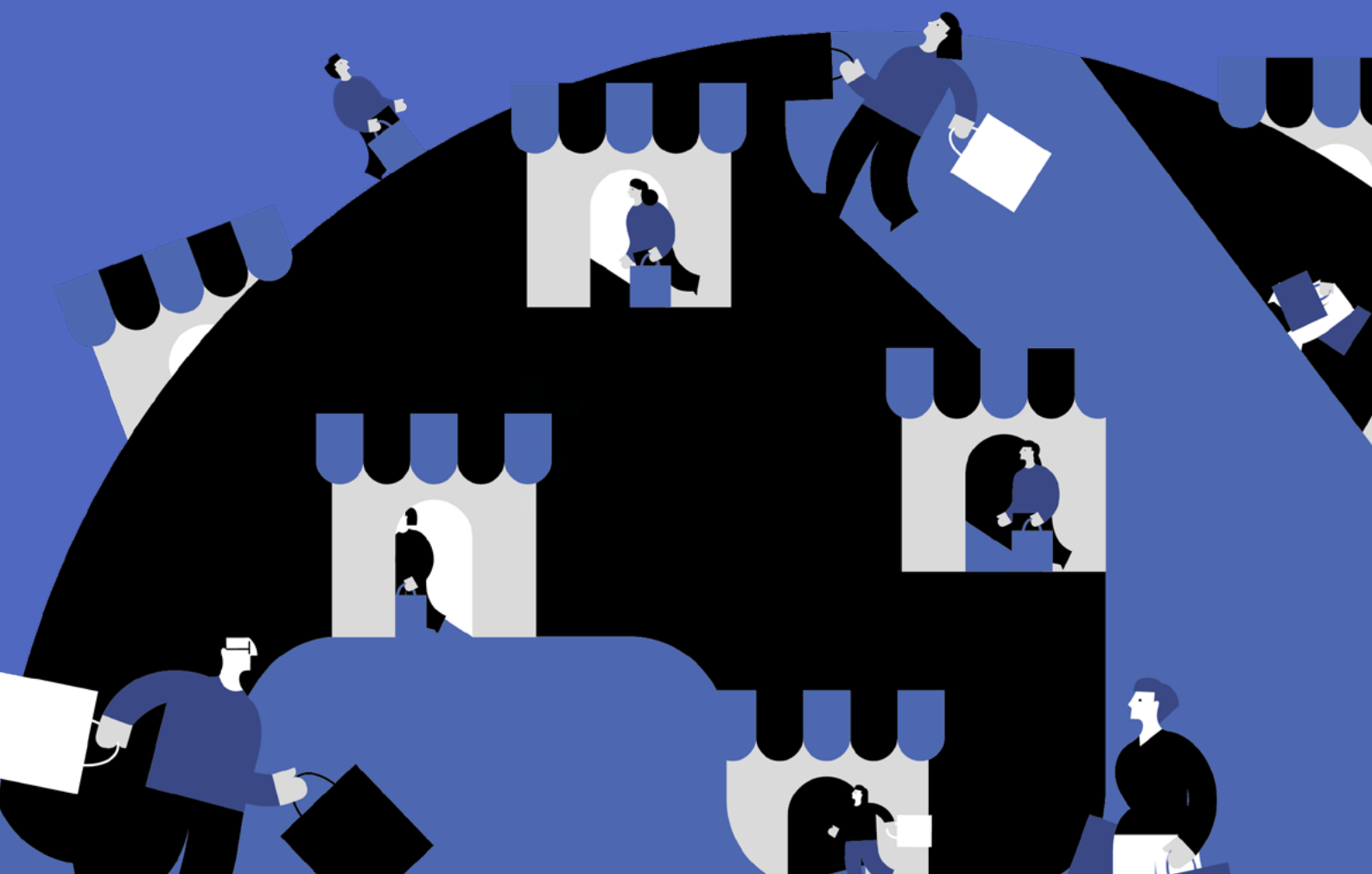


# GLOBAL FASHION DRIVERS 2025



**Modaes**

**KPMG**





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 Via de les*

*Corts Catalanes 690, local 1*

*08010 - Barcelona*

*938 807 878*

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

CINNAMON  
NEWS

# GLOBAL FASHION DRIVERS

2025

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

**Modaes**

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



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## INTRODUCCIÓN

### NUEVOS PLANES CON MIRADA A LARGO

6

## ESCENARIO MACROECONÓMICO

### ENTRE CONFLICTOS Y AUSTERIDAD: EL INCIERTO RUMBO DE LA ECONOMÍA EN 2025

8

## LOS DIEZ GLOBAL FASHION DRIVERS

### PRECIOS, DIVERSIDAD, CAUTELA, LEGISLACIÓN E IA: LOS 'DRIVERS' DE 2025

16

		METODOLOGÍA	98
	#03 UN NUEVO ORDEN TRAS EL 'CRACK' DE LA 'SUPPLY'	#07 LA TECNOLOGÍA LLEGA AL CORAZÓN DE LA MODA	
	36	60	
	#04 EL 'SOURCING' CAMBIA SU MAPA	#08 CLIENTE-MARCA: UNA RELACIÓN (CADA VEZ MÁS) POLIÉDRICA	
	42	66	
#01 ATENCIÓN A LA INCERTIDUMBRE	#05 'RALLY' EN EL CANAL FÍSICO	#09 DESMONTANDO LA PIRÁMIDE	
24	48	72	
#02 NUEVAS HOJAS DE RUTA PARA DIRIGIR EL CAMBIO	#06 MATERIAS PRIMAS, EL NUEVO ORO DE LA MODA	#10 CAMBIO DE CROMOS EN TIEMPOS REVUELTOS	
30	54	78	

---

# INTRODUCCIÓN



# NUEVOS PLANES CON MIRADA A LARGO

La industria global de la moda afronta un 2025 marcado por la normalización postpandémica en el momento en que se cumplen cinco años desde la irrupción del virus. Los planes estratégicos cortoplacistas impulsados entonces sirvieron a los operadores para vivir un año más pero, en la mayoría de casos, estos ya han alcanzado el final de su vida útil. Deben, por tanto, ser sustituidos por nuevas hojas de ruta que miren hacia el futuro. En algunos casos, los planes van acompañados de cambios en las cúpulas directivas de algunos de los principales *players* del sector: los equipos óptimos para un momento determinado pueden no valer para otro.

Una de las mayores lecciones de la pandemia fue la necesidad de dar a la tienda la importancia que merece. Tras el *boom* del e-commerce derivado de la imposibilidad de visitar los establecimientos, la industria ha entrado en una etapa de estabilización de los canales que resulta en la recuperación de las tiendas y la desaceleración del online.

El presente ejercicio se presenta como un año de crecimiento en este aspecto: las compañías abren tiendas de nuevo tras haber concluido la reorganización de la red, aunque esta vez con el foco puesto en la omnicanalidad y en la integración de canales.

Pese a haber superado una de las mayores tormentas del sector este se encuentra aún lejos de encontrar la calma. El pasado año fue testigo de numerosos procesos electorales que marcaron el futuro de más de setenta naciones, hogar de casi la mitad de la población mundial. Estados Unidos, Francia, Reino Unido o India son sólo algunas de las potencias que han elegido en 2024 a sus representantes, cuyas políticas marcarán, en parte, el futuro de la industria munedial de la moda internacional.

Las pulsiones proteccionistas y las tensiones geopolíticas amenazan a un negocio fuertemente globalizado y altamente permeable a disrupciones externas que impactan en los diferentes eslabones de su cadena de valor.

---

# ESCENARIO INTERNACIONAL

---

# DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

---

# ENTRE CONFLICTOS Y AUSTERIDAD: EL INCIERTO RUMBO DE LA ECONOMÍA EN 2025

Las pulsiones proteccionistas se erigen como protagonistas de un año prometedor en los indicadores, pero incierto en la práctica. Con la etapa inflacionaria ya superada y la reactivación de las economías globales, las miradas siguen puestas en Oriente Próximo y Ucrania.

# 3,2%

Es el crecimiento proyectado por el  
Fondo Monetario Internacional para la  
economía mundial en 2025.

Hablar de incertidumbre al referirse a las perspectivas de la economía global parece rozar la obviedad, pero el término no deja de ser un reflejo preciso de la situación en la que se ha instalado el mundo. Un lustro después del estallido de la pandemia del Covid-19, la economía mundial ha atravesado un periodo marcado por profundas disrupciones: desde los efectos de los confinamientos hasta un endurecimiento agresivo de las políticas monetarias para combatir unos niveles históricos de inflación.

Una vez enfriada la economía, no obstante, los datos macroeconómicos apuntan a una completa recuperación. El informe *Giro en las políticas, amenazas en aumento*, publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) el pasado octubre, destaca la resiliencia de la economía global, que incluso ante esta compleja situación ha logrado evitar la amenaza de una recesión.

En este contexto, las previsiones del FMI apuntan a un crecimiento del 3,2% del Producto Interior Bruto (PIB) global en 2025, tal y como ya apuntó la entidad en los informes de abril y julio de 2024. Si bien es una cifra tres décimas superior a la

registrada en 2024, queda todavía por debajo de los promedios de las dos décadas previas. Este comportamiento es el reflejo de realidades muy diversas en las principales economías del globo.

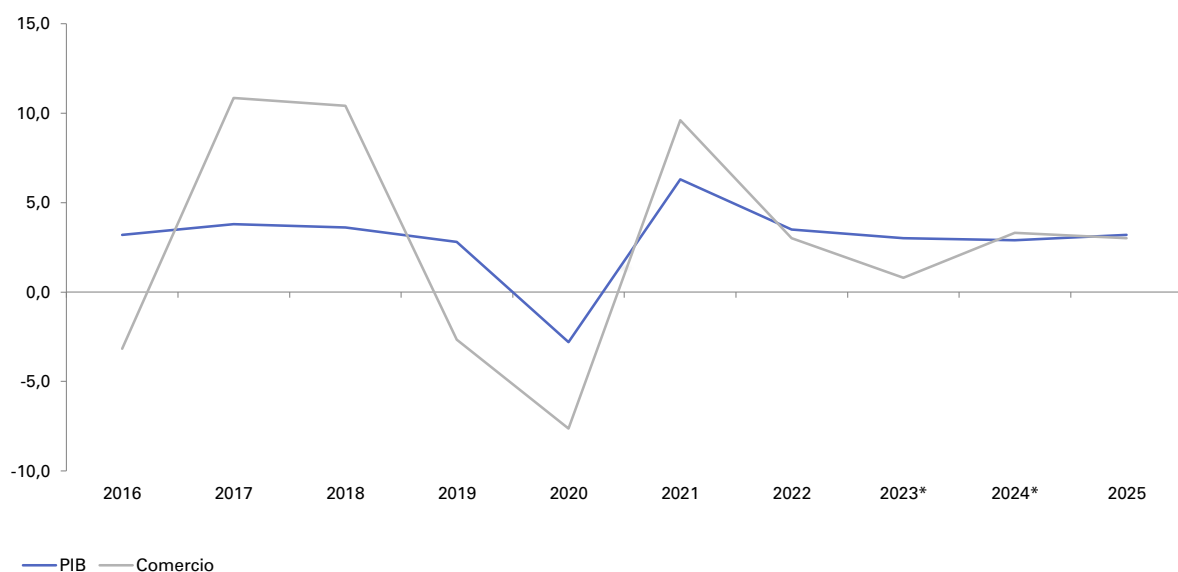
La desaceleración de Estados Unidos, que reducirá en seis décimas su crecimiento hasta el 2,2% en 2025, contrasta con el impulso de la zona euro, que crecerá un 1,2% frente al 0,8% anotado en 2024, pese al freno de algunos de sus principales actores.

Por su parte, China, uno de los principales agentes del comercio internacional, afronta una compleja combinación de desafíos: la crisis

inmobiliaria y la desaceleración del consumo interno han frenado la inversión y son factores que limitan su crecimiento, proyectado en un 4,5% para el presente ejercicio.

En los mercados emergentes y en desarrollo, no obstante, el panorama es mixto. Las previsiones del FMI apuntan a un crecimiento del 4,2% en 2025 para estas economías que, aunque pueden beneficiarse de la relajación monetaria generalizada, enfrentan un aumento en los costes de financiación externa que pone en riesgo su estabilidad. Sin embargo, existen factores positivos: el turismo y sectores como la tecnología y

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



Fuente: FMI y OMC

# 3,5%

Es la inflación prevista para el conjunto de la economía mundial para 2025,  
según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

la industria muestran signos de recuperación en regiones como Asia y Latinoamérica conceden un respiro a sus economías.

El control de la inflación, por su parte, se presenta como una de las claves para el crecimiento y ofrece cierto alivio al conjunto de economías globales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde) sitúa en un 3,5% sus previsiones respecto a la inflación global en 2025, reduciéndolas frente al 5,4% de 2024 como resultado de unas políticas de enfriamiento que ya han llegado a su fin. La reciente

reelección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos, no obstante, puede poner en peligro esta tendencia a través de aranceles y deportaciones masivas que reduzcan la fuerza del trabajo del país.

Por otra parte, 2025 podría ser el año del retorno de la austeridad y la disciplina fiscal tras las elecciones de dirigentes que apuntan en esa dirección: en Brasil se han anunciado recortes por valor de 12.000 millones de dólares, Reino Unido prevé recaudar más impuestos para reducir el déficit fiscal del país y Argentina, con Javier

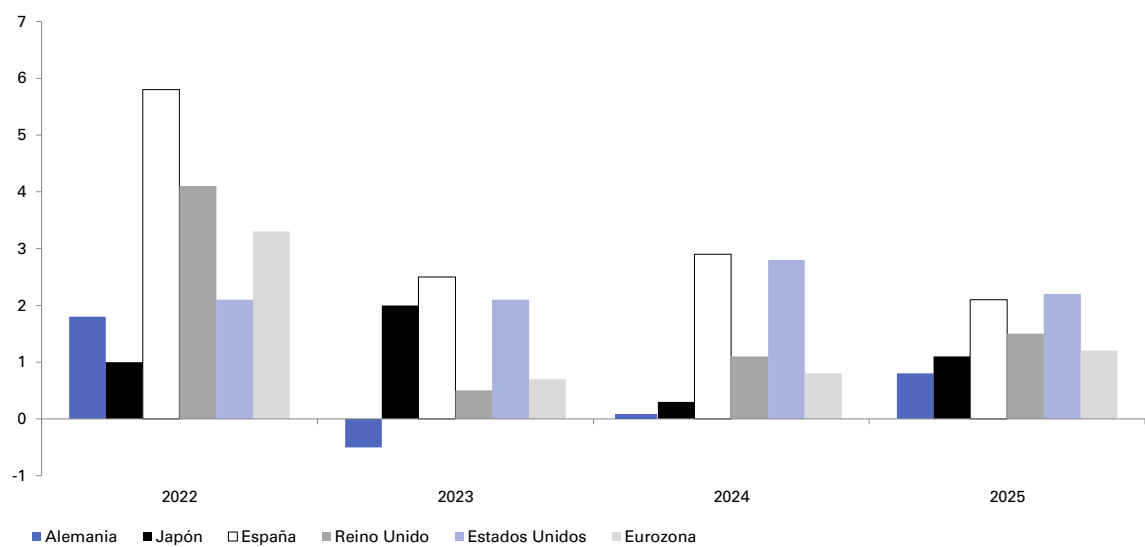
Milei al frente, protagoniza una dura política de austeridad.

En este sentido, nombres como Calin Georgescu (Rumanía), Nayib Bukele (El Salvador), Narendra Modi (India) o el propio Donald Trump, recientemente ascendidos al poder, apuntan a ser abanderados de unas políticas proteccionistas que pueden resultar como la gran tendencia de política económica del presente ejercicio. La imposición de aranceles a países vecinos y competidores, así como las guerras comerciales latentes, se suman al nuevo auge de la militarización como algunas

de las principales amenazas para la estabilidad y el progreso de la economía global.

Este contexto, sumado a a los conflictos bélicos que se suceden en Oriente Próximo, con constantes escaladas de tensión entre Israel y los países árabes de la región, y en Ucrania, con una contienda estancada que cumplirá tres años el próximo 24 de febrero, pone en jaque un panorama económico global que, pese a las favorables perspectivas económicas de los principales organismos internacionales, debe ser estudiado con cautela. •

**PREVISIÓN DE CRECIMIENTO EN LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS**  
Variación interanual, en porcentaje. 2024 y 2025, previsiones.



Fuente: FMI

---

# LOS DIEZ GLOBAL

---



---

# FASHION DRIVERS

---

# A MAR REVUELTO... NUEVOS CAPITANES, NUEVAS RUTAS Y NUEVOS DESTINOS

**Un momento incierto en un entorno cambiante. ¿Quién da más? La industria de la moda inicia 2025 en terreno pantanoso, con un consumo que comienza a enfilar la ralentización, con crisis geopolíticas en diferentes partes del mundo (algunas ya latentes y otras en ciernes) y con sectores, como el lujo, atravesando momentos oscuros.**

La industria de la moda reasienta sus cimientos con nuevas estrategias y rutas de aprovisionamiento, con empresas dirigidas por nuevos capitanes que marcan rumbos y destinos diferentes. La sostenibilidad se mantiene como un pilar del sector, pero cada vez más aterrizada, y la tecnología se cuela en el corazón de la moda, el producto, mientras las tiendas viven una segunda juventud y el canal online se estabiliza. ¿Cuáles son los diez *drivers* de la industria de la moda en 2025?

## **ATENCIÓN A LA INCERTIDUMBRE**

Si hubiera que ponerle un apellido al ejercicio 2025 ese sería, probablemente, el de incierto. Con amenazas geopolíticas en prácticamente todos los rincones del mundo, cambios de gobierno en mercados clave o aranceles a la vista, el 91% de las empresas tienen en cuenta la volatilidad global en sus planes. La divisa y los tipos de cambio son sólo dos de las consecuencias de esta volatilidad económica y po-

lítica y un 64% de las mayores empresas del sector ha visto afectados sus resultados por la evolución de las divisas, mientras un 26% ha sentido el impacto de las rebajas de tipos en sus cuentas económicas.

## **NUEVAS HOJAS DE RUTA PARA DIRIGIR EL CAMBIO**

Una amplia mayoría de las principales empresas de la industria global de la moda afrontan 2025 con nuevos planes estratégicos en marcha, en parte por el relevo en su equipo directivo y en parte porque los planes a corto plazo han terminado. En un momento de cambio, las compañías apuestan, una vez más, por renovar sus equipos, introduciendo cambios tanto en sus primeros ejecutivos como en las áreas de diseño.

Un 57% de las principales empresas de la industria de la moda ha introducido un nuevo plan estratégico en el último año y un 16% de ellas han renovado a su primer ejecutivo. Los cambios directivos han

afectado especialmente al área de diseño, con un 22% de las principales compañías habiendo renovado su equipo creativo en el último año.

#### **UN NUEVO ORDEN TRAS EL 'CRACK' DE LA 'SUPPLY'**

La cadena de suministro mundial se ha acostumbrado a vivir de sobresalto en sobresalto. De la crisis del Mar Rojo a la amenaza de huelga de los estibadores estadounidenses, la moda ha aprendido y empieza a cambiar su manera de funcionar adelantando compras, cambiando rutas y apostando por el avión en lugar del barco para asegurar su suministro. Todo ello con un aumento de los costes del transporte y de tiempos cada vez más ajustados.

Un 44% de las mayores empresas del sector ha cambiado los tiempos de sus compras para asegurar el suministro, mientras un 38% de las compañías ha cambiado sus rutas logísticas. Además, el avión gana peso (con el consiguiente impacto medioam-

biental) y un 17% de las empresas ha cambiado los medios de transporte de sus prendas.

#### **EL 'SOURCING' CAMBIA SU MAPA**

En un entorno internacional inestable, con recientes crisis como la que se ha dado en un *hub* tan relevante para la moda como Bangladesh, el mapa mundial del *sourcing* de moda se redibuja. La industria internacional del sector apuesta por nuevos polos de producción para asegurar su suministro, con un número creciente de empresas impulsando la producción en proximidad con el objetivo de ganar velocidad y flexibilidad.

Un 33% de las mayores empresas de la industria de la moda ha reorganizado su aprovisionamiento cambiando sus polos de producción. La proximidad, que ofrece flexibilidad y capacidad de reacción, gana cada vez más fuerza, con un 16% de las mayores compañías apostando por el *nearshoring*.

# La divisa y los tipos de cambio son sólo dos de las consecuencias de la volatilidad económica y política y un 64% de las mayores empresas del sector ha visto afectados sus resultados por su evolución

## 'RALLY' EN EL CANAL FÍSICO

Tras el *boom* del e-commerce derivado de la pandemia del Covid-19, la industria internacional de la moda se ha adentrado en una etapa de estabilización de los canales, con la recuperación de las tiendas y un desarrollo más pausado del canal online. Tras esta etapa, comienza otra en que la tienda inicia un *rally* de crecimiento, con una gran mayoría de empresas volviendo a abrir tiendas tras haber concluido la reorganización de la red.

Un 67% de las mayores compañías del mundo del sector de la moda ha reactivado la apertura de tiendas, mientras un 55% ha concluido el proceso de repliegue de la red de distribución. Por el contrario, más de una cuarta parte del sector ha estabilizado o reducido el peso del e-commerce en sus ventas, frente al 21% de doce meses antes.

## MATERIAS PRIMAS, EL NUEVO ORO DE LA MODA

Las materias primas, en el foco de la transformación sostenible de la industria de la moda. En el ejercicio 2024, un gran número de compañías ha cerrado compromisos de compra con proveedores de nuevas materias primas o ha llegado, incluso, a entrar en su capital. El desarrollo de la tecnología capaz de generar nuevas materias primas es clave para un sector que avanza hacia un modelo con menos impacto en el medioambiente.

Un 77% de las mayores compañías ha apostado por la introducción de nuevas materias primas y un 22% ha entrado en el capital o ha firmado alianzas con proveedores de materias primas (frente al 15% en 2024). Con el reciclaje como gran apuesta de futuro en la generación de nueva materia prima, un 57% de las empresas ha introducido programas de segunda mano con sus prendas.

## LATECNOLOGÍA LLEGA AL CORAZÓN DE LA MODA

La Inteligencia Artificial (IA) es la herramienta disruptiva y protagonista que llega, ahora, al corazón de la industria de la moda: el producto. Cada vez son más las empresas que utilizan IA para diseñar *prints*, para predecir la demanda del consumidor o, incluso, para generar campañas. En paralelo, el diseño 3D se consolida como una herramienta en los departamentos de diseño y marketing.

Un 20% de las mayores empresas de la industria de la moda ha comenzado a trabajar con IA en el área de diseño, mientras la tecnología 3D se abre paso en el sector y ya son un 22% de las compañías las que la han introducido en sus metodologías de trabajo.

## CLIENTE-MARCA: UNA RELACIÓN (CADA VEZ MÁS) POLIÉDRICA

Si durante años el único punto de contacto de las marcas con sus clientes eran las tiendas físicas, la moda avanza ahora hacia una relación con el consumidor cada vez más poliédrica, con diferentes entornos de interacción y transacción. Las redes sociales se presentan como canales no sólo de relación, sino también de venta, al tiempo que cada vez más empresas utilizan la Inteligencia Artificial para gestionar su relación con los clientes. Un 27% de las mayores empresas de la industria de la moda utiliza IA generativa en su relación con el cliente, frente al 5% en que se situaba este porcentaje un año antes.

Casi la mitad de las mayores empresas del sector, en concreto un 48%, tiene actualmente tiendas integradas en sus perfiles de redes sociales, mientras más de la mitad (el 58%) incluye links a productos en imágenes y vídeos de redes sociales.

### DESMONTANDO LA PIRÁMIDE

La pirámide de la moda, patas arriba. La llegada de operadores por la parte más baja de la misma y la progresiva subida de precios se acelera en la industria mundial de la moda, ya no como factor vinculado a la inflación sino como vía de diferenciación y de elevar posicionamiento.

Los grupos de gran distribución aceleran las colaboraciones y los lanzamientos de líneas *premium* para plantar cara a nuevos contendientes de origen asiático.

La presión de la inflación ha aflojado, pero la moda sigue subiendo precios. Al menos por ahora. En 2024, más de la mitad de las mayores empresas del sector, en concreto un 51% de ellas, elevó sus precios, continuando con la tendencia del año anterior, cuando un 50% de las compañías había elevado sus etiquetas. Detrás de esta subida de precios está, en parte, la apuesta por elevar el posicionamiento, con un 55% de los grandes grupos habiendo intro-

ducido nuevas líneas a lo largo de 2024 de mayor posicionamiento (por precio o materiales).

### CAMBIO DE CROMOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

En momentos inciertos, la industria de la moda cambia de cromos. Los que ya no sirven para unos, para otros parecen útiles. La moda ha cerrado el ejercicio 2024 con cambios de manos de marcas icónicas (de Topshop a Supreme, pasando por Off White), aunque con bloqueos de otras como la fusión de Capri y Tapestry. Las operaciones corporativas se han sucedido, no sólo como camino para soltar lastre o ganar tamaño, sino para optar a nuevas vías de financiación. Una cuarta parte de las mayores empresas de la industria de la moda, en concreto un 26%, ha realizado operaciones corporativas a lo largo del último ejercicio, ya sean compras o ventas de activos. En todos los segmentos del mercado, la moda ha agitado sus carteras. •

**Un 67% de las mayores compañías del mundo del sector de la moda ha reactivado la apertura de tiendas, mientras un 55% han concluido el proceso de repliegue de la red de distribución**

---

AND

---

---

2025

---

---

G

F

D

#

1

---



---

# ATENCIÓN A LA INCERTIDUMBRE

---

<b>Global Fashion Drivers</b>	
<b>Atención a la incertidumbre</b>	<p><b>Si hubiera que ponerle un apellido al ejercicio 2025 ese sería, probablemente, el de incierto. Con amenazas geopolíticas en prácticamente todos los rincones del mundo, cambios de gobierno en mercados clave o aranceles a la vista, el 91% de las principales empresas de la industria mundial de la moda tienen en cuenta la volatilidad global en sus planes a futuro. La divisa y los tipos de cambio son sólo dos de las consecuencias de esta volatilidad económica y política.</b></p>

La incertidumbre se ha convertido en una constante en la economía global desde 2020, cuando la pandemia del Covid-19 paralizó la vida social y la actividad de las empresas. El ejercicio 2025 comienza, además, tras un año en que más de setenta países de todo el mundo han celebrado elecciones presidenciales, algunos de ellos tan relevantes como Estados Unidos, donde su cambio de gobierno (con el regreso de Donald Trump a la Casa Blanca) podría tener consecuencias todavía no definidas en el comercio internacional. El año que comienza también estará marcado por la poca visibilidad sobre la evolución del consumo internacional y el efecto que las bajadas de tipos tanto en Europa como en Estados Unidos tendrán en él.

El índice de incertidumbre de política económica contabiliza la cantidad de veces que los grandes medios de comunicación citan palabras como “incertidumbre”: ha pasado de 245,01 puntos en diciembre de 2023 a 392,11 puntos en noviembre de 2024. Los *shocks* geopolíticos, las crisis inflacionarias y las guerras se han convertido cada vez más en protagonistas. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), esto tiene efectos reales en las economías globales y puede reducir hasta en 1,2

puntos porcentuales el potencial de crecimiento de un país en un año. Para la entidad, esta incerteza afecta en tres maneras básicas a la estabilidad económica de los países: puede “exacerbar” la reducción del mercado en el caso de un *shock* económico, reducir la oferta de créditos financieros y puede provocar la caída del consumo e inversión privada, lo que tiene un efecto negativo en los flujos de dinero. “Las empresas y los consumidores, ante esta situación de incerteza, pueden adoptar una actitud de *wait and see* y retrasar así su gasto”, alerta la entidad.

El pasado mayo, Óscar García Maceiras, consejero delegado de Inditex, advertía en una comparecencia pública de la “volatilidad” en la que opera el negocio del retail como consecuencia de la crisis geopolítica a nivel internacional provocada por la guerra de Rusia y Ucrania y el conflicto en Oriente Próximo. “Todos nos estamos acostumbrando a un mundo en el que la volatilidad y la incertidumbre forme parte de nuestras vidas”, aseguraba.

Bernard Arnault, presidente de LVMH, por su parte, ha destacado a lo largo de 2024 que la incertidumbre geopolítica global se mantiene en el tablero internacional. De hecho, la compañía, gran representante de la industria del lujo, se ha visto

# 91%

Es el porcentaje de las mayores compañías del mundo de la industria de la moda que tiene en cuenta la incertidumbre o la volatilidad global en sus planes estratégicos para los próximos ejercicios.

afectada tanto por la inestabilidad de China como por la contracción del gasto en Occidente. La receta de Arnault para combatir la incertidumbre es mantener claros los principios de la empresa: “cuanto más fiel sea el grupo a sus principios rectores, más receptivo podrá ser a las perturbaciones cíclicas y transitorias que puedan afectar a sus empresas, o a las regiones donde se ubican sus actividades”.

La volatilidad de las divisas es una consecuencia de la incertidumbre internacional. De hecho, el 64% de las mayores empresas de la industria de la moda ha visto afectados sus resultados por la evolución de las divisas en el último ejercicio, una tendencia que probablemente se mantendrá en 2025. Así lo explica el gigante sueco H&M: “Casi la mitad de las ventas del grupo se realizan en euros. La fluctuación del tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el euro es la mayor exposición a transacciones en moneda extranjera para el grupo. Las grandes y

rápidas fluctuaciones del tipo de cambio, particularmente en el dólar estadounidense como moneda de origen más importante, también pueden tener un efecto significativo en los costos de compra”.

Y de las divisas, a los tipos, cuyos movimientos condicionan también, en positivo o negativo, la actividad de una industria tan globalizada como la moda. El 26% de las mayores empresas de la industria de la moda han visto afectadas sus cuentas económicas por las rebajas de tipos de interés. En diciembre, el Banco Central Europeo aplicó la cuarta rebaja de tipos en un año: el banco central inició 2024 con los tipos en el 4%, ha salido de él con ellos en el 3% y, si las previsiones el mercado se cumplen, llegarán al 2% en 2025. En Estados Unidos, por su parte, en septiembre la Reserva Federal de Estados Unidos anunció un cambio en su política monetaria, con la primera bajada de tipos después de cuatro años y medio. •



## El 64% de las empresas del sector de la moda ha visto afectados sus resultados por la evolución de las divisas

### La incertidumbre geopolítica y sus impactos en el sector de la moda: el papel de los Consejos de Administración

**Maria Jesús Rico**

Socia de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG en España

El sector de la moda no es ajeno al cada vez más incierto entorno geopolítico y las dinámicas de la industria se reevalúan y rediseñan considerando los impactos en la producción, el comercio, la logística y las estrategias comerciales. Ante estos desafíos, es crucial que las empresas del sector tomen decisiones informadas y proactivas para adaptarse a las nuevas realidades del mercado global.

Uno de los aspectos más críticos para las marcas de moda es la interrupción de la cadena de suministro. La guerra en Ucrania, por ejemplo, ha generado escasez de materiales clave y la crisis energética ha incrementado los costos operativos. Además, las tensiones comerciales con China y las barreras arancelarias del Brexit continúan complicando las estrategias logísticas y de distribución. Estos riesgos requieren de una gestión eficaz para proteger los márgenes y asegurar la estabilidad a largo plazo.

Es aquí donde el análisis de riesgos geopolíticos desde los Consejos de Administración se convierte en un factor clave para la toma de decisiones estratégicas. Los Consejos deben cerciorarse de que las empresas cuenten con planes de contingencia sólidos y flexibles. Además, el análisis de estos riesgos debe centrarse también en las tendencias a largo plazo que podrían modificar las dinámicas globales de consumo y producción.

La diversificación de proveedores y mercados, la digitalización y la inversión en sostenibilidad son medidas clave que los Consejos deben evaluar para mitigar los impactos de los riesgos geopolíticos. Los Consejos también deben fomentar una cultura de adaptabilidad y agilidad, que permitirá a las marcas de moda reaccionar ante cambios inesperados. En este sentido, una gestión proactiva de los riesgos geopolíticos es esencial para garantizar la competitividad y la resiliencia en un mercado tan impredecible.

Cabe recordar que la gestión de riesgos empieza en el Consejo, y que el principal elemento de impulso es la discusión de cómo lo que está ocurriendo fuera podría llegar a impactar a nuestra organización. Es necesario abordar cómo deberíamos enfrentarnos a estos riesgos y asegurar que la organización genera un debate continuo.

Gestionar es tomar consciencia y actuar en consecuencia. Desde el Consejo de Administración debemos impulsar el debate haciendo las preguntas adecuadas. •

---

**G  
F  
D**

**#2**

---

---

**NUEVAS HOJAS  
DE RUTA PARA  
DIRIGIR EL  
CAMBIO**

---

<b>Global Fashion Drivers</b>	
<b>Nuevas hojas de ruta para dirigir el cambio</b>	<p><b>Una amplia mayoría de las principales empresas de la industria global de la moda afronta 2025 con nuevos planes estratégicos en marcha, en parte por el relevo en su equipo directivo y en parte porque los planes a corto plazo han terminado. En un momento de transformación, las compañías apuestan, una vez más, por renovar sus equipos directivos, con cambios tanto en sus primeros ejecutivos como en las áreas de diseño.</b></p>



57%

**Casi seis de cada diez de las mayores empresas de la industria de la moda ha introducido un nuevo plan estratégico a lo largo del último año que acelerará su aplicación en el ejercicio 2025.**

Ha llegado el momento de volver a mirar a un futuro de más largo plazo. Tras la disrupción provocada por la pandemia del Covid-19, que impactó no sólo en el ejercicio 2020 sino también en 2021 y en parte de 2022, las empresas de la industria de la moda dedicaron 2023 y 2024 a volver a poner las luces largas en un nuevo escenario y una gran mayoría de ellas comienzan en 2025 a aplicar nuevos planes estratégicos.

Un buen ejemplo de ello es la compañía italiana Geox, que arranca el año con la introducción de una nueva hoja de ruta para los próximos cuatro años con el objetivo de alcanzar una facturación de 850 millones de euros en 2029. La estrategia, bautizada como Nuevo Plan Industrial, cuenta con dos partes diferenciadas, a través de las que actualizará el modelo de negocio y acelerará su expansión en mercados clave.

La española Mango dio a mediados de 2024 el pistoletazo de salida a un nuevo plan estratégico hasta 2026 bajo el nombre de 4E (Elevate, Expand, Earn, Empower). En los próximos tres años, la empresa se ha marcado una serie de objetivos que pasan por impulsar su facturación hasta rebasar la barrera de los 4.000 millones de euros, duplicar su

resultado neto y expandirse en retail, entre otros.

Project Fuel. Este es el nombre escogido por Levi Strauss para el plan de transformación que comenzó a aplicar en 2024 y que se acelerará en 2025. La nueva hoja de ruta del mayor grupo de denim y una de las marcas más icónicas y reconocidas del mundo llega de la mano de Michele Gass, que en enero del pasado año tomó posesión del cargo de consejera delegada, relevando al histórico Chip Bergh.

H&M, número dos mundial de la gran distribución de moda, comienza también 2025 con nuevas directrices, al mando de un nuevo primer ejecutivo. En enero de 2024, Daniel Ervér relevó a Helena Helmersson en el cargo de consejero delegado y, durante los últimos doce meses, ha comenzado a sentar las bases de la que será la nueva estrategia del grupo. H&M apuesta hoy por introducir más moda y velocidad a sus colecciones, por elevar el posicionamiento de marca, por los datos y la tecnología, todo ello mientras ajusta costes con cierres de tiendas, despidos y eliminación de conceptos comerciales poco destacados.

El gigante del deporte Nike comenzará en 2025 a aplicar una nueva receta, de la que aún no ha comunicado el detalle, aunque sí las grandes líneas. A

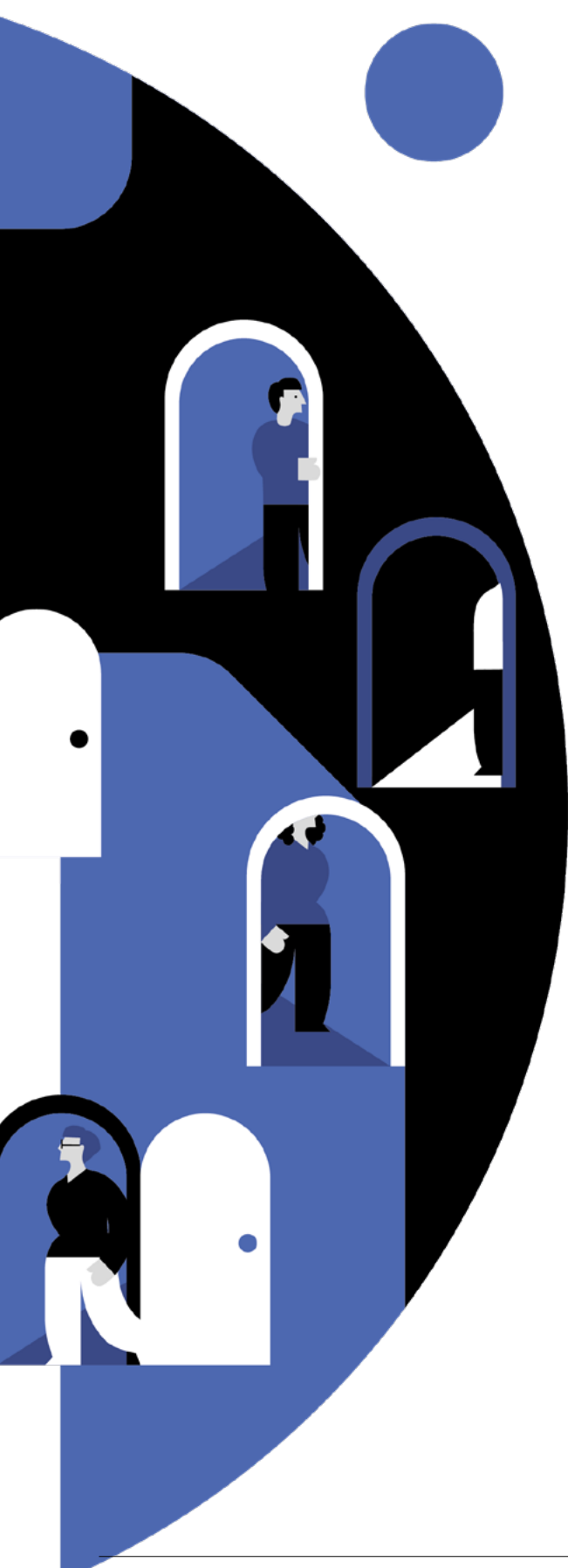


finales de septiembre, el grupo de Oregon nombró a Elliott Hill, un veterano de la compañía, nuevo consejero delegado en sustitución de John Donahoe, a cuya gestión se atribuye que Nike se encuentre en uno de los momentos más débiles de su historia. En 2025, el grupo de grandes almacenes El Corte Inglés comienza un plan estratégico que marcará su camino hasta 2030. Esta hoja de ruta, dirigida a impulsar el crecimiento tras varios años de ajustes, está marcada por Gastón Bottazzini, nombrado consejero delegado de la compañía a mediados de año tras su incorporación a la empresa en enero.

Levi Strauss, H&M, Nike y El Corte Inglés son sólo algunas de las compañías que inician 2025 bajo el mando de un nuevo primer ejecutivo nombrado en 2024. De hecho, un 16% de las mayores empresas de la industria mundial de la moda han renovado a su primer ejecutivo a lo largo del último ejercicio. El gigante suizo del lujo Richemont, por ejemplo, dio

luz verde el pasado septiembre al nombramiento de Nicolas Bos como consejero delegado, mientras Hugo Boss busca un nuevo hombre fuerte tras la salida de Mark Langery y en LVMH Stéphane Bianchi se ha convertido en director ejecutivo. En C&A, Giny Boer dejó el cargo de consejera delegada, una posición que ha vuelto a la familia propietaria.

Pero si ha habido un área donde se han producido movimientos esa es la creativa. Como suele suceder en todos los momentos de cambio, los grandes grupos han renovado sus equipos de diseño: en el último año, un 22% de las mayores empresas de la industria de la moda han renovado sus equipos creativos, una tendencia que seguirá en 2025. Alessandro Michele al frente de Valentino, Michael Rider en Céline, Matthieu Blazy en Chanel, Sarah Burton en Givenchy o Haider Ackerman en Tom Ford son sólo algunos de los movimientos más destacados en el ámbito del lujo. •



## La gestión del talento como palanca clave

**Olga Rincón**

Directora de People & Change de KPMG en España

Los resultados obtenidos muestran que el sector de la moda sigue abordando, en línea con el estudio realizado en 2024, un proceso de transformación estratégica donde la gestión del talento es una palanca clave en los nuevos planes estratégicos que se han comenzado a ejecutar, continuando con movimientos en los primeros ejecutivos (16%) e incorporando cambios en equipos creativos (22%), en ambos casos, colectivos clave para el sector.

Esto se produce en un momento en el que el talento es un factor prioritario en la estrategia de cualquier organización, lo que lo hace aún más relevante para el sector. En España y en un contexto de cautela económica, según el informe Perspectivas 2024 de KPMG, el 60% de los ejecutivos de compañías españolas sitúan la atracción y la fidelización del talento como prioridad estratégica en los próximos 12 meses y el 62% como el principal reto en los próximos 2 años, solo por detrás de la transformación digital.

Por otro lado, la evolución del mercado de trabajo, en general, y la transformación de los puestos vinculados a la transición energética y la sostenibilidad, la evolución tecnológica y la Inteligencia Artificial, están teniendo su impacto en el sector. La IA está impactando en el diseño de colecciones y ya está presente en *fashion weeks* con eventos específicos, en las campañas de marketing con distintos tipos de modelos, más dirigidas y efectivas, etc. El Foro Económico Mundial estima que el 44% de las *skills* necesarias para desarrollar un trabajo cambiarán en el horizonte 2027, cobrando mayor relevancia las habilidades cognitivas como la resolución de problemas complejos, el pensamiento creativo o el analítico y aquellas aplicadas a nuevas tecnologías, principalmente las emergentes, todas ellas *skills* claves para colectivos que mayor movimiento están experimentando, directivos y equipos creativos.

Para hacer frente a este contexto, es clave una gestión ágil del talento y, en concreto, del talento que cuenta con estas aptitudes en colectivos clave para el negocio: directivos, creativos, equipos de marketing, etc. Para ello, y en función de la estrategia, es clave planificar de forma más anticipada (qué voy a necesitar, dónde y cuándo), tomando decisiones sobre qué personal se desarrolla internamente y cuál es necesario atraer de fuera, definiendo programas específicos de fidelización que impulsen la movilidad, el desarrollo, etc. •

---

**G  
F  
D**

**#**

**3**

---

---

**UN NUEVO  
ORDEN TRAS EL  
'CRACK' DE LA  
'SUPPLY'**

---

**La cadena de suministro mundial se ha acostumbrado a vivir de sobresalto en sobresalto. De la crisis del Mar Rojo a la amenaza de huelga de los estibadores estadounidenses, la moda ha aprendido y empieza a cambiar su manera de funcionar adelantando compras, modificando rutas y apostando por el avión en lugar del barco para asegurar su suministro. Todo ello con un aumento de los costes del transporte y de tiempos cada vez más ajustados.**

En un nuevo orden mundial. Así podría definirse la situación global de la cadena de suministro de la industria de la moda, que ha mutado durante los últimos ejercicios en una transformación impulsada y acelerada por la disrupción del Covid-19. El ejercicio 2025 promete volver a ser de cambios, tras un 2024 en el que la industria de la moda ha debido hacer frente a los ataques de los rebeldes en el Canal de Suez, la sequía en el Canal de Panamá, el choque del barco de mercancías Dali contra el puente de entrada al Puerto de Baltimore, la revuelta social en Bangladesh o una huelga en los puertos de Estados Unidos que amenaza con repetirse en 2025.

La crisis del Mar Rojo es uno de los acontecimientos que marcó el final de 2023 y todo 2024 y que ha causado una de las mayores crisis de logística en el sector desde el estallido de la pandemia. Ante los constantes ataques en el Canal de Suez, las navieras optaron por rutas más seguras, pero también más largas, lo que llevó a las compañías a adelantar pedidos por miedo a agotar su stock.

El grupo estadounidense Gap es, con datos de cierre de 2023 (los últimos disponibles), una de las empresas del sector que más ha elevado su inventario en comparación con los niveles prepandemia, con

un 18% más que en 2019. Abercrombie acumulaba mercancía por valor de 465 millones de euros a cierre de 2023, un 22% más que antes de la pandemia. El aumento del inventario registrado por los grandes grupos a cierre de 2023 se ha ido normalizando a lo largo de 2024, a medida que las empresas han ido adaptando los tiempos de sus compras para anticiparse a las posibles disrupciones.

De hecho, un 44% de las mayores empresas de la industria mundial de la moda ha cambiado a lo largo del último ejercicio los tiempos de sus compras para asegurar suministro. Entre julio y agosto, el sector debió hacer frente a otro gran *shock*: las revueltas sociales en Bangladesh, que terminaron con centenares de muertos por la carga policial, la paralización de la actividad industrial y, por último, un cambio de gobierno tras la huida del país de la hasta entonces primera ministra.

El aumento de los tiempos de transporte ha obligado a las compañías del sector y a las navieras con las que trabajan a cambiar las rutas. Actualmente, un 38% de las principales empresas de la industria de la moda ha cambiado sus rutas logísticas. El canal de Suez, ubicado en Egipto, es la principal vía de paso comercial entre los países asiáticos y

# 44%

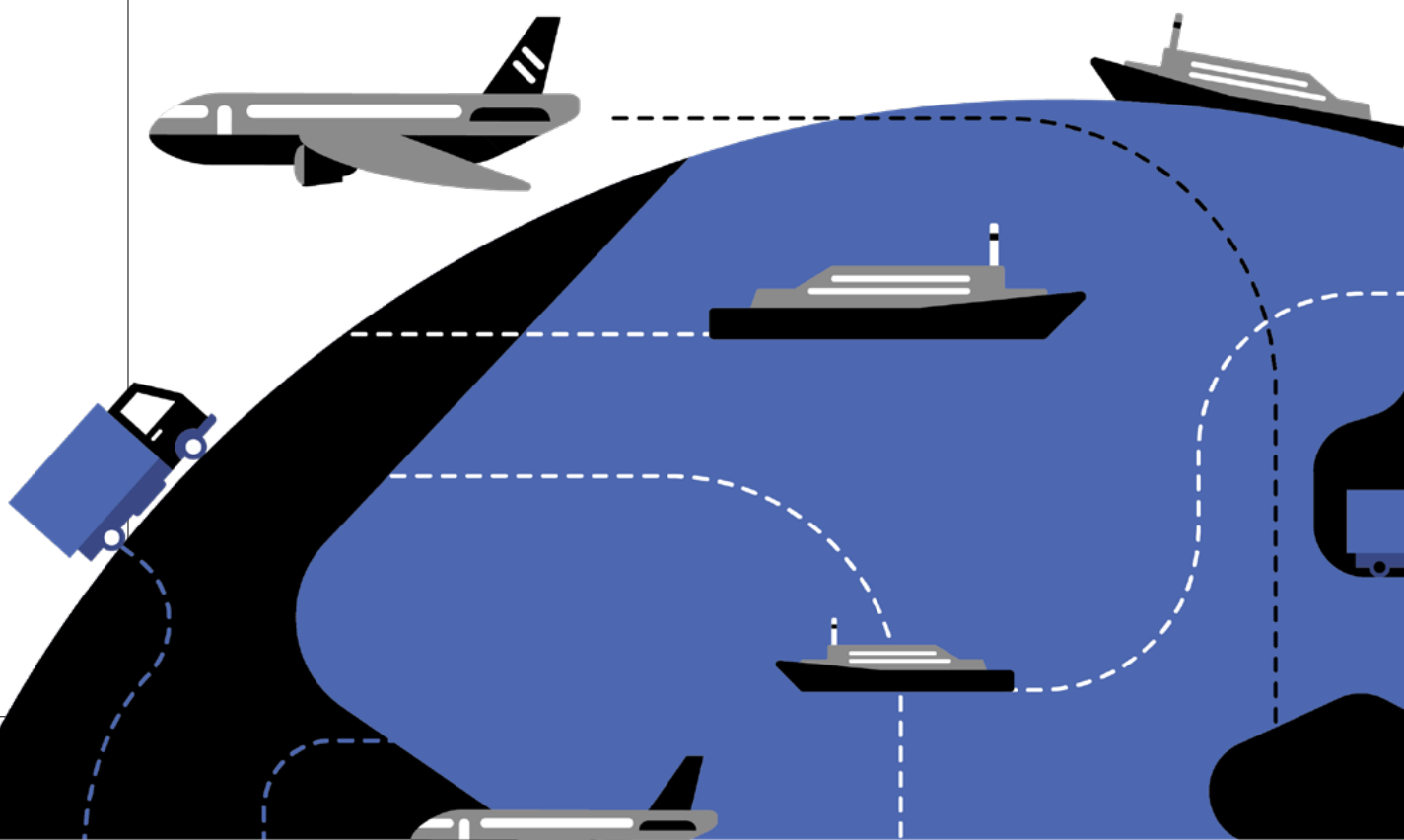
Cerca de la mitad de las mayores empresas de la industria de la moda ha cambiado los tiempos de sus compras para asegurar suministro y un 17% ha cambiado los medios de transporte de las prendas.

Occidente, lo que ha afectado en gran medida a las empresas de moda que tienen gran parte de su producción deslocalizada en China, Vietnam o Bangladesh. La única alternativa posible para empresas como la noruega Maersk para entregar los productos de Asia a Europa pasa por rodear el Cabo de Buena Esperanza, ubicado en el sur del continente africano. Esta ruta alternativa, sin embargo, conlleva el incremento de los tiempos de transporte, que se sitúan de media entre 10 y 15 días más, y del coste del negocio de las navieras.

Otro canal, en este caso el de Panamá, ha entrado en el centro de la actualidad en 2025 a raíz de las declaraciones del presidente electo de Estados Unidos, Donald Trump, sobre el mismo. En la misma rueda de prensa del pasado enero en la que expresó sus intenciones de tomar el control de Groenlandia, Trump no descartó hacer uso de la fuerza para controlar el Canal de Panamá. El líder

estadounidense recordó que el canal fue impulsado por los estadounidenses y señaló que ahora "está siendo operado por China". "Se lo entregamos a Panamá, no a China, y han abusado de ese regalo. Nunca debió haberse tomado esa decisión", dijo.

Como pasa con todo gran golpe en la cadena de suministro, la moda ha mirado al avión para asegurarse sus entregas más urgentes: 17% de las principales empresas del sector ha cambiado los medios de transporte de sus prendas. El transporte aéreo, aunque más veloz, es también el más caro y contaminante y por ello menos extendido entre las empresas. Además, el aumento súbito de la demanda ha llevado a incrementar el precio de los fletes aéreos. Según los últimos datos de la plataforma de análisis de demanda marítima y aérea Xeneta, en los siete primeros meses de 2024 la demanda de carga aérea se elevó un 12% interanual, frente al 2% que preveía la entidad el año anterior. •





## Las continuas disrupciones en la cadena de suministro ha obligado a las compañías del sector y a las navieras a cambiar sus rutas



### Adaptación y tecnología para una cadena de suministro resiliente

#### Ana Peñuela

Socia en el área de Technology Enablement de KPMG en España

#### Alfonso Junguitu

Socio de Deal Advisory y responsable de Turnaround de KPMG en España

La industria de la moda se encuentra actualmente en una encrucijada en la que tres factores principales se unen para hacer tambalear su cadena de suministro. Desde el endurecimiento de las regulaciones en sostenibilidad ESG al tenso panorama geopolítico global, pasando por el desarrollo sin frenos de la tecnología. Es tiempo de cambiar para adaptarse al nuevo orden.

Según el informe KPMG CEO Outlook 2024, las expectativas de crecimiento de los directivos en sus compañías a medio plazo baja 10 puntos porcentuales respecto a la pasada edición, y se espera que empeore.

En este ambiente, la prioridad de las empresas es encontrar una cadena de suministro flexible pero estable que reduzca su dependencia de los proveedores en zonas de conflicto y disminuyan los costes de transporte, apostando muchas veces por la cercanía o *nearshoring*.

Para apoyar este cambio en las rutas logísticas, es clave la implementación de tecnologías emergentes que están transformando y marcando tendencia en la gestión de la *supply* y el ritmo de la innovación. El Blockchain mejora la trazabilidad desde la materia prima hasta la venta, garantizando transparencia y certificación ética de los productos; y la IA generativa no solo crea contenido digital, sino que optimiza la planificación de la demanda y permite un ajuste preciso de los *leading times*, reduciendo excesos y minimizando pérdidas.

Por otro lado, encontramos el análisis de datos avanzado, que será un imprescindible para la toma de decisiones basadas en datos; o la electrificación de los vehículos, que impulsa una *supply* sostenible reduciendo emisiones y cumpliendo la regulación medioambiental. •

**“Es clave la implementación de tecnologías emergentes que están transformando y marcando tendencia en la gestión de la ‘supply’ y el ritmo de la innovación”**

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**4**

---

---

# EL 'SOURCING' CAMBIA SU MAPA

---

**En un entorno internacional inestable, con recientes crisis como la que ha llevado a la caída del Gobierno en un 'hub' tan relevante para la moda como Bangladesh, el mapa mundial del 'sourcing' de moda se redibuja. La industria internacional del sector apuesta por nuevos polos de producción para asegurar su suministro, con un número creciente de empresas optando por la producción en proximidad con el objetivo de ganar velocidad y flexibilidad.**

Si algo enseñó a la industria internacional de la moda la crisis del Covid-19 fue que la capacidad de reacción es crucial. Desde 2020, el mapa mundial del aprovisionamiento se ha redibujado y, aunque los grandes *hubs* mundiales mantienen su fortaleza, el equilibrio de fuerzas entre países productores cambia poco a poco. Los cambios prometen ir a más, pues en su regreso a la Casa Blanca Donald Trump ya ha anunciado la implementación de aranceles de hasta un 25% para las importaciones de productos provenientes de Canadá y México y un 10% adicional, es decir, aranceles de hasta un 35%, a las importaciones de China.

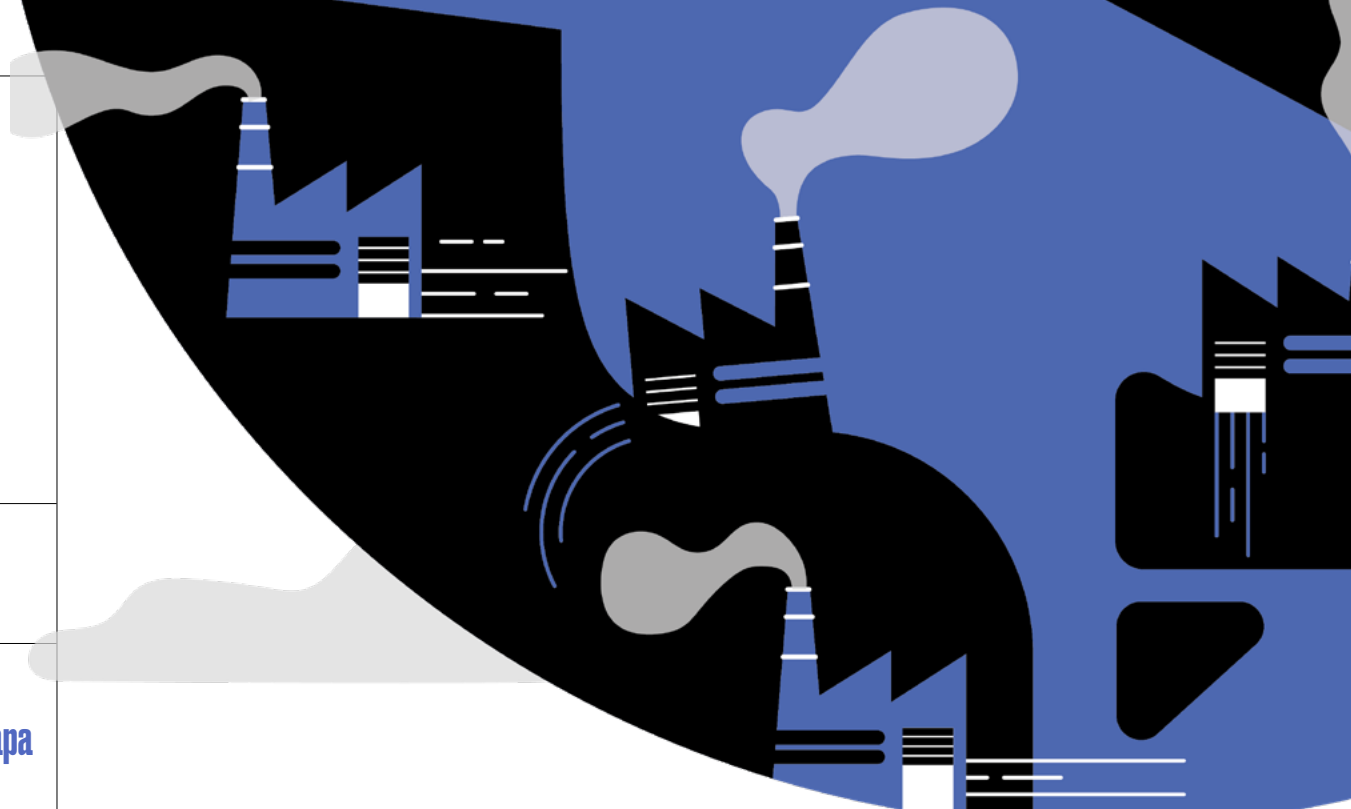
En 2024, los gigantes internacionales de la moda han acelerado los cambios en sus polos de aprovisionamiento, una tendencia que seguirá en 2025. En concreto, un 33% de las mayores empresas del sector ha reorganizado su aprovisionamiento en el último ejercicio cambiando sus polos de producción. En un 16% de los casos, ha aumentado la apuesta por la producción en cercanía.

Las disrupciones en la cadena de suministro, la reordenación mundial del *sourcing* y la menor demanda han comenzado a pasar factura a los reyes de la producción de ropa. China, Bangladesh

y Vietnam, los tres mayores exportadores de ropa del mundo, cerraron 2023 perdiendo casi un punto porcentual en la cuota conjunta en las exportaciones internacionales de ropa. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), China, Bangladesh y Vietnam cerraron el último ejercicio con una cuota conjunta del 45%, frente al 45,7% que sumaban en 2022.

Turquía, en cambio, ha ido al alza desde 2019 por la mayor capacidad de reacción que proporciona producir en cercanía. De este modo finalizó 2023 con un 3,6% del comercio mundial de prendas y, al contrario que los orígenes asiáticos, su peso sí fue al alza, con una décima porcentual más que en 2022.

En 2024, los cambios en el *sourcing* mundial se han acelerado y desde la segunda mitad del año, Vietnam ha subido escalones para posicionarse como el número dos en exportaciones textiles, después de los problemas políticos y económicos que sufrió Bangladesh a partir de julio de 2024 y que han supuesto un alto coste para el sector de la moda. De hecho, con datos de cierre del primer semestre de 2024 de la OMC, el ránking de crecimiento de las exportaciones e importaciones de mercancías textiles lo lidera en ambos casos Vietnam, con un



33%

Tres de cada diez de las mayores empresas de la industria de la moda ha reorganizado su aprovisionamiento cambiando sus polos de producción.

alza del 16% y 18%, respectivamente.

El gigante sueco H&M comenzó el ejercicio anunciando cambios en su aprovisionamiento, un movimiento que ya ha comenzado a producirse y que se acelerará en 2025. "Nuestro objetivo es aumentar la capacidad de *nearshoring* a lo largo del año, aunque el peso de este modelo aún se mantendrá en niveles inferiores a la producción en lejanía", explicaba Daniel Ervér, consejero delegado del grupo, en una reunión con analistas en marzo. H&M ha construido su imperio de básicos asequibles hasta el momento gracias a un modelo de producción en Asia, donde tan solo China y Bangladesh copan el 52% del total de fábricas con las que trabaja la compañía, frente al 12% de Turquía, por ejemplo. Los destinos de producción más cercanos ganarán peso en los próximos años.

Incluso un operador caracterizado por su producción en Asia está apostando por la producción en

destinos más cercanos a la venta. Se trata de Shein, el *pure player* asiático caracterizado por sus bajos precios, que ha comenzado a replicar su estructura productiva en China (clave en su modelo de negocio) en otros mercados. El grupo está tejiendo una red de proveedores en Turquía y Brasil para dirigirse al consumo en Europa y Latinoamérica, dejando los productos de China reservados para Estados Unidos.

Inditex, por su parte, ha reducido en dos puntos porcentuales su dependencia de China en términos de aprovisionamiento. A cierre de 2023 (los últimos datos disponibles), un 27% del total de proveedores del grupo estaban ubicados en el gigante asiático, frente al más del 29% de 2022. Pese a que China ha perdido fuerza en el mix de proveedores de Inditex, el peso del aprovisionamiento en lejanía sobre el total de los proveedores del grupo se ha mantenido estable de un año a otro, ganando fuerza el resto de orígenes, especialmente India y Pakistán. •



**El 'nearshoring' va al alza: un 16% de las compañías acerca su producción para ganar flexibilidad y velocidad**

## Redibujando el mapa del aprovisionamiento mundial: adaptarse a una industria de la moda dinámica

**Alejandro Zafra**

Socio en el área de Corporate Services Transformation de KPMG en España

La industria mundial de la moda está experimentando un seísmo en sus estrategias de aprovisionamiento y compra, impulsado por riesgos geopolíticos, retos logísticos y exigencias normativas. Aunque acontecimientos como la crisis del gobierno de Bangladesh han mostrado la fragilidad de las cadenas de suministro existentes, otros factores están remodelando el mapa del aprovisionamiento a un ritmo sin precedentes.

El predominio de China como centro de producción se considera cada vez más un riesgo estratégico. Esto lleva a la adopción de estrategias *China + 1*, en que las empresas diversifican sus fuentes de aprovisionamiento en otros mercados para reducir la dependencia excesiva. El sudeste asiático, el sur de Asia e incluso África están surgiendo como centros alternativos de producción. Este cambio es también una respuesta a la escalada de las tensiones geopolíticas y al aumento del coste de la mano de obra china, que animan a las empresas a buscar cadenas de suministro más equilibradas y seguras.

Las interrupciones logísticas han complicado aún más las decisiones sobre la cadena de suministro. Las pasadas crisis en el Mar Rojo han repercutido en los costes y la fiabilidad del transporte marítimo. Estos sucesos ponen de relieve la vulnerabilidad del abastecimiento a larga distancia y llevan a las empresas a replantearse cadenas que mitiguen estos riesgos.

Al mismo tiempo, el aumento de la normativa ESG en Europa redefine las prioridades. Las empresas se ven presionadas para adoptar estrategias de aprovisionamiento que no sólo cumplan las normas medioambientales, sociales y de gobernanza, sino que también reduzcan la huella de carbono. El *nearshoring* se ha convertido en un componente clave de este cambio, ya que ofrece ventajas que se alinean con los objetivos de sostenibilidad al tiempo que mejoran la agilidad de la cadena de suministro.

Sin embargo, estos cambios tienen un coste. La diversificación de las fuentes de abastecimiento, la implantación de nuevos mecanismos de cumplimiento y la adopción de la deslocalización a proximidad suelen suponer mayores gastos para las empresas. A pesar de ello, la inversión es vital para cubrir los riesgos, cumplir la normativa y satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores de una moda ética y sostenible.

En 2025, las empresas que naveguen con éxito por este complejo panorama no sólo garantizarán la estabilidad de la cadena de suministro, sino que también obtendrán una ventaja competitiva en un mercado mundial cada vez más dinámico y exigente. •

---

G

F

D

#

5



---

# **‘RALLY’ EN EL CANAL FÍSICO**

---

**Tras el 'boom' del ecommerce derivado de la pandemia del Covid-19, la industria internacional de la moda se ha adentrado en una etapa de estabilización de los canales, con la recuperación de las tiendas y el ritmo más pausado del canal online. Tras esta etapa, comienza otra en que la tienda inicia un 'rally' de crecimiento, con una gran mayoría de empresas volviendo a abrir tiendas tras haber concluido la reorganización de la red.**

67%

Una mayoría de las principales empresas de la industria de la moda ha reactivado la apertura de tiendas físicas, después de que más de la mitad de ellas (55%) asegure que la etapa de cierres ha terminado.

Aunque muchos la dieron por muerta, no lo estaba. La tienda física, que ha sobrevivido a fenómenos como el *Apocalipsis Retail* o los cierres obligados derivados de la pandemia del Covid-19, vuelve con fuerza a la agenda de la industria internacional de la moda. Tras años de cierres y ajustes, los mayores grupos a escala global vuelven a abrir tiendas físicas en las principales ciudades del mundo.

Más de la mitad de los grandes operadores de la industria de la moda, en concreto un 55% de ellos, asegura haber concluido ya el *downsizing* de la red de tiendas realizado durante los últimos años, mientras un 67% de las principales compañías ha reactivado la apertura de tiendas. Como consecuencia del auge de la tienda física, el canal online pierde relevancia: un 26% de las empresas asegura que el peso del ecommerce en sus ventas se ha estabilizado o reducido. La tendencia de estabilización del online se acelera, pues este porcentaje se situaba en el 21% hace sólo un año.

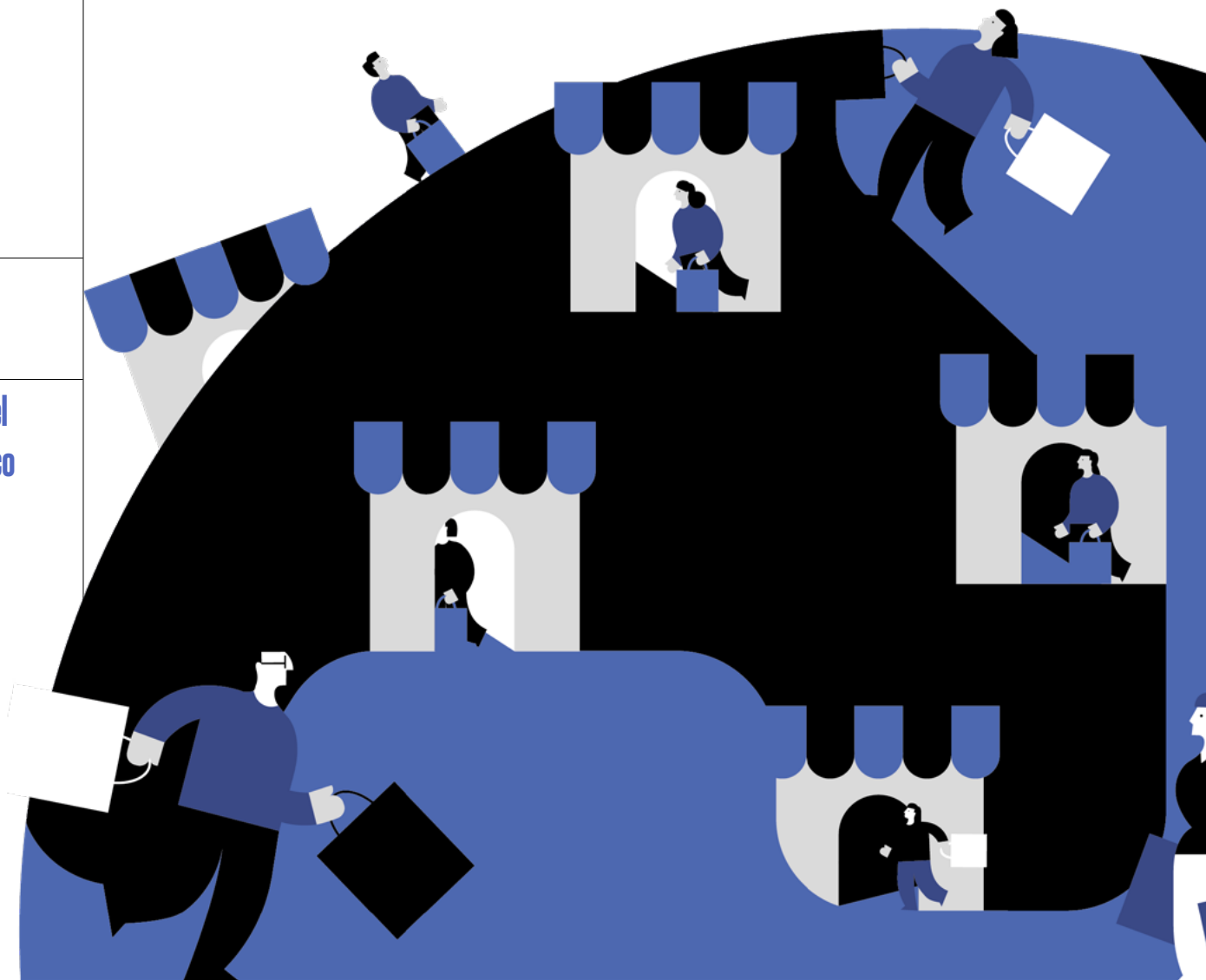
En los últimos cuatro años, desde el ejercicio previo al estallido del Covid-19 (2019) hasta 2023, los tres mayores grupos de gran distribución de moda del mundo han reducido su red conjunta de puntos de venta en 2.843 tiendas. Si en 2019 la

española Inditex, la sueca H&M y la estadounidense Gap vestían al mundo con 16.464 establecimientos, a cierre de 2023 esta cifra se situaba en 13.621 puntos de venta.

Tras el duro ajuste a las redes comerciales de los últimos ejercicios, los grandes grupos de moda ya parecen haber completado su reestructuración. Inditex cerró el primer trimestre de 2024 con el primer crecimiento neto de su red de tiendas desde 2021 y, aunque en el segundo trimestre la cifra ha vuelto a ser negativa, la compañía ha señalado que de cara al futuro se puede esperar una tendencia a la reducción del número de cierres.

Las tiendas son hoy, más que un lugar para la venta, un espacio para la experiencia. En plena apuesta de los gigantes de la moda (y no sólo los del lujo) por elevar su posicionamiento, las tiendas son el mejor lugar para expresar la marca y los espacios como cafeterías o bibliotecas son cada vez más frecuentes. En 2024, Inditex ha estrenado su concepto Zacaflé, una cafetería en sus establecimientos que ha comenzado su desarrollo en Madrid y que se extenderá por todo el mundo, con Tokio y Seúl como primeras paradas en 2025.

La española Mango es una de las compañías de

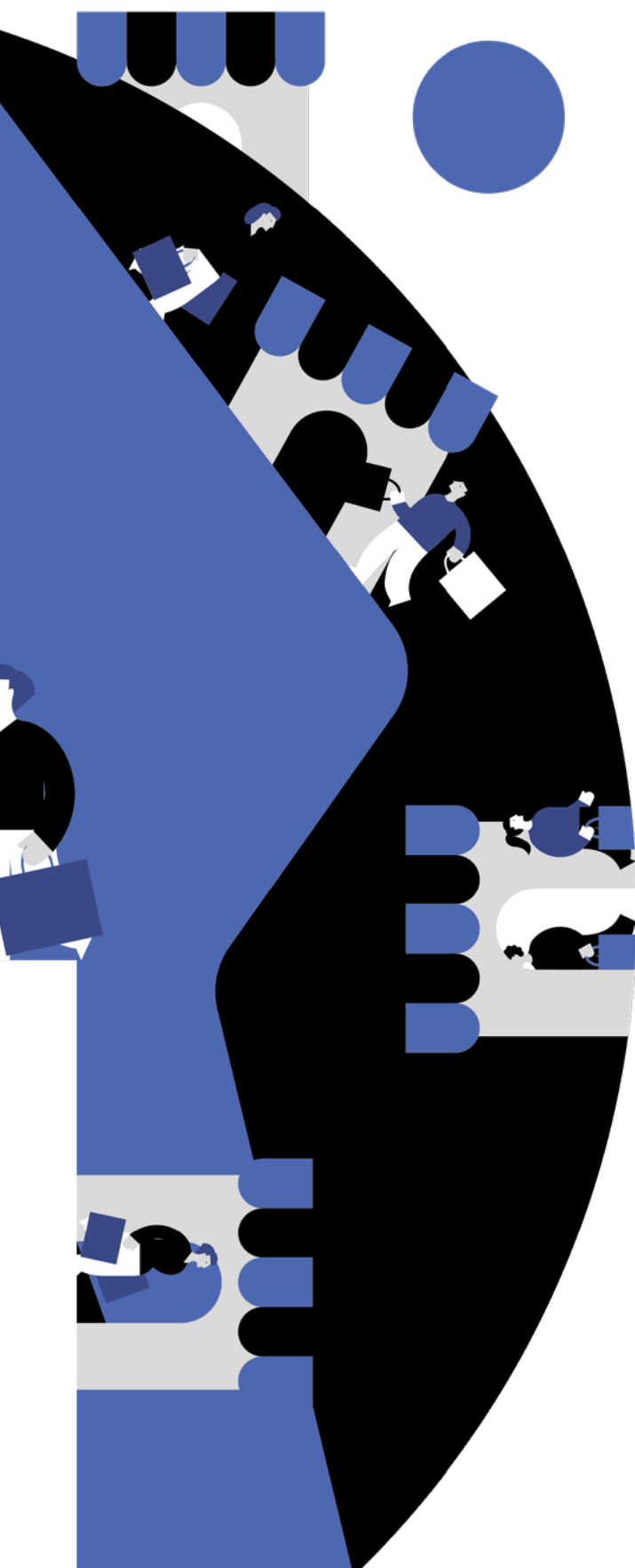


gran distribución de moda que más se ha volcado en la apertura de tiendas físicas. En su nuevo plan estratégico, con el que quiere superar los 4.000 millones de euros de facturación en 2026, la compañía mantiene su apuesta por el canal físico y estudia hasta 500 aperturas en el plazo de los próximos tres años, tanto en España como en sus principales mercados: Francia, Italia, Reino Unido, Polonia, India, Estados Unidos, Canadá y México. El plan estratégico supondrá una inversión total de 600 millones de euros, gran parte de ellos dedicados a nuevas aperturas.

Uno de los principales objetivos internacionales de Mango es Estados Unidos, igual que lo es para la irlandesa Primark. La compañía, cuyo modelo de negocio no permite el ecommerce y sólo opera en este canal en modalidad *click and collect*, se ha marcado el objetivo de alcanzar una red de sesenta tiendas en el mercado en 2026, frente a las cerca de

25 que tenía en 2024. En mercados más maduros, especialmente España y Portugal, la compañía ha introducido un nuevo modelo de tiendas de menos superficie con las que puede penetrar en segundas ciudades de cada país, donde los locales de grandes dimensiones son más escasos.

La apuesta por las tiendas físicas de los grandes grupos se está realizando tanto de forma directa como de la mano de socios locales. Uno de los mercados que más está llamando la atención de los grandes grupos es India, donde un gran número de compañías han desembarcado en el último ejercicio e impulsarán su presencia en 2025. Kiabi, la empresa francesa de bajos precios, aterrizó el pasado febrero en India de la mano de Myntra, un socio por el que también ha optado el gigante de la distribución de material deportivo Decathlon o la compañía española Tendam, que proyecta la apertura de veinte tiendas en tres años. •



## Tiendas que seducen a la Gen Z y Seniors que compran online

**Juan Rojas**

Senior manager de Consumo y Retail de KPMG en España

Recientemente preguntamos a más de 1.200 consumidores españoles de todas las edades<sup>1</sup> dónde prefieren realizar sus compras. En el tramo de 18 a 27 años, la llamada Gen Z, el 38% se decantó por la tienda física como primera opción, mientras que los Seniors (+65 años) eligieron la combinación de online y offline (48%).

Estos datos refuerzan un hecho: todas las generaciones, incluidas las nativas digitales, valoran la experiencia sensorial y atmósfera inmersiva de la tienda. Todas quieren ver, tocar y probarse las prendas. Y todas, aunque con diferencias, aprecian sus estímulos (visuales, musicales, aromáticos e incluso gastronómicos, como ya se da en algunos casos), así como la atención del personal del establecimiento.

En el caso de la Gen Z, destacan especialmente tres conceptos: diversión, inmediatez y versatilidad. Diversión porque para esta generación las tiendas son también espacios de ocio, socialización e, incluso, desconexión digital. Inmediatez porque son consumidores más impacientes y con menos tolerancia a las fricciones. Y versatilidad porque van indistintamente a la tienda para comprar o devolver productos adquiridos online. También se afianza la idea de que el *online* ha dejado de ser un territorio inhóspito para los mayores. Tras el auge digital de la pandemia, ya son un 80% los Seniors que participan en este canal (frente al 63% de 2020)<sup>2</sup>. La incorporación de la IA Gen en la relación con el cliente y la tendencia hacia una mayor transaccionalidad de las redes sociales, donde muchos de ellos son usuarios activos, pueden suponer un nuevo punto de inflexión al reducir barreras y simplificar la compra online a estos perfiles.

Se vislumbra, portanto, un retail más híbrido e interconectado, con la tienda en el centro, en el que será importante potenciar sinergias entre *on* y *off* y redefinir sus métricas. Hay tiendas con ratios de ventas por m<sup>2</sup> decrecientes que, sin embargo, son rentables si se considera su contribución al valor de la marca o a la experiencia y fidelización del cliente.

**“Se vislumbra un retail más híbrido e interconectado, en el que será importante potenciar sinergias entre canales y redefinir sus métricas”**

1) Sondeo conjunto de KPMG y Appinio realizado en octubre de 2024

2) Fuente: Estudio “Compras online en España”, Ediciones 2024 y 2021, Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (Ontsi)

---

**G  
F  
D**

**#**

**6**

---

---

# MATERIAS PRIMAS, EL NUEVO ORO DE LA MODA

---

<b>Global Fashion Drivers</b>	
<b>Materias primas, el nuevo oro de la moda</b>	<p><b>En el ejercicio 2024, un gran número de compañías internacionales del sector de la moda ha cerrado compromisos de compra con proveedores de nuevas materias primas o ha llegado, incluso, a entrar en su capital de empresas productoras de estos nuevos materiales. El desarrollo de la tecnología capaz de generar nuevas materias primas es clave para un sector que avanza hacia un modelo con menos impacto en el medioambiente.</b></p>



De la piña, del coco, del algodón cultivado en un laboratorio o del poliéster reciclado. La industria de la moda avanza hacia un modelo más sostenible, con menor impacto en el medioambiente y con uno mejor para las personas. En la evolución del sector, las materias primas, el origen de todo, vuelven a estar en el centro. La sostenibilidad, que comenzó como ejercicio de marketing, pasó después a convertirse en planes estratégicos y es hoy un imperativo legal, ha puesto en el centro a la materia prima. De hecho, la materia prima tiene hoy la llave de la sostenibilidad.

En un mundo de recursos finitos, encontrar nuevas vías para garantizar el suministro resulta estratégico. Además, las materias primas son el talón de Aquiles de la moda, pues una parte muy significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero se concentran en su extracción, producción y procesamiento. Un número creciente de marcas están fijando objetivos a largo plazo para incrementar el uso de materias primas más sostenibles como parte de sus planes de descarbonización, apostando cada vez más por fibras recicladas o de nueva generación. ¿El problema? O hay poco volumen o, directamente, todavía no existen.

Más de tres cuartas partes (en concreto un 77%)

de las principales empresas de la industria de la moda ha apostado por la introducción de nuevas materias primas en su *mix* de aprovisionamiento, lo que hace más relevante todavía que la producción de estos materiales se desarrolle y se industrialice, con el impulso de empresas y plantas de reciclaje y el nacimiento y crecimiento de jóvenes compañías dedicadas a fibras de nueva generación (denominadas *next gen*).

El ejercicio 2024 comenzó poniendo sobre la mesa la dificultad de este nuevo segmento de la industria textil para escalar y sobrevivir, con crisis tan destacadas como la de Renewcell, que se convirtió en un toque de atención para los gigantes: sin su apoyo, los desarrolladores de las fibras del futuro no crecerán. A lo largo del año, un número creciente de grandes grupos ha apostado por ellas.

Un 22% de las principales empresas de la industria de la moda ha entrado en el capital o ha firmado alianzas con proveedores de materias primas en 2024, un porcentaje que hace un año se situaba en el 15%. El grupo español Inditex, por ejemplo, ha entrado en 2024 en el capital de Galy, una empresa estadounidense dedicada a cultivar algodón en laboratorio, así como en la británica Epoch, que



77%

Más de tres cuartas partes de las grandes empresas del sector han apostado por la introducción de nuevas materias primas en sus colecciones.

ha desarrollado durante años una enzima capaz de convertir el plástico, como el poliéster presente en la gran mayoría de las prendas de ropa, en sustancias reutilizables para volver a crear poliéster.

La gran apuesta del reciclaje textil de H&M es la empresa sueca Syre. En octubre, la compañía, participada por el gigante sueco, anunció un acuerdo con Selenis, un grupo portugués, para empezar a construir su primera fábrica. La planta estará ubicada en Carolina del Norte (Estados Unidos) y tendrá la capacidad de generar hasta 10.000 toneladas de fibra tan pronto como a mediados de este año.

Hugo Boss, por su parte, se ha centrado en el reciclaje y ha puesto en marcha una empresa independiente bajo el nombre de Eightyards que comenzará a operar en 2025. La compañía, especializada en el reciclaje y la reutilización de materiales excedentes del grupo de moda, tiene como objetivo establecerse como uno de los brazos estratégicos en materia de

reciclaje de excedentes en diversas industrias más allá del sector de la moda. También en 2024, Hugo Boss anunció una inversión de 500.000 euros en los próximos tres años para impulsar el algodón regenerativo en India.

El reciclaje es sólo una de tres R para la merma del residuo, con la reducción y la reutilización como la segunda y la tercera. Un 57% de las mayores empresas de la industria de la moda ha introducido programas de segunda mano con sus prendas. El gigante japonés Fast Retailing, por ejemplo, ha expandido en 2024 su plataforma de venta de ropa de segunda mano. Las primeras pruebas de este servicio, que ya están llevando a cabo sus grandes competidores Inditex y H&M, comenzaron en 2023 y en octubre de 2024 lo ha implantado en tres puntos de venta. El dueño de Uniqlo también ha expandido a medio centenar de tiendas de todo el mundo sus servicios de reparación de ropa. •



**Las alianzas con proveedores de materias primas, con entradas en el capital o compromisos de compra, van al alza**

## Rumbo a la circularidad: la transformación de la mano de las fibras sostenibles

**Jerusalem Hernández**

Socia de Sostenibilidad y  
Buen Gobierno de KPMG en España

La industria textil se enfrenta al desafío de responder a las demandas de la sociedad y a la normativa, en relación con el impacto social y ambiental de las prendas textiles y del calzado. Sólo en 2022 en la Unión Europea (UE) se pusieron en el mercado 62 millones de toneladas de producto textil, de las cuales solo 1 millón se recuperaron para reciclado o valorización energética (apenas un 1,6%).

El modelo lineal basado en extraer, producir y desechar debe dar paso a uno circular en que los recursos se regeneren, permanezcan en el ciclo de uso y maximicen su valor. El sector textil avanza en esta dirección introduciendo estrategias de ecodiseño para aumentar la durabilidad y reciclabilidad de las prendas, reduciendo la cantidad de materiales vírgenes utilizados e implementando nuevos modelos de negocio como la venta de prendas usadas. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer: cada ciudadano europeo genera una media de 16 kg de residuos textiles al año, de los cuales el 82% son posconsumo y únicamente el 12% se recogen por separado posibilitando su clasificación para reciclado, reventa o eliminación.

Un pilar clave de esta transformación será el uso de materias primas sostenibles: fibras naturales procedentes de agricultura regenerativa, que buscan restaurar la salud del suelo, aumentar la biodiversidad y capturar carbono, mientras produce materias primas de alta calidad, como algodón, lana o seda. Por otro lado, ganan protagonismo los materiales biológicos y biodegradables, con una menor dependencia de recursos fósiles y huella de carbono. Un ejemplo de innovación en este ámbito son los materiales biosintetizados como la piel artificial, o fibras regenerativas como alternativa a las plumas y materiales sintéticos.

Con el propósito de reducir los residuos y cerrar el círculo, se impulsan soluciones de reciclado para transformarlos en nuevas materias primas. El reciclaje mecánico *fiber to fiber* permite que prendas usadas se transformen en nuevas fibras de alta calidad, el reciclaje termo mecánico recupera fibras sintéticas y el reciclaje químico estudia la forma de descomponer textiles en componentes básicos para crear fibras de nueva síntesis.

Las marcas, diseñadores, proveedores, consumidores y legisladores deberán aunar esfuerzos para impulsar la transición a un modelo circular que permita generar negocio y prestar un servicio de valor a los clientes, de forma sostenible. •

---

G

F

D

#7

---

---

# LA TECNOLOGÍA LLEGA AL CORAZÓN DE LA MODA

---

**La Inteligencia Artificial (IA) es la herramienta disruptiva y protagonista que llega, ahora, al corazón de la industria de la moda: el producto. Cada vez son más las empresas que utilizan Inteligencia Artificial para diseñar 'prints', para predecir la demanda del consumidor o, incluso, para generar campañas publicitarias. En paralelo, el diseño 3D se consolida como una herramienta en los departamentos de diseño y marketing.**

20%

**Cada vez son más las compañías que introducen Inteligencia Artificial (IA) en sus procesos. Dos de cada diez grandes grupos han apostado por esta tecnología para el área de diseño.**

A finales de 2022, ChatGPT se convirtió en protagonista de todas las conversaciones. El generador de texto, que ha cumplido ya dos años desde su lanzamiento, ha acelerado la llegada de la Inteligencia Artificial (IA) al gran público, mientras las empresas buscan usos cada vez más sofisticados para efficientar sus procesos, acelerar sus operaciones o caminar hacia la sostenibilidad. La tecnología llega también al corazón de la moda, el producto, en forma de IA generativa o de diseño 3D, que se consolidan como herramientas de trabajo en la industria de la moda.

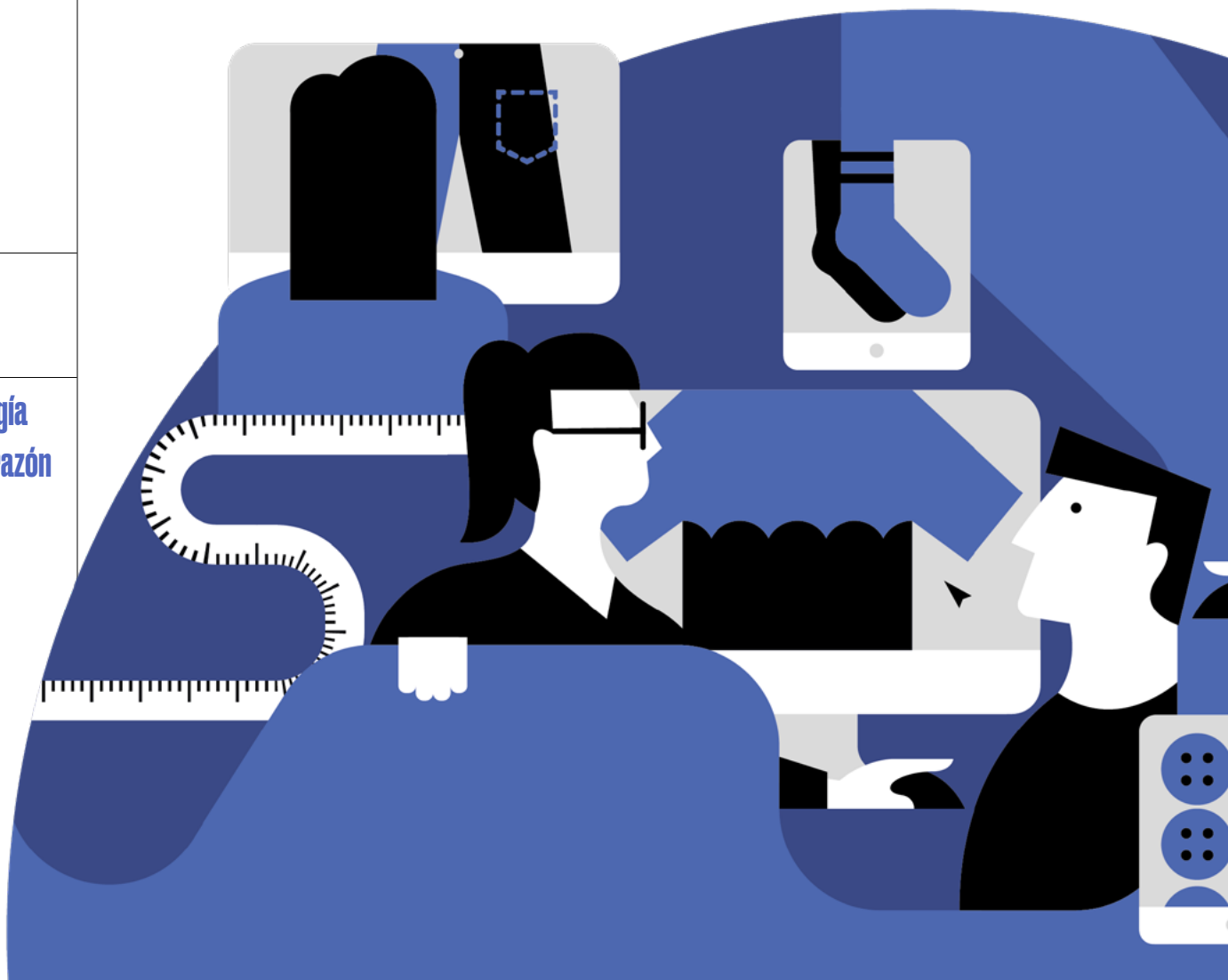
Un 20% de las principales empresas de la industria de la moda ha comenzado ya a trabajar con IA en el área de diseño. Hace sólo un año, un 16% de las empresas reconocían usar IA generativa en alguno de sus procesos, sin especificar en cuál de ellos.

Aunque todavía son pocas las que lo comunican, cada vez son más las compañías que incorporan esta herramienta. Una de las más transparentes en este sentido es la española Mango, que cuenta con una plataforma de IA generativa de imágenes, denominada Inspire, con el objetivo de ayudar al equipo de diseño y producto de la compañía a inspirarse viendo diferentes conceptos para poder

cocrear estampados, tejidos o prendas.

Además del diseño de producto, texturas y estampados, Mango utiliza la IA generativa para el proceso creativo de espacios, escenas o de imágenes con diferentes estilos para ayudar a sus equipos de estudio fotográfico, escaparatismo, arquitectura y diseño de interiores... De hecho, en 2024 la compañía ha dado un paso más y ha introducido sus primeras campañas en las que las modelos están creadas con IA. La compañía de gran distribución ha lanzado este proyecto a través de su línea para adolescentes, Teen, con la colaboración de los departamentos de diseño, arte y estilismo y estudio de fotografía. La empresa ha entrenado un modelo de IA generativa para que aprenda a generar imágenes, que posteriormente el equipo de arte retoca, edita y masteriza en el estudio fotográfico.

La compañía alemana Puma, especializada en equipamiento deportivo, ha usado la IA también en diseño, pero haciendo partícipes a sus consumidores. Junto al club Manchester City FC, la empresa ha lanzado una plataforma que permite a los aficionados crear diseños con indicadores textuales, lo que llevará a la producción de cuatro



representaciones virtuales de una camiseta de Manchester City FC con el estilo descrito. Posteriormente, pueden editarlas con herramientas simples.

En 2024, la española Desigual ha lanzado la cuarta serie de su colección On Demand, estrenada en verano de 2023. On Demand son prendas y accesorios creados con Inteligencia Artificial y cuya producción se realiza bajo demanda. Los proveedores de tecnología para el diseño de moda están tomando cada vez más posiciones en IA y, a finales de 2024, Lectra anunció la adquisición del 18% de SixAtomic, una empresa fundada en 2020 dedicada al desarrollo de soluciones con IA para mejorar la eficiencia en el diseño de las colecciones.

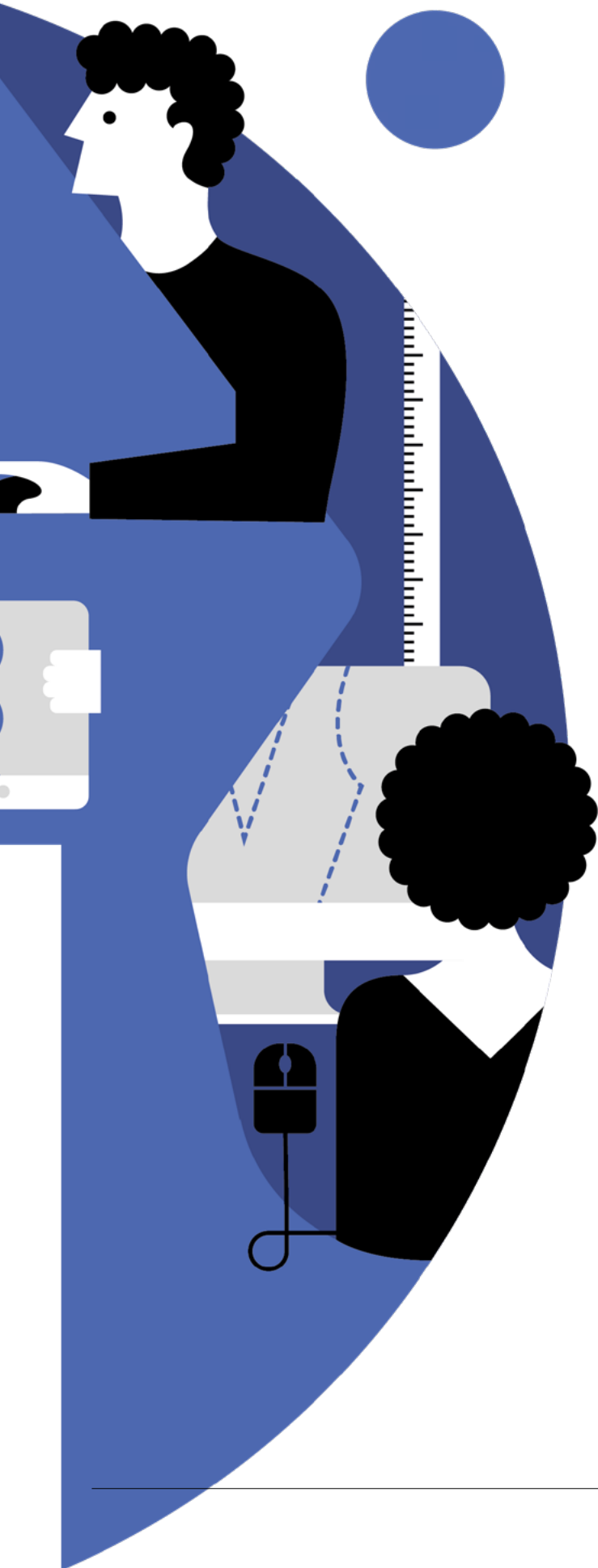
Más allá del diseño, la IA sigue ganando penetración en el sector como herramienta para mejorar la relación con el cliente o para reducir las devoluciones. La alemana Zalando, por ejemplo, escogió en 2024 España para ensayar su última

innovación tecnológica en materia de tallas para reducir las devoluciones mediante IA.

Gracias a la tecnología 3D, las marcas pueden crear de forma rápida y ágil capturas con máximo detalle de sus productos para usarlas en los ámbitos del diseño, el marketing o en experiencias de realidad aumentada. Si hace años era necesario un completo equipo de fotografía, hoy en día con un teléfono móvil, un ordenador, software y una caja iluminada es posible crear gemelos 3D. De hecho, un 22% de las mayores empresas de la industria de la moda ha introducido ya el diseño 3D en sus metodologías de trabajo.

“Tecnologías como el diseño 3D y los *showrooms* virtuales mejoran la creatividad de nuestros diseñadores internos -dice H&M en su memoria anual-; aprovechamos cada vez más el poder de la Inteligencia Artificial (IA) para optimizar cuántos productos fabricar, dónde venderlos y cuándo.” •





## Equilibrar la innovación con el cumplimiento

### Noemí Brito

Socia responsable de Derecho Digital, Legal Operations & Transformation Services (LOTS) de KPMG en España

### Javier Aznar

Socio de Riesgo Tecnológico, Ciberseguridad y Privacidad de KPMG en España

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando profundamente el diseño, la fabricación de productos y la experiencia del cliente. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, optimizar procesos y predecir tendencias abre un mundo de oportunidades, pero también plantea retos tecnológicos y legales significativos.

En la fabricación, la IA permite el diseño de procesos más eficientes y personalizados, como la optimización de líneas de producción mediante algoritmos predictivos, la implementación de mantenimiento preventivo en maquinaria, entre otros, impulsando la productividad y permitiendo reducir costes. Sin embargo, la integración de estos sistemas requiere, en ocasiones, inversiones considerables en infraestructura y capacitación, así como un enfoque estratégico a nivel de negocio. Además, la dependencia de la IA plantea riesgos relacionados con la ciberseguridad y la protección de datos, así como con la propiedad intelectual e industrial al tratarse de industrias creativas.

En cuanto a la experiencia del cliente, la IA está revolucionando la personalización y la atención al usuario. Herramientas como chatbots, análisis de comportamiento y recomendaciones basadas en algoritmos permiten a las empresas anticiparse a las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos y servicios más adaptados. No obstante, esto también conlleva desafíos éticos y legales, como garantizar la transparencia en el uso de datos y de los sistemas y evitar la discriminación algorítmica.

A nivel regulatorio, el panorama es complejo. La normativa sobre el uso ético y responsable de la IA en diferentes jurisdicciones avanza, si bien a diferente ritmo y no siempre a la par. Las empresas deben adoptar un enfoque proactivo de su modelo de Gobierno de IA, implementando políticas de cumplimiento y evaluaciones de impacto en derechos para demostrar un cumplimiento diligente.

La clave del éxito radica en equilibrar la innovación con el cumplimiento, usando la ley, incluso, como aliada competitiva y diferencial, y como una fórmula para reforzar la confiabilidad en el mercado respecto a los distintos grupos de interés. Las empresas y sus equipos deben estar preparados para afrontar tales desafíos con el fin de asegurar su crecimiento sostenible y mejorar su reputación en los mercados en los que desarrollan su actividad. •

---

**G**

**F**

**D**

**#**

**8**

---

---

**CLIENTE-MARCA:  
UNA RELACIÓN  
(CADA VEZ MÁS)  
POLIÉDRICA**

---

**Cliente-marca:  
una relación  
(cada vez más)  
poliédrica**

**Si durante años el único punto de contacto de las marcas con sus clientes eran las tiendas, la moda avanza hacia una relación con el consumidor cada vez más poliédrica, con diferentes entornos de interacción y transacción. Las redes sociales se presentan como canales no sólo de relación, sino también de venta, al tiempo que cada vez más empresas utilizan la Inteligencia Artificial para gestionar su relación con los clientes.**

Hablar, intercambiar, pedir, reclamar, comprar o amar. Pero en cualquier lugar, momento y formato. El desarrollo de nuevos canales y espacios de comunicación hace que la relación de los consumidores con las marcas se torne cada vez más compleja y que, a su vez, las marcas encuentren cada vez más puntos de contacto con sus potenciales clientes.

En este sentido, destaca la creciente transaccionalidad de las redes sociales, que están evolucionando desde escaparates digitales donde exponer productos y conectar con las comunidades a auténticos ecosistemas de venta, con algoritmos que potencian recomendaciones personalizadas, en los que los usuarios descubren *outfits* de su interés que pueden adquirir sin salir de la red social (ya sea directamente a las marcas o a los *influencers* con los que colaboran). Además, cada vez más empresas están incorporando la IA generativa para optimizar y personalizar su relación con los

clientes y habilitar nuevos canales, como la mensajería instantánea.

Casi la mitad de las mayores empresas del sector, en concreto un 48%, tiene actualmente tiendas integradas en sus perfiles de redes sociales, mientras más de la mitad (el 58%) integra links a productos en imágenes y vídeos de redes sociales. Por otro lado, el 36% de las mayores empresas de la industria de la moda utiliza mensajería instantánea en la relación con sus clientes.

Un 27% de las principales empresas de la industria de la moda utiliza actualmente Inteligencia Artificial (IA) generativa en su relación con el cliente, con aplicaciones prácticas como la personalización de ofertas o de campañas. Este porcentaje va al alza desde sólo un 5% que se registraba en 2023, lo que demuestra la pujanza de la IA en este ámbito. Victoria's Secret, por ejemplo, se ha aliado en 2024 con Google Clouds para incluir la IA en



27%

Más de una cuarta parte de las mayores empresas de la industria de la moda utiliza IA generativa en su relación con el cliente, un porcentaje que se situaba en sólo un 5% un año atrás.

su experiencia de compra, incorporando la posibilidad de asistencia de conversación a través de su aplicación móvil, que pueden adaptar modelos lingüísticos, probadores virtuales y recomendaciones personalizadas de productos.

En la búsqueda de una mayor cercanía con el cliente, el *Live Shoppings* es una de las tendencias al alza. Si bien esta aplicación tecnológica no es

nueva, sí que ha recibido un empujón gracias al estreno de Zara, la cadena estrella de Inditex, en ella con las supermodelos Cindy Crawford y Kaia Gerber (madre e hija) como protagonistas y el director de cine David Lowery tras la cámara. En el último año, un 37% de las principales compañías de la industria de la moda ha lanzado eventos *live streaming*. •



**Casi la mitad de las mayores empresas del sector tiene actualmente tiendas integradas en sus perfiles de redes sociales**

## Cómo la IA y el social commerce redefinen la experiencia del cliente

**Alfredo Carrión**

Director de Data Analytics,  
AI & Emerging Technologies de KPMG Lighthouse

El consumidor de moda está en constante evolución y sus expectativas respecto a las marcas siguen aumentando. Para generaciones como las de los Millennials o la Z, la conveniencia e inmediatez son cada vez más relevantes a la hora de decantarse por una marca. Buscan soluciones que se integren de manera fluida en sus vidas. Reto y oportunidad donde la conexión emocional -y por tanto la personalización- es clave y donde la Inteligencia Artificial (IA) y otras tecnologías, con foco en la apertura de nuevos entornos que atraigan nuevas audiencias y fidelicen las existentes, están siendo *partners* clave para las marcas de moda.

En el caso de la IA, la Agentic AI se posiciona como un claro *game changer* en la Experiencia de Cliente. Es una evolución de la tecnología hacia sistemas autónomos y proactivos orientados a dar respuesta a la demanda de agilidad y personalización del consumidor. En procesos críticos como el *order-to-cash* permite, por ejemplo, automatizar la verificación de pagos, gestionar inventarios en tiempo real o coordinar envíos de manera fluida, con su consiguiente mejora de la experiencia para el consumidor de moda.

Otra aplicación la vemos en áreas de atención al cliente. Esta tecnología permite a las marcas disponer de un modelo operativo más eficiente y escalable, con agentes que operan 24/7, gestionando consultas con niveles de respuesta y satisfacción que -en muchos casos- mejoran los existentes, anticipándose, además, a potenciales conflictos a lo largo del ciclo de vida de cliente y ofreciendo, directa o indirectamente, propuestas de forma proactiva para el consumidor.

Asimismo, la aceleración en la adopción de tecnologías enfocadas en nuevas formas de *engagement* y transacción, como el *social commerce* o el *live streaming*, -muy extendidas en Asia- está transformando la manera en que las marcas conectan con sus audiencias. Impulsadas por plataformas digitales y tecnologías como la IA, están redefiniendo la experiencia de compra haciéndola más inmersiva. La Inteligencia Artificial juega nuevamente un rol clave, en la personalización de las transmisiones en tiempo real, sugiriendo conversaciones, *outfits* o promociones adaptadas al perfil, contexto y preferencias del consumidor. •

**“La Inteligencia Artificial provee a las marcas de un modelo operativo más eficiente y escalable, mejorando los niveles de respuesta y satisfacción”**

---

G

F

D

#

Q

---



---

# DESMONTANDO LA PIRÁMIDE

---

**La llegada de operadores por la parte más baja de la pirámide de la moda y la progresiva subida de precios se acelera en el sector, ya no como factor vinculado a la inflación sino como vía de diferenciación y de elevar posicionamiento de las marcas. Los grupos de gran distribución aceleran las colaboraciones y los lanzamientos de líneas en el segmento 'premium' para plantar cara a nuevos contendientes de origen asiático.**

51%

**Los grandes grupos de la industria internacional de la moda continúan subiendo precios: si en 2024 lo hizo un 50%, este año comienza con un punto porcentual más de empresas que los han aumentado.**

La presión de la inflación ha aflojado, pero la moda sigue subiendo precios. Al menos por ahora. En 2024, más de la mitad de las mayores empresas del sector, en concreto un 51% de ellas, elevó sus precios, un porcentaje que se suma al de 2024, cuando un 50% de las compañías había elevado sus etiquetas. Detrás de esta subida de precios está, en parte, la apuesta por elevar el posicionamiento, con un 55% de los grandes grupos habiendo introducido nuevas líneas en 2024 de mayor posicionamiento (por precio o materiales).

Los que eran caros lo son hoy más y los que eran baratos hoy lo son menos, con una presión desde la parte inferior de la pirámide protagonizada por compañías asiáticas como Shein o por operadores *low cost* como Pepco o Zeeman o enfocados en descuentos como Half Price.

En el último año, el lujo ha comenzado a padecer las consecuencias de la subida de precios, con el sector sumido en una crisis de consumo motivada, en parte, por la desaparición del cliente occidental, que simplemente ha dejado de poder acceder a sus artículos o considera que ya no merece la pena pagar por ellos.

En abril, Chanel se vio obligada a defender su

subida de precios después de que uno de sus bolsos rebasase los 10.000 euros. "Utilizamos materias primas exquisitas y nuestra producción es muy rigurosa, laboriosa y hecha a mano, por lo que aumentamos nuestros precios de acuerdo con la inflación que vemos", decía entonces la consejera delegada del grupo, Leena Nair.

Hermès, por su parte, comenzó 2024 anunciando una subida de precios de entre un 8% y un 9% (tras haberlos incrementado un 7% en 2023), mientras Andrea Guerra, consejero delegado de Prada, ha señalado públicamente que "subir precios ha sido el mayor fracaso" del sector. "Los precios de entrada han subido, de manera que el conjunto del lujo se ha movido incluso más arriba en el mercado", explicaba.

Si el lujo sube, la gama media también. La gran distribución de moda se ha centrado en el último ejercicio en elevar su posicionamiento, subiendo precios y, sobre todo, reforzado su imagen con colaboraciones y nuevas líneas. Inditex, Gap, H&M o Uniqlo cultivan ahora su posicionamiento, para elevarlo, en unos casos, o para recuperar lo perdido, en otros. Incluso Primark ha cambiado su estrategia, apostando por primera vez por invertir en publicidad.



El grupo estadounidense Gap, por ejemplo, ha acelerado en 2024 su estrategia de reposicionamiento para recuperar su imagen del pasado, cuando era considerada una marca urbana *cool*. A través de la nueva estrategia impulsada por Richard Dickson, consejero delegado desde mediados de 2023, Gap se ha centrado en 2024 en introducir nuevas colaboraciones y en lanzar al mercado campañas de publicidad para “reencender el diálogo de la marca”.

Zara, el buque insignia de Inditex, está, claramente, luchando por elevar su posicionamiento, apostando por colecciones cada vez más elevadas y por modelos y colaboraciones que le acercan al lujo. En 2022, Inditex dio el pistoletazo de salida a las colaboraciones con históricos diseñadores de la mano de Narciso Rodríguez, con quien se alió en una colección *prêt-à-porter*. En 2023 llegó la cápsula de Zara de la mano del fotógrafo Steven Maisel, para en 2024 sumarse el renombrado Stefano Pilati (con

firmas como Armani, Prada, Yves Saint Laurent o Zegna en su trayectoria), Samuel Ross (mano derecha de Virgil Abloh, con quien ha llegado a crear una sociedad conjunta) o la modelo Kate Moss.

Tal y como se apunta en el anterior *driver*, los nombres *top* se usaron incluso para el lanzamiento de Zara Streaming, pues fueron Cindy Crawford y su hija Kaia Gerber las encargadas de la puesta de largo bajo la batuta del director de cine David Lowery. Las colaboraciones se combinan con el lanzamiento de colecciones premium propias y con una fotografía cada vez más cuidada en sus editoriales.

La nueva hoja de ruta de H&M se basa en un producto más rápido, pero también en más moda. Durante el último año, la empresa ha sumado colaboración tras colaboración, aunque alejándose de los nombres masivos del pasado y apostando por figuras más de nicho y moda con las que elevar su posicionamiento. •



## Elevar la propuesta y el valor percibido para aumentar el precio, y no al revés

### Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España

El entorno competitivo en el sector de la moda se ha tensiado como consecuencia del impacto de la inflación. No solo por la presión que ejerce el *ultra low cost* o la creciente polarización de la industria, sino también porque la moda, cada vez más, compite en share of wallet con otros sectores de gasto discrecional.

En este contexto, cualquier subida de precio no justificada, incluso en productos de alta gama, puede resultar arriesgada. Por ello, es recomendable centrar los esfuerzos en elevar el valor percibido de la marca y el producto, y asegurar su diferenciación para legitimar el precio.

La creatividad y la artesanía pueden ser palancas importantes en esta ecuación. El 'hecho a mano' transmite autenticidad y exclusividad y atrae a consumidores que buscan productos únicos y de calidad. Además, la artesanía refuerza el compromiso con la sostenibilidad y las comunidades locales, lo que contribuye a generar un vínculo emocional con los consumidores.

Los actores del sector también tienen la oportunidad de capitalizar sobre el valor de su marca y su base de clientes fieles, extendiendo su propuesta a otras categorías de producto y ámbitos de interés, y explorando nuevas fórmulas. Las opciones son múltiples, y pueden ir desde evolucionar de marcas de moda a marcas de *lifestyle*, adentrándose en nuevos territorios (cosmética, mascotas, restauración...), hasta desarrollar colecciones limitadas, cápsulas exclusivas y alianzas de valor.

La personalización también puede ser un elemento importante para reforzar la conexión con el consumidor, fidelizarle, estimular su preferencia y disminuir su elasticidad al precio. No en vano, la demanda de experiencias individualizadas es cada vez mayor y el potencial que tiene la IA Gen para habilitarlas masivamente provocará probablemente una revolución en este ámbito.

Eso sí, cualquiera de estas acciones deberá ser coherente con la propuesta de valor de la marca y la transparencia, ética y honestidad de la compañía. De hecho, desde KPMG identificamos que la integridad se ha convertido en el pilar más importante para mejorar el NPS<sup>1</sup>. •

1) Informe "Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence; Global Customer Experience Excellence 2024", elaborado por KPMG a partir de 86.073 valoraciones de consumidores a 2.970 marcas en 23 países o regiones.

---

**G**

**F**

**D**

**#10**

---

---

**CAMBIO DE  
CROMOS EN  
TIEMPOS  
REVUELTOS**

---

<b>Global Fashion Drivers</b>	
<b>Cambio de cromos en tiempos revueltos</b>	<p><b>En momentos inciertos, la industria de la moda cambia de cromos. Los que ya no sirven para unos, para otros parecen útiles. La moda ha cerrado el ejercicio 2024 con cambios de manos de marcas icónicas (de Topshop a Supreme, pasando por Off White), aunque con bloqueos de otros movimientos como la fusión de Capri y Tapestry. Las operaciones corporativas se han sucedido, no sólo como camino para soltar lastre o ganar tamaño, sino también para optar a nuevas vías de financiación.</b></p>



Uno para ti, otro para mí... Este me interesa, este no... Este lo quiero, este me sobra... La industria internacional de la moda cierra un ejercicio en el que los cambios de manos de empresas y marcas se han acelerado y comienza uno que promete ser igual o más acelerado, con compañías, especialmente en el sector del lujo, buscando soltar lastre, ajenos a la industria de la moda explorando nuevos territorios y operadores analizando gangas de empresas en dificultades.

Una cuarta parte de las mayores empresas de la industria de la moda, en concreto un 26%, ha realizado operaciones corporativas a lo largo del último ejercicio, ya sean compras o ventas de activos. En todos los segmentos del mercado, la moda ha agitado sus carteras.

En grandes almacenes, dos grandes operaciones han tenido lugar en el último ejercicio. Por un lado, Hudson's Bay Company (HBC) se ha hecho con el control de Neiman Marcus por 2.700 millones de dólares, en una operación en la que también han participado los gigantes tecnológicos Amazon y Salesforce. El cambio de manos de Neiman Marcus se suma al de Nordstrom, que será excluida de Bolsa después de que la familia fundadora del grupo y

la compañía mexicana El Puerto de Liverpool se hayan hecho con el capital que aún no controlaban.

También en el segmento del ecommerce los gigantes del sector han renovado sus carteras. El grupo alemán Zalando, por ejemplo, se ha hecho con su competidor AboutYou con 1.200 millones de euros con el objetivo de escalar su negocio. La operación está aún sujeta a la aprobación de las autoridades de competencia. La también alemana Mytheresa, por su parte, ha tomado el control del cien por cien de Yoox Net-à-Porter, hasta el pasado octubre propiedad del grupo de lujo Richemont, que ha pasado a controlar el 33% de Mytheresa.

El antiguo activo de Richemont no es el único que ha salido de la cartera de un gran grupo de lujo. El conglomerado francés LVMH se desprendió en octubre de la firma de *streetwear* Off-White, que pasó a manos del grupo Bluestar Alliance, especializado en la gestión de marcas y propietario de Hurley, Tahari o Bebe. En julio, otro icono del *streetwear*, Supreme, pasó a formar parte de la cartera del grupo óptico Essilor Luxottica, que pagó 1.500 millones de dólares en efectivo a VF. Authentic Brands, por su parte, selló en abril la adquisición de Champion.

Pero uno de los cambios de manos más relevantes

# 26%

Una cuarta parte de las mayores empresas de la industria de la moda ha realizado operaciones corporativas (de compra o de venta de activos o marcas) en el último ejercicio.

del ejercicio ha sido el de Topshop, no tanto por su importe sino porque representará el relanzamiento de un icono de la moda británica. En octubre, el grupo danés Bestseller culminó la adquisición de Topshop a Asos, en una operación realizada a través de Heartland (la matriz del grupo y holding de la familia Povlsen) y que supone la toma del 75% del capital por alrededor de 160 millones de euros.

La estadounidense G-III Apparel Group, propietaria de Donna Karan o Karl Lagerfeld, se incorporó en junio al capital de Awwg, compañía española dueña de las marcas Pepe Jeans London, Hackett y Façonnable, a través de una ampliación de capital con la cual se hizo con el 12% de las acciones, porcentaje que posteriormente amplió al 19%. Tras el acuerdo, Awwg se ha convertido en el distribuidor de las marcas Dkny, Donna Karan y Karl Lagerfeld en España y Portugal.

Operaciones de financiación o tanteos de la

Bolsa siguen a la orden del día de la industria de la moda. Un 19% de las mayores empresas del sector ha accedido en el último año a nueva financiación o se han acercado al parque.

El movimiento más destacado ha sido el de la española Puig, que en mayo del año pasado debutó en Bolsa como una forma para asegurar su futuro y su gobernanza. La gran salida a Bolsa esperada para 2024 se ha pospuesto, finalmente, a 2025, con el operador asiático Shein buscando cobijo en Londres tras la negativa del regulador bursátil estadounidense.

El grupo francés Kering, propietario de Gucci o Balenciaga, ha comenzado a diseñar un plan para reducir su deuda que supondrá la creación de una nueva empresa a la que traspasaría todos sus activos inmobiliarios para su posterior venta, movimiento con el que podría captar hasta 4.000 millones de euros y, con ellos, enjuagar su pasivo. •



**Un 19% de las compañías ha accedido a nueva financiación o ha tanteado la Bolsa, con Puig como el gran salto al parqué del último año**

## **2025: Año clave para la reactivación del M&A en el sector**

**Álvaro Mas-Baga**

Socio de Corporate Finance de KPMG en España

El recién terminado 2024 ha sido un año de transición para el mercado de fusiones y adquisiciones (M&A), donde no se ha terminado de concretar la esperada recuperación en actividad transaccional, y el sector moda no ha sido una excepción.

Sin embargo, en los últimos meses se han empezado a vislumbrar repuntes a nivel internacional y el mercado espera que 2025 sea un año que pueda ofrecer un entorno más favorable para la actividad corporativa, en la medida en que la estabilidad geopolítica y el entorno de consumo global acompañen.

En especial, la reciente caída de los tipos de interés debería apoyar al abaratamiento de la financiación y, por lo tanto, de la capacidad de acometer toda clase de operaciones corporativas, especialmente en transacciones impulsadas por el *private equity*.

Ello no evita que siga existiendo cierta cautela por parte de los inversores hacia el mundo de la moda, con preferencia en muchos casos por sectores percibidos como menos cíclicos o con menor exposición al riesgo de un mayor 'efecto moda', especialmente en un contexto internacional y un entorno tan cambiantes y frente a consumidores que cada vez son más exigentes.

Sin embargo, esos mismos desafíos hacen que para las compañías del sector sea cada vez más relevante la escala como mecanismo para ser capaces de competir en mercados locales y globales. Siguen existiendo pocos operadores realmente globales y, frente a un sector tan atomizado como el de la moda, permanece latente una tendencia hacia la consolidación y a la búsqueda de volumen y economías de escala que permitan incrementar la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor.

En ese contexto y pese a las incertidumbres que siguen afrontando el sector y su crecimiento a corto plazo, existen razones para esperar que 2025 deje un escenario más favorable para las operaciones corporativas en el sector, donde tanto el M&A como los mercados de capitales sean aliados en el desarrollo y crecimiento de la industria. •

**“El mercado espera un 2025 con un entorno favorable para la actividad corporativa, con el M&A y los mercados de capitales como aliados de la industria”**

# LOS 10 GFD 2024

## GFD #02

El nuevo mapa internacional:  
cautela ante la inestabilidad

46%

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

10%

Es la cuota de empresas que ha parado proyectos en marcha por el contexto internacional.

## GFD #03

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

20%

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

## GFD #01

La moda, más cara: baile de posicionamientos con la presión de la inflación

50%

Uno de cada dos grupos del sector ha subido los precios en el último año presionados por la inflación.

25%

Ha puesto en el mercado líneas o submarcas más caras y diferenciadas, por calidades o diseño.

## GFD #04

La sostenibilidad marca la agenda al calor de la legislación

15%

Es la cuota de compañías del sector que ya han actualizado sus objetivos en materia de sostenibilidad.

# GFD

## #05

### La diversidad gana terreno en la comunicación

#### 72%

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

#### 36%

Es la cuota entre las principales compañías del sector en el mundo que a decidido incluir modelos diversos en sus campañas.

# GFD

## #08

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

#### 29%

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

#### 21%

Es la cuota de las principales empresas de moda a escala internacional que ha visto como el peso de sus ventas online se reduce.

# GFD

## #06

### Inteligencia Artificial: la nueva frontera

#### 16%

Las empresas aún se muestran reticentes a utilizar Inteligencia Artificial en algunos de sus procesos.

# GFD

## #09

### La moda se concentra y mira al parqué

#### 16%

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

# GFD

## #07

### En busca del cobijo del mercado maduro

#### 12%

La inestabilidad global ha frenado la expansión internacional de los operadores: sólo el 12% ha entrado en nuevos mercados en el último año.

# GFD

## #10

### Nuevos capitanes para un nuevo contexto

#### 31%

Es la cuota entre los mayores operadores de moda del mundo que ha hecho cambios en sus equipos directivos durante el último ejercicio.

#### 12%

Retener el talento es clave: una de cada diez de las principales compañías del sector ha cambiado el sistema de remuneración.

# LOS 10 GFD 2023

**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**  
**#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**  
**#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**  
**#05**

**Adelantar compras para blindar la 'supply chain'**

**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**  
**#08**

**Inversión en tecnología para optimizar las operaciones**

**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**  
**#06**

**Controlar el 'sourcing', reducir riesgos**

**52%**

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

**GFD**  
**#09**

**Más deuda para capear la crisis**

**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**  
**#07**

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

**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**  
**#10**

**Nueva frontera: ¿el metaverso?**

**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 2020-2021

QFD

#102

## Un ladrillo menos pesado

**95%**

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

**8 de 10**

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

QFD

#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.

**2 de 10**

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

QFD

#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.

**95%**

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

QFD

#104

## Visión internacional, pese a todo

**70%**

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

**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.



## Un sector más endeudado

**1/2**

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

**11%**

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



## 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.

**3/4**

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



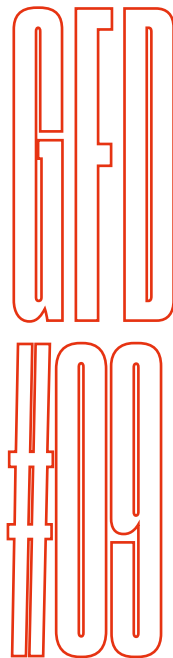
## 'Management' en la distancia: el teletrabajo se impone

**67%**

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

**7/10**

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



## 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.

**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.



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

**9 de 10**

Es el ratio de empresas que ha ajustado sus compras.

**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.



## Alianzas: eslabones más fuertes

**73%**

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

**4 de 10**

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

# LOS 10 2019

GFD

GFD  
#02

**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.

GFD  
#03

**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

GFD  
#01

## 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.

GFD  
#02

## 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.

GFD  
#03

## '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.

GFD  
#04

## 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  
#05

## Cambio de piel, a por nuevos horizontes

27%

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

15%

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

GFD  
#08

## Cambio de guardia en un punto de inflexión

1 de 4

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

1/3

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

GFD  
#06

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

47%

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

16%

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

GFD  
#09

## Operaciones corporativas: cuando el tamaño sí importa

23%

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

3%

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

GFD  
#07

## ¡Que viva México!

1/3

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

3 de 10

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

GFD  
#10

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

30%

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

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  
#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  
#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  
#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  
#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  
#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 novena 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 2024 y las previsiones para 2025. 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 2025