍA

La elaboración del informe Global Fashion Drivers se fundamenta en el análisis de la información pública de cien de las empresas globales más representativas del negocio de la moda. El objetivo del estudio es determinar qué diez vectores han definido el sector en el último año y condicionarán los próximos meses. Al tratarse ya de la octava edición, el sistema permite comparar los resultados con los de ediciones anteriores.

El primer paso para la elaboración del modelo de análisis es el establecimiento del universo del estudio y la selección de una muestra representativa de un número de empresas que facilite el estudio analítico de las acciones que ha llevado a cabo cada una de ellas durante el último año.

Con el objetivo de que las conclusiones puedan ser extrapoladas al complejo y variado tejido empresarial global de la industria de la moda, se seleccionan para su estudio cien compañías de distintos tamaños y actividades, pero todas ellas representativas de sus respectivos subsectores.

A la hora de elaborar la selección de empresas se escogen los sectores que tienen un mayor peso en el negocio mundial de la moda, tanto por facturación como por la relevancia de las

marcas que operan en él y su notoriedad en la actualidad del negocio de la moda. En este sentido, se entienden como los sectores principales del negocio de la moda la gran distribución, el lujo, el deporte, el calzado, la perfumería, la moda infantil, los grandes almacenes y el comercio electrónico. En estos dos últimos casos, algunos de los operadores más relevantes no se dedican en exclusiva a la distribución de artículos de moda, por lo que se tiene en cuenta sólo aquellos en los que la moda entendida en su concepto más amplio (prendas de vestir, accesorios, calzado y joyería y bisutería) tiene un peso principal en su cifra de negocio. Dentro de cada sector, las empresas se seleccionan atendiendo principalmente a datos públicos cuantitativos, especialmente su cifra de negocio. En algunos casos, sin embargo, el acceso a esta información es limitada al tratarse de empresas que no revelan sus ventas públicamente. En este caso, los criterios imperantes han sido elementos cualitativos como la relevancia y el prestigio dentro de la industria, así como cuantitativos, como el de disponer de una red de tiendas con un tamaño similar al de los líderes del sector. En consecuencia, el objetivo no es establecer una

lista de las cien mayores compañías del negocio de la moda en el mundo sino una muestra representativa, con participación de los segmentos más importantes del sector. En cada edición se modifica ligeramente la lista, eliminando operadores que han reducido su tamaño sensiblemente y priorizando los grupos que cotizan. El estudio tiene en cuenta las acciones realizadas a lo largo de 2023 y las previsiones para 2024. A partir de aquí, la obtención de la información se realiza por dos vías. Por un lado, con una encuesta directa a primeros ejecutivos de las compañías panelistas. En segundo lugar, se recurre a los datos de cada empresa que se han hecho públicos, entendiendo como no realizada para el análisis una acción que no ha sido comunicada. La obtención de todos los datos se realiza de forma individual punto por punto, teniendo como fuentes los informes anuales, memorias y cuentas de resultados de las empresas, la información hecha pública por medios de comunicación de prestigio y las declaraciones del primer ejecutivo de la compañía o del máximo responsable del área en la que se enmarque el indicador reproducidas por la propia empresa o por terceros. •

---

Elabora  
Modaes  
[www.modaes.com](http://www.modaes.com)

**Modaes**

---

Impulsa  
KPMG  
[www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)







Modaes



# GLOBAL FASHION DRIVERS 2024