

Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas



Universidad Autónoma
de Madrid

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DEL SECTOR TEXTIL

STRATEGIC BUSINESS ANALYSIS OF THE TEXTILE SECTOR

Alumna: Alicia Vázquez Montilla

Tutor: Juan Ignacio Martín Castilla

Curso académico 2021/2022

Convocatoria Extraordinaria Julio

AGRADECIMIENTOS

A mi profesor, Juan Ignacio. Gracias por enseñarme que no existen límites en la mente estratégica, gracias por dejarme ser libre y apostar por la creatividad, gracias por el cariño, el trato y el tiempo que has dedicado siempre hacia mi trabajo y mi esfuerzo.

Has conseguido endulzar mis últimos años de carrera y hacer que me apasione investigar y saber más sobre la moda y el mundo empresarial.

ÍNDICE

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.....	2
4. ALCANCE DE LA METODOLOGÍA.....	3
5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR TEXTIL	4
5.1. Origen y evolución del sector textil	4
5.2. Principales países exportadores e importadores en la industria textil	9
5.3. Empresas textiles de mayor éxito	11
5.4. Consecuencias de la pandemia Covid-19 en las estrategias de las empresas textiles.....	12
6. MODELOS DE NEGOCIO.....	13
7. CADENA DE VALOR	26
7.1. Cadena de valor de Uniqlo	26
7.2. Cadena de valor de Zara	27
7.3. Cadena de valor de Shein	28
8. FACTORES ESTRATÉGICOS QUE DETERMINAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	29
8.1. Factor decisivo: las tendencias.....	29
8.1.1. <i>Ejemplo de evolución de tendencias: El caso de la evolución del corsé</i>	30
8.1.2. <i>Coolhunting en el sector textil</i>	31
8.1.3. <i>Funcionamiento de la predicción de la tendencia del color</i>	32
8.2. Factores mínimos y clave de éxito.....	33
8.2.1. <i>¿Cómo pasar de FME a FCE?</i>	34
8.2.2. <i>¿Cómo pasar de FCE a FME?</i>	34
8.3. Riesgos asociados a la creación de empresas textiles	35
8.3.1. <i>El caso de Zara</i>	35
8.4. Análisis de la estrategia competitiva en el sector textil: Michael Porter.....	39
8.5. Sostenibilidad y transparencia en el sector textil.....	40
8.5.1. <i>Herramienta de medición de la economía circular: el ciclo de vida de los productos textiles</i>	41
8.5.2. <i>Prato: 100 años elaborando diseños con tejidos vertedero</i>	43
8.6. Efectos de los comportamientos de la sociedad en la industria textil: los maniqués	44
8.7. Importancia estratégica del diseño y comunicación visual: Bruno Munari.....	45
9. CONCLUSIONES	47
10. BIBLIOGRAFÍA	49
11. ANEXOS	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1.1. Porcentaje de exportaciones textiles respecto a las exportaciones de mercancías totales a nivel mundial a lo largo de 31 años (1989-2020).....	6
Gráfico 5.1.2. Porcentaje de exportaciones textiles de China respecto a las exportaciones totales textiles a nivel mundial a lo largo de 31 años (1989-2020).....	7
Gráfico 5.2.1. Principales países exportadores textiles en 2020 (cifras en millones de dólares).....	9
Gráfico 5.2.2. Principales países importadores textiles en 2020 (cifras en millones de dólares).....	10
Gráfico 5.2.3. Comparación de las exportaciones textiles en 1980 y 2020.....	53
Gráfico 5.3.1. Principales 20 empresas textiles a nivel mundial según la variación en la capitalización de mercado Sep. 2019 – Dic. 2020 (cifras en millones de dólares).....	54
Gráfico 7.1.1. Procesos Clave de la cadena de valor de Uniqlo.....	26
Gráfico 7.2.1. Procesos clave de la cadena de valor de Zara.....	27
Gráfico 7.3.1. Procesos clave de la cadena de valor de Shein.....	29
Gráfico 8.5.1.1. Fases del ciclo de vida de un producto desde 3 perspectivas distintas.....	58
Gráfico 8.5.1.2. Distribución en porcentaje de las actitudes sociales en términos medioambientales.....	59
Gráfico 8.5.1.3. Emprendimiento sostenible en cada etapa del ciclo de vida de una prenda.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 5.1.1. La producción cartelista como vehículo de publicidad textil (Barcelona, 1900).....	53
Ilustración 6.1. Reclassificación de categorías por funciones de Uniqlo.....	53
Ilustración 6.2. Comparativa de un vestido en color azul en Uniqlo, Zara y Shein.....	55
Ilustración 8.1.1.1. Vestido de Coco Chanel, ca. (1930).....	57
Ilustración 8.1.1.2. Colección Coco Chanel primavera de 1991.....	57
Ilustración 8.1.1.3. Colección de primavera 2021 con la tendencia del corsé.....	58
Ilustración 8.6.1. Fotografía de escaparate actual ambientado en los años 1960.....	60
Ilustración 8.6.2. Maniqués de los años 1960.....	60
Ilustración 8.6.3. Maniqués de los años 2000.....	60
Ilustración 8.7.1. Exposición de Bruno Munari en Madrid, mayo de 2022.....	61
Ilustración 8.7.2. “La regola e il caso” [La norma y el caso], 1980-1981. Algodón empapado.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Principales datos financieros de Uniqlo, Zara y Shein.....	14
Tabla 6.2. Ventajas competitivas de Uniqlo, Zara y Shein.....	55
Tabla 6.3. Principales diferencias de los modelos de negocio.....	56
Tabla 8.4.1. Estrategias competitivas de Michael Porter (1990).....	62

1. RESUMEN

La presente investigación acerca de la industria textil de la moda analiza los cambios y adaptaciones al entorno que sufre el sector, en todos los espacios económicos de cada país, cuyo valor aumenta con la creación de empleo y aportación al PIB nacional. Sus efectos tienen connotaciones económicas, pero también sociales. Es por eso por lo que es un sector que requiere un constante estudio del comportamiento del consumidor, con el objetivo de adaptarse y orientarse a satisfacer la demanda del mercado. De esta forma, las empresas podrán diseñar las estrategias alineadas con su propuesta de valor, que caracterizan sus modelos de negocio. Se pretende comprender los procesos que llevan a cabo las diferentes empresas respecto a la creación de valor, y cómo ese proceso integra cada vez más el consumo sostenible, siendo el propio consumidor quien decide el camino que desea tomar. Se realiza una importante reflexión sobre la importancia del sector en los individuos, la influencia que tiene en cada uno y el cambio de percepción de las prendas de ropa con el paso del tiempo.

This research on the fashion textile industry analyses the changes and adaptations to the environment that the sector undergoes, in all economic areas of each country, which increase in value with the creation of employment and contribution to the national GDP. Its effects have economic connotations, but also social effects. This is why it is a sector that requires constant study of consumer behaviour, with the aim of adapting and orienting to satisfy the market's demand. In this way, companies will be able to design strategies aligned with their value proposition, which characterise their business models. The aim is to understand the processes carried out by different companies with regard to the creation of added value, and how this process increasingly integrates sustainable consumption, with the consumer himself deciding the path he wishes to take. An important reflection is made on the importance of the sector for individuals, the influence it has on each individual and the change in the perception of clothing over time.

Palabras clave: cadena de valor, modelo de negocio, empresa, estrategia, moda, diseño, sector textil, emprendimiento, evolución, competitividad, riesgo, ventaja competitiva, sostenibilidad, comunicación.

2. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo conocer el sector textil, en términos internacionales, aplicando los conocimientos y aptitudes, analíticas y estratégicas, adquiridos a lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas.

El sector textil ha sido una industria con un papel principal dentro de la economía mundial. No solo por ser un bien de primera necesidad, sino porque a lo largo de los años han acontecido paradigmas de consumo y de negocio diferentes, que han ido cambiando conforme a las épocas acontecidas. En ese paso del tiempo se le ha dado a la industria otro papel importante; siendo incluso una forma de expresión de arte y no solo eso, también en muchas personas ha sido una forma de comprenderse a sí mismas, como individuo y como sociedad, y así encontrar su esencia más pura en la moda.

Los sectores económicos más tradicionales tienen una capa de seriedad en términos de desarrollo, nuevas oportunidades y generación de rendimientos de los cuales parece apartarse el sector textil. Esto dista mucho de la realidad. En un mundo en el que las comunicaciones, tendencias en gastronomía, formas de vida y hábitos de trabajo tienen un trabajo cada vez más preponderante, el sector textil y su relación con la moda adquiere una relevancia que, lejos de ser un hecho anecdótico, hace que se haya convertido en un verdadero motor industrial.

La historia, con el surgimiento de la revolución industrial en el siglo XVIII en las industrias textiles en Gran Bretaña, se impone de nuevo con fuerza en este resurgimiento de un sector cada vez más significativo en el desarrollo económico de un país, como se expondrá a lo largo del presente trabajo.

Para ello, nos hemos centrado en tres líneas de trabajo fundamentales: el análisis de los datos de los últimos años desde un nuevo prisma; la relación entre la economía y la realidad social y las nuevas tendencias de consumo en la industria y las relaciones entre el arte y la industria textil. Por ser un sector intrínsecamente relacionado con las tendencias, las formas de vida y las querencias o gustos del consumidor presenta multitud de vertientes susceptibles de estudio. También, se ha intentado tratar estos datos para arrojar conclusiones lo más veraces posibles y acordes con la realidad.

3. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

Por un lado, se ha elegido el sector textil frente a otros porque es un sector económico que permite la constatación de la adopción de múltiples y diversas estrategias por parte de las empresas que compiten en él. También, destaca frente a otros en la gran influencia que ocupa en la sociedad, en las

conductas individuales y grupales, los modelos de compra que ofrece y las posibles innovaciones que se pueden dar.

Por otro lado, el tema del Trabajo Fin de Grado se ha escogido por intereses personales y profesionales en este ámbito donde desde el comienzo del grado se planteó un tema relacionado con el sector textil y la industria de la moda. También, en tercer curso, la asignatura de Dirección Estratégica permitió el desarrollo de capacidades analíticas y la adquisición de conocimientos; con altas motivaciones por aprender sobre modelos de negocios, innovaciones y diseño de estrategias empresariales. Esta era la oportunidad de crear un enfoque propio donde pudiese identificarse la pasión mostrada en él.

Por tanto, los objetivos del estudio son los siguientes:

- Conocer cuáles son los orígenes del sector textil y cuándo se ha producido el mayor auge del sector, además de su evolución. Así como la comprensión de los cambios motivados por la crisis y evolución social a lo largo del tiempo.
- Comprender los modelos de negocio y su influencia en su despliegue a través de las correspondientes cadenas de valor de las principales empresas del sector y las estrategias aplicadas.
- Reflexionar y comprender acerca de las principales variables que determinan el desarrollo de las empresas del sector y de los factores determinantes que impiden el crecimiento.

4. ALCANCE DE LA METODOLOGÍA

Para la realización del Trabajo Fin de Grado, se ha acudido a numerosas fuentes bibliográficas; sobre todo artículos y libros tanto digitales como físicos, con una consulta exhaustiva de la misma. También se ha hecho uso de bases de datos y webgrafías oficiales que refuerzan y evidencian el argumento de las conclusiones que se exponen en cada uno de los apartados y en el análisis de casos reales. Se han consultado documentales que aporten valor al trabajo y conclusiones halladas tras la visita a una exposición.

Se ha realizado una combinación de metodologías científicas y expositivas, basadas en el pensamiento inductivo y deductivo, orientadas a la formación de criterios basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, clasificación, síntesis y comparación. La realización de una encuesta propia ha permitido tener acceso a datos de la sociedad de un rango amplio, de 16 a 85 años, respecto al consumo de productos textiles. Se han organizado volúmenes de datos para establecer una línea de trabajo coherente y explicativo de hechos más recientes como la pandemia que se ha atravesado. Por

otra parte, tiene una vertiente muy real en lo que concierne a recabar datos reales de consumidores y se han extraído conclusiones en tiempo real de datos recabados de fechas anteriores.

5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR TEXTIL

5.1. Origen y evolución del sector textil

La industria textil ha sido y sigue siendo una de las primeras que existieron en toda la historia. Efectivamente, se trata de la producción y el consumo de bienes de carácter necesario que, con el paso del tiempo, ha llegado a recoger pensamientos, corrientes artísticas, formas de expresión y algo más que un producto de primera necesidad. Es una industria que se caracteriza por generar un alto nivel de empleo, según asegura Kunz, Karpova, y Garner (2016), *“this business provides employment for more people than any other business segment, directly affording a livelihood to many people in every country in the world”*¹.

Es un sector que se ha caracterizado por ser uno de los que más han evolucionado a lo largo del tiempo, como ocurrió en la Primera Revolución Industrial en el siglo XVIII, en Gran Bretaña, cuando, gracias a la máquina de vapor de James Watt (Ramírez, G. y Gonzáles, J., 1991)², las innovaciones en los procesos de hilado y tejidos crecieron de manera impetuosa y el nivel de producción llegó a máximos hasta entonces nunca vistos, aproximadamente 300 veces mayores en 1850 que en 1750³ (Belén Moreno, 2018). Especialmente, se vio favorecida la industria algodonera inglesa, cuyas consecuencias en precios, costes y producción al exterior tuvieron repercusión en todas las economías del mundo.

El papel de la industria desde este momento no para de crecer, prueba de ello es que en el siglo XIX el modernismo impulsa el comienzo de la publicidad textil mediante carteles que expresan las corrientes estéticas del momento. *“En Cataluña se desarrolló una potente industria textil que arrancó a finales del siglo XVIII y alcanzó un alto grado de modernización a partir de la segunda mitad del siglo XIX, lo que contribuyó al despliegue de un floreciente comercio de productos relacionados con la moda”*⁴, en España, por tanto, destaca Barcelona siendo el epicentro de la industria textil donde; *“producción cartelista que convierte este género en una de las principales manifestaciones artísticas del modernismo catalán; la emprendedora burguesía catalana, promotora del nuevo estilo, se servirá del*

¹ KUNZ, G., KARPOVA, E. y GARNER, M. (2016). *Going global: the textile and apparel industry*. Fairchild Books; 3rd edition.

² GONZÁLEZ SALCEDO, J. y RAMÍREZ ALEDON, G. (1985) *Historia del Mundo Contemporáneo*. Ed. Teide.

³ MORENO, B. (2018). *Tema 3: La primera revolución industrial*. Historia económica pp. 7-9.

⁴ Exposición permanente. *El Progreso y las modas*. Museo del Traje, Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España. <https://museodeltrajevirtual.com/el-progreso-y-las-modas/>

*cartel para la publicidad de los productos que salen de sus fábricas*⁵. Como se puede ver en la Ilustración 5.1.1. (Anexos), carteles del año 1900; primeras formas de publicidad textil.

La información más reciente del sector de prendas de vestir y textiles ha sido hallada en 1980, época en la que, aproximadamente, comenzaban los inicios de la segunda globalización, cuando se pueden apreciar los efectos del capitalismo y de la entrada de China, la que será protagonista durante el desarrollo del trabajo, por su gran influencia en la industria textil y en la economía global. Etapa que coincide con la llegada del internet, primeros ordenadores y un avance en telecomunicaciones dio lugar a la conexión internacional inmediata.

Para poder comprender la evolución de la industria textil desde 1980 hasta 2020 (último dato reciente disponible), se ha realizado un análisis de las exportaciones de productos textiles y prendas de vestir. En primer lugar, el valor total de las exportaciones de mercancía a escala mundial ha multiplicado su valor en 5,7 veces más desde 1989 (primer dato para valores mundiales), con una tasa de variación de un 469% (elaboración propia a partir de la OMC).

En segundo lugar, las exportaciones de textiles y prendas de vestir han sido de 4 veces más en el mismo periodo de tiempo. No obstante, resulta necesario entender qué ha ocurrido en los 31 años entre estas dos cifras. El resultado ha sido que, en 31 años, la tasa de crecimiento media del sector de las exportaciones textiles y de ropa en comparación con el total de exportaciones mundiales ha sido de un 5,21%. Valor que esconde una evolución que podría mostrar el fenómeno que se ha vivido en los últimos años. Como se puede observar en el Gráfico 5.1.1, en 1989 el porcentaje que ocupaba el sector textil dentro del total de mercancías era, exactamente, un 6,24%. Más tarde, en 1992, se dio el valor máximo dentro del periodo, siendo un 6,38%.

Lo cierto es que los primeros datos de las exportaciones textiles reflejan el comportamiento de la economía mundial que se estaba dando en el momento, pues en 1973 la crisis del petróleo dio lugar al fin de los llamados “Treinta Gloriosos”, la llamada Edad de oro del crecimiento. Los fenómenos que se acontecían eran cuando las grandes potencias a nivel mundial comenzaron a emerger de nuevo tras las consecuencias de la guerra, dando comienzo a los llamados “Treinta laboriosos” (cuyo periodo termina en el 2000)⁶. Lo que da lugar a procesos como la desindustrialización, donde el sector terciario comienza a ganar importancia y las industrias protagonistas hasta el momento como la química o la textil comienzan a caer y a tener más peso en las económicas en desarrollo.

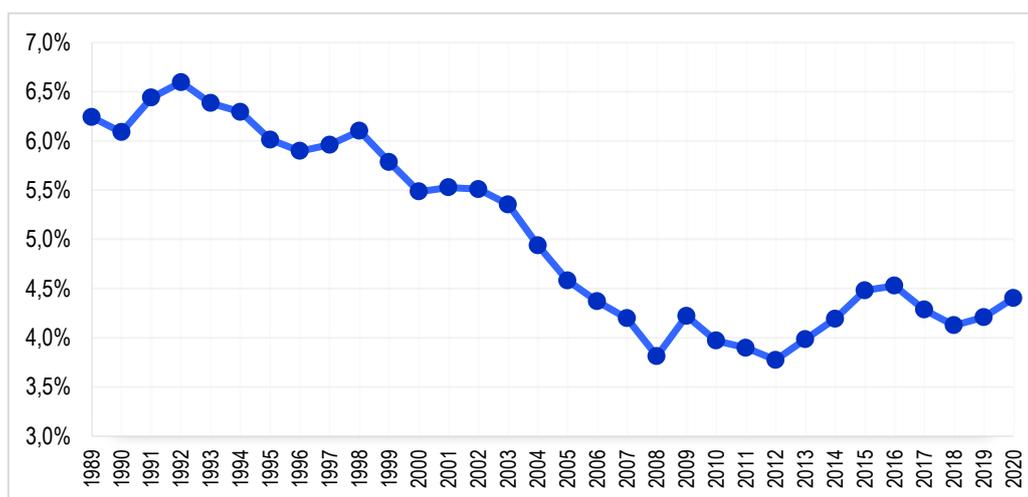
⁵ Exposición permanente. *El Progreso y las modas*. Museo del Traje, Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España. <https://museodeltrajevirtual.com/el-progreso-y-las-modas/>

⁶ MORENO, B. (2018). *Tema 7: La edad de oro del crecimiento*. Historia económica pp. 4-9.

Por ello, se puede apreciar la caída progresiva del sector, las exportaciones textiles comenzaron a ocupar menos espacio en el total de las mercancías que se exportaban mundialmente, a pesar de su crecimiento. A partir de este momento, los textiles dentro del total de exportaciones comenzaban a tener un lugar mucho más pequeño, donde se puede observar que el valor mínimo lo ocupa el año 2008, coincidiendo con numerosas crisis económicas, entre ellas la española.

El Gráfico 5.1.1. presenta el peso que ha tenido de exportaciones de productos textiles respecto del total de mercancías exportadas a lo largo de 31 años, desde 1989 hasta 2020. La evolución se caracteriza por tener una tendencia negativa con el paso de los años, con un valor mínimo de 3,77% en 2012 y un valor máximo de 6,60% en 1992. Más tarde, a pesar de que a partir de 2012 volviera a tener una tendencia positiva aumentando de valor, el porcentaje más alto encontrado desde entonces se alcanzó en 2016: un 4,53%.

Gráfico 5.1.1. Porcentaje de exportaciones textiles respecto a las exportaciones de mercancías totales a nivel mundial a lo largo de 31 años (1989-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio⁷

Al mismo tiempo, el Gráfico 5.1.2., que muestra el lugar que ocupaba China a lo largo del tiempo en relación con las exportaciones de mercancía durante 31 años, refleja que su comportamiento es, precisamente, el contrario.

A medida que pasaban los años, China comenzaba a ser el país que más producción comercializaba al exterior. Dato que se refleja en 2020, cuando China fue el país con mayor superávit comercial en la balanza de pagos de flujos monetarios relacionados con la industria textil, registrando un valor de 272.104 millones de dólares (seguido de India, Vietnam y Turquía). El máximo valor se alcanzó en

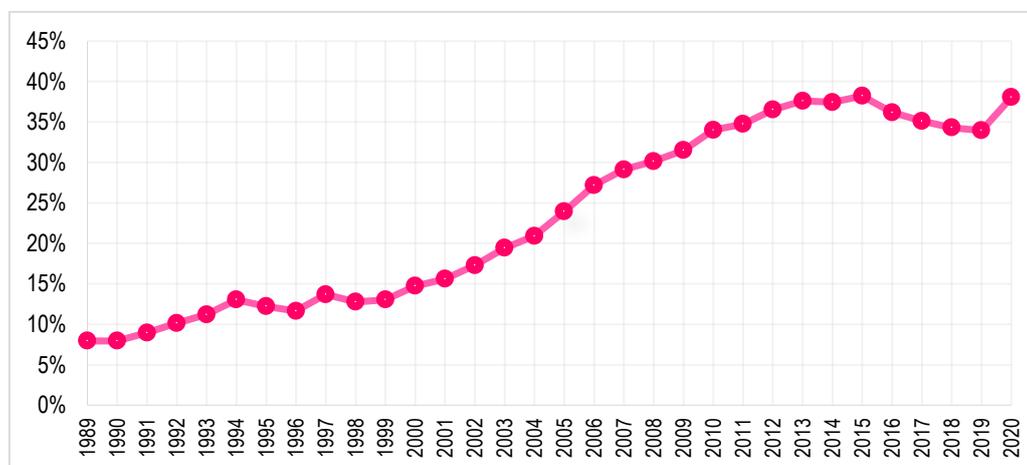
⁷ Elaboración propia (2022). Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

2013 y en 2020, convirtiéndose en la principal exportadora textil con un 38% (2020) de la cuota de mercado en las exportaciones mundiales textiles.

Algo que resulta curioso de analizar es por qué China aumentó tanto sus exportaciones en un año donde la crisis sanitaria provocaba el cierre de locales y la parada de producción. En 2020, desgraciadamente, la producción de Equipos de Protección Individuales (EPI) era esencial en los servicios sanitarios y de limpieza para poder poner freno al Coronavirus. Es una de las causas que impulsó la producción textil y la dependencia de los países que estaban en cierre a poder continuar con la actividad empresarial.

A medida que la producción del país aumentaba, la tendencia de salarios indignos ha sido, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016)⁸, creciente en este tipo de industria y en los países asiáticos. Es, de hecho, la organización que ha desarrollado programas como el *Better Work*, que ha ayudado a aumentar tanto la rentabilidad de las empresas (un 25% más en el caso de Vietnam), el aumento de la paga semanal y la reducción tanto de las horas extras abusivas como de la brecha salarial entre géneros.

Gráfico 5.1.2. Porcentaje de exportaciones textiles de China respecto a las exportaciones totales textiles a nivel mundial a lo largo de 31 años (1989-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio⁹

Pero ¿cuál es la causa principal que motiva que la producción se realice a este bajo coste? La globalización. Es un fenómeno que ha incitado, en este caso, a que el sector de la moda busque constantemente costes reducidos, dado que cada vez es más común que las tendencias sean

⁸ Organización Mundial del Trabajo - OIT. (2016). *Better to work How Better Work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness*. [BW-Progress-and-Potential_Web-final.pdf \(betterwork.org\)](https://www.betterwork.org/)

⁹ Elaboración propia (2022). Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

pasajeras, como consecuencia de la introducción de la obsolescencia en el consumo que se ha consolidado en la sociedad.

Es, entonces, cuando aparece la necesidad de renovar los armarios cada poco tiempo al año, lo que provoca que la industria esté continuamente produciendo cantidades ingentes de ropa. De hecho, se ha comprobado estadísticamente mediante una encuesta de elaboración propia con una muestra de 50 personas, que, siendo un 76% población joven entre 16 y 26 años, un 37% compran prendas textiles cada 3 meses y un 30,6% lo hace cada mes. Coincidiendo justo con el momento de la llegada de las temporadas y las nuevas colecciones de cada estación del año.

En el caso de **España**, el panorama se sitúa de la siguiente manera.

Según el Informe Económico de la Moda en España 2021, el sector ocupa un 2,4% en el Producto Interior Bruto (PIB) en términos de valor añadido bruto en 2020 en el país, con una tasa de variación de -0,4% tras el 2019 con la llegada del Covid-19. Además, la contribución del sector al empleo se sitúa en una tasa del 4,1% en 2020, donde el mismo informe afirma que *“debido al confinamiento y la paralización de la actividad industrial, la caída del empleo en la industria de la moda fue del 7,3%”*¹⁰.

Respecto a la posición de España en las exportaciones textiles mundiales durante 2020, ocupa el décimo puesto siendo un 8,1% el porcentaje de exportaciones de nuestro país que derivan en productos del sector textil.

La primera vez que se pudieron apreciar los efectos negativos de la recesión en España fue en 2009. Tan solo un año después de la crisis financiera española de 2008, la tasa de crecimiento interanual del PIB real fue del -3,76% respecto al año anterior junto con una caída del empleo del 6,30%¹¹, lo que permitió apreciar las consecuencias negativas de la crisis, que dejó los niveles de producción y renta en valores no vistos desde la Segunda Guerra Mundial en 1945, que fue un -8,1%¹². Las exportaciones netas formaban un 2,78% en 2009, habiendo aumentado las importaciones en 3,81 puntos porcentuales junto con una mayor dependencia exterior, esto sumado a un valor de deflactor del PIB (inflación) del 0,14%. Las cifras se traducen en que el país no era capaz de generar empleo suficiente para salir de la recesión que sufría, las empresas no podían mantener los salarios de sus trabajadores y alrededor de 50.000 empleos fueron destruidos, añadido a la caída de las ventas del sector del 21%

¹⁰ Modaes.es. (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*. p.116. [pdf_informe_economico_2021.pdf](#) (edicionessibila.com)

¹¹ Dato obtenido de la Contabilidad Nacional Trimestral de España (INE).

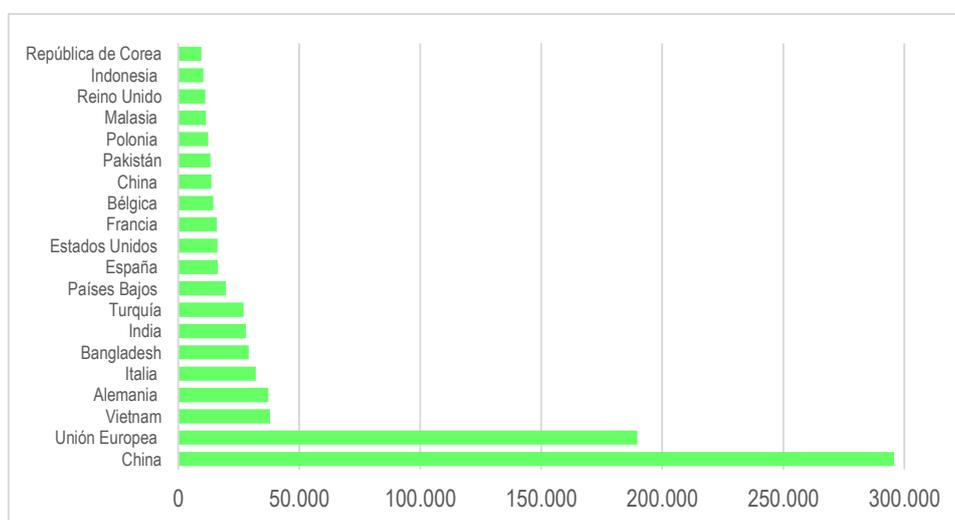
¹² ALONSO, A., CLEMENTE, Y. Y MAQUEDA, A. (2021). *Las mayores crisis de la economía española*. El País, Economía. [Las mayores crisis de la economía española | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

aproximadamente¹³. Más tarde, fue el Covid-19 lo que causó que el país se paralizase de nuevo. Sin embargo, la industria de la moda española no fue la más afectada; “la cuota de la moda sobre el empleo en el comercio fue del 17,5% en 2020, frente al 18,6% que había significado el sector en 2019”¹⁴. Además, la crisis fomentó el desarrollo del *ecommerce* (comercio online), especialmente en mujeres, cuya tasa de variación interanual del gasto en moda fue de un 18,44% (173,87 euros).

5.2. Principales países exportadores e importadores en la industria textil

La concentración de la industria textil en términos globales se analiza a partir de los primeros 20 puestos de países exportadores de productos textiles al mundo (véase Gráfico 5.2.1.).

Gráfico 5.2.1. Principales países exportadores textiles en 2020 (cifras en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio¹⁵

La primera posición, como se puede observar en el Gráfico 5.2.1., la ocupa China. Es el principal exportador llegando a un total de exportaciones textiles en 2020 de 295.733 millones de dólares, algo que resulta lógico dado que la mayoría de las fábricas textiles se encuentran allí, además de la conocida marca de ropa Shein cuyos volúmenes de producción superan a la competencia del mercado.

En segunda posición le sigue la Unión Europea, con países como Alemania, Italia, Países Bajos o España, quienes lideran muchas de las marcas más potentes del mercado, tales como el caso de Inditex para España o Benetton para Italia. Vietnam, Bangladesh, India y Turquía lideran junto a estas,

¹³ Agencias. (2013). *La crisis ha destruido 46.300 empleos y más de 4.100 empresas del sector textil. La crisis ha destruido empleos y empresas del sector textil* (rtve.es)

¹⁴ Modaes.es. (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*. p.116. [pdf informe economico 2021.pdf](#) (edicionessibila.com)

¹⁵ Elaboración propia (2022). Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

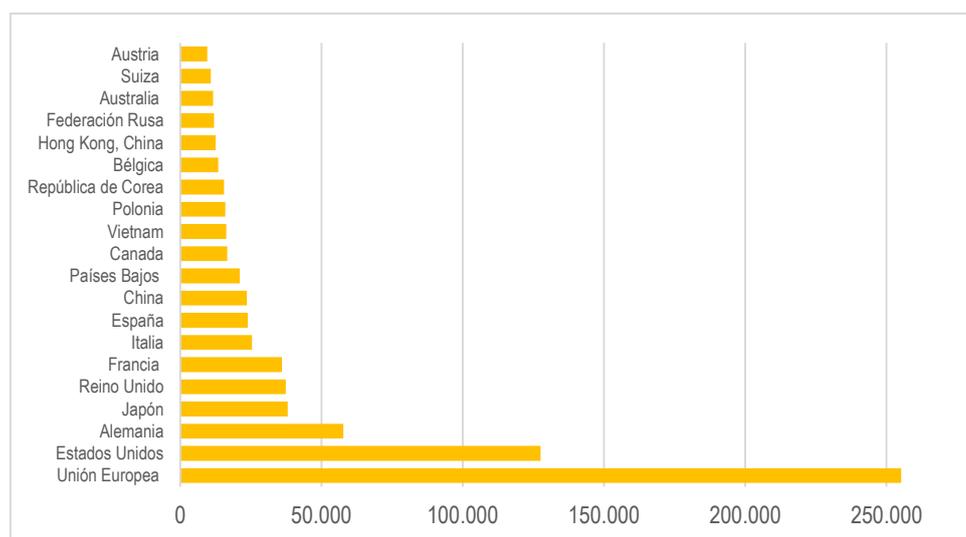
debido a que las fábricas textiles se ubican en los países asiáticos, que suministran a la mayoría de las empresas textiles que apuestan por la deslocalización por su bajo coste de fabricación.

Del mismo modo que con las exportaciones, es necesario saber a dónde se destinan las mercancías textiles que exportan los principales países. El Gráfico 5.2.2. permite comprender los principales movimientos de importaciones textiles, cuyo origen se ha comentado.

El panorama del 2020 se sitúa de la siguiente manera.

La Unión Europea es la que lidera la llegada de importaciones ya que muchos de los textiles que utilizan para la producción se obtienen del exterior. Estados Unidos ocupa la segunda posición. Después, les siguen los países como Alemania y Japón, esta última donde reside una de las marcas que producen más cantidad de textiles: el Fast Retail.

Gráfico 5.2.2. Principales países importadores textiles en 2020 (cifras en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio¹⁶

Se puede obtener la conclusión, a través de ambos Gráficos 5.2.1. y 5.2.2., de que los países que mayor peso aportan a la industria textil serán aquellos que más fluctuaciones de importaciones y exportaciones realicen, donde destacaría Alemania. En cambio, una segunda perspectiva sería mirar a los países que menos exportaciones e importaciones realizan, como Austria o Suiza según el gráfico 5.2.2., pues una de las causas posibles es la apuesta por los productos locales y nacionales, inversiones en I+D+I y otras tecnologías que permitan el desarrollo de la industria dentro del país sin unas dependencias exteriores tan elevadas como ocurre en otros países de la Unión Europea.

¹⁶ Elaboración propia (2022). Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

De la misma forma que se realiza el estudio de las exportaciones e importaciones para medir la producción global aproximada, la Organización Mundial del Comercio (2014) distingue entre dos tipos de producto: los textiles y las prendas de vestir.

La Organización de Comercio Justo en España (2014) define los textiles como “*aquellos productos terminados o no en cuya composición intervienen materias textiles en su totalidad o en parte*” y las prendas de vestir como “*productos textiles, excluidos de la primera categoría, que están destinados a la vestimenta de las personas*”¹⁷. Se tiene en cuenta que los textiles son aquellos productos, entre otros, no terminados; como fibras, hilados, telas, algodón, tejidos, pero no en su mayoría preparados para el consumo final.

El Gráfico 5.2.3. (Anexos) muestra cómo ha cambiado la composición de las exportaciones textiles entre los años 1980 y 2020. En 1980, las exportaciones de la industria textil estaban compuestas en un 57,53% de textiles, mostrando en 2020 una cifra del 42,22%. Y de la misma forma, las prendas de vestir, que en los años 80 eran un 42,47%, pasarían a ser un 57,78% en 2020. Es decir, curiosamente se crea un comportamiento totalmente contrario en 40 años. A estas cifras, cuyo valor puede parecer irrelevante, las acompaña un significado.

Se demuestra la tendencia ya antes indicada que se basa en que los países más potentes económicamente y quienes exportan más, lo hacen, en mayor proporción, de prendas de vestir; productos prácticamente acabados. Lo cual refleja que los principales países importadores como Estados Unidos, Alemania, Japón o Reino Unido (Gráfico 5.2.2.) reciben más prendas (un 57,78%) como producto final. A su vez, también implica que las fábricas donde se desarrolla el producto están en países en vías de desarrollo, como Vietnam, Bangladesh o India, y no en los ya desarrollados. Es decir, se refleja una fabricación concentrada en 2020, mientras que antiguamente el sector estaba más descentralizado, se exportaban más textiles y cada país podía confeccionar sus propias prendas.

A modo de ejemplo, en 2020 Bangladesh exporta en un 94% prendas de vestir frente a un 62% de Bélgica, mientras que el 6% restante son textiles frente al 38% del país europeo. Bangladesh (subdesarrollado) exporta casi 17 veces más de ropa como producto final en relación con los textiles, Bélgica (desarrollado) lo hace solo en 1,6 veces.

5.3. Empresas textiles de mayor éxito

Con el objetivo de obtener una visión general de la situación de empresas del sector textil, se ha consultado el informe anual que realiza McKinsey & Company. Según el *McKinsey Global Fashion*

¹⁷ El comercio justo en España. (2014). *El mercado global del textil y sus desequilibrios comerciales*. p.10 [capitulo-2.pdf](#)

Index (MGFI), en el Gráfico 5.3.1. se muestra la variación entre diciembre de 2019 y septiembre de 2020 de la capitalización del mercado de cada empresa en comparación con la media del sector textil mundial de este valor. Nike y el Grupo Inditex lideran el mercado, empresas estadounidense y española, respectivamente. Estas 20 empresas son las que poseen mayor éxito en el sector, Nike supera la media de capitalización del mercado entre un 140% y 200%, seguido de Inditex, que se sitúa por encima de la media entre un 120% y un 130%. Muchas de las que siguen a éstas son marcas de lujo, cuya capitalización de mercado es muy alta dado el valor y la consolidación que tienen en su público objetivo, mundialmente conocidas y con gran reputación.

5.4. Consecuencias de la pandemia Covid-19 en las estrategias de las empresas textiles

La pandemia del Covid-19 ha tenido consecuencias en todas las economías del mundo, donde el sector textil cobra especial importancia. El cierre de establecimientos físicos, el miedo a salir a la calle y a los espacios cerrados, junto con la falta de ocasiones donde lucir las prendas, ha provocado que la producción textil sea menor que años anteriores. La Asociación Empresarial del Comercio Textil¹⁸ afirma que en España el volumen de ventas anual acumulado en 2020 fue de un -39,8% con respecto a 2019. En cambio, desde el punto de vista mundial, el nivel de exportaciones textiles cayó, según los datos de la OMC, un 2,83%¹⁹ en 2020 con respecto a 2019, al mismo tiempo que cayó casi un 7,2% el nivel total de mercancías. Valor que tan solo un año después, en 2022, se ha recuperado superando el nivel que tenía en 2019, con una variación positiva del 17,3%.

En relación a los problemas logísticos, la crisis sanitaria ha favorecido la reflexión acerca de la dependencia de proveedores localizados fundamentalmente en países asiáticos, ya que las interferencias podían producir desajustes en la cadena logística y la pérdida de capacidad de poder satisfacer a tiempo la demanda. Lo cual ha permitido que muchas empresas se replanteen sus estrategias acerca de las dependencias lejanas cuya probabilidad de sufrir imprevistos difíciles de controlar es alta.

Si bien los datos económicos reflejan la realidad vivida por el sector, la superación de la crisis sanitaria se ha encontrado en el desarrollo de nuevas estrategias e innovaciones empresariales. La dirección de estas innovaciones adquiridas a raíz de la pandemia ha ido encaminada a la digitalización, dadas las facilidades de acceso a las plataformas como las redes sociales en internet a un público muy amplio, lo que ha promovido el uso de estrategias que modifiquen el modelo de compra del consumidor, así como la adaptación al mismo. El incremento del uso de los dispositivos permite crear una relación más

¹⁸ Asociación Nacional del Comercio Textil - ACOTEX. (2020). *Acotex. Join to Enjoy Fashion*. Organización Moda y Retail.

¹⁹ Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

cercana empresa-consumidor a largo plazo. En este sentido destaca el éxito del videomarketing, que ha tenido un gran impacto en el sector de la moda. El videomarketing consiste en la utilización de vídeos con imágenes donde, según Torre Reverte y Gitotto (2021), se aprovecha para contar una historia sobre la moda, la calidad y el origen del producto²⁰. Los resultados hallados han sido que existen empresas del sector que desarrollan vídeos donde se muestran las colecciones con actores conocidos que promocionen los productos de la marca, como es el caso de Loewe²¹. En este tipo de estrategias no se busca la promoción y las motivaciones de compra, sino que se intenta llegar lo más profundo del consumidor relacionado con sus estados emocionales, es por eso por lo que transmiten mensajes asociados con el amor en todas sus expresiones (estilismo, música, colores, baile, etc.).

La transmisión de los valores ha servido para recordarle al consumidor la existencia de la marca dado que las ventas cayeron y la actividad empresarial se paró. Asimismo, se ha tomado ventaja de la situación para trasladar valores como el papel de la mujer en la sociedad o la sostenibilidad, ambas situaciones relacionadas con inquietudes actuales de la sociedad y del público objetivo al que va dirigido la mayoría de las empresas del sector. Las estrategias de videomarketing se han centrado en videos cortos publicados en la red social *Instagram* mediante formatos IGTV, que permite que el consumidor se adentre en el mensaje al completo de duración superior al minuto, consiguiendo la completa atención del mismo. Por el contrario, la desventaja de estrategias relacionadas con internet es que el público es menos amplio, limita a aquellas personas que tengan dispositivos para acceder a las plataformas y manejo de las aplicaciones.

6. MODELOS DE NEGOCIO

En este capítulo se exponen los modelos de negocio, aplicando el modelo desarrollado por Canvas, al caso de tres empresas con gran impacto en el marco económico internacional, que poseen diferencias en su aproximación estratégica.

El modelo de negocio de una empresa es uno de los cinco indicadores más importantes a la hora de generar los llamados FCE (Factores Críticos de Éxito), por lo que se ha considerado esencial su desarrollo para poder extrapolarlo y entender las diversas estrategias llevadas a cabo en el sector textil.

A modo introductorio, se presenta la Tabla 6.1.

²⁰ TORRE REVERTE, B. Y GIOTTO, M. (2021). *Uso del videomarketing en tiempos de la Covid19: estrategias del sector de la moda*. INVURNUS, 16 (1), 1-25, p. 3.

²¹ TORRE REVERTE, B. Y GIOTTO, M. (2021). *Uso del videomarketing en tiempos de la Covid19: estrategias del sector de la moda*. INVURNUS, 16 (1), 1-25, p. 21.

Tabla 6.1: Principales datos financieros de Uniqlo, Zara y Shein.

Empresa	Modelo de Negocio	País donde comenzó la actividad	Grado de expansión (Nº de tiendas físicas)	Cifra de Negocio de venta en 2021 (millones de euros)
Uniqlo	<i>Slow fashion</i>	Japón, 1984 ²²	2.312 ²³	15.144 ²⁴
Zara	<i>Fast fashion</i>	España, 1975 ²⁵	2.007 ²⁶	19.586 ²⁷
Shein	<i>Instant fashion</i>	China, 2012 ²⁸	0 ²⁹ *	15.086 ³⁰

* Nota: Shein no acude a tiendas físicas, más allá de algunos pop-ups (tiendas temporales) o escaparates publicitarios en algunas ciudades del mundo.

Fuente: Elaboración propia

SEGMENTO DE CLIENTES

UNIQLO

Uniqlo se dirige a un segmento de clientes que tienen un estilo de vida correspondiente con las necesidades básicas que una prenda de vestir tradicional debe cubrir. Según Eugene K. Choi (2011), Uniqlo se basa en una moda funcional³¹, donde las categorías tradicionales en las que se dividen las prendas como chaquetas, faldas, pantalones, etc.; ahora lo harían en categorías funcionales como durabilidad, confort, higiene, ventilación, etc. Véase la Ilustración 6.1. (Anexos), que muestra, precisamente, las subcategorías en las que se basa su estilo y entender de la moda, del que se puede apreciar cómo pese a centrarse en aspectos básicos, el éxito permanece.

Tal y como asegura David Aaker (2015), la visión de la marca es clara: “to provide high-quality, performance-enhanced, asic casual wear at the lowest prices. Its clothing is fashionable but not trendy”³². Esta última parte de la frase es muy importante porque no buscan estar alineados con las

²² Uniqlo (2022). *Nuestra Historia*. [Nuestra Historia | UNIQLO](#)

²³ Uniqlo *Integrated Report 2021*. p.50. [ar2021_en.pdf \(fastretailing.com\)](#)

²⁴ Uniqlo *Integrated Report 2021*. p.69. (1 yen = 0,0071 euros). [ar2021_en.pdf \(fastretailing.com\)](#)

²⁵ Inditex (2022). *Nuestra Historia*. [Nuestra historia - inditex.com](#)

²⁶ Inditex *Resultados Consolidados 2021* p.17. [ITX - FY2021 Results \(inditex.com\)](#)

²⁷ Inditex *Resultados Consolidados 2021* p.4. [ITX - FY2021 Results \(inditex.com\)](#)

²⁸ Shein (2022). *Sobre Nosotros*. [Sobre Nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España](#)

²⁹ Shein (2022). *Sobre Nosotros*. [Sobre Nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España](#)

³⁰ Shein Revenue (2022). (1 dólar = 0,96 euros). [Shein Revenue and Usage Statistics \(2022\) - Business of Apps](#)

³¹ K. CHOI, E. (2011). *The rise of Uniqlo: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan*. *Entreprises et histoire* (Paris), 2011, Vol.64 (3), p.85-101. (pp. 8-10).

³² AAKER, D. (2015). *Why Uniqlo is Winning*. Chicago: American Marketing Association. *Marketing News*, 2015-01-01, Vol.49 (1), p.24. (p.1).

últimas tendencias, sin embargo, sí que tienen el objetivo de que sean fáciles de combinar. Además, su lema es “*made for all*”³³, ropa fabricada para todos sin importar ninguna condición y apoyando a la diversidad e inclusión, algo que consiguen incorporando un tallaje amplio, siendo, a modo de ejemplo, la máxima talla una XXL en mujeres y 3XL en hombres.

Con lo cual, el segmento de personas es aquella que busca prendas duraderas, de alta calidad, a precios acordes con la calidad de los materiales que incorporan las prendas, situándose en un mercado medio-alto³⁴.

ZARA

Zara se dirige a un segmento de clientes muy característico. Sus demandantes son aquellos que siguen un modelo de consumo basado en llevar las últimas tendencias a precios accesibles con una calidad adecuada al valor de la prenda. Fabrican prendas para mujeres, hombres y niños de ambos sexos. El objetivo es que la sociedad esté al alcance de ropa de diseño a precios asequibles de forma que pueda ser la representación de la moda más lujosa a pie de pasarela para una sociedad de clase media con oportunidades de encontrar el estilo propio entre sus diseños.

SHEIN

Shein entra en una forma de producción y consumo donde todo va más rápido... pero ¿qué quiere decir exactamente esto? Esta empresa textil ha iniciado una nueva propuesta de negocio, donde cambia hasta lo que hoy en día se conocía del sector: se trata del *instant fashion*. Actualmente, forma parte de las empresas dominantes del sector y su segmento de clientes es altamente definido.

Se trata de personas que buscan la moda más inmediata y con tendencias altamente novedosas, recurriendo a esta marca cuando buscan diseños de prendas que pertenecen a empresas que habitualmente se las conoce como *fast fashion* (sea Zara, H&M), pero a un precio muy bajo (clave en este segmento), al que le acompaña una calidad de las prendas extremadamente baja.

Se basan en satisfacer a un rango de edades lo más amplio posible (desde niños hasta adultos diferenciando entre hombre y mujeres) con un catálogo de productos muy extenso también.

Sin embargo, la Generación Z (menores de 25 años) es su público objetivo³⁵. Se trata del análisis de sus gustos para informar de nuevos diseños en tan solo 3 días. Además, algo característico de las

³³ Uniqlo (2021). *Made for all*. MADE FOR ALL | UNIQLO TODAY | UNIQLO EU

³⁴ BARCIELA, F. (2019). *Uniqlo, la cadena japonesa de tiendas que quiere superar a Zara*. [Uniqlo, la cadena japonesa de tiendas que quiere superar a Zara | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

³⁵ HOWLAND, D. (2021). *How Shein makes 'fast fashion' look slow*. Washington: Industry Dive. Retail Dive, 2021-07-23.

generaciones más jóvenes a las que va enfocado es que están enormemente familiarizados con las compras *online* y la navegación por internet, única forma de contacto con el cliente.

A diferencia de otras grandes empresas que marcan la trayectoria del sector, Shein inicialmente se dedicaban a la venta de vestidos de novia y, poco a poco, fue diversificando hasta alcanzar ambos géneros y un rango de edades lo más amplio posible. Aunque es una moda que sigue estando enfocada especialmente a mujeres.

PROPUESTA DE VALOR

UNIQLO

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad de sus prendas es uno de los puntos más poderosos de la marca, para lograr este atributo utilizan diferentes técnicas innovadoras. Por ejemplo, para las prendas térmicas del invierno utilizan una tecnología denominada "HeatTech"³⁶, que logra utilizar el propio calor humano para generar el nivel de calor que el cuerpo necesite en ese momento. De la misma forma, cuentan con otro tipo de tecnología que permite que las personas que lleven sus prendas se liberen del calor absorbiendo sustancias naturales como el sudor, este tipo de innovación es conocida como "AIRism"³⁷.

Hacen el mismo tipo de prendas todas las temporadas, no persiguen tendencias para conseguir posicionarse como una marca que apuesta por la durabilidad. La calidad que llevan las prendas es la que permite que los precios no sean tan asequibles como otras empresas de la industria que albergan prendas pasajeras. No obstante, Uniqlo no desea competir por precio sino por la utilidad de su ropa, cuyos diseños son simples sin caer en tendencias excéntricas que dificulte llevarlos puesto años posteriores.

Pero, entonces, además del diseño y el material de las prendas: **¿Qué es lo que realmente diferencia a Uniqlo de sus competidores? La planificación previa.** Es una estrategia operacional que aporta tanto agilidad como ahorro en coste³⁸. Es decir, el proceso productivo que llevan a cabo (planificación, diseño, producción y distribución) tiene de particular que existe una relación, sólida, directa y coordinada entre todas las etapas. Además, la planificación se realiza incluso con un año de antelación y la cantidad de producción que se realiza está acorde con las previsiones, con tal de no producir ni en escasez ni en exceso.

³⁶ Uniqlo (2021). *Ropa interior para mujer. Ropa de interior para mujer* | UNIQLO ES

³⁷ Uniqlo (2021). *Ropa interior AIRism para mujer. Ropa interior AIRism para mujer* | UNIQLO ES

³⁸ AAKER, D. (2015). Why Uniqlo is Winning. Chicago: American Marketing Association. Marketing News, 2015-01-01, Vol.49 (1), p.24. (p.1).

ZARA

Para Zara, uno de los aspectos que más debe cuidar es el deseo que quiere transmitir. Este consiste en la sensación de exclusividad que aportan sus prendas, de colecciones vivas, bajo los estándares de tendencia que condicionan los diseños del mercado en cada momento. La estrategia se basa en una flexible y ágil gestión de los procesos, especialmente relacionados con el diseño y la renovación constante de stock y las tiendas físicas como factores clave.

Su distinción se realiza desde la búsqueda de información y conocimiento respecto a las últimas tendencias. Se adapta a ellas y consigue crear detalles originales que permita la distinción de la marca.

Por tanto, **¿cuál es realmente la propuesta de valor de Zara? Lo que diferencia a Zara de sus competidores es la capacidad de reacción.** Zara es pionera en el modelo de negocio de *fast fashion* en sus inicios cuando eran pocas las empresas de la competencia que realizaban los mismos pasos. Una de las claves a entender de su modelo de negocio es que no pretenden adelantarse a lo que las mujeres querrán vestir, sino que observan el estilo, los colores y el corte de las prendas para seguir esa tendencia y da respuesta a sus necesidades de forma rápida e intenta cubrir y superar esas expectativas.

Su capacidad innovadora es uno de los atributos más valorados de la marca, ya que son los que permiten que la orientación sea completamente hacia el consumidor. Para ello resultan clave los responsables de tiendas y de mercado, que observan tendencias en moda, tanto en competidores como en potenciales clientes, y su estrecha comunicación con el diseño.

En relación con la ubicación de sus tiendas, otra estrategia llevada a cabo es abrir nuevos establecimientos en ciudades más pequeñas como ocurre en Italia donde no sólo se instalan, en las grandes ciudades como Milán o Roma, sino también en otras más pequeñas como en Coregliano con apenas 41.000 habitantes. El desarrollo de esta estrategia permite el acceso a clientes de todas las partes del país y así consolidar una fuerte estructura de fieles consumidores.

La innovación continua ha llevado a Zara a incluir en sus actividades innovadoras la creación de una tarjeta asociada a la cuenta de banco del cliente, donde, una vez en la caja, es el cliente quien decide si desea que el producto sea cobrado en ese momento, o un mes más tarde sin comisiones. La principal ventaja de esta estrategia es que el consumidor no encuentre ningún obstáculo que le impida comprar en el momento que observa una prenda de su gusto, de esta forma, aunque el saldo de clientes de activo corriente aumente, tras un mes se acaba cobrando. Por tanto, obtienen la confianza del consumidor y ofrecen sus comodidades financieras.

SHEIN

Shein busca tendencias inmediatas donde no cobra importancia el valor del producto sino la satisfacción de ir vestido conforme a los últimos diseños. Es por eso que no importa tanto la calidad, que es precisamente el fundamento de la corriente que sigue la marca, prendas poco duraderas, que únicamente sirven para satisfacer un momento concreto, un evento, una reunión, o simplemente sentirse a la moda con unos precios que, estudiando los precios medios del mercado, incitan a pensar que detrás hay algo más, pudiendo no cumplir con valores éticos.

Es por eso, que **la propuesta de valor de Shein es la optimización del tiempo en todas las fases de la cadena de valor**: búsqueda de recursos necesarios para amoldarse a la perfección a las últimas tendencias y superar capacidades de adaptación de la competencia, ahorrar tiempo durante todas las fases de la cadena de valor resulta clave en el modelo de negocio.

A la hora de estudiar las tendencias, tienen dos vías. Una es el uso de la herramienta de *Google Trends* para estudiar del comportamiento del cliente y, en consecuencia, crear diseños nuevos que persigan la búsqueda de tendencias. La otra es la competencia, creación de su propia producción mediante las colecciones de las principales competidoras. Es por este motivo por el que su producción es tan rápida, porque se ahorran el estudio de las tendencias simplemente fijándose en los diseños de las prendas que las principales empresas sacan a la luz cada temporada, algo que ocurre tanto con marcas como Zara como con marcas de alto lujo; bien sean Gucci, o Valentino. Así lo afirma Cristina Díaz (2022), "*Shein se enfrenta a acusaciones de plagio*"³⁹.

RECURSOS CLAVE

UNIQLO

Por un lado, Uniqlo dispone de un equipo humano cercano, disponible y de atención personalizada cuando se trata de relación directa con clientes en tiendas físicas. Como, por ejemplo, Colina, responsable de la sostenibilidad en Uniqlo Francia afirma que: "*UNIQLO is a company Made for All, where everyone has their space in society. Our company allows people to realise their dreams and ambitions*"⁴⁰.

Al fin y al cabo, el desarrollo de aptitudes humanas que lleva a cabo la marca es un valor añadido que acaba siendo un recurso clave de la empresa. Por otro lado, llevan a cabo numerosas iniciativas para

³⁹ DÍAZ, C. (2021). *Así se defiende Shein, el gigante chino que 'imita' a Zara, en un juicio por copia. Así se defiende Shein, el gigante chino que 'imita' a Zara, en un juicio por copia* » Galicia (economiadigital.es)

⁴⁰ Uniqlo (2021). *Made for all. MADE FOR ALL | UNIQLO TODAY | UNIQLO EU*

controlar el consumo excesivo de recursos naturales utilizados para la producción como “RE.UNIQLO”⁴¹, programa que consiste en la recogida de ropa en sus tiendas y fomentan el reciclaje, o asociaciones con ONU mujeres⁴², donde se llevan a cabo prácticas que mejoren la igualdad de género mediante condiciones laborales, entre otras.

ZARA

A lo largo de toda la cadena de valor de Zara el factor humano cobra especial importancia, desde los diseñadores, y equipos directivos hasta los responsables en las tiendas, representando a la firma de cara al público más cercano. Se busca la flexibilidad y la rápida capacidad de reacción a las adversidades que puedan aparecer. Cuentan con una amplia optimización tecnológica orientada a la gestión logística y una amplia red de tiendas físicas propias y mejora continua de las experiencias en la página web.

Un factor estratégico clave del modelo de Zara se basa en el papel crítico que desempeñan sus tiendas propias en las que, como ya se ha mencionado, los responsables de tienda adoptan entre sus principales funciones la de la identificación de patrones en la tendencia de la moda y su conexión con el diseño. Al mismo tiempo que los responsables de tienda actúan como embajadores que obtienen la tendencia a pie de calle, a través de la observación directa y los comportamientos de consumo.

SHEIN

La clave de la producción en el caso de Shein es que sus fábricas se establecen en Asia, mayoritariamente en China, lo cual permite que el sistema de abastecimiento en la cadena de suministro sea muy rápido dada la distancia a la vez que poco costoso por el mismo motivo.

El ahorro de que no tienen tiendas físicas se transforma en un coste superior de envíos internacionales pero que, dadas las estrategias basadas en economías de escala por la gran cantidad de volumen, no es un coste preocupante.

Sin embargo, el recuso clave de Shein es la publicidad que utiliza que, a diferencia de otras empresas, su principal medio de comunicación son las redes sociales personificado en los llamados *influencers*⁴³. Precisamente, porque son el punto de conexión más cercano a su público objetivo, como se ha mencionado anteriormente. Shein, en 2021 lanzó un programa llamado “*Shein X program*”, donde se centra en la búsqueda de diseñadores jóvenes y capturar una media de 7 diseñadores, los cuales,

⁴¹ Uniqlo (2021). *RE.Uniqlo*. RE.UNIQLO | UNIQLO ES

⁴² Uniqlo (2021). *Asociación con ONU Mujeres*. Asociación con ONU Mujeres | Sostenibilidad | UNIQLO ES

⁴³ Agencia EFE. (2022). *Sin tiendas, pero con la publicidad de 'influencers', así amenaza la marca china Shein a Zara o H&M*. Sin tiendas, pero con 'influencers', así amenaza la china Shein a Zara o H&M (niusdiario.es)

según Kali Hays (2021), “Most of the designers selected have websites showing designers that are very colorful and streetwear inspired”⁴⁴. El objetivo es continuar creciendo y acercarse más a la moda de la juventud para poder realizar exactamente lo que se demanda.

RELACIÓN CON CLIENTES

UNIQLO

La relación con los clientes se intenta que sea lo más agradable y cercana posible, pretenden que ir a las tiendas a comprar se convierta en una experiencia más. Por ejemplo, algo muy interesante que señala David Aaker (2015), es que son carismáticos incluso en el momento en el que devuelven la tarjeta de pago al cliente, al estilo japonés, con las dos manos y una mirada que permite el contacto visual completo⁴⁵.

Pero ¿Qué tienen de especial las tiendas de Uniqlo? Al igual que con el trato, Uniqlo tiene la especial característica de que intenta introducir la cultura japonesa dentro de la experiencia y transmitir sus valores, es lo que se denomina “belleza funcional de la ropa” distribuida en el interior de la tienda, categorizada por tonalidades de colores y organizada en montones creando una sensación de organización y limpieza apreciable a la vista del consumidor. Además, cuentan con una transparencia arrolladora en el aspecto financiero, ya que publican cada día las cifras de la marca para crear confianza⁴⁶.

ZARA

La comunicación de los dependientes con los clientes es abierta, directa, donde se les escucha y se recoge información clave para el diseño de nuevas prendas. Las tiendas físicas poseen el deseo de compra compulsiva gracias al orden y limpieza que crean en todas ellas. Adicionalmente, Inditex homogeniza los procesos de adiestramiento y adoctrinamiento cultural para todo el personal al servicio de la marca y su altísima orientación al cliente.

SHEIN

La relación con el cliente es indirecta, siempre por medio de una pantalla. El cliente no es el protagonista, el centro de atención está puesto en la optimización de los medios para acceder al

⁴⁴ HAYS, K. (2021). *Shein Teaming With Emerging Designers*. Los Angeles: Penske Business Corporation. *Women’s Wear Daily (WWD)*, 2021-01-19, p.23-23.

⁴⁵ AAKER, D. (2015). Why Uniqlo is Winning. Chicago: American Marketing Association. *Marketing News*, 2015-01-01, Vol.49 (1), p.24. (p.1)

⁴⁶ AAKER, D. (2015). Why Uniqlo is Winning. Chicago: American Marketing Association. *Marketing News*, 2015-01-01, Vol.49 (1), p.24. (p.1)

contacto entre ambas partes a través de su página web, donde se espera que se cree un vínculo a largo plazo. Dado que el cliente que recurre a sus prendas es aquel que tiene una motivación orientada al precio, se le dan múltiples oportunidades de que vuelva por medio de mensajes y correos electrónicos invasivos donde se incita a la compra a través de cupones y porcentajes de descuento a ciertos volúmenes de cantidad de ropa.

CANALES

UNIQLO

El canal de comunicación habitual de Uniqlo es a través de medios visuales con anuncios publicitarios, redes sociales y televisión. A partir de 2017, Uniqlo lanzó una campaña mundial en forma de unos cortos llamados *The Art and Science of LifeWear*⁴⁷, unos vídeos cuyo mensaje principal es que la población captase la reflexión acerca de la ropa, el comportamiento que tenemos respecto a ella, porqué nos vestimos. Como, por ejemplo, la frase en la que se recita, literalmente, "*Warm colors release dopamine. In other words, they can make you feel happy.*"⁴⁸ Le dan un sentido más allá a las prendas, se pretende encontrar la conexión con ellas a través de las emociones.

ZARA

Zara ofrece omnicanalidad, lo que hace posible que el consumidor navegue por su página web mirando los artículos y se dirija a la tienda física a comprarlos, y viceversa. Cuenta con 2.007 tiendas a fecha 1 de enero de 2021 según el informe anual del Grupo Inditex 2021, repartidas por todo el mundo. La plataforma *online* se optimiza continuamente para mejorar la experiencia del cliente mediante la aplicación móvil y web donde puede hacer uso de numerosos servicios como guardar prendas.

SHEIN

Puesto que únicamente dispone de venta por internet (aplicación móvil y página web), el canal de comunicación que existe se tiene que dar a través de este, en todos los sentidos.

Recientemente se ha conocido cómo ha desarrollado una estrategia de presencia física en algunas ciudades de Europa. Tal es la emoción por descubrir el modelo de compra física, que lo único que se conoce por el momento es que se tratarán de tiendas físicas efímeras. ¿Qué quiere decir la palabra efímero aquí? Pues bien, es exactamente lo que persigue la marca; velocidad. El alto desarrollo de negocio que ha alcanzado Shein permite que su sistema sea identificado en cualquier parte del mundo

⁴⁷ Uniqlo (2019). *The Art and Science of LifeWear*. [UNIQLO | The Art and Science of LifeWear](#)

⁴⁸ Youtube (2017). *The Science of LifeWear*. [UNIQLO / The Science of LifeWear - YouTube](#)

donde no está dispuesto a seguir estrategias tradicionales como las tiendas físicas, sino que creará los conocidos *pop-ups*, que se definirían como tiendas temporales donde mostrará parte de su colección vigente para que las personas tanto dentro de su segmento de clientes como fuera de este (aquel público que no está tan familiarizado con la compra *online*; personas mayores o con dificultades de acceso a internet por poca conexión) tengan oportunidad de compra. Esta estrategia será desarrollada en Madrid donde abrirá una tienda en junio de 2022 con una duración exacta de 3 días⁴⁹.

ACTIVIDADES CLAVE

UNIQLO

Diseño y venta de prendas de vestir, optimizando la producción a gran escala, y de alta calidad, al tiempo que buscando la optimización logística, basada en la poca frecuencia a la hora de renovar la ropa y que parte de la colección sea duradera.

ZARA

Actividades clave, aquellas basadas en el diseño, fabricación y venta de textil (moda y hogar) y complementos a nivel internacional. Es un ejemplo de optimización logística, logrando que la distribución de sus pedidos llegue en un tiempo estimado entre 36 y 48 horas en Europa y más de 48 horas en el resto del mundo. La tienda cumple con la función estratégica por dos ramas: la primera es el traslado del diseño mediante los propios ojeadores de las tiendas captadores de tendencias, y la segunda rama es el control de la producción.

SHEIN

Diseño, producción y venta online de prendas de ropa para ambos géneros, artículos de moda (bolsos, accesorios) y calzado. Geográficamente alcanza más de 150 países⁵⁰ (220 países⁵¹ según Rosa del Pino (2021)) de venta de sus productos y con gran capacidad de innovar y crecer, posicionándose en 2021 como la aplicación móvil más descargada de Estados Unidos⁵². Las actividades de Shein consiguen revolucionar la competencia al producir materiales menos costosos. Es algo que de alguna forma da pie a que las empresas del sector busquen y desarrollan nuevas estrategias más allá del bajo coste y métodos para captar a un mismo cliente que compre en distintas empresas de la industria.

⁴⁹ FORBES. (2022). *Shein estrena en junio su primera 'pop up store' en Madrid*. [Shein estrena en junio su primera 'pop up store' en Madrid - Forbes España](#)

⁵⁰ Shein (2022). *Sobre Nosotros*. [Sobre Nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España](#)

⁵¹ DEL PINO, R. (2021). *El misterio detrás del millonario fundador de Shein, el gigante de la ropa 'low cost' en Internet*. [El misterio detrás del millonario fundador de SheIn, el gigante de la ropa 'low cost' en Internet | Celebrities \(elmundo.es\)](#)

⁵² PÉREZ GESTAL, I. (2022). *Terremoto Shein*. (Modaes) [Terremoto Shein | Modaes.es](#)

SOCIOS CLAVE

UNIQLO

Los principales socios clave de la empresa son los proveedores de producción, basada en la subcontratación íntegra y altamente concentrada de esta en países asiáticos, según Katherine Palacios (2021) mayoritariamente en China⁵³, sin poseer ninguna fábrica. Uno de los atributos clave del modelo de negocio consiste en la calidad, cuyo control exhaustivo de la calidad en toda la cadena de valor permiten que sus socios clave sean uno de los cabos más importantes del modelo.

ZARA

Principalmente los proveedores de venta de materia prima, los fabricantes en España y la confección, de la cual un 20% se fabrica en países en vías de desarrollo, y gran parte de los talleres de confección localizados en la ciudad donde se originó el imperio Inditex, en Arteixo (Galicia), lo cual permite un nivel de agilidad muy elevado.

SHEIN

Como socios clave cuenta una red de diseñadores y fabricantes, lo que permite que la cadena logística funcione en todos los eslabones. Sus proveedores actúan con una alta rapidez en comparación con los del mercado. ¿Por qué ocurre esto? Se trata de que Shein es conocida por pagar pronto los plazos con los proveedores, siendo un corto plazo inferior o igual los 30 días naturales⁵⁴. Obtiene dos beneficios: el primero es una buena reputación tanto a la hora de obtener más proveedores y mantener los actuales como para tener posibilidad de obtener otras fuentes de financiación con un buen pasado financiero. El segundo beneficio es que, de esta forma, se aseguran de que puedan contar con más proveedores diferentes, y adquirir una mayor cartera de diversificación de productos.

ESTRUCTURA DE COSTES

UNIQLO

Dados los altos niveles de producción, ~~toman~~ conciencia de las economías de escala para poder obtener una reducción en costes suficientemente considerable para continuar utilizando este sistema. La planificación del stock en los almacenes, y la excelente gestión de estos para tener expuesto lo

⁵³ PALACIOS, K. (2021). *Uniqlo: ¿Cómo funciona su modelo de negocio?*. [Uniqlo: ¿Cómo funciona su modelo de negocio? - América Retail \(america-retail.com\)](#)

⁵⁴ PASCUAL, J. A. (2021). *Qué es Shein y cómo funciona el gigante chino de la ropa barata online que amenaza a Zara, Primark o H&M. Qué es Shein y cómo funciona el gigante chino de la ropa barata online que amenaza a Zara, Primark o H&M | Industria - ComputerHoy.com*

necesario permite también gran ahorro en costes. En ellos se incluyen además el diseño de las prendas, el alquiler de sus locales y la publicidad por medios de comunicación.

ZARA

Teniendo en cuenta que un 70% de la inversión del Grupo Inditex ⁵⁵ (Rodríguez y Salgado, 2011) va destinada a Zara, es un valor que representa el poder de esta cadena de la firma. Además, centra gran parte de la inversión en investigar las tendencias, el diseño y la fabricación externa. El segundo gasto más importante de Zara son los alquileres de los locales para sus tiendas, destinando un 5-10% de la cifra de ventas a las tiendas⁵⁶, donde la zona geográfica incentiva el mayor gasto que supone. El ahorro de costes proviene principalmente de que no tienen almacenes, las tiendas, punto estratégico, destinan la superficie con la que cuentan a las ventas, por lo que cuentan con una acumulación de existencias nula. Se producen pocos costes por el ahorro en publicidad y marketing, es una empresa que no necesita grandes herramientas para conseguir un buen posicionamiento en el mercado.

SHEIN

“La empresa no cotiza en bolsa ni tiene planes para hacerlo en el corto plazo, de modo que su información corporativa es un misterio”⁵⁷, es lo que garantiza Alfredo Pascual (2022). Lo cierto es que parece inalcanzable llegar a las cuentas anuales de la empresa, pues la búsqueda incansable no es suficiente; Shein no es transparente. Es por eso por lo que la estructura de costes es complicada de analizar. Sin embargo, con los datos de los que se dispone se puede saber que sus costes principales son el alquiler de los almacenes a los que llega la mercancía china, repartidos por Europa y Estados Unidos, principalmente. También la fabricación de las prendas y el sueldo de los empleados (cuenta con alrededor de 10.000 trabajadores⁵⁸). La ausencia de tiendas físicas es el principal ahorro de coste.

FUENTE DE INGRESOS

UNIQLO

La principal fuente de ingresos de Uniqlo es la venta de sus prendas tanto en las tiendas físicas como en la página web, donde actualmente representan el 18% del total de las ventas.

⁵⁵ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13ª ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.69.

⁵⁶ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13ª ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.69.

⁵⁷ PASCUAL, J. A. (2021). El misterioso gigante del textil que está adelantando a Zara con su misma receta. [El misterioso gigante del textil que está adelantando a Zara con su misma receta \(elconfidencial.com\)](#)

⁵⁸ Shein (2022). *About us*. [About Us | SHEIN USA](#)

Su estrategia es fijar el objetivo de llegar al 30% en ventas *ecommerce* en 2022.⁵⁹

ZARA

La fuente de ingresos de Zara proviene de la venta de productos físicos y *online*, donde consigue posicionarse dentro de las 20 primeras empresas textiles a nivel mundial.

SHEIN

Respecto a los ingresos de Shein, derivan de la venta *online* de sus productos a todos los rincones del mundo donde la cifra del volumen de negocio tiene dudas de acercarse a la realidad.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS MODELOS DE NEGOCIO

A modo de comparativa, se ha estudiado el diseño de una prenda (véase Ilustración 6.2., Anexos), se ha realizado la búsqueda de un vestido de color azul, en las tres empresas para demostrar los segmentos de clientes a los que se dirigen. Se puede apreciar cómo la primera modelo, de rasgos japoneses, luce un vestido largo y muy simple, de un color azul muy poco llamativo y que entra dentro de la categoría de básicos, Uniqlo ofrece ese mismo vestido en tres tonalidades diferentes.

En segundo lugar, la modelo luce un vestido de la colección de verano de 2022 de Zara, que únicamente se vende en ese color azul eléctrico para aportar exclusividad, con un fondo cuidado aportando realismo a la fotografía, un diseño que destaca por su versatilidad y diferentes texturas a lo largo del mismo.

En último lugar, la modelo lleva un vestido diseñado por Shein, donde intenta estar a la altura de diseños como el anterior, pero con una calidad menos cuidada y un diseño más básico, sin alejarse de las tendencias. A diferencia del vestido anterior, este diseño se vende en 13 colores diferentes, algo clave a la hora de analizar el mensaje que el cliente capta al comprar esta prenda, carece de exclusividad y abunda en variedad.

Los precios son: el vestido de Uniqlo 49,90 euros, el de Zara 29,95 euros y el de Shein 8 euros. Claramente, un cliente condicionado por una estrategia de precios se lanzaría a comprar prendas de Shein, sin ser consciente el valor que las otras dos empresas aportan a sus productos. La Tabla 6.2. (Anexos) ofrece una visión de las ventajas competitivas que obtiene cada empresa gracias a la buena gestión de su modelo de negocio, a la experiencia en el sector, a saber encontrar el factor diferencial de cada una y a no temer al fracaso. Además, para la comprensión general de los modelos de negocio

⁵⁹ Uniqlo (2021). *Integrated Report 2021*. P.56. [ar2021_en.pdf \(fastretailing.com\)](#)

expuestos, la representación que se ha realizado (Tabla 6.3., Anexos) permite comprender la diferenciación completa de los tres modelos. Se han tenido en cuenta aquellas partes más relevantes del modelo de negocio.

7. CADENA DE VALOR

Para poder desarrollar una ventaja competitiva, según Michael Porter (1990), resulta necesario elaborar la cadena de valor donde queda representado un sistema de actividades interdependientes regidas por dos estrategias básicas: la optimización y la coordinación⁶⁰. Es por ello que se describen detalladamente la cadena de valor de las mismas tres empresas.

7.1. Cadena de valor de Uniqlo

La cadena de valor de Uniqlo comienza con la etapa de investigación y desarrollo, seguido de la planificación previa de colecciones y demanda futura, una estrategia que intenta mantener en todas sus etapas. Posteriormente, se inicia la cuidadosa adquisición de materiales y desarrollo de tecnologías que dan paso al diseño de prendas junto con la investigación continua de nuevos materiales, mimando su principal prioridad que consiste en la ropa básica universal, funcional y cómoda, invadiendo la satisfacción de los consumidores antes de que pueda surgirles la necesidad. Como se puede observar el Gráfico 7.1.1. muestra los procesos clave que lleva a cabo la cadena de valor de Uniqlo, donde el siguiente eslabón es el marketing, una parte fundamental que permanece durante toda la creación de valor de la marca, y donde se cuida al consumidor y al deseo que pretenden transmitir a través de su ropa funcional, práctica y versátil.

Gráfico 5.1.1. Procesos Clave de la cadena de valor de Uniqlo



Fuente: Elaboración propia con datos basados en página web de Uniqlo⁶¹

Respecto a los proveedores, Uniqlo cuenta con una alta red de proveedores que comercializa en países de Asia, como Kaihara Corporation que lleva el hilado y teñido y Toray Industries, que fabrica las fibras sintéticas. El plan de marketing que suelen llevar a cabo está basado en campañas

⁶⁰ PORTER, M. (1990). "Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Ed, 5º. pp. 65-66.

⁶¹ Uniqlo (2022). *Uniqlo Business Model*. [UNIQLQ Business Model | FAST RETAILING CO., LTD.](#)

promocionales y descuentos, además del uso de vías de comunicación no sólo de diseño digital, contando con revistas y folletos, queriéndose acercar al trato humano lo máximo posible.

En cuanto a la producción, Uniqlo no posee ninguna fábrica propia, se abastece únicamente de sus proveedores textiles mediante la externalización y en búsqueda de estrategias de economías de escala por el alto volumen de prendas. Los controles de calidad se realizan sobre todo en las etapas posteriores a la producción donde se revisa la revisión de la calidad de los materiales y que el nivel de los inventarios sea el necesario con el stock que debe haber, según lo estimado y acordado.

Al final las prendas llegan a manos del cliente por medio de tiendas físicas o mediante su página web de internet. Si se hace por medios físicos, el cliente notará que está viviendo una autentica experiencia con la aplicación de culturas japonesas, en cuestión de colores y organización. Finalmente, el consumidor cuenta con servicios posteriores a la venta, como la atención al cliente donde se trata de analizar las respuestas y sugerencias del mismo y un excelente servicio post venta que incluye recogida de pedidos, cambios y devoluciones.

7.2. Cadena de valor de Zara

El diseño de las prendas es, para Zara, el eslabón más importante de su cadena de valor, ya que está completamente enfocado al consumidor, personalizando los productos en base a las necesidades del mercado. De esta forma comienza el primer eslabón de los procesos clave de la cadena de valor de Zara, cuyo Gráfico 7.2.1. se muestra a continuación.

Gráfico 7.2.1. Procesos clave de la cadena de valor de Zara



Fuente: Elaboración propia ⁶²

El marketing que utilizan se basa en tres factores: la reputación de marca, la localización de sus locales (elemento decisivo en la expansión de la marca geográficamente), el factor estratégico “escaparate”. Este concepto consiste en renovarlo 1 vez al mes (Rodríguez y Salgado, 2011)⁶³ con moda actualizada donde los transeúntes se pueden parar a observar las nuevas colecciones, que reciben 2 veces por semana a tienda, además las bolsas con el logo por la calle contribuyen a una buena gestión de

⁶² Elaboración propia desarrollada a partir de documental (2011). *Planeta Zara*. [Planeta Zara - YouTube](#)

⁶³ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). “*Amancio Ortega, de cero a Zara*”, 13º ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. pp.67-68.

publicidad. La red de proveedores está muy integrada, con socios del Grupo Inditex en especial para los talleres de confección. Posteriormente se produce el control de la calidad “in situ”, donde se producen controles periódicos de riesgos y reputación de proveedores.

El siguiente paso es el almacenamiento, que sigue la estrategia de minimización de costes y optimización tecnológica. Precisamente, característico de la logística interna, se centraliza en Arteixo (Galicia) gracias a la rápida y ágil gestión de recursos. La producción se caracteriza por ser subcontratada en el caso de las prendas más complejas y de una búsqueda de producción masiva y optimización de economías de escala, pero el control es propio. Centrados en la escasez de ropa, donde de una misma prenda realizan pocas producciones con el fin de asegurarse la venta del stock programado.

Después de mantener una distribución con un stock mínimo, preparado para la venta de esa temporada y siguiendo las directrices del *just-in-time*, se produce la venta, donde la tienda cuenta con un papel estratégico muy importante. Es donde se pueden observar las demandas de los clientes; la renovación inmediata de colecciones crea en el consumidor un deseo de tener esa prenda que es actualmente en lo que se basa la moda rápida y la búsqueda del ansiado modelo de compra. El poder en las tiendas está descentralizado, lo cual hace que el poder de decisión no esté concentrado y el control se gestione de una manera más optimizada. Además, Zara posee una ventaja competitiva relacionado con las tiendas frente a Uniqlo ya que “*Uniqlo has a weaker position, since the company has no stores in Africa, Central America, or South America. Unlike Zara, Uniqlo also has limited operations in Europe and North America*”⁶⁴ (Syed Tariq Anwar, 2017). Finaliza con los servicios post venta como devoluciones y atención al cliente.

7.3. Cadena de valor de Shein

El Gráfico 7.3.1. muestra la cadena de valor Shein donde destaca principalmente por la velocidad que lleva incorporada.

La cadena de valor comienza en la ansiada búsqueda de tendencias a través de plataformas al alcance de su público objetivo y observando las colecciones de la competencia. Después se produce una rápida captación de opiniones de los consumidores y una gestión de datos de su aplicación web para llevar a cabo las tendencias que están surgiendo en el mercado. La presencia online les permite que cualquier actualización de prendas, tendencias o sugerencias se haga al instante, lo que les aporta valor en cuando a la optimización del tiempo.

⁶⁴ TARIQ ANWAR, S. (2017). *Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry*. Wiley Periodicals, Inc. (Global Business and Organizational Excellence). p. 6.

Gráfico 7.3.1. Procesos clave de la cadena de valor de Shein

Fuente: Elaboración propia

Los ciclos de producción varían, dado que Shein carece de transparencia es muy complicado saber cuáles son las semanas de ciclo de fabricación que llevan a cabo sus proveedores en la subcontratación. Sin embargo, se sabe que es inferior a la competencia *fast fashion* siendo esta de una media de dos semanas, puede llegar únicamente a durar 3 días. Los proveedores los busca en zonas muy cercanas para la optimización del tiempo, que al final influye en la espera del cliente por su pedido.

El almacenamiento se evalúa al stock mínimo con máximo control de cantidad de prendas atendiendo a los pedidos que van llegando. La venta se produce únicamente de forma *online* mediante la aplicación móvil o la página web, algo que parece contradictorio, que una marca de ropa triunfe tanto cuando no se puede sentir la prenda mediante el tacto, ver los colores reales o tener posibilidad de probarse la ropa para ajustarse a la talla correspondiente. Posterior a la venta *online* se realiza la logística, la distribución de la mercancía se lleva a grandes almacenes localizados especialmente por Europa donde cuentan con empresas de entregas que reparten los pedidos por el continente. El servicio post venta se realiza mediante la página web, obteniendo posibilidad de obtener ofertas y promociones con tal de obtener datos como la calidad del servicio ofrecido.

8. FACTORES ESTRATÉGICOS QUE DETERMINAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

8.1. Factor decisivo: las tendencias

Para poder realizar un análisis en profundidad del sector textil, se tienen en cuenta numerosos factores que influyen en él. En concreto, la industria textil de la moda está muy determinada por las tendencias, ya que es un factor que determina claramente la dirección de la estrategia y la forma de consumo. Pero ¿qué se entiende por tendencia? Y más importante, ¿se puede dominar la tendencia? Es decir, una de las claves a analizar es si las tendencias se pueden crear y, en ese caso, conocer cuál es su punto de partida; ¿nace de la sociedad o de las empresas textiles? Para poder responder a esta pregunta se va a realizar la distinción entre los diferentes tipos de tendencia como el diseño o el color y en cómo un mismo producto puede cambiar de valor en la mente del consumidor a lo largo de la historia.

Guillaume Erner ha desarrollado 3 hipótesis, todas ellas afirman que son fruto de los modistas, quienes conocen el efecto de determinadas prendas en la sociedad, *“También saben, por ejemplo, que las minifaldas se venden con dificultad, por lo que la mayoría de ellos van a acompañarlas de accesorios (botas de todo tipo, mallas, etc”*⁶⁵. Es decir, si se tiene conocimiento de que alguna prenda no se vende con facilidad, se encontrará la manera de que se haga (con complementos o publicidad). En cambio la encuesta de realización propia refleja que casi un 33% pensaban que la sociedad crea las tendencias.

8.1.1. Ejemplo de evolución de tendencias: El caso de la evolución del corsé

El efecto cíclico de la moda es exactamente lo que se preguntó Guillaume Erner⁶⁶ (2004), quien afirma que la diseñadora Coco Chanel, proclamaba *“La moda es lo que pasa de moda”*. Algo que investigó más adelante el antropólogo Alfred Kroeber, quien llegó a la conclusión de que las tendencias eran cíclicas en el sector de la moda⁶⁷, con especial interés en los vestidos, cuyo patrón se repetía en una media de 50 años. Lo que observó que ocurría también en las faldas y en los escotes.

Es decir, cada 50 años aproximadamente, los vestidos que antes eran largos pasarían a ser de corte medio o bajo, como se puede ver en la Ilustración 8.1.1.1. (Anexos), diseño de Coco Chanel en 1930 que, según Beatriz Bermejo (2015) *“Una característica de esta década fue el retorno de la moda más elegante de los tiempos pasados. Además, se revaloriza el cuerpo de la mujer y sus curvas naturales”*⁶⁸.

En 1991, la misma diseñadora configuraría vestidos cortos, obsérvese la Ilustración 8.1.1.2. (Anexos). Al igual que los escotes que se fabricaban con acabado circular, después lo harían en forma de pico.

Parecido ocurre hoy en día con la polémica pieza que, a pesar de ser actualmente muy común como se puede observar en la Ilustración 8.1.1.3. (Anexos) (colección primavera 2022 de Fendi), proviene del siglo XVI: el corsé. Indudablemente, es una prenda que posee numerosas connotaciones. A principios del siglo XIX, las mujeres que llevaban esta prenda estaban sometidas a cumplir estándares de belleza altamente estrictos y fuera de la realidad humana llegando a ser, en muchas ocasiones, peligroso llevarlo y muy perjudicial para la salud.

Sin embargo, la sociedad poco a poco va evolucionando a medida que pasa el tiempo, lo que posibilita obtener la conclusión de que el simbolismo de una prenda evoluciona en la misma medida y lo más sugerente, la moda tiene un comportamiento altamente cíclico.

⁶⁵ ERNER, G. (2004). *Víctimas de la moda*. Ed. Gustavo Gili p.105.

⁶⁶ ERNER, G. (2004). *Víctimas de la moda*. Ed. Gustavo Gili p.83.

⁶⁷ ERNER, G. (2004). *Víctimas de la moda*. Ed. Gustavo Gili p.83.

⁶⁸ BERMEJO DE RUEDA, B. (2015). *Vestido de Cócó Chanel, ca. 1939. Modelo del mes de noviembre*. Museo del Traje. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. p.9. 11. 2015B.indd (culturaydeporte.gob.es)

Hoy en día, el empoderamiento de la mujer ha permitido que sea posible llevar prendas de hace 5 siglos y aportarle un significado totalmente diferente. Como se muestra en la Ilustración 8.1.1.3. (Anexos), una de las pasarelas de la colección de primavera del 2022 con prendas de Fendi, cuyo elemento principal, común a todos los diseñadores, era el corsé. Además, también se puede ver cómo incluso el corsé se ha añadido a las categorías de prendas (4ª categoría en la Ilustración 8.1.1.3. Anexos) de una de las principales tiendas de moda juvenil; *Bershka* (perteneciente al Grupo Inditex).

8.1.2. Coolhunting en el sector textil

El origen de las tendencias algo que, como se menciona anteriormente, es clave para determinar el comportamiento estratégico de las empresas del sector. En la misma línea y continuando con la referencia bibliográfica indicada, Guillaume Erner señala que, “*Estas oficinas especializadas editan cada temporada unos cuadernos de tendencias, presentando, de manera más o menos precisa, su visión de las próximas colecciones*”⁶⁹.

Precisamente, el estudio de las tendencias es uno de los puntos fuertes de la cadena de valor de la conocida empresa internacional Inditex. Donde, una de sus estrategias es la rapidez para asimilar tendencias con tal de orientarse al cliente y a sus gustos. Algo que crea una sensación de adelanto al pensamiento del consumidor respecto a las colecciones de temporada pero que se basa, en nada más y nada menos, que en observar los comportamientos de la sociedad y captar rápidamente los gustos de esta.

En este caso, Zara, la principal empresa que forma parte del conglomerado Inditex y que será uno de los grandes referentes durante todo el trabajo de investigación, gestiona de manera ágil la información y el conocimiento sobre las últimas tendencias, algo llamado “rapidez de reacción”. Concepto que utiliza para explicar el comportamiento y el origen de la “moda rápida” o más comúnmente conocido en inglés como *fast fashion*.

De esta forma, hoy en día surge el llamado *Coolhunting*. El *Coolhunting* es lo que popularmente se conoce como el “cazador de tendencias”, aquel perfil que detecta oportunidades y amenazas en el mercado de forma anticipada y que resulta indispensable en muchos sectores donde las empresas buscan incansablemente adelantarse a su competencia.

El origen proviene del abuso que se hace de internet y de las redes sociales, en el que se pierde el control de la información y donde todo ocurre a una velocidad superior. Además, no solo se basa en la búsqueda de tendencias a modo de nuevos productos que sacar al mercado, sino también nuevas

⁶⁹ ERNER, G. (2004). *Víctimas de la moda*. Ed. Gustavo Gili, S.L. p.87.

formas de consumo, comportamientos sociales y movimientos que puedan influenciar la evolución del sector y de sus actuales y potenciales clientes.

Un ejemplo de esta labor podría ser la búsqueda de *keywords* (“palabras clave” en español) en el buscador de Google, una forma de detectar que algo puede tener cierta tendencia en el mercado del tema que se trate.

Según Ana Torres (EsDesign, 2019), “*Si bien podemos encontrar a este perfil en otros sectores, lo más habitual es encontrar al coolhunter en el mundo de la moda, que aglutina al 90% de los expertos en coolhunting de nuestro país.*”⁷⁰

8.1.3. Funcionamiento de la predicción de la tendencia del color

Al igual que las predicciones del diseño de las prendas son importantes a la hora del planteamiento y estructura de la estrategia, lo mismo ocurre con las predicciones de tendencias del color. Kate Scully y Debra Johnston Cobb (2012) aseguran que “*El color es una herramienta muy potente que influye en nuestras decisiones de compra. ¿...¿ Sin el atractivo emocional del color, solo compraríamos productos con fines utilitarios*”⁷¹. Y lo cierto es, que el objetivo de los profesionales de predicción del color es recoger motivos sociológicos, emocionales y psicológicos detrás de las prendas que se ven habitualmente en los escaparates. Lo cual, permite que el consumidor en su decisión final se vea relativamente reflejado en lo que está consumiendo, la identificación del cliente con colores y su simbolismo hacen que este factor se transforme en indispensable a la hora del diseño.

Algo necesario es averiguar cómo realizan estas difíciles predicciones las cuales no se tratan de investigaciones cuantitativas (a pesar de que son necesarios datos demográficos, de edad o de distribución de ingresos, más concretamente orientado a organizar la segmentación de mercado), sino de observación de comportamientos. Por ejemplo, las ferias de marcas y minoristas, las cuales se realizan aproximadamente 12 meses antes de lanzar la temporada, tienen como objetivo averiguar tendencias futuras y descubrir entre todos colores, patrones y diseños.

Esto permite reducir gran cantidad de costes ya que el tejido representa la mayor parte del coste de producción, pudiendo llegar a ser hasta un 60% del valor de coste final del producto, Kate Scully y Debra Johnston Cobb (2012). Como se acaba de mencionar, la observación es uno de los primeros pasos en lo que respecta a la metodología. Esta observación requiere a su vez creatividad e intuición

⁷⁰ TORRES, A. (2019). *La importancia del coolhunter en el mundo de la moda*. Escuela Superior de Diseño de Barcelona – ESDESIGN. [La importancia del coolhunter en el mundo de la moda | ESDESIGN \(esdesignbarcelona.com\)](http://esdesignbarcelona.com)

⁷¹ JOHNSTON COBB, D. y SCULLY, K. (2012): “*Predicción de tendencias del color en moda*”, Editorial Gustavo Gili, S.L. p.11.

ya que deberá aunar acontecimientos de la actualidad, personas influyentes en la sociedad como artistas, cantantes, políticos o figuras de la realeza, comportamientos sociales y el profundo estudio de las colecciones de diseñadores. En este sentido, el papel de las redes sociales ha ayudado a esclarecer si las tendencias habían sido acertadas, donde entra la idea de lo que Martin Raymon denomina *brailing*⁷². Un concepto que representa la interacción entre todas las partes relacionadas. Lo que quiere decir, de acuerdo con Kate Scully y Debra Johnston Cobb (2012), es “*escuchar, mirar, registrar, absorber, recordar, informar y aprender. Después, extrapolar*”⁷³. Para la última etapa del desarrollo de la tendencia del color, se explica el concepto de *design thinking*, el cual Tim Brown (2008), autor del pensamiento, lo define textualmente como “*Design thinking is a lineal descendant of that tradition. Put simply, it is a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity*”⁷⁴. Asegura que, para llegar a poder aplicar este concepto a la hora de diseñar estrategias, es necesaria la divergencia para crear opciones y la convergencia para tomar decisiones.

En ambos procesos se pretende promover la creatividad, donde las ideas coinciden en un proyecto llamado *storyboard*, una herramienta de gran utilidad muy utilizada por los profesionales donde la finalidad es poner en común todas las teorías que cada uno ha tenido tras la observación. Este método se basa en muestras visuales mediante combinaciones de hilos, papeles, fotografías... con los colores de las temporadas y todos sus matices. Para llevar a cabo el proceso, “*El sistema usa un colorímetro para medir las tres variables: tono, luminancia (valor) y pureza (saturación) según la percepción*”⁷⁵, que normalmente se acaban identificando con alguno de los 1.900 colores Pantone. Con tal de, en último lugar, tomar la decisión.

8.2. Factores mínimos y clave de éxito

Todos los segmentos en cualquier mercado se caracterizan por tener dos tipos de factores: aquellos que favorecen el éxito y aquellos que, desafortunadamente, crean el efecto contrario. Y, al mismo tiempo, para favorecer el éxito es necesario tener conocimiento de elementos que garanticen un nivel mínimo de éxito y de elementos que impulsen este nivel hasta la satisfacción máxima de los segmentos a los que se dirigen. Según Xavier Gimbert (2010), son los llamados factores mínimos de éxito (FME) y

⁷² JOHNSTON COBB, D. y SCULLY, K. (2012). *Predicción de tendencias del color en moda*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.117.

⁷³ JOHNSTON COBB, D. y SCULLY, K. (2012). *Predicción de tendencias del color en moda*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.117.

⁷⁴ BROWN, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, pp.2. [Tim Brown, Design Thinking.pdf \(readings.design\)](#)

⁷⁵ JOHNSTON COBB, D. y SCULLY, K. (2012). *Predicción de tendencias del color en moda*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.81.

los factores clave del éxito (FCE), aquellos que la empresa debe saber satisfacer en mejor medida que su competencia. Gimbert afirma que “*...} todas las variables estratégicas son profundamente dinámicas, cambian. No se debe ver a los FME como algo estático. Toda empresa debe pensar como una de sus posibilidades estratégicas si puede ser capaz de hacer pasar de un FME a FCE*”.⁷⁶

8.2.1. ¿Cómo pasar de FME a FCE?

En el año 2018 cada país de Europa se servía de unos parámetros diferentes para designar cada una de las tallas, las consecuencias de todo esto son satisfacción baja ante la perspectiva de tener que devolverlo, problemas en el suministro y, en definitiva, un nivel de incertidumbre que aboca a una menor disposición al consumo. Por otra parte, favorece la alimentación saludable y la adecuación del tamaño de las prendas de vestir a la realidad corporal. Es por ello por lo que se dictaminó la norma UNE-EN 13402-3, elaborada por CTN 40 Industrias Textiles (Comité Técnico de Normalización de Industrias Textiles). “*Designación de tallas de las prendas de vestir. Parte 3: Etiquetado de tallas a partir de mediciones e intervalos corporales*”⁷⁷. Esta norma es la versión española de la norma europea (13402.3:2017), en la misma se recogen las tallas de niñas y adultos separadas por sexos y atendiendo a un rango de medidas de los cuales dicha talla es asignada. El ejemplo es una prenda básica como es el sujetador, impensable en otros tiempos adquirirla en el comercio *online*, y con unas tallas absolutamente certeras clasificadas por números del 80 al 120 y, a su vez, por tipos de copa; A, B y C. En las marcas de corsetería más relevantes el acierto es muy cercano al 100%, algo que lo convierte en un factor clave de éxito, a pesar de ser algo tan básico como es el tallaje.

8.2.2. ¿Cómo pasar de FCE a FME?

En la industria textil, es complicado saber cuáles son los niveles mínimos de satisfacción por la gran cantidad de diversificación de empresas que existen. Sin embargo, un claro ejemplo es la crisis climática que hoy en día acontece. Antiguamente, la práctica empresarial sostenible en este sector era un valor añadido que diferenciaba claramente el segmento al que iba dirigido, lo que hacía que pudiera ser considerado un factor clave de éxito. No obstante, el auge de la responsabilidad social respecto a sostenibilidad ha sido el desencadenante de las empresas textiles a intentar apostar por la transparencia llevada a cabo en el proceso de producción, como en el uso de materiales reciclados o en el porcentaje de consumo de agua. Por tanto, hoy en día el factor de la sostenibilidad podría

⁷⁶ GIMBERT, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, Conceptos y Reflexiones*. Editorial Deusto Gr. Planeta p.163-172.

⁷⁷ Asociación Española de Normalización (2018). *Norma Española UNE-EN 13402-3*.

entenderse como un factor mínimo de éxito, ya que es un elemento que los consumidores esperan que sea satisfecho.

8.3. Riesgos asociados a la creación de empresas textiles

Como en el caso de cualquier sector, la creación de empresas conlleva riesgos a todos los niveles; operacionales, estructurales y, en general, de negocio. Empezando por el miedo al fracaso de una idea, a invertir y no obtener resultados a corto plazo... se pretende que las empresas tengan una vida eterna, que evolucionen a medida que pasa el tiempo y que se aprovechen todas las diversidades económicas, sociales y políticas para conseguir aportar valor a todas las partes interesadas⁷⁸, que al final es objetivo último de todo emprendedor. Es por ello que, al ser un factor determinante en el sector, se canaliza en el caso de Zara para poder comprender los puntos clave del riesgo.

8.3.1. El caso de Zara

Al mismo tiempo que se ha definido la propuesta de valor de Zara, siendo esta la rápida capacidad de reacción, cuya similitud podría ser que es el punto diferenciador, aquello que le permite a la marca llegar lejos por encima de sus principales competidores, se definen los puntos débiles de la misma.

Estos son los que tienen posibilidad de sufrir mayor riesgo. Según Rodríguez y Salgado (2011), “*el prestigio de las marcas propiedad de Inditex podría deteriorarse si los consumidores llegan al conocimiento de que la falta de adaptación a los cambios implica que Inditex deja de ofrecer la última moda*”⁷⁹. Es por eso, que al mismo tiempo que la adaptación es su ventaja competitiva, también puede convertirse en el eslabón más inestable de la marca.

Se podrían definir 2 campos en los que diversificar el riesgo: externo e interno.

Los riesgos de carácter **externo** son aquellos que no dependen de la marca sino de situaciones del entorno donde opere. Dentro de este primer grupo se encontrarían los riesgos asociados con:

- a. **Internacionalización.** En términos de competencia internacional, Zara desarrolla una estrategia internacional global, determinado por seguir una alta reducción en costes gracias a economías de escala y de alcance (alto grado de estandarización e integración), experiencia en el sector y un grado muy bajo, pero no inexistente, de adaptación a lo local; definiendo solo algunas actividades conforme a la localidad ubicada como ocurre en el caso del marketing o de las ventas. Respecto a los riesgos que

⁷⁸ MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021). *Tema 1. El concepto de Dirección Estratégica. Sistema de objetivos de la organización*. pp. 16-20.

⁷⁹ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13ª ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.180.

conlleva el introducirse en otros países, de acuerdo con Rodríguez y Salgado (2011), “conlleva una exposición de riesgos de tipo político, económico o regulatorio”⁸⁰. La estrategia adoptada obliga a adaptarse localmente de forma mínima: idioma, variedad cultural (por ejemplo, adaptación de los horarios de las tiendas a la zona geográfica), asunción de estabilidad económica del país o arriesgarse a pérdidas por el tipo de cambio.

Con lo cual, para la adecuación de la estrategia, diferencia entre sus propias tiendas (5.413 del Grupo Inditex a 31 de enero de 2022⁸¹) y franquicias (1.064 a 31 de enero de 2022), formando estas últimas un 16,43% del total, siendo establecidas en zonas específicas donde hay algún cambio en las regulaciones en países determinados (un 82% de las franquicias se instalaron fuera de España en 2021). Según la matriz de Solberg diseñada en 1991⁸², Zara ocuparía la posición más alta del desarrollo de internacionalización, donde a través de sus actuaciones se basa en fortalecer su posición global.

b. Deslocalización. Una de las peculiaridades de la cadena de valor de Zara es que se basa en una localización geográfica fragmentada, con el fin de encontrar ventajas competitivas en cada uno de esos pequeños “fragmentos”.

El riesgo de la deslocalización en este caso es que se pierde el control en la mayoría de los eslabones de la cadena de valor, por ejemplo, en las fábricas. El motivo es que se trata de un control centralizado en otros países, donde es complicado lograr llegar a controlar todas las operaciones y un mayor nivel de dependencia del proveedor. “El 50% de los fabricantes de producto final con los que trabajamos se encuentran próximos a nuestra sede en Arteixo (A Coruña, España), principalmente en España, Portugal, Turquía y Marruecos”⁸³, tal y como asegura el Grupo Inditex (2022), algo muy positivo es que sean países tan cercanos ya que, aunque siga existiendo pérdida de control por producción deslocalizada, la ubicación permite que el control sea parcial y no se pierda por completo; son los llamados “proveedores de proximidad”.

Y, ¿por qué el control es tan importante cuando se habla de la creación de valor de una empresa? Se debe a que, en caso de sumergirse en el riesgo, el control conlleva un coste donde se distinguen, según Martín Castilla (2021) dos tipos: costes de prevención, y costes de evaluación o verificación⁸⁴. A modo de ejemplo, en caso de que el control no haya sido el adecuado y haya una sobreproducción de prendas de ropa, se produciría una saturación en el sistema y se debería invertir en la optimización de los recursos que se destinan a detectar fallos (los costes que se acaban de mencionar), así como

⁸⁰ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13ª ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.181.

⁸¹ Inditex (2021). *Memoria Anual Grupo Inditex 2021*. p. 35 [db409667-41d1-b7af-251d-9681575115fc](https://www.inditex.com/inditex/medios/relaciones-con-los-periodicos/2021/01/2021-01-31) (inditex.com)

⁸² MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021). *Tema 9. Estrategias de Internacionalización*. p. 20.

⁸³ Inditex (2022). *Aprovisionamiento*. [Aprovisionamiento - inditex.com](https://www.inditex.com/inditex/medios/relaciones-con-los-periodicos/2022/01/2022-01-31)

⁸⁴ MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021). *Tema 11. Estrategia de calidad: de la calidad a la excelencia*. p. 16.

reforzar los de prevención y asumir el coste adicional del error de la operación en concreto, que en este caso sería el coste de almacenamiento. El modo de actuación, por otra parte, puede suponer ser un indicador de calidad en la empresa.

Mientras que las desventajas parecen claras, también existen numerosas ventajas como consecuencia de la deslocalización de Zara: un aumento de eficiencia respecto a la persecución de las ventajas competitivas, un coste de mano de obra menor en aquellos países menos desarrollados (eso sí, a costa de condiciones laborales peores) y una capacidad de reacción mayor al establecerse en las zonas donde pueden aparecer cambios debido al entorno.

- c. Estacionalidad.** La estacionalidad es un factor externo que depende de los comportamientos de los consumidores en relación con las épocas del año. Según Rodríguez y Salgado (2011), los últimos años se han visto sujetos a ventas con dependencia de este factor donde aproximadamente un 40% pertenecía a las de verano y un 60% a las de invierno⁸⁵.

Este fenómeno supone tener un control exhaustivo y preciso de la cantidad de ropa que se calcula vender cada temporada para que los almacenes se encuentren en el nivel óptimo, así como el incremento de campañas de marketing en aquellas estaciones con mayores ventas. Una buena gestión de los riesgos en relación con la estacionalidad permitiría que la empresa no cayese en pérdidas y costes adicionales.

En cambio, los riesgos **internos** son aquellos que dependen de las estrategias competitivas llevadas a cabo.

- a. Innovación.** Según Martín Castilla (2021), la capacidad innovadora de una empresa tiene una fórmula. Siendo así, "*innovación = entorno x (creatividad x riesgo asumido)*"⁸⁶. Teniendo en cuenta el segundo factor de la multiplicación que es aquel que se halla bajo el control de la organización, la innovación ocupa uno de los factores de riesgo más estudiados en las empresas.

En la particularidad de Zara, se ejemplifica una situación que consiste en la aplicación de técnicas sobre marketing sensorial en sus tiendas, estas herramientas son utilizadas para conectar con las zonas más emocionales del consumidor. Según indican Pedro Pablo Marín y Diego Gómez (2022), "*los establecimientos de moda deberían crear experiencias sensoriales en las que se pusiesen en práctica*

⁸⁵ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13ª ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.183.

⁸⁶ MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021). *Tema 10. Estrategias de Innovación y Creación de Valor Relacional*. p. 15.

*estrategias y tácticas que involucrasen a los cinco sentidos ya que su implementación de manera conjunta influye de manera decisiva en el comportamiento de compra*⁸⁷.

Zara no puede presumir de conseguir un marketing sensorial completo ya que no se cumplen los 5 sentidos. No obstante, hay tres tipologías en las que destaca; se trata de técnicas visuales, auditivas y táctiles.

Las visuales claramente están relacionadas con los colores del establecimiento, siempre en tonalidades blancas y nudes (tono que se definiría como color de piel clara: 12-0911TCX Nude según Pantone[®]). Estos tonos invitan a entrar en la tienda y observar, producen sensación de acogida, de desconexión. Precisamente, se intentan destacar las prendas que están colgadas en las perchas con colores vivos de manera que no haya nada más al alcance del consumidor que pueda distraer la mirada. A su vez, también es importante la iluminación, cuya luz no sea asfixiante o muy “de oficina”, ya que se pretende crear el efecto contrario.

Respecto a las auditivas, el ritmo y la vibración de la música que suena en los establecimientos produce sensación de querer permanecer más tiempo, a la vez que un ritmo que va encaminado a la compra compulsiva sin sentido donde, sin darse cuenta, el consumidor ha cogido varias prendas dispuesto a llevárselas de forma acelerada, como la canción.

En cuanto al marketing táctil, se trata de la experiencia que más engloba ir a Zara a comprar. Desde la disposición en la que las prendas están organizadas para poder sentir su textura (áspera, suave, lisa, tacto lencero) hasta aspectos de salubridad como la higiene o desinfección.

b. Diseñadores. El capital humano es de los recursos más importantes a la hora de definir el camino por el que obtener beneficios (uno de los recursos clave en la mayoría de los modelos de negocios según Canvas). En el caso de una empresa como Zara, reñida a estrictos plazos de entrega desde el diseño hasta la producción (en torno a 3 semanas), es un riesgo la pérdida de la primera pieza de la cadena de valor por falta de inversión en la calidad humana o insatisfacción.

El riesgo se traduciría en la posible falta de tiempo o de medios necesarios para encontrar a un empleado que pueda sustituir al anterior sin que el proceso de producción y la rentabilidad se vean afectados. Según Rodríguez y Salgado (2011), *“Inditex estima que el éxito que ha alcanzado el modelo de negocio depende de la capacidad para atraer, motivar y retener a los empleados responsables del diseño y fabricación de los productos”*⁸⁸.

⁸⁷ MARÍN DUEÑAS, P.P. y GÓMEZ CARMONA, D. (2022). Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius. Vivat Academia (Alcalá de Henares). Revista de Comunicación, 2021-09-17, Vol.25 (155), p.17-32.

⁸⁸ RODRÍGUEZ, X. Y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13^º ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L. p.183.

8.4. Análisis de la estrategia competitiva en el sector textil: Michael Porter

La medición de la competencia del sector textil es altamente complicada dada la cantidad de empresas que forman parte del mismo. Michael Porter estudió la ventaja competitiva en el panorama competitivo. De su estudio obtuvo la siguiente representación:

La Tabla 8.4.1. muestra las estrategias genéricas que pueden llevar las empresas de cualquier sector con una breve definición de cada una de ellas.

- **Liderazgo de coste:** es una estrategia llevada a cabo por muchas empresas que pertenecen al sector textil, aplicando economías de escala con grandes volúmenes de producción, que pueden conducir a una mayor cuota de mercado. Además, según Porter (1990)⁸⁹, para que esta estrategia pueda tener resultados visibles, es necesario que sea la empresa líder. Siendo la empresa líder del sector conllevaría que el resto de las empresas del sector se sintieran presionadas por los bajos costes y se tomase como una referencia. Es una estrategia que requiere de control continuo de vigilancia de costes, de menor número posible de pérdidas y una estructura organizacional muy fuerte para no perder el liderazgo. Sufren el riesgo de que la estrategia sea imitada por la competencia y acabe aplicando mismas situaciones. Como ejemplo de empresa perteneciente al sector estudiado que aplique esta estrategia se podría tomar **Primark**. ¿Por qué Primark? Es una empresa que busca su atractivo en el precio, con materiales muy económicos y de poca calidad que abaratan el proceso, incita a que se compre sin conciencia, en grandes cantidades, tal y como hacen ellos.
- **Diferenciación:** consiste en la selección de atributos determinados que un gran grupo de posibles consumidores estén dispuestos a apreciar y valorar comprando sus productos. Además, debe poseer un alto posicionamiento como única en el mercado sin posibles replicas y que, en caso de que las hubiese, siguiera siendo la primera elección del consumidor. El objetivo de la estrategia es amplio, es decir, no se limita a un segmento concreto, sino que intenta ser única en el máximo de categorías posibles. Como ejemplo de esta estrategia en el sector textil podría ser la empresa **El Corte Inglés**, que aplica varias estrategias de diferenciación en función del público objetivo, ya sea por la imagen de la marca.
- **Enfoque de coste:** mediante la aplicación del liderazgo de costo se puede derivar en el enfoque de costo cuando se desarrolla una estrategia enfocada a un segmento determinado. En el caso de la empresa **Pull&Bear y Bershka** del Grupo Inditex, perteneciendo al conglomerado de marcas de ropa, se centra en un público joven donde, puestos a elegir entre las empresas que lo forman como la líder

⁸⁹ PORTER, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ed, 5°. p. 30.

(Zara), escogen estas dos empresas por los bajos precios de sus prendas en comparación a la media del mercado.

- **Enfoque de diferenciación:** se trata de aplicar la estrategia de diferenciación, pero a un segmento concreto muy atractivo. Sería el caso de la empresa de ropa infantil y juguetes **Chicco**, desarrolla una estrategia basada en cuidar el espacio de los niños y su infancia, cubrir mediante sus productos las necesidades y preocupaciones que los padres ven en sus hijos.
- **“Atrapados a la mitad”:** así es como Michael Porter (1990)⁹⁰ denomina a las empresas que no han sabido definir estratégicamente una forma clara de actuación en el mercado, aquella que desarrolla numerosas estrategias genéricas que acaban formando un vacío en la propuesta de valor de la empresa y en su enfoque. En este caso, no existiría ningún tipo de ventaja competitiva, ya que ha sido imposible la explotación de una precisa.

8.5. Sostenibilidad y transparencia en el sector textil

El emprendimiento sostenible en la industria es, hoy en día, una de las apuestas que añaden más valor a los productos textiles. Es por eso, que la mayoría de las empresas no tienen más remedio que adentrarse en prácticas favorables para el ecosistema que suponen el incremento de los valores corporativos y de imagen, tales como la sostenibilidad y la transparencia, tanto en el proceso de producción como en todos los eslabones de la cadena de valor de una empresa.

Según Joan Ramón Sanchis, Vanessa Campos y Ana Teresa Ejarque (2020), existe un modelo de desarrollo sostenible llamado TBL⁹¹ (por sus siglas en inglés “Triple Bottom Line”) que está basado en la estructura de la empresa donde los 3 principales componentes de la misma crean interrelaciones con el fin de alcanzar el máximo valor. Estos tres elementos son la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social. Asimismo, dentro del componente medioambiental, se tienen en cuenta todas las fases de producción, desde el diseño y decisión de materiales a utilizar hasta el uso del producto final en manos del consumidor.

El problema que sucede con este sector es que el modelo de negocio de la mayoría de las empresas, sobre todo las de mayor impacto económico, cumplen con prácticas empresariales irreversibles en el medio ambiente. Según señala AITEX (2021), la Asociación de investigación de la Industria Textil, existen 6 impactos medioambientales principales⁹²: generación de residuos, baja tasa de reciclaje, alto

⁹⁰ PORTER, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ed, 5º. p. 34.

⁹¹ SANCHÍS, J.R., CAMPOS, V. Y EJARQUE, A.T. (2020). *Emprendimiento sostenible. Emprendimiento desde la concreción de valor y el bien común*. p. 115. Ed. Pirámide, Grupo Anaya S.A.

⁹² Asociación de investigación de la Industria Textil - AITEX. (2021). *Los seis impactos ambientales más importantes que las empresas del sector textil deben tratar de reducir*. [Los Seis Impactos Ambientales Más Importantes Que Las Empresas Del Sector Textil Deben Tratar De Reducir \(aitex.es\)](https://www.aitex.es/los-seis-impactos-ambientales-mas-importantes-que-las-empresas-del-sector-textil-deben-tratar-de-reducir)

consumo de agua, uso de productos químicos, contaminación de agua, emisión de micro-plásticos y emisión de gases de efecto invernadero.

Además, la transparencia de las empresas que apuestan por lo “eco” es muy limitada pudiendo llegar a ser en muchos casos una simple estrategia de marketing engañosa. Es como surge el llamado “Greenwashing”, concepto que Alison Gwilt define como “*afirmaciones falsas o exageradas de una empresa o producto sobre el ecologismo*”⁹³. Curiosamente es algo que aparece numerosas veces en campañas de promoción.

En la industria textil es una estrategia extendida, un ejemplo es la empresa H&M. Según la Fundación Changing Markets (2021)⁹⁴, H&M incumplía en un 96% las directrices de la guía de la Autoridad de Mercados y Competencia del Reino Unido sobre declaraciones ecológicas. A pesar de ello, en su página web tienen un espacio dedicado a la sostenibilidad donde ofrecen recogida de ropa y puntos extra por utilizar bolsas propias⁹⁵.

8.5.1. Herramienta de medición de la economía circular: el ciclo de vida de los productos textiles

Se puede llegar a la conclusión de que la responsable de los desastres medioambientales es únicamente la empresa. Sin embargo, se puede demostrar que la responsabilidad, en ese caso, está compartida. Es decir, se atiende a la definición que hace el Parlamento Europeo de lo que es la economía circular; “*La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende*”⁹⁶.

Teniendo en cuenta esta idea, aparece un concepto clave a analizar: el ciclo de vida del producto.

¿Por qué es tan importante conocer el ciclo de vida de una prenda? Se trata de un concepto que recoge la idea de la duración máxima que una prenda puede permanecer en el armario desde la obtención de fibra hasta que el consumidor elimina la prenda. A pesar de que principalmente sea la empresa quien decide qué materiales utilizar y en qué cantidad, es finalmente el consumidor quien toma la decisión de la vida que quiere proporcionarle a esa prenda.

⁹³ GWILT, A. (2014). *Manuales de diseño de moda. MODA SOSTENIBLE*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.25.

⁹⁴ Fundación Changing Markets. (2021). *Sintéticos Anónimos. La adición de la industria de la moda a los combustibles fósiles*. p. 4. [CM-EX-SUM-FINAL-SPANISH-SYNTETHIC-ANONYMOUS-WEB.pdf](#) (changingmarkets.org)

⁹⁵ H&M. (2022). [Puntos Conscious | Sostenibilidad | H&M \(hm.com\)](#)

⁹⁶ Parlamento Europeo. (2022). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*. [Economía circular: definición, importancia y beneficios | Noticias | Parlamento Europeo \(europa.eu\)](#)

Alison Gwilt (2014), se cuestiona el ciclo de vida de una prenda, realizando un diagrama (véase Gráfico 8.5.1.1., Anexos) donde muestra todas las fases del ciclo de vida de una prenda desde tres perspectivas distintas. En dos de ellas el producto acaba siendo eliminado en un vertedero, siendo irrecuperable su valor e incentivando la contaminación.

La línea azul marcaría el comportamiento de un consumidor cuyo objetivo es la moda rápida y la apuesta por las tendencias efímeras.

Mientras que, la línea verde más clara (debajo de la azul mencionada) correspondería con un consumidor que sí apuesta por prácticas como la reutilización ya sea deshaciéndose de la prenda vendiéndola o dándosela a algún amigo y/o familiar, incluso revalorizándola (dándole otro uso, como, por ejemplo, utilizando una camiseta larga como vestido o cortando unos pantalones largos transformándolos en pantalones cortos para verano) o, en caso contrario, desvalorizándola; como podría ser una prenda olvidada en el armario sin valor alguno. En cualquier caso, en ambas situaciones la prenda acaba en el vertedero.

En cambio, la línea verde de forma circular indica, precisamente, el comportamiento basado en la economía circular, aquella que promueve el reciclaje, reutilización y la reducción de prendas de vestir. La que sería considerada como forma de consumo ideal.

En cuyo caso su ciclo de vida sería infinito, su valor emocional sería incalculable y el impacto sería positivo para el medioambiente. Si esto mismo se aplica a la vida real, ¿cuáles serían las prácticas que estarían al alcance del consumidor? En una encuesta de elaboración propia realizada a 50 personas en una franja de edad comprendida desde los 16 a los 82 años, se han hallado los siguientes resultados (véase Gráfico 8.5.1.2., Anexos). Los resultados indican que solo un 8% de la muestra no realiza actitudes comprometidas con el medio ambiente. Pero en términos generales, se podría afirmar que, extrapolando esta información, un 92% está concienciado sobre el impacto negativo que produce la compra impulsiva de ropa de manera continuada y realiza actividades individuales a favor de la sostenibilidad.

El reciclaje y reutilización, la compra en tiendas de segunda mano y la fabricación propia formarían parte de prácticas de economía circular. En cambio, la compra en marcas sostenibles que favorezcan el *slow fashion* y la menor frecuencia de la compra, en principio, significarían una buena concienciación, sin conocer si la vida del producto podría ser infinita o limitada. Otras prácticas podrían ser, por un lado, reducir los lavados para mantener la calidad y su vida o conocer otras prácticas que ayuden al mantenimiento de la prenda sin el uso desmedido de litros de agua, tales como los lavados en seco.

Por otro lado, se debería fomentar la concienciación medioambiental en los colegios, siendo de carácter obligatorio la educación medioambiental y el impacto individual que conlleva el consumo inacabable textil. La sociedad cada vez está más cerca de no poder realizar una forma de consumo textil sin tener detrás estrategias de emprendimiento sostenible. Se dan diferentes tipos de estrategias en relación con la etapa de producción en la que se quiera implantar.

Alison Gwilt define las fases del ciclo de vida⁹⁷ que giran en torno al eje principal, el diseñador de moda; diseño, producción, distribución, uso y fin de vida.

Es por eso que se ha creado el Gráfico 8.5.1.3. (Anexos), cuyo objetivo es mostrar un ejemplo práctico del ciclo de vida de una prenda, donde diferentes empresas textiles cumplen con estrategias de diseño sostenible en alguna de sus etapas. Sin embargo, la idea es que las empresas textiles desarrollen modelos de negocio basados en la sostenibilidad durante todas las fases del ciclo de vida, de modo que sean economías realmente circulares.

8.5.2. Prato: 100 años elaborando diseños con tejidos vertedero

El 50 % de todo el tejido que se fabrica está ahora mismo en vertederos⁹⁸. El documental “*Hacia la circularidad*” reproducido en RTVE anima a reflexionar sobre el consumo que se les da a las prendas. Desde los materiales (fuentes naturales como el algodón o sintéticas como el poliéster, nylon o los acrílicos) que permiten que unos vaqueros no pierdan sus propiedades iniciales hasta el comportamiento humano. Resulta que la mezcla de materiales complica su reciclaje, lo que hace que muchas empresas no tengan iniciativa en invertir en materiales reciclados para sus prendas dada la dificultad de separar los materiales.

El tejido con el que se fabriquen las prendas resulta clave para el comportamiento del consumidor. Cada día se producen 30 millones de vaqueros, los cuales, una de las opciones sostenibles sería el uso de materiales biodegradables, lo que conllevaría que su desintegración en la naturaleza no fuese superior a dos semanas. Es lo que se considera “*la conservación de los recursos y la reducción de los residuos*”⁹⁹. Esta idea es muy innovadora y tan solo conllevaría la investigación en materiales que permitan su disolución en la tierra, simplemente en el abono de una casa, siendo imposible que esa prenda acabase en el vertedero.

Recuperar y transformar. Es la propuesta de valor de la empresa italiana localizada en la ciudad de Prato, que tratan de dar a un producto, más de una vida. Aproximadamente, “*el 15% de la ropa*

⁹⁷ GWILT, A. (2014). *Manuales de diseño de moda. MODA SOSTENIBLE*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.43.

⁹⁸ RTVE. (2021). Documental. *La circularidad*. (1:00:57). [Documaster - Hacia la circularidad - Documental en RTVE](#)

⁹⁹ RTVE. (2021). Documental. *La circularidad*. (1:04:29). [Documaster - Hacia la circularidad - Documental en RTVE](#)

*reciclada del mundo se recicla en Prato*¹⁰⁰. Es una empresa que lleva realizando su actividad empresarial desde hace más de 100 años, ha desarrollado una técnica en la que se reciclan y procesan las fibras de las prendas de vestir para producir nuevos diseños, incluso cuando se da la mezcla de ambos materiales. Sus tejidos son altamente valorados en el mundo de la moda, por el valor añadido de la prenda, además de la segunda oportunidad que se ofrece al producto una vez su ciclo de vida anterior terminó.

La innovación que han desarrollado ha llegado a permitir la creación de diseños hechos con derivados de envases de zumo de limón, o celulosa. Esta empresa ha demostrado que es posible el emprendimiento sostenible, sin dejar de tener un lugar atractivo en el sector textil, algo que puede ser el miedo de las empresas de la industria que se planteen acciones como esta. También ha demostrado que el consumo masivo no es nocivo siempre que se desee investigar y tener la capacidad creativa suficiente para poder crear una economía totalmente circular.

8.6. Efectos de los comportamientos de la sociedad en la industria textil: los maniqués

*“Representación de lo humano, al tiempo que exhibe y encomia indumentarias, preconiza modelos ideales del cuerpo y cánones de belleza {...} expuesto a la vista de los transeúntes en los escaparates de las tiendas, contribuye a dar forma al aspecto del paisaje urbano*¹⁰¹”. Así define Alberto Vargas (2017) el maniquí.

Los escaparates han evolucionado desde ser una mera exposición de la mercancía hasta una potente herramienta de marketing. Entre los años 40 y 50 germinó en América la denominada obsolescencia programada. Determinados objetos como la bombilla que tenían una duración de años, incluso 100, se modificaron tecnológicamente para que la sociedad formara parte del circuito económico de comprar-usar-tirar. Como parte de esta estructura económica empezó a formar parte de ello la industria textil.

El primer artículo textil que formó parte de ella fueron las medias y posteriormente empezaron a formar parte todo tipo de prendas de vestir¹⁰². Se empezó a comprar por impulso, no por necesidad, y dentro de esa dinámica el marketing fue una pieza fundamental, que en el caso de los comercios de ropa tuvieron, y mantienen, un claro exponente en sus escaparates.

Los escaparates como elemento de seducción en la compra son pieza fundamental aún en la actualidad, con el auge de la venta *online* frente a la visualización atractiva del producto.

¹⁰⁰ RTVE. (2021). Documental. *La circularidad*. (1:03:10). [Documaster - Hacia la circularidad - Documental en RTVE](#)

¹⁰¹ VARGAS R, A. (2017). *El cuerpo contra la pared: Representaciones del cuerpo en la imagen graffiti*. Ed, Utadeo. p. 30.

¹⁰² RTVE. (2014). Documental. *Comprar, tirar, comprar*. [Comprar, tirar, comprar el documental - RTVE.es](#)

Resulta aún más interesante estudiar la evolución de los protagonistas de los escaparates; los maniqués. Desde la época mencionada hasta la actualidad han evolucionado en el sentido de representaciones “reales” con posibles escenas de la vida cotidiana e interacción entre los maniqués hasta cierto minimalismo que se impuso en los años 90 y que perdura en nuestros días.

La investigación se ha basado en el estudio de una tienda de ropa de Cádiz abierta desde 1945, compuesta por un escaparate que muestra en cierto modo la evolución de los mismos en los últimos años, tal y como muestra la Ilustración 8.6.1. (Anexos).

La ropa es actual, pero la estructura del escaparate es años 60. Presenta a los maniqués interaccionando entre sí, con complementos a los pies.

Si se observan los maniqués con detalle (véase Ilustración 8.6.2., Anexos), tienen las facciones marcadas, con pelo, ojos de vidrio o pintados y en todos los casos obedecen a un modelo de belleza claramente establecido, con unas manos estilizadas y rasgos delicados.

En cambio, en los escaparates años 2000 (véase Ilustración 8.6.3. Anexos) se observan menos complementos, llamadas de atención a las vacaciones, la democratización del turismo y un ilusionismo hacia la atención del cliente para captar la atención del escaparate con elementos ajenos a la vestimenta en sí misma. En los maniqués se puede ver la indefinición en los rasgos, ya no tienen pelo, o incluso no tienen cara. En algunos casos no presentan cabeza. El modelo de belleza ha cambiado. Ya no es estiloso el pelo bien colocado, hoy en día se aboga por la libertad en el peinado y en el vestir. Por otro lado, se ha establecido un modelo más andrógino de la belleza, una menor diferenciación sexual.

8.7. Importancia estratégica del diseño y comunicación visual: Bruno Munari

La comunicación visual en el mundo que envuelve a la moda es completamente esencial. Es por eso que se ha querido estudiar el papel estratégico de la comunicación visual aplicada al sector textil, mediante conceptos y técnicas desarrolladas por el diseñador italiano Bruno Munari, uno de los inspiradores a lo largo del trabajo. Bruno Munari, en la exposición dedicada al diseñador en la Fundación Juan March (Madrid, 2022), véase Ilustración 8.7.1. (Anexos), mostró a través de su arte las diferentes formas de interpretación de un mismo objeto, desde el punto de vista del emisor y la del receptor.

En el proceso en el que se procesa el mensaje visual y se crea una reacción interna condicionada por filtros sensoriales, operativos y culturales son los que permiten el desarrollo de una posible respuesta. Pero, a su vez, el mensaje visual se condiciona de alteraciones audiovisuales del ambiente que pueden

alterar o anular el mensaje. Munari no conocía límites, define comunicación visual como “*prácticamente es todo lo que ven nuestros ojos*”¹⁰³. Aludiendo a una de las frases más emblemáticas del diseñador; “*Complicar es fácil, simplificar es difícil*” (véase Ilustración 8.7.1. Anexos). Es cuando entra en juego el concepto de comunicación visual casual e intencional.

Uno de los enfoques relacionados con el sector textil es la comunicación visual intencional, que se podría relacionar con las campañas de marketing y promoción, pero sobre todo con el papel que tiene la disposición de las prendas en los establecimientos de moda. La distribución por texturas y colores que intentan captar la atención visual del consumidor, pero que pueden estar condicionadas por múltiples factores. Un ejemplo de comunicación visual intencionada sería el popular uso del color rojo para las rebajas en los establecimientos, que atrapa toda la atención e impulsa la compra sin frenos.

También pueden darse situaciones donde aparezca la comunicación visual casual. Una de las situaciones se daría en las tiendas, donde la música de fondo cobra un papel fundamental. La música podría consolidarse como una alteración visual en el mensaje que esa canción crea en el cerebro y las emociones que transmite en la persona que entra en la tienda de ropa.

En términos generales, dependiendo de la gestión de las emociones de cada individuo, una canción con tonos alegres, que emita buena vibración y genere buena sensación puede determinar que el comportamiento de compra del cliente cambie. En este caso, sería más atractivo para esta persona acercarse la sección de colores vivos y prendas vistosas, e incluso el deseo de querer permanecer más tiempo en la tienda por la buena sensación que, inconscientemente, le produce esa canción.

Munari también se pregunta el grado de importancia del color para el diseñador. El enfoque que aporta hacia el color es la importancia del material en la captación del color correcto, aplicable a la etapa de diseño y producción de una prenda. Algo que se mostró en la exposición, tal y como se ve en la Ilustración 8.7.2 (Anexos).

Según Munari “*se puede hacer un experimento de este tipo, cosiendo juntos otros tantos tipos de tejido blanco, cortados a cuadros iguales, uno de lino, otro de nylon, otro de algodón, otro de terciopelo, etc. Lo más diverso posible, y teñir con un mismo tinte todas estas muestras. Se verá cómo el mismo color cambia con la materia*”¹⁰⁴. Una de las justificaciones aplicables a utilizar materias primas de calidad y, sobre todo, ajustadas al posicionamiento que se pretende alcanzar con el producto.

¹⁰³ MUNARI, B. (1973). *Diseño y Comunicación visual*. Colección Comunicación Visual. Ed, Gustavo Gili, S.A. p. 75-78.

¹⁰⁴ MUNARI, B. (1973). *Diseño y Comunicación visual*. Colección Comunicación Visual. Ed, Gustavo Gili, S.A. p. 350-351.

9. CONCLUSIONES

La producción textil ha aumentado progresivamente durante 31 años, mientras que al mismo tiempo cada vez ha ido teniendo menos peso en las exportaciones totales de mercancía. Se ha descubierto que el peso de la estructura textil (diferenciando prendas textiles de materiales como fibras o tejidos) se ha invertido por completo, donde ahora recoge mucho más valor las prendas ya fabricadas que los tejidos, ya que la mayoría de los productos se fabrican en países subdesarrollados. Además, este método ha permitido analizar quienes son los exportadores principales, destacando a China en primer lugar, y los importadores principales, siendo la Unión Europea la principal importadora.

El estudio de cómo ha afectado la pandemia a la industria ha sido clave para comprender la importancia de la digitalización, un proceso que tenía una tendencia positiva desde años atrás con el auge de los dispositivos móviles, pero que se ha conseguido potenciar con la llegada de la crisis sanitaria como ha sido en el caso del videomarketing, que ha tenido también consecuencias económicas en el sector textil.

El presente trabajo, se ha orientado al análisis de tres empresas desde dos puntos diferentes: el modelo de negocio y la cadena de valor, desarrollados por Canvas y Michael Porter, respectivamente. De esta forma, se ha podido comprender el emprendimiento desde una empresa cuyo modelo de negocio se basa en el *slow fashion* (Uniqlo), *fast fashion* (Zara) e *instant fashion* (Shein). Las conclusiones han sido que cuando más rápido es el proceso de producción y de creación de valor, menos responsabilidad social y de consumo se transmite al consumidor. La comparación de una misma prenda (en color y forma) en las tres empresas ha permitido crear diferencias ilustrativas entre el diseño que cada empresa aplica a sus productos, y con ello el establecimiento de precios y de un segmento objetivo concreto, muy diferenciado en los tres casos. Se han elegido las empresas determinadas porque pueden ser 3 modelos de negocio representativos en el mercado por la forma en la que explotan los factores productivos, donde muchas otras empresas del mismo sector transmiten valores muy similares.

En la última parte del presente trabajo, se ha intentado establecer una lista de aquellos factores que determinan el crecimiento de las empresas del sector. Es por ello que las tendencias ocupan, en este sector, uno de los factores principales dada la existencia de modas pasajeras y efímeras, que dependen tanto de los comportamientos de la sociedad como del lanzamiento de tendencias por parte de las empresas. De la misma forma, ha sido crucial para entender que actualmente no existen métodos suficientes en el mercado que permitan una clara diferenciación respecto al método de

búsqueda de tendencias (donde se ha estudiado cómo se realizan las tendencias del color), para poder detectar las tendencias más allá de los propios métodos que desarrollan empresas como Zara. Además, se ha llegado a la conclusión de que las modas son cíclicas, todo aquello que existió en un pasado, se volverá a llevar en un futuro, en relación a colores, formas y estilos de ropa.

También se explica qué son los factores clave de éxito y los mínimos, ya que, como en todo sector, existen circunstancias que son el punto diferenciador de una empresa en el sector, como el correcto tallado en la industria textil, y otras que se requieren como mínimas para cualquier tipo de empresa de cara a la conciliación social, como es la sostenibilidad.

El estudio de los riesgos de las empresas del sector con el enfoque en Zara, del mismo modo, resulta determinante. En este caso se ha enfocado los riesgos desde la perspectiva de la internacionalización, la deslocalización, la estacionalidad, la innovación donde se analiza el marketing sensorial en las tiendas físicas y la importancia de los diseñadores, uno de los recursos más valorados y estratégicos en este sector.

El factor que de la competencia es realmente importante y muy complicado de definir al mismo tiempo. Se han utilizado conceptos desarrollados por Michael Porter para señalar las principales estrategias basadas en los costes y la diferenciación, y a su vez realizando una división entre aquellas empresas dedicadas a un público general o específico, donde se puede situar a la mayoría de las empresas del sector textil, con un ejemplo en cada caso.

La sostenibilidad ha creado, con el tiempo, un factor estratégico por las consecuencias que tienen las acciones humanas y empresariales en el planeta, especialmente en un sector que crea gran cantidad de contaminación. Las conclusiones han sido que, para un desarrollo sostenible en la industria de la moda, es necesario que no solo los agentes económicos como las empresas actúen, sino que también cambie la forma de consumo y el comportamiento de los consumidores respecto a las prendas de las que disponen. Se trata de desarrollar modelos de negocio giren en torno a una economía circular, que permitan que los residuos de unas empresas se conviertan en los recursos de otras, de esta forma se evitaría que el ciclo de vida de la ropa terminase. Se exponen diversas estrategias empresariales desde el punto de vista de las etapas de producción y, finalmente, se da a conocer una empresa italiana que ha desarrollado un modelo de producción totalmente sostenible con materiales sostenibles y a la moda, consiguiendo la convergencia de estos dos factores de manera extraordinaria.

Finalmente, se le da especial importancia a la comunicación visual, ya que las prendas de vestir representan principalmente una forma de expresión, en muchos casos tiene efectos incluso

terapéuticos, donde se pone de manifiesto las teorías del diseñador italiano Bruno Munari aplicados a la industria textil. La comunicación visual recoge efectos en el individuo que permite desarrollar emociones como en el caso de las tiendas físicas donde la cantidad de estímulos que hay hacen que cada persona los reciba de una forma distinta. Cabe señalar que este trabajo tiene partes muy relacionadas con la observación directa (véase el estudio del corsé, de los maniqués, del marketing sensorial o de la comunicación visual) lo cual le otorga un valor por ser estudios de objetos muy determinados. Se caracteriza de igual manera por ser poliédrico; de abarcar muchos aspectos siendo el lector capaz de reflexionar sobre cada uno de ellos y, en su caso, investigar de manera más minuciosa en aquellos más atractivos. Todos ellos factores que determinan el desarrollo de las empresas del sector y analizan el sistema que lleva a las empresas de éxito a poseerlo.

Desde el punto de vista personal de la autora, la industria adolece de falta de previsión, debido al carácter inmediato de las modas, lo cual se suple con creces con un sistema de producción acostumbrado a este ritmo de trabajo. Se abren en el siglo XXI nuevos campos de investigación en nuevos materiales innovadores, que junto con la idea de exclusividad conformarán nuevos comportamientos de consumo. En último lugar, se ha podido observar durante la realización del trabajo que la relación entre la moda y arte está aún por explorar y consolidar.

10. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (2015). *Why Uniqlo is Winning*. Chicago: American Marketing Association. Marketing News, 2015-01-01, Vol.49 (1), p.24.
- Agencia EFE. (2022). *Sin tiendas, pero con la publicidad de 'influencers', así amenaza la marca china Shein a Zara o H&M*. [Sin tiendas, pero con 'influencers', así amenaza la china Shein a Zara o H&M \(niusdiario.es\)](https://www.niusdiario.es)
- AGENCIAS. (2013). *La crisis ha destruido 46.300 empleos y más de 4.100 empresas del sector textil*. [La crisis ha destruido empleos yempresas del sector textil \(rtve.es\)](https://www.rtve.es)
- ALONSO, A. y CLEMENTE, Y. y MAQUEDA, A. (2021). *Las mayores crisis de la economía española*. El País, Economía. [Las mayores crisis de la economía española | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](https://elpais.com)
- Asociación de investigación de la Industria Textil - AITEX. (2021). *Los seis impactos ambientales más importantes que las empresas del sector textil deben tratar de reducir*. [Los Seis Impactos Ambientales Más Importantes Que Las Empresas Del Sector Textil Deben Tratar De Reducir \(aitex.es\)](https://aitex.es)
- Asociación Española de Normalización - AENOR. (2018). *Norma Española UNE-EN 13402-3*.
- Asociación Nacional del Comercio Textil - ACOTEX. (2020). [Acotex. Join to Enjoy Fashion. Organización Moda y Retail.](https://acotex.com)
- BARCIELA, F. (2019). *Uniqlo, la cadena japonesa de tiendas que quiere superar a Zara*. El País, Economía. [Uniqlo, la cadena japonesa de tiendas que quiere superar a Zara | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](https://elpais.com)
- BERMEJO DE RUEDA, B. (2015). *Vestido de Cocó Chanel, ca. 1939. Modelo del mes de noviembre*. Museo del Traje. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. [11. 2015B.indd \(culturaydeporte.gob.es\)](https://culturaydeporte.gob.es)

- Bershka (2022). *Categoría Corsé Mujer en tiendas de moda*. [Corsé - Mujer | Bershka](#)
- Bimba y Lola (2022). *Tienda Oficial de Bimba Y Lola*. [BIMBA Y LOLA España | Tienda online oficial](#)
- BROWN, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review. [Tim Brown, Design Thinking.pdf \(readings.design\)](#)
- DEL PINO, R. (2021). *El misterio detrás del millonario fundador de Shein, el gigante de la ropa 'low cost' en Internet*. El Mundo. [El misterio detrás del millonario fundador de SheIn, el gigante de la ropa 'low cost' en Internet | Celebrities \(elmundo.es\)](#)
- DÍAZ, C. (2021). *Así se defiende Shein, el gigante chino que 'imita' a Zara, en un juicio por copia*. [Así se defiende Shein, el gigante chino que 'imita' a Zara, en un juicio por copia » Galicia \(economiadigital.es\)](#)
- El comercio justo en España. (2014). *El mercado global del textil y sus desequilibrios comerciales*. [capitulo-2.pdf](#)
- Encuesta de elaboración propia (2022). <https://forms.gle/7TJ8m8jdVqiYbjbS8>
- ERNER, G. (2004). *Víctimas de la moda*. Ed. Gustavo Gili.
- Exposición permanente. *El Progreso y las modas*. Museo del Traje, Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España. <https://museodeltrajevirtual.com/el-progreso-y-las-modas/>
- FORBES. (2022). *Shein estrena en junio su primera 'pop up store' en Madrid*. [Shein estrena en junio su rimera 'pop up store' en Madrid - Forbes España](#)
- Fundación Changing Markets. (2021). *Sintéticos Anónimos. La adicción de la industria de la moda a los combustibles fósiles*. [CM-EX-SUM-FINAL-SPANISH-SYNTETHIC-ANONYMOUS-WEB.pdf \(changingmarkets.org\)](#)
- GIMBERT, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, Conceptos y Reflexiones*. Editorial Deusto Gr. Planeta.
- Glowrias (2022). *Vestido Multiposición Glowrias*. [Vestido Raso Multiposición – Glowrias](#)
- GONZÁLEZ SALCEDO, J. y RAMÍREZ ALEDON, G. (1985) *Historia del Mundo Contemporáneo*. Ed. Teide.
- GWILT, A. (2014). *Manuales de diseño de moda. MODA SOSTENIBLE*. Editorial Gustavo Gili, S.L.
- H&M. (2022). [Puntos Conscious | Sostenibilidad | H&M \(hm.com\)](#)
- HAYS, K. (2021). *Shein Teaming With Emerging Designers*. Los Angeles: Penske Business Corporation. *Women's Wear Daily (WWD)*, 2021-01-19, p.23-23.
- HOWLAND, D. (2021). *How Shein makes 'fast fashion' look slow*. Washington: Industry Dive. *Retail Dive*, 2021-07-23.
- Inditex (2021a). *Memoria Anual Grupo Inditex 2021*. [db409667-41d1-b7af-251d-9681575115fc \(inditex.com\)](#)
- Inditex (2021b). *Resultados Consolidados 2021*. [ITX - FY2021 Results \(inditex.com\)](#)
- Inditex (2022a). *Aprovisionamiento*. [Aprovisionamiento - inditex.com](#)
- Inditex (2022b). *Nuestra Historia*. [Nuestra historia - inditex.com](#)
- INE (2022). *Contabilidad Nacional Trimestral de España*.
- JOHNSTON COBB, D. y SCULLY, K. (2012). *Predicción de tendencias del color en moda*. Editorial Gustavo Gili, S.L.
- K. CHOI, E. (2011). *The rise of Uniqlo: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan*. *Entreprises et histoire (Paris)*, 2011, Vol.64 (3), p.85-101.

- KUNZ, G., KARPOVA, E. y GARNER, M. (2016). *Going global: the textile and apparel industry*. Fairchild Books; 3rd edition.
- MARÍN DUEÑAS, P.P. y GÓMEZ CARMONA, D. (2022). *Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius*. Vivat Academia (Alcalá de Henares). Revista de Comunicación, 2021-09-17, Vol.25 (155), p.17-32.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021a). *Tema 1. El concepto de Dirección Estratégica. Sistema de objetivos de la organización*.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021b). *Tema 9. Estrategias de Internacionalización*.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021c). *Tema 10. Estrategias de Innovación y Creación de Valor Relacional*.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2021d). *Tema 11. Estrategia de calidad: de la calidad a la excelencia*.
- McKinsey & Company. (2022). *The State of Fashion 2022*. [the-state-of-fashion-2022.pdf \(mckinsey.com\)](https://www.mckinsey.com/industries/textiles-and-apparel/articles-insights/the-state-of-fashion-2022)
- Modaes.es. (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*. [pdf informe economico 2021.pdf \(edicionessibila.com\)](https://www.modaes.es/edicionessibila.com/pdf_informe_economico_2021.pdf)
- MORENO, B. (2018a). *Tema 3: La primera revolución industrial. Historia económica*.
- MORENO, B. (2018b). *Tema 7: La edad de oro del crecimiento. Historia económica*.
- MUNARI, B. (1973). *Diseño y Comunicación visual*. Colección Comunicación Visual. Ed, Gustavo Gili, S.A.
- Organización Mundial del Comercio - WTO STATS.
- Organización Mundial del Trabajo - OIT. (2016). *Better to work How Better Work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness*. [BW-Progress-and-Potential_Web-final.pdf \(betterwork.org\)](https://www.betterwork.org/BW-Progress-and-Potential_Web-final.pdf)
- PALACIOS, K. (2021). *Uniqlo: ¿Cómo funciona su modelo de negocio?* [Uniqlo: ¿Cómo funciona su modelo de negocio? - América Retail \(america-retail.com\)](https://www.america-retail.com/uniqlo-c%C3%B3mo-funciona-su-modelo-de-negocio/)
- Parlamento Europeo. (2022). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*. [Economía circular: definición, importancia y beneficios | Noticias | Parlamento Europeo \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/economy/economia-circular/definicion-importancia-y-beneficios/)
- PASCUAL, J. A. (2021a). *El misterioso gigante del textil que está adelantando a Zara con su misma receta*. El Confidencial. [El misterioso gigante del textil que está adelantando a Zara con su misma receta \(elconfidencial.com\)](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/textil/2021/09/15/el-misterioso-gigante-del-textil-que-esta-adelantando-a-zara-con-su-misma-receta/)
- PASCUAL, J. A. (2021b). *Qué es Shein y cómo funciona el gigante chino de la ropa barata online que amenaza a Zara, Primark o H&M*. [Qué es Shein y cómo funciona el gigante chino de la ropa barata online que amenaza a Zara, Primark o H&M | Industria - ComputerHoy.com](https://www.industria-computerhoy.com/que-es-shein-y-como-funciona-el-gigante-chino-de-la-ropa-barata-online-que-amenaza-a-zara-primark-o-h-m/)
- PÉREZ GESTAL, I. (2022). *Terremoto Shein*. (Modaes). [Terremoto Shein | Modaes.es](https://www.modaes.es/terremoto-shein/)
- PORTER, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ed,5º.
- RODRÍGUEZ, X. y SALGADO, J. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara*. 13º ed., Editorial La Esfera de los Libros, S.L.
- RTVE. (2014). Documental. *Comprar, tirar, comprar*. [Comprar, tirar, comprar el documental - RTVE.es](https://www.rtve.es/documental/comprar-tirar-comprar/)
- RTVE. (2021). Documental. *La circularidad*. [Documaster - Hacia la circularidad - Documental en RTVE](https://www.rtve.es/documental/hacia-la-circularidad/)
- SANCHÍS, J.R., CAMPOS, V. y EJARQUE, A.T. (2020). *Emprendimiento sostenible. Emprendimiento desde la concreción de valor y el bien común*. p. 115. Ed. Pirámide, Grupo Anaya S.A.
- Shein (2022a). *About us*. [About Us | SHEIN USA](https://www.shein.com/about-us/)

- Shein (2022b). *Shein Revenue and Usage Statistics*. [Shein Revenue and Usage Statistics \(2022\) - Business of Apps](#)
- Shein (2022c). *Sobre nosotros*. [Sobre Nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España](#)
- Shein (2022d). *Vestido ajustado de busto con fruncido*. [SHEIN Vestido ajustado de busto con fruncido | Mode de Mujer | SHEIN España](#)
- SKFK (2022). *SKFK: Moda sostenible*. [Marca | Moda Sostenible | SKFK® \(skfk-ethical-fashion.com\)](#)
- Swim Against (2022). *Sobre Nosotros: Swim Against*. [About me - Swim Against](#)
- Sylvia Calvo Bcn (2022). [About Us - sylvialcalvobcn.com](#)
- TORRE REVERTE, B. y GIROTTO, M. (2021). *Uso del videomarketing en tiempos de la Covid19: estrategias del sector de la moda*. INVURNUS, 16 (1), 1-25.
- TORRES, A. (2019). *La importancia del coolhunter en el mundo de la moda*. Escuela Superior de Diseño de Barcelona – ESDDESIGN. [La importancia del coolhunter en el mundo de la moda | ESDDESIGN \(esdesignbarcelona.com\)](#)
- Uniqlo (2019). *The Art and Science of LifeWear*. [UNIQLO | The Art and Science of LifeWear](#)
- Uniqlo (2021a). *Asociación con ONU mujeres*. [Asociación con ONU Mujeres | Sostenibilidad | UNIQLO ES](#)
- Uniqlo (2021b). *Integrated Report 2021*. p.50. [ar2021_en.pdf \(fastretailing.com\)](#)
- Uniqlo (2021c). *Made for all*. [MADE FOR ALL | UNIQLO TODAY | UNIQLO EU](#)
- Uniqlo (2021d). *RE.Uniqlo*. [RE.UNIQLO | UNIQLO ES](#)
- Uniqlo (2021e). *Ropa interior para mujer*. [Ropa de interior para mujer | UNIQLO ES](#)
- Uniqlo (2021f). *Ropa interior AIRism para mujer*. [Ropa interior AIRism para mujer | UNIQLO ES](#)
- Uniqlo (2022a). *Nuestra Historia*. [Nuestra Historia | UNIQLO](#)
- Uniqlo (2022b). *Uniqlo Business Model*. [UNIQLO Business Model | FAST RETAILING CO., LTD.](#)
- Uniqlo (2022c). *Vestido Sin Mangas Mujer*. [JW ANDERSON Vestido Sin Mangas Mujer | UNIQLO ES](#)
- VARGAS R, A. (2017). *El cuerpo contra la pared: Representaciones del cuerpo en la imagen graffiti*. Ed, Utadeo.
- VOGUE (1991). *Chanel 1991 Ready to wear*. Look nº1, nº14. [Chanel Fall 1991 Ready-to-Wear Fashion Show | Vogue](#)
- Women's Wear Daily - WWD. (2022). *Fall 2022 Fashion Trend: Corsets*. Fendi RTW Look nº12. [Fall 2022 Fashion Trend: Corsets \[PHOTOS\] – WWD](#)
- Youtube (2011). *Planeta Zara*. [Planeta Zara - YouTube](#)
- Youtube (2017). *The Science of LifeWear*. UNIQLO. [UNIQLO / The Science of LifeWear - YouTube](#)
- Zara (2022). *Vestido corsetero drapeado azul eléctrico*. [VESTIDO CORSETERO DRAPEADO - Azul eléctrico | ZARA España](#)

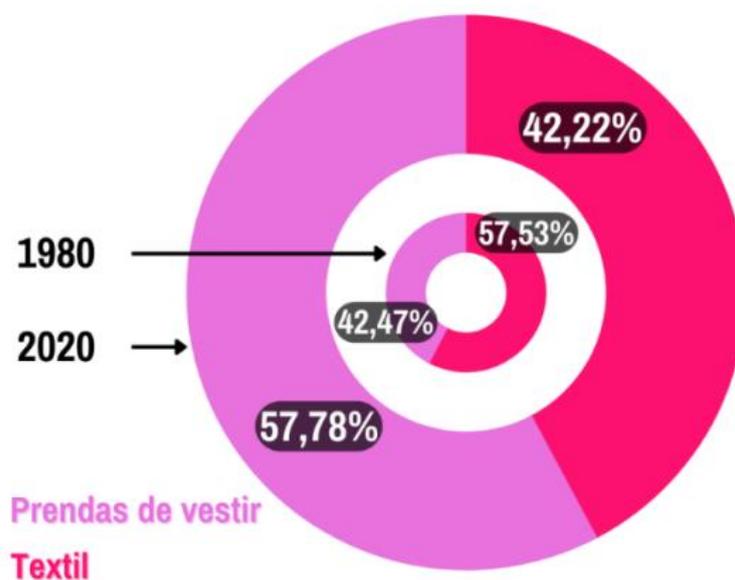
11. ANEXOS

Ilustración 5.1.1. La producción cartelista como vehículo de publicidad textil (Barcelona, 1900)



Fuente: Museo del Traje, Madrid (Ministerio de Cultura)¹⁰⁵

Gráfico 8.2.3. Comparación de las exportaciones textiles en 1980 y 2020

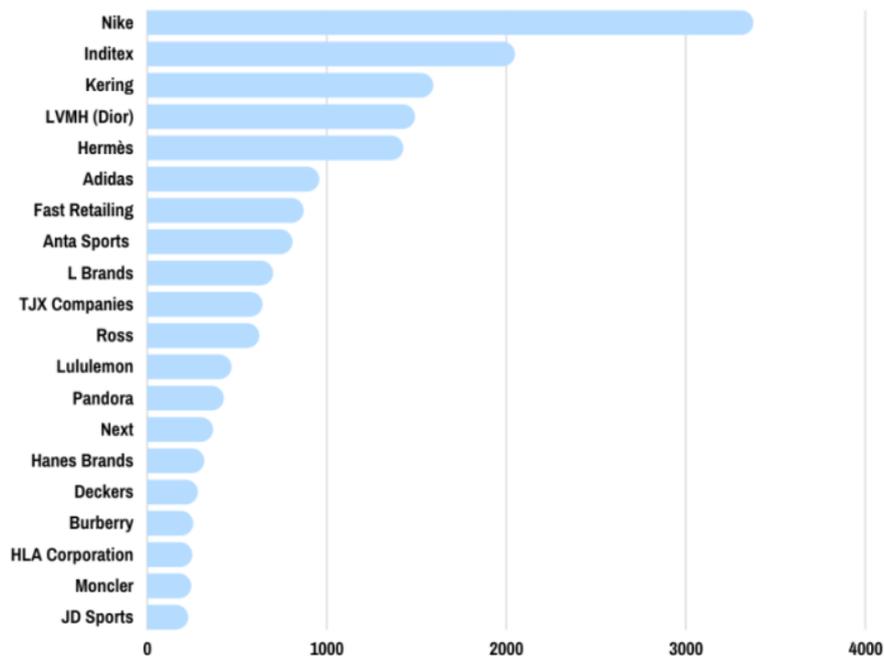


Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio¹⁰⁶

¹⁰⁵ Exposición permanente. *El Progreso y las modas*. Museo del Traje, Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España. <https://museodeltrajevirtual.com/el-progreso-y-las-modas/>

¹⁰⁶ Elaboración propia (2022). Datos obtenidos de la Organización Mundial del Comercio (WTO STATS).

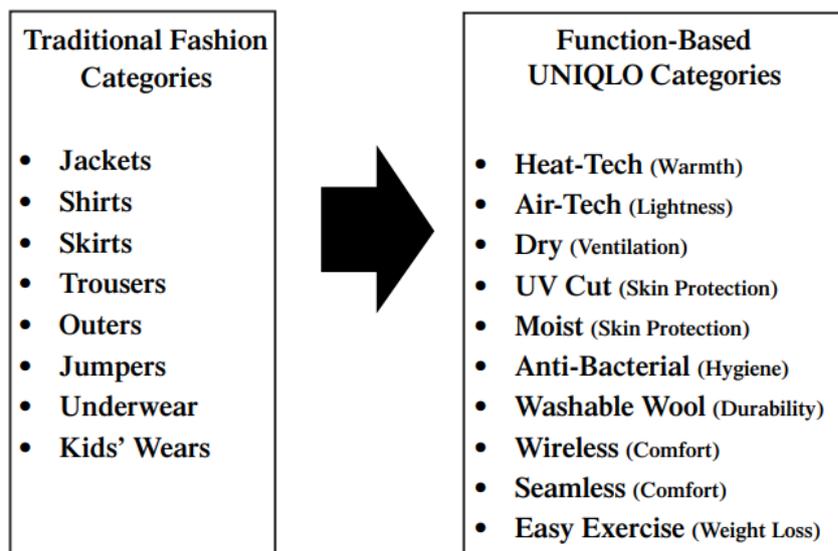
Gráfico 5.3.1. Principales 20 empresas textiles a nivel mundial según la variación en la capitalización de mercado Sep. 2019 – Dic. 2020 (cifras en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de McKinsey Global Fashion Index¹⁰⁷

Ilustración 6.1. Reclasificación de categorías por funciones de Uniqlo

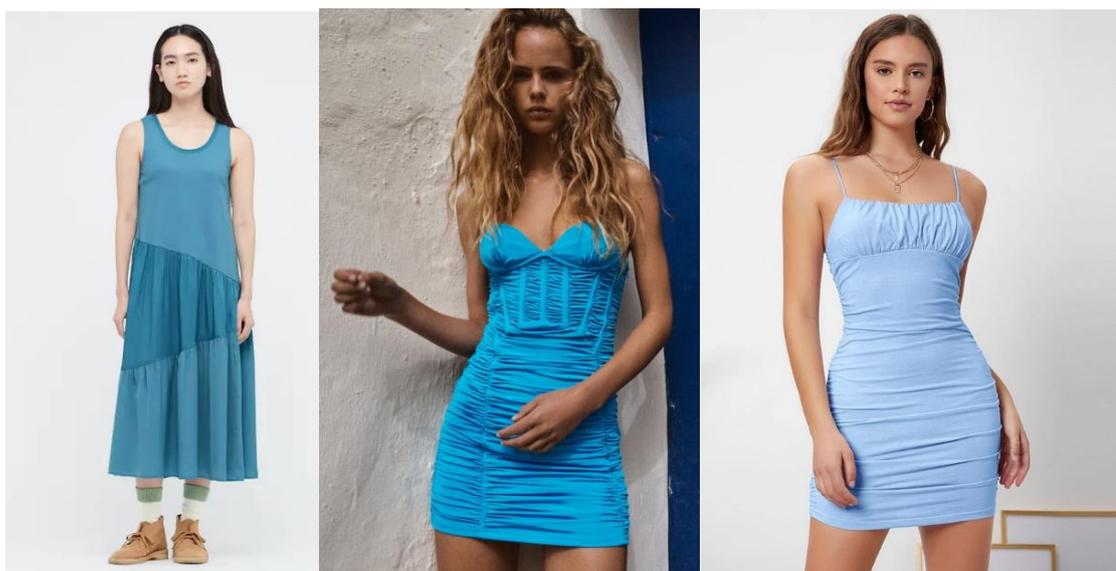
**“UNIQLO SHIFT”:
Re-categorising Fashion Apparel by Functions**



Fuente: Diagrama de Eugene K. Choi¹⁰⁸

¹⁰⁷ McKinsey & Company. (2022). *The State of Fashion 2022* p.120. [the-state-of-fashion-2022.pdf](https://www.mckinsey.com/industries/textiles-and-apparel/our-insights/the-state-of-fashion-2022) (mckinsey.com)

Ilustración 6.2. Comparativa de un vestido en color azul en Uniqlo, Zara y Shein



Fuente: Elaboración propia de fotos obtenidas de sus respectivas páginas web¹⁰⁹

Tabla 6.2. Ventajas competitivas de Uniqlo, Zara y Shein



Fuente: Elaboración propia

¹⁰⁸ K. CHOI, E. (2011). *The rise of Uniqlo: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan.* Entreprises et histoire (Paris), 2011, Vol.64 (3), p.85-101. (p.10).

¹⁰⁹ Uniqlo (2022). *Vestido sin mangas mujer.* JW ANDERSON Vestido Sin Mangas Mujer | UNIQLO ES, Zara (2022). *Vestido corsetero drapeado azul eléctrico.* VESTIDO CORSETERO DRAPEADO - Azul eléctrico | ZARA España, Shein (2022). *Vestido ajustado de busto con fruncido.* SHEIN Vestido ajustado de busto con fruncido | Mode de Mujer | SHEIN España

Tabla 6.3. Principales diferencias de los modelos de negocio

	UNIQLO	ZARA	SHEIN
Segmento De Clientes	Personas que buscan ropa funcional, con calidad para que tenga durabilidad.	Se preocupan por las tendencias, la moda reciente y original.	Sus consumidores se guían por la ropa de baja calidad y alineada a las últimas tendencias. Dirigidos a la Generación Z.
Propuesta De Valor	Planificación previa en las colecciones de ropa.	Capacidad de reacción ante los cambios en la sociedad para la búsqueda de tendencias.	Instantaneidad en todos los procesos clave, ahorro de tiempo y recursos.
Recursos Clave	Equipo humano cercano, lucha por la diversidad, inclusión e igualdad.	Las tiendas son un factor estratégico, captación de tendencias. Responsables en tiendas actúan como embajadores.	Su actuación mediante las redes sociales resulta clave. Los <i>influencers</i> como medio de comunicación a su segmento objetivo.
Relación Con Clientes	Se intenta transmitir la cultura japonesa, limpieza y orden. Relación directa con clientes	Comunicación directa y abierta, se recogen sugerencias y quejas de los clientes, máxima atención.	Es una relación indirecta y de difícil acceso contactar con un responsable. Se hace por medio de una pantalla a las plataformas digitales.
Canales	Medios audiovisuales, publicidad emocional en formatos físicos y digitales.	Omnicanalidad, caracterizado por una combinación entre las tiendas físicas y <i>online</i> .	Un único canal, a través de internet. Tiendas físicas temporales <i>pop-ups</i> , con duración de 3 días aproximadamente.
Actividades Clave	No renuevan colección con frecuencia y dejan parte duradera. Cuentan con diseñadores internos y externos.	Renovación de las colecciones cada dos semanas y la producción ajustada al stock.	Búsqueda de proveedores cercanos para agilizar el proceso. Gran volumen de producción con colecciones renovadas en un tiempo ajustado de 3 días.
Estructura De Costes	Economías de escala por altos volúmenes de producción. Ahorro en costes por la planificación.	Economías de escala gracias al volumen de producción total de todos los países en los que opera Alquileres: el mayor coste. Ahorro en almacenamiento.	Volúmenes de producción adecuados para llevar a cabo economías de escala. Ausencia de tiendas físicas: ahorro del coste de alquiler.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8.1.1.1. Vestido de Coco Chanel, ca. (1930)



Fuente: Museo del Traje, Madrid (Ministerio de Cultura)¹¹⁰

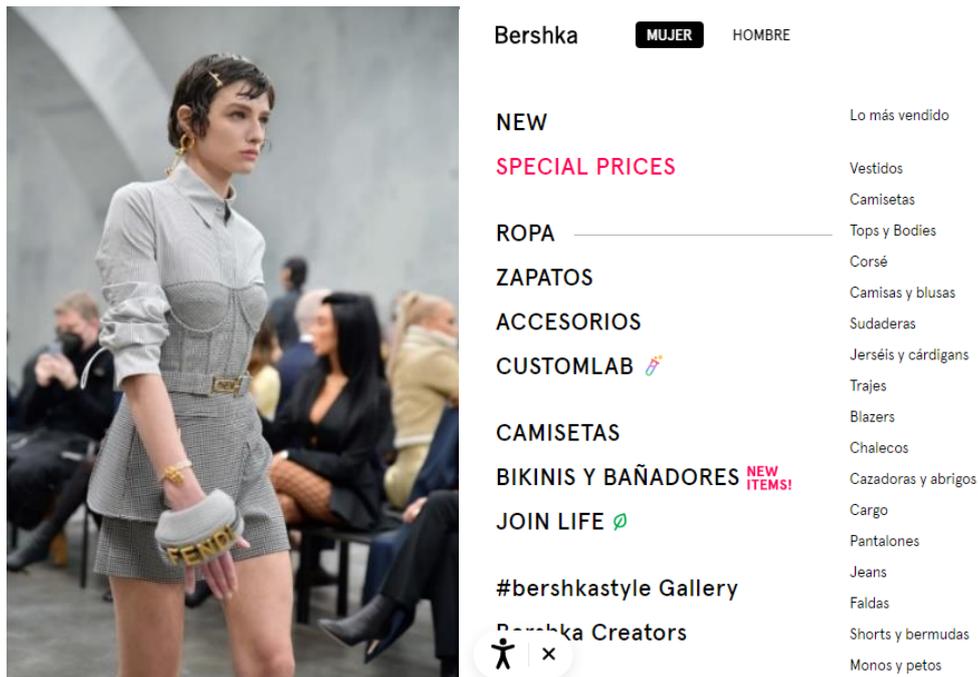
Ilustración 8.1.1.2. Colección Coco Chanel primavera de 1991



Fuente: VOGUE¹¹¹

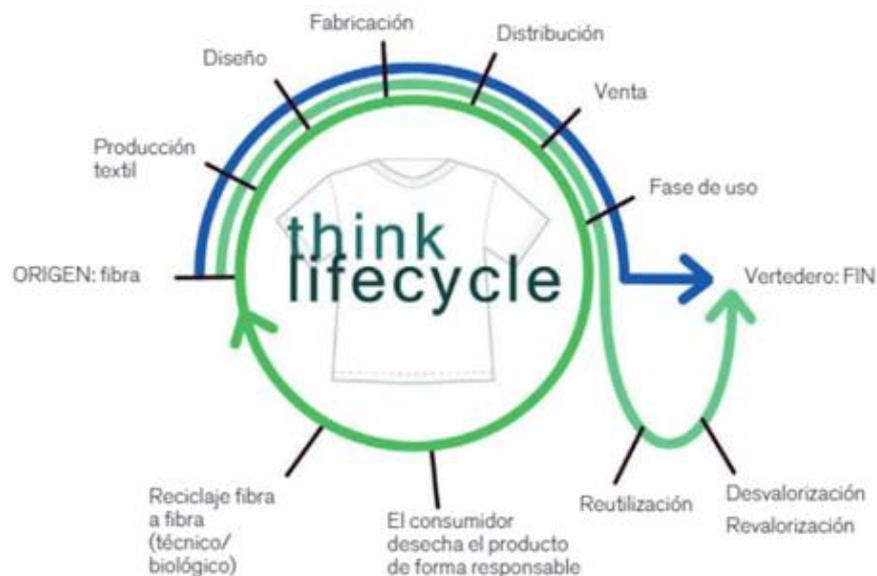
¹¹⁰ BERMEJO DE RUEDA, B. (2015). *Vestido de Cócó Chanel, ca. 1939. Modelo del mes de noviembre*. Museo del Traje, Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España. p.1. [2015B.indd \(culturaydeporte.gob.es\)](#)

Ilustración 8.1.1.3. Colección de primavera 2021 con la tendencia del corsé



Fuente: Women’s Wear Daily ¹¹², Página Web de Bershka¹¹³

Gráfico 8.5.1.1. Fases del ciclo de vida de un producto desde 3 perspectivas distintas



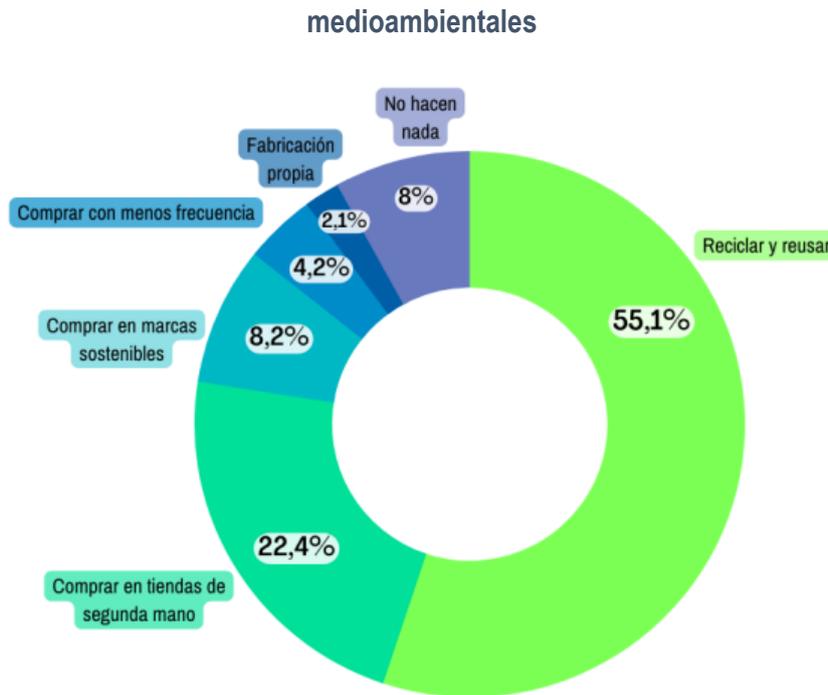
Fuente: Diagrama de Alison Gwilt¹¹⁴

¹¹¹ VOGUE (1991). *Chanel 1991 Ready to wear*. Look 1, 14. Chanel Fall 1991 Ready-to-Wear Fashion Show | Vogue

¹¹² Women’s Wear Daily (WWD). *Fall 2022 Fashion Trend: Corsets*. Fendi RTW Look 12. *Fall 2022 Fashion Trend: Corsets [PHOTOS] – WWD*

¹¹³ Bershka. (2022). *Corsé - Mujer | Bershka*

Gráfico 8.5.1.2. Distribución en porcentaje de las actitudes sociales en términos



Fuente: Elaboración propia¹¹⁵

Gráfico 8.5.1.3. Emprendimiento sostenible en cada etapa del ciclo de vida de una prenda



Fuente: Elaboración propia¹¹⁶

¹¹⁴ GWILT, A. (2014). *Manuales de diseño de moda. MODA SOSTENIBLE*. Editorial Gustavo Gili, S.L. p.22.

¹¹⁵ Elaboración propia (2022), a partir de una encuesta de elaboración propia realizada con el programa Google Forms.

Ilustración 8.6.1. Fotografía de escaparate actual ambientado en los años 1960



Fuente: Elaboración propia¹¹⁷

Ilustración 8.6.2. Maniqués de los años 1960



Fuente: Elaboración propia¹¹⁸

Ilustración 8.6.3. Maniqués de los años 2000



Fuente: Elaboración propia¹¹⁹

¹¹⁶ Elaboración propia (2022), a partir de páginas web oficiales: Swim Against (2022). *Sobre Nosotros: Swim Against. About me - Swim Against, About Us - sylviacalvobcn.com*, Bimba y Lola (2022). *Tienda Oficial de Bimba Y Lola. BIMBA Y LOLA España | Tienda online oficial*, Glowrias (2022). *Vestido Multiposición Glowrias. Vestido Raso Multiposición – Glowrias*, SKFK (2022). *SKFK: Moda sostenible Marca | Moda Sostenible | SKFK @ (skfk-ethical-fashion.com)*

¹¹⁷ Elaboración propia (2022). Fotografías tomadas en la tienda de moda ISI. c/Novena 2. Cádiz.

¹¹⁸ Elaboración propia (2022). Fotografías tomadas en la tienda de moda ISI. c/Novena 2. Cádiz.

¹¹⁹ Elaboración propia (2022). Fotografías tomadas en la tienda de moda ISI. c/Novena 2. Cádiz.

Ilustración 8.7.1. Exposición de Bruno Munari en Madrid, mayo de 2022



Fuente: Elaboración propia¹²⁰

Ilustración 8.7.2. “La regola e il caso” [La norma y el caso], 1980-1981. Algodón empapado



Fuente: Elaboración propia¹²¹

¹²⁰ Elaboración propia (2022). Fotografías tomadas en la Exposición de Bruno Munari 2022 en Madrid (mayo de 2022).

¹²¹ Elaboración propia (2022). Fotografías tomadas en la Exposición de Bruno Munari 2022 en Madrid (mayo de 2022).

Tabla 8.4.1.4 Estrategias competitivas de Michael Porter (1990)



Fuente: Elaboración propia a partir de estrategia competitiva de Michael Porter¹²²

¹²² Elaboración propia a partir de PORTER, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ed, 5º. p. 29.