



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

ENTRE LA ELEGANCIA Y EL ESTILO: ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO Y DE MARKETING COMPARATIVO  
ENTRE LAS EMPRESAS MICHAEL KORS Y COACH

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Cerdá Calatayud, María Oreto

Tutor/a: Carrascosa López, Conrado Enrique

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



---

## ÍNDICE

---

RESUMEN .....	4
RESUM .....	5
ABSTRACT .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN .....	7
1.2. OBJETIVOS .....	8
1.3. METODOLOGÍA .....	8
2. LA MODA .....	10
2.1. CONCEPTO DE MODA .....	10
2.2. LA EVOLUCIÓN DE LA TENDENCIA .....	11
2.3. LA MODA COMO MANIFESTACIÓN PERSONAL Y MEDIO DE COMUNICACIÓN .....	13
2.4. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL .....	14
3. EL MARKETING .....	19
3.1. CONCEPTO DE MARKETING .....	19
3.2. MARKETING DE MODA .....	20
3.3. INFLUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE MODA .....	23
3.3.1. Variables internas que influyen la compra de moda .....	24
3.3.2. Variables externas que influyen la compra de moda .....	33
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	38
4.1. Análisis externo .....	38
4.1.1. Análisis PESTEL .....	39
a) Análisis PESTEL en Michael Kors y Coach .....	41
4.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	58
b) Modelo de las cinco fuerzas de Porter en Michael Kors y Coach .....	59
4.2. Análisis interno .....	60
4.2.1. Análisis interno Michael Kors .....	61
4.2.2. Análisis interno Coach .....	74
5. MATRIZ DAFO .....	91
6. CONCLUSIONES .....	94
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXO I. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	101



---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1: Estructura del mercado de la moda. ....	14
Gráfico 2: Grupos sociales de influencia en el consumo de moda .....	36
Gráfico 3: Influencias del macroentorno: el mercado PESTEL.....	40
Gráfico 4: El impacto mediambiental de los productos textiles en 2020. ....	52
Gráfico 5: Toneladas de reducción textil desde el año 2000.....	54
Gráfico 6: Años de sostenibilidad de una prenda (a partir de los 4 años del estudio). ....	55
Gráfico 7: Posición de España en 2022 según el EPI.....	56
Gráfico 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	59
Gráfico 9: Modelo de gobernanza Capri Holdings Limited .....	68
Gráfico 10: Consumo de electricidad durante el ejercicio 2023.....	70
Gráfico 11: Principios de empaquetamiento de la compañía.....	72
Gráfico 12: Envases de plástico preferentes en Capri Holdings Limited en 2023.....	73
Gráfico 13: Objetivos ODS (Objetivos de desarrollo sostenible) de la ONU que se busca alcanzar. ...	83
Gráfico 14: I+D – Una competencia empresarial .....	83
Gráfico 15: Alcance 1 y 2 emisiones de GEI (MT CO <sub>2</sub> e).....	87
Gráfico 16: Total de materiales utilizados en 2023 por peso. ....	89
Gráfico 17: Materiales de embalaje en 2023 por peso (lbs).....	90



---

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1: Máquina de coser Isaac Merritt Singer .....	12
Ilustración 2: La moda a lo largo del siglo XX.....	13
Ilustración 3: Colección Alta Costura – Primavera Verano 2016 Elie Saab .....	15
Ilustración 4: Logo Marc Jacobs .....	16
Ilustración 5: Logo Bimba y Lola .....	16
Ilustración 6: Logo Topshop.....	17
Ilustración 7: Logo de Primark .....	18
Ilustración 8: Tienda Abercrombie & Fitch Madrid .....	22
Ilustración 9: Anuncio percepción - Michael Kors .....	26
Ilustración 10: Anuncio percepción – Levi’s.....	26
Ilustración 11: Tienda Louis Vuitton París Montaigne .....	29
Ilustración 12: Productos de Carolina Herrera .....	30
Ilustración 13: Anuncio personalidad – Hugo Boss.....	31
Ilustración 14: Parte de la colección primavera-verano 2024 Agatha Ruiz de la Prada .....	32
Ilustración 15: Creaciones del diseñador inglés Alexander McQueen.....	32
Ilustración 16: Robots tecnológicos ejerciendo funciones en el sector textil. ....	51
Ilustración 17: Tendencias mostradas en la web oficial de Michael Kors a 24/02/2024.....	62
Ilustración 18: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Instagram .....	63
Ilustración 19: Perfil oficial de la marca Michael Kors en X .....	63
Ilustración 20: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Facebook.....	64
Ilustración 21: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Youtube.....	64
Ilustración 22: Michael Kors y Kate Moss durante un evento en 2018 .....	65
Ilustración 23: Bolso “Cashin Carry” ppr Bonnie Cashin en la década de los 60 .....	75
Ilustración 24: Selena Gómez posando con el bolso Selena Grace .....	77
Ilustración 25: Perfil oficial de la marca Coach en Instagram .....	78
Ilustración 26: Perfil oficial de la marca Coach en X.....	78
Ilustración 27: Perfil oficial de la marca Coach en Facebook.....	79
Ilustración 28: Perfil oficial de la marca Coach en Youtube .....	79
Ilustración 29: Ejemplo de bolso Tabby.....	80
Ilustración 30: Lil Nas X y Ice Space en “Coach Fall 2023 Runway Show” .....	81
Ilustración 31: Organizaciones sin ánimo de lucro y comunitarias durante el año fiscal 2023 .....	85



---

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Matriz DAFO sobre dos empresas lujosas del sector textil .....92

## RESUMEN

El trabajo de fin de grado que se presenta a continuación consiste en el estudio comparativo de dos marcas distintas, Coach y Michael Kors, las cuales se definen con estilo sofisticado y de lujo accesible. El sector de la moda es, por obviedad, consumido por todo el mundo. Sin embargo, no todos los clientes tienen el mismo criterio de compra, necesidades, el mismo carácter o interés, entre muchos otros factores, por la propia. Por tanto, no existe un único criterio para tomar una decisión de compra, así como tampoco una resolución unánime o correcta.

En el proyecto que se está introduciendo, se ha realizado un estudio sobre los factores principales que pueden llegar a influir en este tipo de toma de decisiones. Bien es cierto que, en el mundo de la moda, al igual que la sociedad, el consumidor presenta distintos niveles de segmentación basados en diferentes factores. Ejemplo de ellos son el estatus social, económico, político y cultural. Éstos, son algunos de los puntos base que acaban definiendo las necesidades de bienes y servicios que presentan las personas que se identifican en cada uno de ellos.

A partir de información obtenida a través de distintas fuentes primarias y secundarias, se ha pretendido explicar como la moda y el marketing tienen una sinergia singular. La moda tiene una evolución importante y ha marcado todas las épocas, pero, además, el marketing ha influido significativamente en su historia y, las nuevas formas de llegar y conectar con el consumidor final han multiplicado sus opciones de visibilizarse, focalizándose en la actualidad en internet, en concreto, en la cotidianidad de las redes sociales y las colaboraciones con *celebrities* de distintos ámbitos (*influencers*, cantantes, actores...).

En el trabajo, se elabora un análisis estratégico y de marketing de las firmas, tanto externo como interno, mediante el uso de distintas herramientas de estrategia además de analizar logros actuales y medidas que han empezado a aplicar y se pretenden mantener e incrementar, así como sus comportamientos en redes sociales, pretendiendo entender las causas que mueven a los consumidores a elegir entre una marca u otra en general y, en el estudio que nos comete en particular, cuando de portada, el estilo que presentan es muy similar.

Este proyecto, concluye con los resultados conseguidos de la examinación del estilo, identidad de la marca y *engagement* en las redes sociales.

### PALABRAS CLAVE:

Industria textil, lujo accesible, marketing, publicidad, digitalización.

## RESUM

El treball de fi de grau que es presenta a continuació consisteix en l'estudi comparatiu de dos marques diferents, Coach i Michael Kors, les quals es defineixen amb estil sofisticat i de luxe accessible. El sector de la moda és, per obvietat, consumit per tot el món. No obstant això, no tots els clients tenen el mateix criteri de compra, necessitats, el mateix caràcter o interès, entre molts altres factors, per la pròpia. Per tant, no existeix un únic criteri per a prendre una decisió de compra, així com tampoc una resolució unànime o correcta.

En el projecte que s'està introduint, s'ha realitzat un estudi sobre els factors principals que poden arribar a influir en aquest tipus de presa de decisions. Bé és cert que, en el món de la moda, igual que la societat, el consumidor presenta diferents nivells de segmentació basats en diferents factors. Exemple d'ells són l'estatus social, econòmic, polític i cultural. Aquests, són alguns dels punts base que acaben definint les necessitats de béns i servicis que presenten les persones que s'identifiquen en cadascun d'ells.

A partir d'informació obtinguda a través de diferents fonts primàries i secundàries, s'ha pretés explicar com la moda i el màrqueting tenen una sinergia singular. La moda té una evolució important i ha marcat totes les èpoques, però, a més, el màrqueting ha influït significativament en la seua història i, les noves maneres d'arribar i connectar amb el consumidor final han multiplicat les seues opcions de visibilitzar-se, focalitzant-se en l'actualitat en internet, en concret, en la quotidianitat de les xarxes socials i les col·laboracions amb *celebrities* de diferents àmbits (*influencers*, cantants, actors...).

En el treball, s'elabora una anàlisi estratègica i de màrqueting de les firmes, tant extern com intern, mitjançant l'ús de diferents ferramentes d'estratègia a més d'analitzar objectius actuals obtinguts i mesures que han començat a aplicar i es pretenen mantindre i incrementar, així com els seus comportaments en xarxes socials, pretenent entendre les causes que mouen als consumidors a triar entre una marca o una altra en general i, en l'estudi que ens comet en particular, quan de portada, l'estil que presenten és molt similar.

Este projecte, conclou amb els resultats aconseguits de l'examinació de l'estil, identitat de la marca i *engagement* en les xarxes socials.

### PARAULES CLAU:

Indústria tèxtil, luxe accessible, màrqueting, publicitat, digitalització.

## ABSTRACT

The end-of-degree project presented below consists of a comparative study of two different brands: Coach and Michael Kors, both of which are defined by a sophisticated style and accessible luxury. The fashion industry is, by its nature, consumed worldwide. However, not all customers have the same purchasing criteria, needs, character, or interests, among many other factors, due to individuality. Therefore, there is no single criterion for making a purchasing decision, nor a unanimous or correct resolution.

In this project, a study has been carried out focusing on the main factors that can influence this type of decision-making. It is true that, in the world of fashion, as in society, the customer has different levels of segmentation based on different factors. Examples of these are social, economic, political, and cultural status. These are some of the points that define the needs for goods and services presented by the people who enter each of them.

From information obtained through different sources, the aim has been to explain how fashion and marketing have a unique synergy. Fashion has undergone significant evolution and has influenced all eras, but additionally, marketing has significantly made its history, and new ways of reaching and connecting with the final consumer have multiplied its visibility. Focusing nowadays on the internet, specifically, on the everyday routine of social networks and collaborations with celebrities from various fields (influencers, singers, actors...).

The development of strategic and marketing analysis of the firms, both external and internal, through the use of various strategy tools, aims to understand the reasons that drive consumers to choose between one brand or another in general and, as in this specific study, when the styles presented are very similar.

This project concludes with the results obtained from examining the style, brand identity, and engagement in social networks.

### KEYWORDS:

Textile industry, accessible luxury, marketing, advertising, digitization.



---

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

La moda es una forma de expresión cultural que se refiere a las tendencias en el estilo y el comportamiento, especialmente en la ropa y los accesorios. Se trata de un fenómeno social que refleja los gustos y preferencias de una sociedad en un momento dado. La moda no se limita solo a la ropa, sino que abarca todos los elementos relacionados con la apariencia personal, como pueden ser el maquillaje, el peinado y los accesorios.

La moda no solo es una parte integral de la vida cotidiana de las personas, sino que también desenvuelve un papel imprescindible en su expresión y percepción de la vida. Además, su influencia se extiende al ámbito económico, ya que representa una industria de gran envergadura que impulsa el crecimiento en muchos países. En España, por ejemplo, el sector de la moda es significativo tanto en términos geográficos como en la diversidad de subsectores que abarca. Desde el diseño hasta la comercialización y venta, la moda engloba una amplia gama de oficios y especialidades que atienden a diversos segmentos del mercado. Este sector no solo fomenta la innovación y la internacionalización, sino que también genera empleo, destacándose como uno de los principales motores de emprendimiento. Además, las empresas de moda españolas están demostrando un esfuerzo notable al incorporar diseño, nuevas tecnologías e innovación tanto en su actividad empresarial nacional como en su proyección internacional.

Así pues, es influenciada por una variedad de factores, como la cultura, la historia, la economía, la tecnología y los medios de comunicación. Los diseñadores de moda, las marcas y las *celebrities*, a menudo desempeñan un papel importante en la creación y difusión de nuevas tendencias. Es en este punto donde encontramos personajes públicos que reciben el nombre de *influencers*, que son los que se dedican a mostrar un estilo de vida en sus plataformas sociales que tiene el objetivo de crear una necesidad en aquellas personas que les siguen.

Es importante destacar que la moda es efímera y cambia con el tiempo, es decir, tiene un carácter pasajero. Lo que se considera moderno o *trendy* en un momento puede volverse obsoleto en otro. Las tendencias novedosas, también son altamente subjetivas y personales, ya que cada persona tiene sus propios gustos y preferencias en términos de estilo.

Por tanto, la moda es una manifestación cultural que involucra la forma en que las personas eligen vestirse y presentarse, y está en constante evolución a medida que la sociedad y sus influencias cambian.

Realizar un estudio comparativo de la moda según Michael Kors y Coach puede proporcionar una serie de beneficios y conocimientos útiles en diversas áreas. Haciendo referencia a las estrategias de marketing, puede ayudar a identificar la audiencia objetivo a las que van dirigidas, así como los

tonos y estilos de mensaje que se utiliza en sus campañas publicitarias. Además, se puede obtener un enfoque comparativo del posicionamiento de la marca, cómo se percibe la misma y cuál es la diferenciación que cautiva a los consumidores. Este punto, puede ser crucial en el mercado competitivo.

Es por ello, que resulta significativo medir el impacto de las campañas, observando el *engagement* en redes sociales, y, de este modo, la opción de comprobar con datos objetivos si las marcas responden correctamente a las necesidades que los clientes requieren en el momento del lanzamiento de la nueva colección. También, la respuesta del consumidor provoca una mejora continua de las firmas, ya que, de una forma más objetiva, se identifica qué puntos funcionan correctamente y, así, se realiza un aprendizaje de las mejores prácticas.

Todos los puntos mencionados son claras ideas que simbolizan la significación del conocimiento que se identifica en este estudio para la toma de decisiones estratégicas, la comprensión del mercado y la mejora continua.

## 1.2. OBJETIVOS

Los puntos siguientes serán los objetivos que se tendrán en cuenta en este trabajo. Haciendo referencia a los mismos, se podría indicar una pequeña distinción, pues el primero de ellos es el general y los siguientes los secundarios:

- Estudiar la estrategia y el marketing de dos empresas del sector textil.
- Analizar los factores que determinan la moda actual.
- Analizar los factores personales que pueden influir en la toma de decisiones de compra.
- Análisis estratégico y de marketing de Michael Kors.
- Análisis estratégico y de marketing de Coach.
- Comparar ambos análisis y extraer conclusiones de los mismos.

## 1.3. METODOLOGÍA

A través de la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, se van a sustentar la veracidad de las afirmaciones que se mencionen en el proyecto.

En primer lugar, se realizará una búsqueda de investigación web y bibliográfica para centrar los puntos a partir de los cuales va a desarrollarse el análisis: qué es la moda, así como el marketing relacionado con la misma.

Una vez definidos los puntos anteriores, para adentrar en el estudio comparativo de las marcas Michael Kors y Coach, se debe ver de dónde vienen, en qué punto están y hacia qué punto se dirigen. Esta información se podrá encontrar principalmente en sus medios propios de redifusión de contenido web.



Seguidamente, con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos, se necesitará llevar a cabo un estudio a través de datos cualitativos y cuantitativos para fijar y determinar con certeza el ámbito en el cual conviven estas marcas. Para ello, se realizará un análisis externo, con herramientas de estrategia como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, así como un análisis interno de las firmas, para poder destacar sus ventajas competitivas frente al resto y entender qué puntos son los que les proporcionan una diferenciación más destacada con respecto al oligopolio en el cual están establecidas. Por último, también se contemplará una matriz DAFO.

Con todo ello, se puede realizar el análisis previsto y obtener las conclusiones acordes a la comparación entre ambas empresas y la situación de las mismas.

---

## 2. LA MODA

---

### 2.1. CONCEPTO DE MODA

La moda no es un concepto sencillo de definir, debido a que comprende elementos intangibles, incluso abstractos, asociados con la felicidad, la personalidad, el sentirse bien o el glamour. Según la 23ª edición de la Real Academia Española (RAE) de 2014, se define con más de una entrada en el diccionario de la que se puede obtener un significado válido dentro de un contexto. La moda, término que se remonta hasta el siglo XV y sabiendo que su etimología proviene de la palabra francesa *mode* que a su vez proviene del latín *modus*, y significa *manera* o *medida*, indica que la propia palabra, en este sentido, sugiere a la *manera del momento*, y puede presentar los siguientes significados:

- Valor que aparece con mayor frecuencia en un conjunto de datos.
- Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.
- Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.

Pero, el que destacamos por excelencia es “Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo o en un determinado país”.

La (Real Academia Española, 2014) también destaca las siguientes expresiones y locuciones adverbiales: *de moda* (que durante un momento concreto disfruta de destacada aceptación), *entrar en las modas* (seguir la moda del momento, o adaptar las utilidades y raíces del país o pueblo donde se reside), *estar algo de moda* (usarse o estilarse), *pasar o pasarse algo de moda* (perder la buena fama del momento) o *salir una moda* (comenzar a usarse).

Este caso se enfoca en el impacto del estilo de vestimenta y accesorios adoptados como tendencia por una amplia parte de la sociedad. Tradicionalmente, se ha considerado a la industria de la moda como responsable de concebir, materializar y comercializar prendas con un significado cultural arraigado. Estas prendas representan las diversas corrientes que reflejan los patrones de comportamiento populares dentro de grupos sociales específicos, lo que puede generar una marcada diferenciación respecto a las costumbres de otros grupos. Sin embargo, la conducta y el razonamiento de ciertos individuos pueden estar influenciados por tradiciones establecidas en épocas pasadas o por la cultura propia de países con peculiaridades únicas.

Generalmente, son las *celebrities* quienes establecen tendencias en la moda. Cuando una estrella mundialmente conocida se muestra públicamente luciendo un tipo de vestido, seguramente, muchas personas buscarán el mismo diseño o uno similar. Poco a poco, de forma progresiva, esta tendencia se va convirtiendo en moda.

Entre los ejemplos más destacados de famosas que han ejercido una gran influencia en el vestuario y peinados del resto de la población se encuentran Marilyn Monroe, Jackie Kennedy, Jennifer Aniston e incluso Madonna.

En el caso de los hombres, no solo son los cantantes o los actores, los deportistas son otros ejercen una gran influencia en la moda, convirtiéndose en verdaderos íconos a seguir. Por ejemplo, cuando figuras como David Beckham o Cristiano Ronaldo adoptan un nuevo corte de pelo o comienzan a usar un determinado estilo de gafas de sol, muchos consumidores optan por seguir su estilismo.

Sin embargo, no podemos pasar por alto que, además de las personalidades famosas, la moda está fuertemente influenciada por las publicaciones especializadas en el tema. Revistas de renombre internacional como "Vogue", "Vanity Fair" o "Elle" tienen un papel destacado en la definición de tendencias en la indumentaria.

Aunque la adhesión a una moda es una elección personal, aquellos que deciden no seguirlas pueden sentirse marginados de alguna manera en la sociedad. El uso de prendas fuera de moda puede ser mal visto y ser objeto de críticas o burlas. (Porto & Merino, 2021)

No obstante, paradójicamente, una tendencia que gana popularidad tiende a perder su autenticidad al ser replicada en exceso, lo que la hace menos relevante. La identidad de la moda gira alrededor de su capacidad para imponer nuevas conductas, estilos de vestir y formas de pensar. Por lo tanto, el impacto que la moda ejerce sobre un individuo suele ser temporal, ya que está constantemente cambiando y evolucionando. (Martínez, 2023)

## 2.2. LA EVOLUCIÓN DE LA TENDENCIA

Según algunos historiadores de la moda, sus orígenes se remontan a los primeros usos de elementos de vestimenta, ya que la elección de lo que vestimos ha estado siempre determinada por los materiales disponibles, el clima y los contextos culturales y sociales. Sin embargo, fue en el siglo XV, durante el Renacimiento, cuando comenzaron a surgir tendencias en el vestir bajo ciertos criterios.

Para muchos estudiosos, el punto de inflexión se encuentra en el siglo XVIII en Francia, con la corte de Versalles, cuando la moda empezó a ser vista como un medio de difusión de tendencias tal como la entendemos hoy en día. En esta época, la corte francesa representaba el máximo lujo en Europa y los reyes y nobles eran vistos como modelos a seguir por otras cortes europeas. La exclusividad de las prendas de moda se debía en parte al elevado costo de los materiales, como las telas, lo que limitaba su acceso solo a ciertas clases sociales.

Con la llegada del siglo XIX y la Revolución Industrial, la burguesía emergió como la clase dominante y buscó formas de distinguirse del resto. Surgieron las primeras industrias textiles junto con las primeras máquinas de coser industriales, siendo Isaac Singer conocido por patentar una de las primeras máquinas de coser mecanizadas que aún se utilizan en la actualidad. Se establecieron normas sobre la vestimenta permitida para las clases menos privilegiadas, reservando ciertos tipos de telas y colores exclusivamente para la nobleza.

*Il·lustració 1: Màquina de coser Isaac Merritt Singer*



*Fuente: (Dioni)*

A partir de 1850, emerge una nova corrent en la indústria de la moda coneguda com a *prêt-à-porter*, que es refereix a les prenyes de vestir fabricades en massa i llistes per a usar, també conegudes com a *ready-to-wear* en anglès o "listes per a llevar" en espanyol.

A finals del segle XIX, van sorgir els primers grans magatzems a França, sent el primer el Bon Marché, que va obrir les seues portes a París en 1852. Aquest esdeveniment va marcar un canvi significatiu en el consum de moda, ja que les classes mitjanes, que abans estaven excluides de les tendències de moda, ara tenien accés a dissenys a preus més assequibles. Això va ser possible gràcies a la producció en massa de productes i tèxtils, el que va reduir considerablement els costos dels teixits.

A més, en aquesta època, la figura del sastre va sorgir com a element distintiu entre les classes socials. Encara que les classes adinerades preferien encarregar roba a mida en lloc de comprar en els nous grans magatzems, els dissenyadors de moda van tindre la tasca de crear estils que diferenciarien a la noblesa de la burgesia (Martínez, 2023).

En el segle XX, es va presenciar una veritable democratització de la moda, impulsada no només per la producció en massa, sinó també per canvis socials significatius, com la incorporació de les dones al mercat laboral. Durant aquest període, van sorgir les primeres grans marques de moda que avui dia es reconeixen com a tal, són, com a exemple, Dior o Chanel.

En l'actualitat, s'ha avançat encara més en els estils populars del moment amb l'arribada del terme de moda ràpida o *fast fashion*, gràcies a la flexibilitat en la fabricació i la globalització de les grans marques (Navarro, 2017).

Il·lustració 2: La moda a lo largo del siglo XX



Fuente: (Navarro, 2017)

### 2.3. LA MODA COMO MANIFESTACIÓN PERSONAL Y MEDIO DE COMUNICACIÓN

La ropa va más allá de su función básica de vestir y abrigar, convirtiéndose en una forma de expresión personal. A través de esta manifestación, se puede llegar a mostrar al mundo como somos y lo que pensamos. La moda, como fenómeno social, cultural y generacional, se ha transformado con el tiempo y se adapta al ritmo del pensamiento colectivo. Es, por esta razón, que el avance tecnológico ha permitido la creación de prendas con un valor agregado que satisfacen las necesidades individuales.

La aparición de colecciones y estilos ha convertido la ropa en un medio clave de expresión. Para dar soporte a esta información tan solo hay que señalar que a lo largo de la historia se han producido cambios que han marcado y dictado también las tendencias que han seguido las firmas de moda. Relata (Navarro, 2017) que al encontrarse España en el siglo XX y, en concreto, a partir de los años sesenta, comenzaron a surgir grupos sociales o subculturas que buscaban identificarse con un estilo de vida particular y al mismo tiempo distinguirse de otros. Por ejemplo, los movimientos contraculturales como los jipis en los años setenta, los *punks* y los *heavys* en los años ochenta, así como los *yuppies* y los pijos, junto con subculturas más contemporáneas como los *hipsters* y las nuevas tribus como los *swaggers* y los *muppies*. Todos ellos utilizan la moda como medio de expresión y ejercen una influencia significativa en la definición de las tendencias actuales, que los diseñadores y marcas de moda deben comprender y adoptar para permanecer relevantes en el mercado.

El *fast fashion*, que es la tendencia comercial que ha nacido de la implementación de nuevas y avanzadas tecnologías, se refiere a un proceso donde la producción, distribución y consumo de prendas de vestir ocurre de manera excesiva y sin control, lo que resulta en impactos negativos para el medio ambiente, aunque se reconoce que la accesibilidad a la moda rápida y el *ready to wear* o

“listas para llevar” brinda la oportunidad de seleccionar entre una amplia variedad de prendas para expresar la individualidad.

Así pues, a pesar de la producción masiva, la autenticidad en la forma de vestir y combinar prendas sigue siendo posible, y este valor añadido refleja la comunicación personal a través de la vestimenta. (Cisneros, 2016)

## 2.4. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL

Gráfico 1: Estructura del mercado de la moda.



Fuente: (Pastor, 2016)

### - Alta costura:

Este concepto se remonta a los albores del siglo XVIII, con sus raíces en Francia. Se atribuye al costurero inglés C.F. Worth el título de "padre de la alta costura". Worth revolucionó la industria de la moda en Francia al transformar al sastre tradicional en un verdadero artista, conocido como *courtier*, y así introdujo el concepto de diseñador de moda. En lugar de simplemente confeccionar prendas, Worth comenzó a crear diseños exclusivos para una clientela adinerada, siendo el modisto quien proponía los diseños mientras las clientas simplemente seleccionaban entre ellos. Esta práctica dio origen a las pasarelas de moda, inicialmente concebidas para que los clientes pudieran elegir entre los diseños presentados, personalizando materiales y colores para que cada prenda se adaptara a los gustos individuales de los clientes. (Navarro, 2017)

Por lo tanto, la alta costura, del término francés *haute couture*, puede ser descrita como la creación y confección de prendas exclusivas, fabricadas con materiales delicados de alta calidad y precio.

Estas prendas se diseñan a medida para un cliente específico, lo que significa que no están destinadas a una venta masiva. Se elaboran de manera artesanal, a menudo a mano y sin el uso de maquinaria industrial, lo que resulta en un proceso de fabricación largo y detallado. Las prendas de alta costura están pensadas para su exhibición en las grandes pasarelas del mundo como reflejo de arte y cultura. Incluso se aplican tácticas como limitar ventas a solo una pieza por continente.

En Francia, es la Cámara de Comercio e Industria (*Chambre Syndicale de la Haute Couture*) la que determina los requisitos que tiene que cumplir un diseño o una marca de moda para que sea considerado de alta cultura. Son:

- Crear prendas personalizadas para clientes individuales, con una o más sesiones de prueba de vestuario.
- Mantener un taller en París con al menos veinte empleados a tiempo completo.
- Lanzar una colección de al menos cincuenta diseños originales cada temporada (en enero y julio), que incluya prendas tanto para el día como para la noche, para presentar al público.

Según estos requisitos, encontramos que son o han sido miembros oficiales marcas como Valentino con sus diseñadores Chiuri y Piccioli o Jean Paul Gaultier. Y, fuera de las fronteras francesas, Elie Saab o Versace.

Debido a los grandes cambios sufridos en la industria de la moda, los diseños a medida ya no representan el grueso de los ingresos de las casas de alta costura, actualmente, el auténtico valor reside en su poder como instrumento de marketing. Los expertos establecen que en todo el mundo existen, aproximadamente, dos mil cien potenciales clientes de los cuales solo doscientos son clientes habituales.

Ilustración 3: Colección Alta Costura – Primavera Verano 2016 Elie Saab



Fuente: (Pastor, 2016)

- Prêt-à-porter:

El término *prêt-à-porter* (*ready to wear* o “listo para usar”) surge en torno a la década de los sesenta como un intento de democratizar la moda. Se establece con la intención de promover una moda más

relajada y accesible, sin comprometer los altos estándares de calidad que siempre han definido a la moda de alta costura.

El diseñador italiano Pierre Cardin fue uno de los pioneros en promover la moda prêt-à-porter. Él comenzó a pensar que la moda necesitaba evolucionar hacia una dirección más práctica, permitiendo que no solo las clases más adineradas tuvieran acceso a prendas de calidad y diseño.

El concepto moda *prêt-à-porter* sigue siendo moda de lujo. La diferencia con la alta costura reside sobre todo en que se versiona un mismo modelo en más tallas, introduciendo así el concepto de moda en serie. Se emplean los mismos diseños y se siguen las tendencias de cada temporada, pero se conserva la calidad y el diseño distintivo. Esta tendencia ofrece dos enfoques: por un lado, las propias marcas de alta costura lanzan al mercado una línea más asequible de prêt-à-porter para llegar a otros segmentos del mercado, como es el caso de Dior; por otro lado, los diseñadores de alta costura presentan y desarrollan colecciones listas para llevar, a veces bajo su propia marca.

Es aquí donde encontramos la distinción entre el *prêt-à-porter* de lujo o *designer* y el *prêt-à-porter difusión* o también conocido como *masstige*. (Navarro, 2017).

- **Gama alta: Marc Jacobs** un renombrado diseñador estadounidense, se desempeñó como director creativo de Louis Vuitton desde 1997 hasta 2014. En 2001, optó por introducir una línea más asequible y accesible, manteniendo su distinción bajo el nombre de "Marc Jacobs by Marc Jacobs".

Ilustración 4: Logo Marc Jacobs

**MARC JACOBS**

Fuente: (Marc Jacobs)

- **Gama intermedia: Bimba y Lola**, Bimba y Lola, un destacado exponente del florecimiento de la moda gallega, surgió en 2007 para convertirse en una de las marcas de confección de mayor crecimiento en la industria española. Dirigida principalmente a mujeres de entre 20 y 45 años, la marca ofrece una amplia gama de prendas y accesorios inspirados en las tendencias globales de la moda.

Ilustración 5: Logo Bimba y Lola



Fuente: (Bimba y Lola)

- *Gran distribución: **Topshop***, es una cadena minorista británica que se especializa en la venta de ropa, calzado, maquillaje y accesorios a precios accesibles, dirigidos a un público amplio. Se destaca como uno de los principales líderes en el sector gracias a sus colaboraciones con renombrados iconos de la industria de la moda, como Alexander McQueen, Christopher Kane y Stella McCartney.

*Ilustración 6: Logo Topshop*



*Fuente: (Pastor, 2016)*

- La moda rápida o *fast fashion*:

Desde mediados del siglo XX, la confección ha vivido cambios significativos en comparación con las tendencias previas. La introducción de nuevas tecnologías, la deslocalización y la globalización han acelerado el proceso desde el diseño de una prenda hasta su disponibilidad en las tiendas para los consumidores.

El fenómeno de la moda rápida se basa en un modelo de consumo en el que la vida útil de cada prenda es breve. Su característica principal es la fabricación y adquisición masiva de productos de moda. Según la Asociación Americana de Ropa y Calzado (*American Apparel and Footwear Association*), el consumidor estadounidense adquiere un promedio de 68 prendas de moda al año, lo que indica un cambio significativo en la industria de la moda.

Según (Navarro, 2017), el éxito del sistema de moda rápida puede atribuirse a varios aspectos, como la imitación de diseños *prêt-à-porter*, la rápida rotación de la ropa en las tiendas, la búsqueda de los deseos del cliente, la flexibilidad en el proceso de producción con el sistema *just in time*, la diversificación de la oferta, la ubicación estratégica de las tiendas de moda rápida como herramienta de marketing, y el estilo de consumo.

El ritmo frenético de la moda rápida ha llevado a algunos diseñadores a colaborar con marcas de bajo coste, prestando su nombre para colecciones, como es el caso de Balmain<sup>1</sup> para H&M.

El sector de la moda es altamente dinámico y complejo, con consumidores cada vez más sofisticados, exigentes y bien informados. En este contexto, la creatividad desempeña un papel crucial para el éxito de las marcas de moda, ya que la diferenciación es fundamental para captar la atención y lealtad del cliente.

---

<sup>1</sup> Es una casa de moda de lujo francesa fundada por Pierre Balmain en 1945.



- Moda económica: **Primark**, perteneciente al grupo *Associated British Food*, es una cadena de tiendas irlandesa conocida por ofrecer ropa y accesorios a precios muy bajos. Su éxito se basa en tres pilares principales:
  1. Cadena de suministro eficiente: La empresa busca diseños simples y materiales económicos, evitando repetir pedidos y vendiendo todo su stock para reducir costos.
  2. Costos operativos bajos: Primark invierte poco en publicidad, mantiene una estructura directiva plana y emplea una gran parte de su personal en las líneas de caja.
  3. Tiendas de gran tamaño: Sus establecimientos tienen un promedio de 3,000 metros cuadrados, lo que genera un alto volumen de ventas y compensa los márgenes de beneficio más bajos de sus productos.

Primark no invierte en marketing o publicidad porque su éxito se basa principalmente en el boca a boca, gracias a sus precios bajos y su amplia gama de productos dirigidos a diversos tipos de clientes. (Pastor, 2016)

*Ilustración 7: Logo de Primark*

PRIMARK®

*Fuente: (Primark)*

---

## 3. EL MARKETING

---

### 3.1. CONCEPTO DE MARKETING

Cuando se pretende definir el concepto de marketing, se encuentran muchas definiciones que se pueden utilizar para explicarlo. En todas, se plasma la esencia de lo que significa la disciplina de satisfacer las necesidades de los consumidores y alcanzar las metas comerciales de las empresas a través de las tácticas para entender, atraer, retener y fidelizar a los clientes, así como para generar demanda y fortalecer la posición de las sociedades en el mercado.

Además, el marketing, no se limita solo a la venta de productos o servicios, sino que también se centra en construir relaciones a largo plazo con los clientes, entendiendo sus necesidades y adaptándose a los cambios en el mercado. En la era moderna, el marketing ha evolucionado con el avance de la tecnología, incorporando estrategias digitales, redes sociales, marketing en línea y análisis de datos para mejorar la eficacia de las campañas y llegar a audiencias más específicas. Algunas de las descripciones son las siguientes:

“La clave del marketing es hacer sentir a la gente que forma parte de algo” – Seth Godin (Icesi, 2020)

"Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial." - Philip Kotler (UNIR - Universidad Internacional de la Rioja, 2021)

Según la *American Marketing Association*, la definición del término es la siguiente: “El marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, asociados y sociedades en general”. (Mesquita, 2023)

Muchas personas asocian el marketing únicamente con ventas y publicidad, pensando en estrategias que incluyen anuncios televisivos, catálogos, llamadas telefónicas y correos electrónicos promocionales. Sin embargo, el marketing va más allá de eso, siendo solamente la parte visible. En la actualidad, el enfoque del marketing ha evolucionado: ya no se trata simplemente de vender, sino de intentar encontrar el punto donde más necesidades de los clientes van a ser cubiertas. Si los especialistas en marketing comprenden estas demandas, diseñan productos que ofrezcan un valor superior, establecen precios apropiados, los distribuyen de manera eficiente y los promocionan de manera efectiva, entonces la venta de los productos será fluida

Peter Drucker, un renombrado experto en gestión, expresó que "el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria". En este sentido, las ventas y la publicidad son solo una parte de lo que realmente conlleva la mezcla del marketing, que incluye un conjunto de herramientas destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes y construir relaciones sólidas con ellos.

Desde una perspectiva más amplia, el marketing no es un proceso pensado de forma individual, si no que se enfoca en la sociedad, y, mediante el cual los consumidores buscan los productos que más bienes y necesidades suyas cubran. En un contexto empresarial más específico, el marketing supone generar relaciones de intercambio rentables y repletas de valor para los clientes. Por lo tanto, podemos definir el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y desarrollan relaciones sólidas con ellos para, a cambio, capturar el valor de esos clientes (Kotler & Armstrong, 2012)

El marketing es un concepto que combina lo antiguo con lo moderno. Sus raíces se encuentran en el comercio entre civilizaciones antiguas, pero su formalización y sistematización como una ciencia experimental ocurrieron en la década de 1970. Otra manera de definir el marketing es como el estudio o investigación sobre cómo satisfacer de manera óptima las necesidades de un grupo social mediante intercambios beneficiosos que garanticen la supervivencia de la empresa (UPV, 2010).

### 3.2. MARKETING DE MODA

Si analizamos el concepto de moda desde la perspectiva del marketing, vemos que va más allá de las definiciones convencionales. La moda no se limita únicamente a prendas tangibles, sino que incluye aspectos intangibles y emocionales, como asociaciones, sugerencias e ideas, que a menudo son subjetivas. En la actualidad, la moda abarca más que simplemente la ropa; también refleja cómo las personas comprenden la vida, expresan su personalidad, forman parte de una cultura o reflejan los valores de la sociedad en un momento determinado.

En el ámbito del marketing de moda, comprender el comportamiento del consumidor va más allá de simplemente conocer sus necesidades individuales. Es esencial considerar la influencia que un individuo ejerce sobre un grupo y cómo el grupo afecta las decisiones personales.

Para entender la complejidad del comportamiento del consumidor de moda, existen análisis sobre teorías basadas en el comportamiento humano, que procuran establecer una relación entre consumo y usos buscados. Sin embargo, cada una de las teorías tiene limitaciones y aplicaciones. En la mayoría de las ocasiones la conducta puede explicarse con la combinación de varias de las siguientes teorías:

- Teoría económico-racional del consumo de moda:

Se parte de la premisa de que el consumo de moda está estrechamente ligado al precio y los ingresos. Se cree que los compradores intentan maximizar su utilidad encontrando un equilibrio óptimo entre calidad y precio. Desde esta perspectiva, se describe a los consumidores de moda como mayormente racionales, buscando justificación lógica en sus compras y siendo atraídos especialmente por productos en oferta, rebajas o promociones.

Sin embargo, en el consumo de moda, este comportamiento es frecuente y, dado el componente afectivo y social de los productos de moda, suele ir acompañado de otro tipo de valoraciones.

El comportamiento del consumidor en rebajas se explica bien teniendo en cuenta esta teoría, pero, por ejemplo, en el caso de las rebajas de moda *low cost*, éstas tienen además un componente psicológico y no solo económico, ya que con frecuencia se adquieren muchos productos que no se necesitan realmente, solo por el mero hecho que están rebajados.

Es el caso de los *outlets* de firmas de moda de diseño como Las Rozas Village en Madrid o La Roca Village en Barcelona, en los cuales se pueden adquirir productos de conocidos diseñadores a precios más asequibles.

Hay muchas marcas que, adoptando la idea de que el consumidor de moda es principalmente racional y busca maximizar la ecuación entre precio y calidad, se concentran en un determinado nicho de mercado ofreciendo productos con una buena relación calidad-precio y también diseño. Sería el caso de marcas de moda rápida como Zara, Mango, Stradivarius o H&M, donde la motivación principal de compra es poder adquirir productos muy económicos con un diseño y una calidad que el consumidor considera suficientes para el precio que paga (Navarro, 2017).

- Teoría psicoanalítica del consumo de moda:

Parte de la teoría del psicoanálisis de Sigmund Freud (Sigmund Freud, 1923) y es totalmente opuesta a la explicada anteriormente. Según esta teoría, el consumidor de moda pasa a ser un ser racional movido principalmente por la variable precio a considerar que sus motivaciones proceden de una serie de fuerzas internas que nada tienen que ver con lo económico. Freud propone dos fuerzas, eros y tánatos, para explicar aspectos del comportamiento humano. Eros incluye la amistad, la socialización y el deseo sexual, mientras que tánatos se refiere a sentimientos negativos como la envidia o la agresividad. Aunque estas fuerzas suelen permanecer ocultas, pueden influir en las decisiones de compra del consumidor. Los productos de moda pueden reconocerse bajo algunas de estas fuerzas en muchas ocasiones y así se muestran en las campañas de moda de la mayoría de las marcas.

Por ejemplo, las campañas de ropa interior masculina de Armani incorporan un fuerte componente de atracción sexual, presentando modelos seductores para estimular el interés de su audiencia objetivo. De manera similar, los desfiles de moda de una firma tan referente como Victoria's Secret, proyectan sensualidad no solo a través de sus diseños, sino también mediante las modelos que son emblemáticas de la marca.

También el eros está presente en las motivaciones de compra de las marcas de moda, es el caso de Lacoste, que en sus anuncios traslada de forma recurrente su idea de grupo, socialización o momentos para compartir entre amigos, mostrando así el lado amable de la marca y vinculándola con emociones que tienen que ver con el eros. (Navarro, 2017)

- Teoría del aprendizaje o experiencia en el consumo de moda:

Trata de poner de manifiesto el poder de las propias experiencias vividas con la marca en las decisiones de compra. Los consumidores aprendemos a través de nuestras relaciones con las marcas, las veces que hemos visitado una tienda, el amigo que nos habla de un producto que ha comprado y cuál es su valoración, las opiniones de expertos... Existe un complejo y lento aprendizaje de las marcas de moda mediante nuestras propias vivencias y las de las personas que nos rodean. Estas experiencias son las que marcan en gran medida nuestras decisiones, aunque en un primer momento nos comportemos siguiendo las bases de la teoría económico-racional y centrada principalmente en la variable precio. En el momento en que un consumidor de moda adquiere un producto que le resulta satisfactorio es difícil que quiera cambiar de marca. La satisfacción puede venir dada porque se ve a sí mismo elegante, porque el producto aguanta muy bien los lavados y el uso o porque su uso y disfrute le hacen sentirse parte de un determinado grupo. (Navarro, 2017)

Un caso muy claro es el de la marca Abercrombie & Fitch, cuyas tiendas son reconocidas y asociadas a la marca por su olor característico, la estética de sus dependientes, su luz tenue o su entrada tan particular.

*Ilustración 8: Tienda Abercrombie & Fitch Madrid*



*Fuente: (Abercrombie & Fitch)*

Numerosas marcas aprovechan las recomendaciones de *influencers*, *bloggers*, *celebrities* o prescriptores, quienes comparten sus experiencias personales con el uso de ciertas marcas. Esto permite que los consumidores aprendan no solo de su propia experiencia, sino también de la de otros.

- Teoría social en el consumo de moda:

Según (Navarro, 2017), Los consumidores adoptan ciertos comportamientos o conductas con el fin de encajar en un grupo social específico o para acercarse a las personas que

consideran como sus referentes, mientras que al mismo tiempo buscan distanciarse de otros grupos con los que no desean ser identificados.

Esta teoría resulta fascinante, puesto que el consumo de productos como ropa, complementos, cosméticos o perfumes viene fuertemente marcado (en ocasiones de forma inconsciente) por el deseo de identificarse con ciertos grupos sociales y sentirse parte de un estilo de vida o valores específicos. La teoría de la referencia explica por qué algunos productos de moda causan tanto revuelo y son tan deseables para la mayoría de los consumidores: es el deseo de igualarse o superar a los demás. En ciertas ocasiones, los consumidores de moda buscan diferenciarse claramente de otros a través de los productos que eligen.

Este objetivo, a veces, se consigue siendo el primero en adquirir las nuevas tendencias de moda que salen cada temporada, un modelo de bolso concreto o una determinada prenda de ropa. Por ejemplo, la exclusiva marca de zapatos Jimmy Choo muestra siempre actrices de primera fila en sus anuncios y su mejor escaparate son grandes celebraciones como los Oscar o las pasarelas de moda de ciudades como París o Nueva York, donde actrices y princesas se pasean con los codiciados zapatos.

Éstas son todas las teorías en las que se basa actualmente para entender el comportamiento del consumidor, aunque es cierto, que la moda, al tratarse de productos que se compran siendo conscientes de que son el reflejo de uno mismo en muchas ocasiones, tiene un marcado carácter emocional y social, por lo que las teorías sociales y psicoanalíticas deben tenerse muy en cuenta.

### 3.3. INFLUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE MODA

Cuando alguien realiza una compra, se desencadenan una serie de acciones que influyen en su decisión final.

El acto de consumir implica un proceso de toma de decisiones de compra que está influenciado por dos tipos principales de variables: internas y externas. La influencia de cada una de estas variables varía dependiendo del tipo de producto y la complejidad de la compra. Por ejemplo, no es lo mismo comprarse un bolso para la graduación de uno mismo, en cuyo caso es probable que sea una compra mucho más reflexiva e incluso pueda llevar mucho más tiempo, que comprar un bolso para un uso habitual; ésta última compra puede llevar (a priori) menos tiempo y esfuerzo dado que es probable que sea más por impulso: posiblemente se compra el que más gusta sin pensarlo mucho, ya que si al final no se está satisfecho con la compra siempre es más fácil y menos «traumático» comprarse otro. Al hacer esta reflexión, hay que tener en cuenta que el consumidor no afronta de la misma manera la totalidad de sus compras. A veces, el estado de ánimo influye en esta decisión provocando un comportamiento más reflexivo, otras veces más impulsivo, o otras dejándose atraer por determinados productos acogiéndose a la variable precio.

Ante este panorama, se descubre que entender el comportamiento del consumidor de moda es muy laborioso debido a la gran cantidad de factores que participan en juego en el momento de la toma de una decisión (Navarro, 2017).

### 3.3.1. Variables internas que influyen la compra de moda

#### - Necesidades, motivaciones y deseos:

La necesidad surge de la toma de conciencia que el consumidor tiene sobre la falta de algo que requiere, bien sea para sobrevivir (cubrir una necesidad imperiosa) o simplemente para sentirse bien. En el ámbito de la moda, la decisión de comprar un producto puede ser resultado de circunstancias internas, externas o una combinación de ambas. Por ejemplo, un consumidor podría necesitar comprar una camisa simplemente porque necesita ir cubierto o protegerse del frío; también puede hacerlo porque quiere ir elegante o por ambas razones. La diferencia radica en que elegirá una u otra marca en función de la intensidad de la necesidad. Si solamente quiere protegerse de las incidencias del tiempo es probable que le sirva cualquier camisa, independientemente de la marca o el diseño, pero si su objetivo es lucir elegante, es probable que reduzca su elección a un conjunto específico de marcas que perciba como capaces de satisfacer esa necesidad en particular. Luego, probablemente optará por una marca que destaque por su prestigio o su diseño distintivo.

Tal y como se indica en (Navarro, 2017), las marcas utilizan este tipo de necesidades y motivaciones para posicionarse en la mente del consumidor. Encontramos marcas como Primark, con un gran éxito de ventas en el mercado y donde pueden encontrarse productos que satisfacen necesidades esenciales en el mercado de la moda: ir vestido. Por otro lado, aparecen marcas que tratan de cubrir un aspecto superior, como puede ser el propio hecho de ir vestido, pero además por poco dinero y con cierto estilo. Aquí encontramos marcas *low cost* como Stradivarius, Mango, H&M, Zara... Por otro lado, puede que la necesidad vaya aún más allá y lo que se busque sea sentirse elegante, admirado o a gusto consigo mismo y entonces el deseo de compra se dirigirá hacia marcas que les hagan sentir así, probablemente este público buscará marcas más prestigiosas o exclusivas como Hermès, Gucci u otras similares. Por tanto, el tipo de necesidad que el consumidor quiere satisfacer orienta el deseo de adquirir una marca u otra.

Considerando estas referencias, sería posible categorizar las razones de compra de productos de tendencia en motivaciones fundamentales y motivaciones emocionales. En primer lugar, las motivaciones fundamentales se centran en satisfacer necesidades básicas del consumidor, como por ejemplo la adquisición de unos zapatos para no ir descalzo. Por lo que se refiere a los motivos emocionales, la adquisición de productos de moda estaría marcada por la necesidad de que los zapatos sean el último modelo que lucen todos los *celebrities* para sentirse parte de un grupo.

Estos motivos harían desear o decidirse por marcas absolutamente diferentes: más o menos caras, prestigiosas o exclusivas.

- La percepció:

La definició de percepció en (Navarro, 2017), dice que es el proceso cognitivo a través del cual el consumidor, mediante sus sentidos, recibe y procesa toda la información externa con el fin de organizarla y darle significado. La imagen mental que el consumidor forma de un producto o marca se desarrolla a partir de su experiencia previa y sus necesidades personales. Este proceso consta de varias etapas: primero, se seleccionan los estímulos recibidos (a menudo de manera inconsciente); luego, se organizan en la mente del consumidor; y finalmente, se interpretan para adquirir un significado.

Entender cómo se origina la percepció en el consumidor y cuál es la imagen que tiene de una marca es crucial para las empresas de moda, ya que a menudo la imagen que desean proyectar no coincide con la percepció del consumidor. La percepció se caracteriza por ser subjetiva, selectiva y temporal.

Es subjetiva porque, a pesar de que los estímulos lanzados por las marcas de moda son los mismos para todos los consumidores (todos ven el mismo anuncio de Tommy Hilfiger), las reacciones a ese anuncio varían de un individuo a otro; esto se entiende debido a que cada consumidor tiene unas necesidades distintas, se siente más vinculado a la marca porque considera que está más relacionada con su estilo de vida o porque ha tenido una experiencia diferente con la misma.

Es importante conocer que la percepció también es selectiva, es decir, los individuos no perciben todo al mismo tiempo y por tanto se selecciona de forma inconsciente el campo perceptual en función de lo que se quiere percibir. Por ejemplo, en anuncios donde aparece una modelo muy atractiva, es probable que la atención del consumidor se centre en la modelo antes que en la marca. Calvin Klein emplea habitualmente modelos muy atractivos que exhiben cuerpos perfectos, lo que puede hacer que el consumidor se enfoque principalmente en los modelos y ocasionalmente pase por alto la marca, debido a la fuerte influencia del estímulo visual.

En tercer lugar, la percepció es temporal. Esto implica que la percepció que un consumidor tiene de una marca en particular puede cambiar y evolucionar con el tiempo; no es estática ni constante. A medida que el consumidor crece personalmente o interactúa con las marcas, y sus motivaciones cambian, su percepció de las marcas también se ve influenciada. Por ejemplo, una marca a la que el consumidor pudo ser muy fiel con veinte años porque tenía un estilo desenfadado y moderno, pasado un tiempo, puede que ya no la conciba como adaptada a él y busque algo más sencillo, elegante o discreto. Esto, permite a los responsables de marketing de las marcas de moda saber que puede cambiarse la percepció que tiene del consumidor, en caso de que no sea la deseada por la marca, con una estrategia de marketing adecuada.

Para influir en la percepció que tiene el consumidor sobre una marca, es fundamental considerar la naturaleza de los estímulos que recibe, sobre todo en lo que se hace referencia a aspectos sensoriales. Los estímulos se reciben a través de los sentidos: por ello, hay que tener en cuenta aspectos como el tamaño, el color, la forma, el emplazamiento o los pequeños detalles.

La marca Michael Kors hace uso de estímulos que tienen relación con la ley de figura y fondo: en este ejemplo, las figuras de los protagonistas son llamativas en el anuncio sobre el fondo del coche, lo que permite que el consumidor se fije más en lo que interesa que es el bolso, que además destaca por el color marrón sobre el fondo blanco de la ropa de los protagonistas.

Ilustración 9: Anuncio percepción - Michael Kors



Fuente: (Michael Kors)

Otra alternativa para ayudar en la percepción de los estímulos es utilizar lo insólito. Por ejemplo, en el caso del siguiente anuncio de Levi's se utiliza la figura de una bruja, que resulta incongruente *a priori* también por el color verde de su piel. Esto provoca un choque perceptual que favorece a la atención involuntaria.

Ilustración 10: Anuncio percepción – Levi's



Fuente: (Levi's)

- La actitud:

Cuando hablamos de actitud, nos referimos a un conjunto de sentimientos hacia un producto o marca específica que influye en cómo se actúa. Es una respuesta directa a la percepción que

Se ha mencionado previamente y está ligada al comportamiento de compra, lo que la convierte en una variable de gran interés. Las firmas deben analizar la predisposición del comprador en función de lo que recibe, con el fin de comprender cómo pueden influir en su actitud.

La inclinación hacia la compra de un producto está determinada por las experiencias personales con la marca y por la influencia de los grupos sociales en los que se está incluido (por ejemplo, la tradición de comprar cierto tipo de ropa en el hogar familiar).

La actitud puede cambiar con el tiempo y es susceptible de ser moldeada con la estrategia de marketing adecuada. Para lograrlo, es necesario entender qué elementos la conforman. Los componentes de la actitud son tres:

- *Elemento cognitivo o cognoscitivo:*

Alude a todo el cómputo global de información, de creencias y de conocimiento que se tienen sobre la marca. Por ejemplo, se sabe que la marca Desigual es más atrevida, con mucho colorido, que se fabrica con algodón 100%, que tiene tiendas propias, que tiene un precio medio-alto... Su diferenciación a ojos del consumidor viene dada precisamente porque representa una personalidad definida.

Este elemento tiene un componente racional: el consumidor analiza todos los datos y la información que tiene de la marca y eso es lo que le hace decantarse o no por ella.

- *Elemento afectivo:*

Este elemento pone su énfasis en los aspectos emocionales, en los sentimientos que la marca o el producto despiertan en el consumidor. La actitud o predisposición hacia la marca no está influida por la información que se tenga sobre su precio o su calidad, sino que alude a las emociones que despierta en cada uno. Por ejemplo, y siguiendo con el ejemplo anterior, Desigual es una marca fresca, atrevida, para gente que quiere desmarcarse un poco de la moda clásica, para personas que se consideran algo más jipis o alternativas, que transmiten la filosofía de ser uno mismo sin seguir los cánones, es una marca provocadora... No sería complicado describir la marca como si fuera una persona, puesto que, desde el origen, los creadores de Desigual la han dotado de rasgos personales muy claros y sólidos. Podría decirse que es una marca para personas libres, desenfadadas, que se toman la vida con humor, que siguen un estilo de moda propio. A través de sus anuncios se percibe una marca con valores contundentes.

- *Elemento conativo o conductual:*

Este elemento tiene que ver con la tendencia a la compra, con el comportamiento activo. Una de las formas de incluir en él mediante la prueba de los productos, es decir, que el consumidor tenga la experiencia de probar sus productos y vea como lo hacen sentir. Los *showrooms* o las pasarelas de moda permiten al consumidor un contacto más directo con los productos; pueden tocarlos, sentirlos y ver cómo quedan en el plano real.

Lo interesante es conocer sobre cuál de los tres elementos necesita trabajar la marca de moda para mejorar o modificar la actitud del consumidor.

En ocasiones hay predisposición negativa hacia el producto simplemente por falta de conocimiento o información, por lo que, en ese caso, resultaría importante trabajar sobre el componente cognitivo, ofreciendo al cliente más datos acerca del precio, la composición de los productos, el proceso de fabricación, las tiendas... Otras veces resulta necesario reforzar la parte afectiva. El consumidor conoce la marca, pero no termina de sentir afecto por ella. En este caso se necesita crear un vínculo emocional entre ambos, bien a través de asociaciones emocionales con imágenes, utilizando marketing sensorial o asociando la marca con una persona conocida y admirada que defina la personalidad de la marca o bien a través de la publicidad, ayudándose de una música determinada o un *story-telling*<sup>2</sup> adecuado. Todo está orientado a transmitir cómo se sentirá el consumidor con el uso del producto. En el mercado de la moda el componente afectivo resulta esencial para modificar o crear actitudes favorables hacia las marcas (Navarro, 2017).

- El aprendizaje y la experiencia:

El aprendizaje es un proceso: se desarrolla en etapas, poco a poco. A lo largo de la vida como consumidores se aprende cosas de las marcas con las que se convive, y se hace de manera natural, utilizando los estímulos que transmiten a través de sus anuncios, tiendas, revistas o las relaciones que establecen con las personas. Se está en contacto diario con infinidad de marcas de moda de las que sin darse cuenta se aprenden cosas. Además de ese aprendizaje sencillo, también se tienen las propias vivencias con las marcas, experiencias que marcan y condicionan y sobre todo hacen añadir o eliminar marcas del listado de preferidas o deseadas. Estas experiencias hacen ir modificando la relación natural ante las señales que las marcas envían.

Conocer cuál ha sido la historia del consumidor con la marca, cómo la ha conocido, qué ha sentido cuando la ha utilizado, qué siente cuando entra en la tienda, cómo empezó a interesarse por ella, cómo la busca, etc., resulta muy importante para fidelizar a los clientes.

En la industria de la moda, es fundamental crear experiencias memorables y gratificantes para los consumidores, ya que, éstas se pueden considerar como la base de su deseo de volver a comprar. Se busca recrear la misma sensación y emoción que el consumidor experimentó al interactuar con el producto y su entorno.

El interior de la tienda de Louis Vuitton en París ofrece una experiencia única para los consumidores. Es como un museo lleno de sensaciones, donde se respira elegancia, sofisticación y glamour. Este ambiente especial hace que los consumidores se sientan extraordinarios por un momento. Estas emociones y experiencias influyen profundamente en la actitud del consumidor hacia el deseo de comprar.

---

<sup>2</sup> Técnica de comunicación que consiste en captar la atención del público a través de una historia.

Il·lustració 11: Tienda Louis Vuitton París Montaigne



Fuente: (Louis Vuitton)

El consumidor de moda desarrolla a lo largo de su vida un proceso de aprendizaje que abarca tres tipologías: el aprendizaje afectivo, el aprendizaje simbólico y el aprendizaje físico.

En el aprendizaje afectivo, las marcas o diseñadores de moda buscan influir en el comportamiento del consumidor, enseñándoles nuevas formas de interactuar o consumir sus productos. Por ejemplo, promueven que los clientes compren sus productos en línea, utilicen activamente sus plataformas en redes sociales como Facebook o YouTube, y compartan sus opiniones o looks con productos de la marca.

El aprendizaje simbólico de los productos de moda permite que los consumidores adquieran un alto contenido informativo de la marca a través de eslóganes («Just Do It» de Nike), nombres de marca y signos o símbolos distintivos. El proceso de aprendizaje de los productos de moda pasa por la interiorización de todos y cada uno de los atributos que distinguen la marca, y van desde su logotipo o el olor de sus tiendas hasta el trato recibido, el diseño o la calidad de los productos. A través de esta simbología, el consumidor asociará ciertas sensaciones y emociones con la marca en cuestión.

Las marcas de moda recurren al aprendizaje simbólico para familiarizar al consumidor con su marca y, al mismo tiempo, para reforzar su memorabilidad y las emociones vinculadas a ella, es el caso de

Carolina Herrera con las iniciales CH grabadas en la piel de todos sus productos. El uso de esta simbología ayuda al consumidor a identificar y a reconocer de una forma mucho más rápida y fácil los productos de las marcas.

*Ilustración 12: Productos de Carolina Herrera*



*Fuente: (Carolina Herrera)*

Por último, el aprendizaje afectivo (vital para las marcas de moda dado su carácter emocional) se refiere al método mediante el cual los valores que transmite una marca se traducen casi de forma automática en una respuesta por parte del consumidor, que reacciona de forma inmediata a los estímulos de marketing que las firmas les lanzan. Se trata de enseñarle al consumidor quién es la marca y que no entre en juego la razón, sino el impulso. Para ello, las marcas de moda utilizan imágenes que transporten al consumidor a un mundo de sensaciones agradables e idílicas, que le hagan asociar la marca con valores deseados o aspiracionales.

En (Navarro, 2017) se destaca que el proceso de aprendizaje es diferente según sea la naturaleza del producto. En el motivo que nos atiende, hay que tener en cuenta que se trata de productos que tienen un alto grado de deseo y que muchas veces su consumo va orientado, como se ha comentado anteriormente, a satisfacer necesidades de tipo intangibles, como sentirse bien con uno mismo o transmitir un determinado estilo de vida. Por lo tanto, para construir un aprendizaje sólido, adquieren vital importancia el uso de elementos, símbolos y situaciones que ayuden al consumidor a interiorizar los valores de la marca. Y, sobre todo, resulta fundamental la sensación final que este experimente con el uso del producto, cómo le haga sentir, el cumplimiento de sus expectativas, etc.

- La personalidad:

Se explica como la última variable interna que tiene influencia en el proceso de decisión de compra del consumidor. En el caso de la moda es de especial relevancia

Definir qué es la personalidad resulta complejo debido a su carácter multidimensional, dado que es el conjunto de rasgos internos que caracterizan a un individuo y que le hacen actuar de un

determinado modo ante una situación concreta. Por un lado, está compuesta por la carga genética heredada de los padres y por otro es el resultado de las propias vivencias y experiencias del individuo. Incluye tanto interacciones del estado de ánimo como formas de actuar, motivaciones y predisposición hacia una marca o una situación.

La personalidad es consistente, ya que se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo, así como evolutiva porque puede variar a largo plazo por las experiencias vividas o por la relación con el entorno, además de diferenciadora, pues permite identificar a cada individuo como un ser único.

Esta variable interna, la personalidad, se manifiesta en cada persona a través de su estilo de vestir y su comportamiento, revelando su estilo de vida, valores y la imagen que quiere proyectar a los demás. La moda se convierte así en una poderosa herramienta para expresar la personalidad de cada individuo. Para interiorizar esta afirmación, es tan sencillo como pensar en qué ropa se pone cada uno, qué estilo de peinado lleva o, incluso, la ropa que no se pondría y el motivo de ello. La respuesta, muy probablemente, sería porque cada uno no se reconocería a sí mismo con ese estilo. Las marcas de moda comprenden esta dinámica y por eso desarrollan productos con características específicas de personalidad, con el objetivo de que el consumidor se identifique claramente con ellas. Su meta es que el consumidor pueda reflejar su propia personalidad o la personalidad ideal que aspira tener a través del producto. Así, se puede encontrar marcas que resaltan rasgos como la elegancia, la sofisticación, la ambición, el liderazgo, el éxito, la seducción, la diferenciación de otros, la socialización y un largo etcétera.

En el caso de la marca de ropa masculina Hugo Boss, la personalidad que trasmite presenta a un hombre atractivo, seguro de sí mismo, que ha alcanzado el éxito y que se siente capaz de conseguir lo que quiere.

*Ilustración 13: Anuncio personalidad – Hugo Boss*



*Fuente: (Hugo Boss)*

Ejemplos que ilustran muy bien la relación entre la variable personalidad y la moda son el caso de marcas como la mencionada anteriormente en la variable actitud, Desigual, o los diseños de Agatha

Ruiz de la Prada. Esta diseñadora presenta unos diseños coloridos, atrevidos y exagerados en forma de cortes que han conquistado a una mujer desinhibida, que quiere ser diferente, que se considera dueña de fuerte y definida personalidad, fuera de modas y convencionalismos, que sigue su propio estilo sin que le importen los juicios de otros.

*Ilustración 14: Parte de la colección primavera-verano 2024 Agatha Ruiz de la Prada*



*Fuente: (Agatha Ruiz de la Prada )*

Se explica en (Navarro, 2017), que en la actualidad existen tendencias de moda y por tanto diseños y marcas condicionados a todo tipo de personalidades o formas de sentirse. Algunas marcas que se personifican con la elegancia, el glamur, la sofisticación y el éxito como marcas de lujo son Loewe o Givenchy. Otras lo hacen con personalidades más extrovertidas, abiertas, transgresoras o jipis, donde se muestra un estilo más desenfadado, tal y como se acaba de entender en el ejemplo de Agatha Ruiz de la Prada; otras tantas, tratan de posicionarse como marcas estilo *lady*, más románticas, clásicas y femeninas, como es el caso del diseñador español Felipe Varela o del diseñador Giles, uno de los maestros de este estilo, el preferido de estrellas como Sarah Jessica Parker u otras conocidas actrices. Por último, también se encuentra el caso de marcas que optan por transmitir todo lo contrario: atracción, seducción y en ocasiones cierta agresividad e incluso extravagancia, como es el caso del diseñador Alexander McQueen, con sus vestidos de fiesta o sus llamativos zapatos.

*Ilustración 15: Creaciones del diseñador inglés Alexander McQueen*



*Fuente: (Alexander McQueen)*

En el mercado de la moda, resulta muy poderoso el uso de determinados personajes que transmitan rasgos fuertes y marcados de personalidad; eso ayuda a que el consumidor traslade los rasgos de la persona que es imagen de la marca a la marca en sí misma. Es el caso de la utilización de deportistas, actores o actrices y modelos de éxito, conocidos y admirados por gran parte de los consumidores. Existen múltiples casos: deportistas citados anteriormente, como Beckham o Ronaldo con Adidas o Armani; modelos como Giselle Bundchen con Chanel; Emidio Tucci con actores como Silvester Stallone o Quim Gutiérrez; H&M con Beyoncé o un largo etcétera.

No hay que olvidar que la moda permite al consumidor expresar sus propios sentimientos. Normalmente, alguien va a sentirse más profesional vestido con un traje de chaqueta, y con unas mallas de deporte más activo y vital. En definitiva, moda y personalidad son las dos caras de una misma moneda.

### 3.3.2. Variables externas que influyen en la compra de moda

#### - La cultura:

La cultura es un elemento determinante en el comportamiento del consumidor, sobre todo cuando las empresas diseñan estrategias de marketing internacional, como es el caso de la mayoría de las marcas de moda.

La cultura se compone de las prácticas, creencias, normas y valores que comparten los miembros de una sociedad. Estos elementos influyen significativamente en cómo se comporta la gente al consumir, ya que las decisiones de compra siempre se toman en un contexto social y cultural. La cultura se adquiere a medida que el individuo interactúa con su entorno y aprende de él.

Es necesario conocer las características que definen la cultura para poder conocer mejor cuál es su utilidad en las estrategias de marketing de moda. Estas características son las siguientes:

- La cultura nace como resultado de las relaciones que mantienen los individuos de una sociedad. Se constituye en torno a los valores, la ideología, las costumbres y las creencias compartidas, y que definen, entre otras cosas, lo que es correcto o incorrecto, lo que es aceptable y lo que no, y, en el caso de la moda, las tendencias o las novedades. Incluso, se establecen las normas aceptadas por todos los individuos acerca de lo que es aceptable o no en la forma de vestir. Por ejemplo, cuando se asiste a un cóctel hay una etiqueta que afecta a cómo deben ir vestidos los invitados; en países musulmanes se requiere ir cubierto para visitar diferentes templos, etc.
- La cultura se transmite mediante la familia, los amigos y el contexto en el que la persona se desenvuelve.
- La cultura es un fenómeno que a menudo rebasa las fronteras nacionales. Hay países que, a través del cine, transmiten valores culturales que se adoptan en otros países. Por ejemplo, el estilo de vida americano: es cada vez más común la celebración de fiestas y



eventos importados de EE.UU., como Halloween. Con la moda ocurre lo mismo, aunque en muchos casos la moda es un fenómeno que trasciende culturas y se convierte en algo generalmente aceptado por diferentes sociedades.

- La cultura tiene un elevado carácter dinámico. Es decir, va cambiando a lo largo del tiempo. Los valores sobre lo que está bien o mal cambian al avanzar las épocas, igual ocurre con las creencias y también con la moda.

Las firmas se percatan de las diferencias culturales e intentan adaptar sus productos a las costumbres, valores y otros atributos propios de cada país o lugar en el que operan. Así, se observa que cambian los gustos por los colores, diseños o materiales, pero también varía el grado de interés por la moda o el proceso de decisión de compra según la cultura de cada país. Por ello, resulta necesario conocer el contexto cultural ya que éste repercute directamente en el consumo de la misma.

Así pues, es muy común encontrar una clara diferencia en los escaparates de las tiendas. Zara, que cuenta con tiendas en muchos países del mundo, adapta sus escaparates a las costumbres y creencias culturales, sociales y religiosas del país.

En el mercado al cual se hace referencia, el de la moda, resulta muy interesante mencionar las subculturas. La subcultura se refiere a los distintos segmentos o grupos de consumidores que se pueden identificar dentro de una cultura más amplia. Dentro de una sociedad, hay individuos con valores y costumbres diversos que forman subgrupos distintivos (también conocidos como tribus urbanas). En el caso de la moda, los identificamos en función de factores demográficos o socioculturales. Se observan grupos como los *hípsters*, los *pijos*, los *esnobs*, los *skaters* o los *jipis*, entre otros muchos. Cada uno de estos grupos utiliza la moda para reafirmar sus valores o sus creencias sobre aspectos tan diversos como la política, o su forma de entender y vivir la vida. A esta parte de la población, la moda les permite expresar esa identidad, identificarse con unos valores y tomar distancia de otros que no forman parte de su cultura. (Navarro, 2017)

#### - La clase social:

Definir el concepto de clase social resulta complejo, puesto que en la clasificación de las clases sociales entran en juego varios criterios que finalmente sitúan o no a un individuo dentro de una u otra. Dice (Navarro, 2017) que, por norma general, el criterio tradicional para agrupar a un individuo dentro de una clase social ha sido la variable renta, pero existen otras variables que también han de tenerse en cuenta, como la profesión que ejerza cada uno o el estilo de vida.

Se puede definir a la clase social como el grupo de personas que comparten afinidades en sus ideas y estilos de vida, lo que abarca cómo utilizan su tiempo libre, las actividades de ocio que disfrutan y los valores que defienden. Las personas con posiciones económicas similares toman conciencia de su pertenencia a una determinada clase social y esto se manifiesta claramente en el mercado de los productos de moda, ya que se comparten semejantes gustos y preferencias por las mismas marcas. El consumo de una marca y otra o de un estilo de ropa u otro acerca o aleja el sentimiento del individuo de formar parte de una determinada clase social, que puede ser real (se

pertenece realmente a esa clase social por los criterios mencionados en el párrafo anterior) o aspiracional (al individuo le gustaría pertenecer a una determinada clase social, relacionarse con los individuos que pertenecen a ella o ser visto como integrante de ella). El sociólogo alemán Georg Simmel postulaba, en relación con las clases sociales y la moda, que la moda y el vestido son símbolos de imitación, de forma que las clases sociales más bajas con deseo de acceder y parecerse a las más elevadas utilizan productos que simbolizaban el estatus de las clases a las que desean acceder, pertenecer o con las que desean ser comparados, mientras que las clases altas, por su parte, se esfuerzan por tratar de distinguirse de aquellas que intentan imitarlos o copiarlos.

La moda y la clase social son dos variables con intensa relación ya desde épocas muy antiguas. En siglos pasados, ya se podía distinguir la situación social de un individuo solamente por su vestimenta. Así, las señoras lucían bonitos y elegantes vestidos y las criadas iban ataviadas con un atuendo inconfundible a ojos de la sociedad, tal y como se comenta en el punto 2.2.. Por contra, en la actualidad, el hecho de lucir una marca con cierto prestigio no va necesariamente asociado a la pertenencia real a una determinada clase social.

Que un consumidor asocie una marca a una determinada clase social proporciona a la marca una serie de atributos de identificación tales como glamur, lujo, sofisticación, elegancia o exclusividad. Estos atributos convierten a la marca en deseable para otros consumidores que, principalmente por renta, no pueden acceder a ella fácilmente. De esta forma, el que un individuo adquiera en un momento dado una prenda o un complemento que por clase social “no le correspondería” le proporciona sensaciones placenteras que identifica con la marca, por ejemplo, que le hace sentir exclusivo o especial; se siente privilegiado por lucir un bolso o un vestido de un conocido diseñador.

Actualmente y debido al fenómeno del «lujo accesible», una gran cantidad de compradores no necesitan gastar cantidades de dinero desorbitadas para tener la sensación de que acceden a una clase social más elevada solamente por la sensación que produce el consumo de determinadas marcas de prestigio.

Igualmente, se da el fenómeno contrario y, gracias a las cadenas *low cost*, puede observarse que su segmento de clientes es muy amplio y estas marcas son adquiridas tanto por consumidores con alta renta y un determinado estilo de vida asociado a las clases sociales altas como por un gran abanico de clientes de clase media y baja con rentas y profesiones asociadas a este conjunto de clases sociales.

Por ello, puede decirse que la clase social determina en gran medida el tipo de marcas o productos de moda que se consumen; sin embargo, la disponibilidad de productos de alta y baja gama no está limitada a una clase social específica en un momento dado. Por lo tanto, el hecho de que alguien compre en tiendas *low cost* no necesariamente indica que pertenezca a una clase social baja, y lo mismo ocurre con la situación contraria.

- Los grupos sociales:

Los grupos sociales ejercen una importante influencia sobre las decisiones de consumo de este tipo de productos, y todo el mundo, en mayor o menor medida, es conocedor de ello.

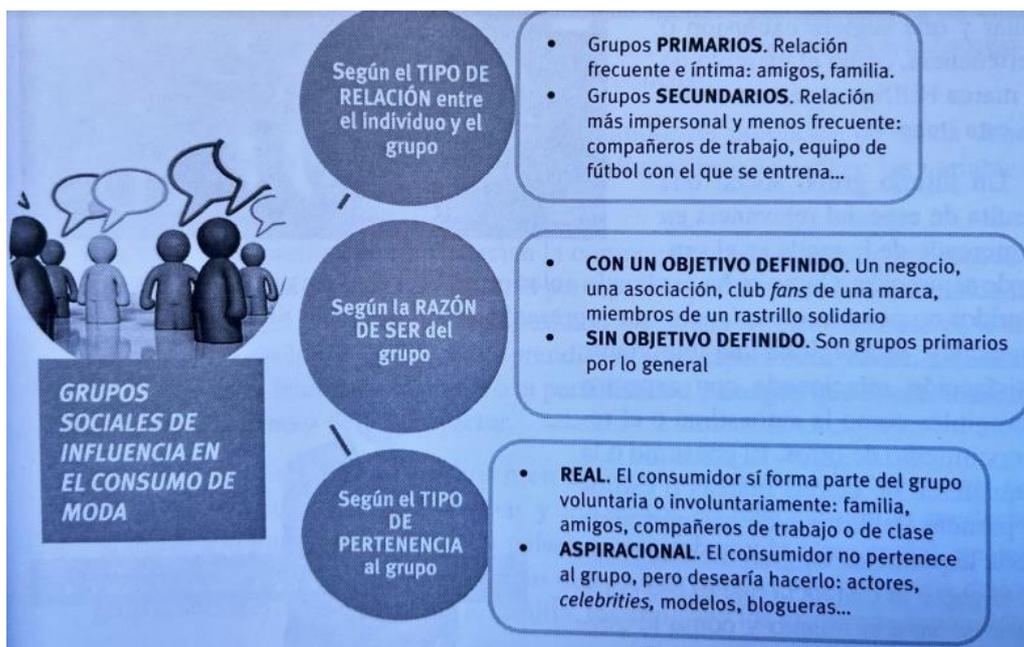
La conducta de compra en moda se ve notablemente influenciada por una variedad de grupos. Tanto factores personales como sociales impactan en las decisiones de compra, afectando las preferencias y actitudes hacia ciertas marcas, a menudo de manera inconsciente.

Desde una perspectiva sociológica, el individuo forma parte de una sociedad en la que interactúa con numerosas personas que ejercen influencia sobre él. Además, coexiste en un entorno social específico caracterizado por tendencias, tradiciones y valores compartidos. Esta influencia es inevitable, ya que el consumidor no existe en un vacío social.

Desde la perspectiva del marketing, un grupo social puede definirse como la agrupación de gente que interactúa mutuamente, que tienen cierta afinidad y comparten unos mismos intereses y expectativas. Llevado al terreno del consumo de moda, y, como citado al inicio del apartado, esto hace que las compras que realizan se vean condicionadas, puesto que comparten valores e ideas. Las marcas de moda son plenamente conscientes del poder de influencia que ejercen los grupos sociales en los planteamientos de sus compras. Por esta razón, muchas de sus estrategias de marketing se centran en fortalecer el sentido de pertenencia a un grupo específico o en influir directamente en ese grupo.

Los grupos sociales son distintos dependiendo de la clasificación que se haya seleccionado. Se pueden distinguir tres criterios para clasificar los grupos sociales que intervienen en el consumidor de moda:

Gráfico 2: Grupos sociales de influencia en el consumo de moda



Fuente: (Navarro, 2017)

Resulta interesante profundizar un poco más en los tres grandes grupos sociales que más influencia tienen en el consumidor de moda: la familia, los amigos y los grupos aspiracionales.

La familia es el grupo de mayor influencia en el consumidor, influye en su personalidad, en sus costumbres y hábitos en relación al consumo y por supuesto también en su preferencia por ciertas marcas o estilos de ropa. El individuo nace en el seno de una familia y aprende de manera inconsciente una serie de hábitos, conductas, tendencias, etc. Además, en muchas ocasiones necesita la aprobación de ciertos miembros de la familia (puede ser porque costean los productos que adquiere u otras veces por necesidad de aprobación).

Los amigos son el grupo social que, sobre todo a cierta edad (en la preadolescencia y adolescencia), más influye sobre el consumidor. La necesidad de sentirse parte de un grupo de amigos es muy elevada en la mayoría de individuos, sobre todo en consumidores adolescentes que mediante el consumo de ciertas marcas de moda sienten que comparten identidad con el grupo de amigos. Es el caso de muchas marcas de moda para jóvenes, como Hollister, cuyo posicionamiento está basado en la idea de pertenencia y aceptación del grupo.

Un último grupo social que resulta de especial relevancia en el mercado de la moda es el grupo de aspiración. Suele ser un grupo al que el consumidor no pertenece en sí, pero que representa un ideal para él, por su estilo de vida, entre otras variables. Su sentimiento de pertenencia le proporciona una importante satisfacción relacionada con aspectos intangibles como la autoestima o el reconocimiento de otros. La compra de ciertas marcas o estilos ayuda a cerrar la brecha entre la percepción actual de uno mismo y la imagen deseada ante los demás. Las marcas aprovechan la influencia de líderes de opinión o figuras admiradas para facilitar esta identificación con un grupo aspiracional (Navarro, 2017).

---

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

---

Es fundamental examinar el entorno, comprender su impacto en las decisiones empresariales, anticipar posibles escenarios y desarrollar estrategias defensivas y ofensivas en un mercado tan dinámico y cambiante como este.

Las personas no son diferentes al entorno que las rodea en cuanto a uniformidad. Éste, es capaz de moldear y determinar tanto las circunstancias como las posibilidades que se ofrecen: las oportunidades que se pueden aprovechar y las coyunturas a las que se debe enfrentar para seguir adelante.

Las empresas están compuestas por personas, y son ellas mismas las que deben entender en qué tipo de empresa están, cuál es el entorno que le afecta y, sobre todo, en el momento de diseñar una estrategia empresarial, hay que intentar que no se quede atrapada en prejuicios o análisis propios, pero tampoco partir del desconocimiento.

Para ello, se debe abrir la mente a posibilidades de análisis que quizás no son propias de la tradición empresarial y ser capaces de cuestionar otras.

Las empresas están atrapadas en un entorno que las influencia y en el que deben lidiar constantemente con lo que ocurre en él. Para trabajar en el entorno de la empresa o negocio es fundamental dominar el contexto, competencia y las tendencias que se desprende del momento actual, futuro y del acontecimiento internacional, nacional regional y local que afecte a la organización. Todo ello, para poder visualizar oportunidades de negocios, entender la dinámica actual e inclusive poder pivotar rápidamente.

El empleo de herramientas adecuadas facilita la realización de análisis al sistematizar el proceso, lo que mejora la eficiencia al identificar y establecer todos los aspectos relevantes (Barroeta, 2022).

### 4.1. Análisis externo

El sector textil ha experimentado cambios drásticos en los últimos años debido a la globalización y las nuevas tecnologías. Dentro de la industria, las empresas se desenvuelven en un entorno dinámico y desigual, el cual está influenciado por rápidos cambios en la moda y la firme aparición de nuevas tendencias y diseños. En consecuencia, la sociedad se ha visto impactada por las nuevas técnicas, los cambios que ha supuesto en las preferencias del consumidor, la presencia de competidores y la introducción de métodos innovadores que hacen referencia tanto a las empresas como a la sociedad ya propiamente dicha.

Estos factores han alterado la industria textil tradicional, afectando la forma en que se producen, distribuyen, comercializan y venden los productos textiles. Las empresas se encuentran en una situación de cambio constante para adaptarse al entorno y mantener su competitividad.

Para comprender estos desafíos, es esencial realizar un análisis externo, que se focaliza en los factores que afectan al sector textil. El análisis busca identificar oportunidades y amenazas, permitiendo a las empresas determinar la mejor respuesta a los cambios en su entorno, minimizando así las amenazas que afronta a la vez que aprovechando las oportunidades que se le brindan. El entorno incluye factores externos como eventos, situaciones y tendencias específicas que influyen en el desempeño y que no están bajo control directo de las empresas, es decir, que no se pueden dominar por ellas.

El análisis externo se puede dividir en dos niveles: el entorno general o genérico, que abarca acontecimientos a nivel global, y el entorno específico, que se centra en factores más locales y específicos de la industria textil. Este conocimiento profundo de los factores externos permite a las empresas anticipar y abordar los desafíos, así como mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución.

En realidad, es fundamental llevar a cabo el análisis antes de que la empresa inicie su planificación estratégica. De esta manera, puede formular objetivos y estrategias más enfocados, basados en la información y los datos recopilados (Quiroa, 2020).

(Jones & Hill, 2010) dictamina que, en primer lugar, las empresas deben delimitar claramente sus sectores industriales, ya que estas fronteras pueden cambiar con el tiempo debido a la evolución de las necesidades de los consumidores o a la emergencia de nuevas tecnologías que permiten a empresas de industrias no relacionadas satisfacer esas necesidades de formas innovadoras.

El análisis competitivo de la industria comienza por comprender la industria general en la que opera la empresa, antes de considerar aspectos como los segmentos de mercado o los sectores específicos. Herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter son útiles para llevar a cabo este análisis de la industria.

#### *4.1.1. Análisis PESTEL*

Este análisis se caracteriza por poder utilizarse con cualquier tipo de metodología de implantación de negocios.

En el ámbito empresarial, el marco PESTEL es una herramienta estratégica muy utilizada que permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, analizar los factores externos que afectan su operación. Este análisis ayuda a determinar la importancia relativa de cada uno de estos factores, lo que permite priorizar y establecer estrategias que sean adaptables y flexibles ante los cambios del entorno.

El marco PESTEL hace una clasificación de las influencias recibidas por parte del entorno empresarial en seis categorías principales: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Al realizar un análisis PESTEL de manera meticulosa, se puede comprender mejor lo que está sucediendo en el entorno empresarial y así identificar los factores que afectan al negocio. Esto permite establecer estrategias para posicionar y mantenerse en el mercado.

Después de realizar el análisis PESTEL, se pueden formular hipótesis estratégicas, categorizarlas y tomar decisiones de manera adecuada y consensuada. Por lo tanto, esta herramienta es fundamental para definir la dirección que deben tomar los negocios y proyectos. Los líderes deben entender las fuerzas principales que impulsan el cambio y cómo estas influencias externas afectan de manera única a diversas industrias, mercados y organizaciones específicas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2002, pág. 65).

Además, esta herramienta, la cual verifica la relevancia de analizar el entorno cuando se observa la velocidad con la que se producen cambios actualmente, trae consigo una serie de ventajas que pueden ayudar a impulsar otros procesos internos de la empresa (Barroeta, 2022). Es crucial que el análisis PESTEL se emplee para evaluar el posible impacto futuro de los factores del entorno, ya que este impacto puede diferir de su efecto actual.

Gráfico 3: Influencias del macroentorno: el mercado PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir del contenido de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2002).

### a) Análisis PESTEL en Michael Kors y Coach.

Como ya se ha comentado, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una empresa.

El análisis PESTEL es utilizado para comprender el entorno externo en el que operan las empresas. Examina todos los factores mencionados en el párrafo anterior, es decir, los que pueden afectar a una empresa. El análisis PESTEL de Michael Kors y Coach es el siguiente:

#### 1. Político:

Si hacemos referencia a las políticas comerciales y arancelarias, la inestabilidad política en las regiones en las que desarrolla su actividad puede afectar a sus cadenas de suministro y distribución. Por tanto, la estabilidad política puede influir en las operaciones que se desarrollan con la firma, así como en la percepción de la propia marca.

Además, cambios en las políticas comerciales y arancelarias internacionales podrían afectar a la importación y exportación de productos de moda de Michael Kors y Coach.

Las leyes y regulaciones que afectan a este tipo de empresas pueden variar dependiendo de diversos factores, como el país en el que operan, el tipo de productos que venden, sus prácticas laborales, entre otros. A continuación, se muestra una lista general de áreas de legislación que podrían impactar en ellas:

- *Propiedad Intelectual:* Ambas empresas deben estar atentas a las leyes que protegen sus marcas registradas, diseños patentados y otros activos intangibles. Esto incluye leyes de marcas comerciales, derechos de autor y patentes.
- *Comercio Internacional:* Las regulaciones de importación y exportación pueden afectar a Michael Kors y Coach si operan en múltiples países. Se engloban aranceles, restricciones comerciales, acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales y regulaciones aduaneras.
- *Derechos Laborales:* Las leyes laborales pueden afectar al sector de la moda en relación con las condiciones de trabajo en las instalaciones de las empresas donde hay producción, la compensación de los empleados, el horario laboral, la seguridad en el trabajo, entre otros aspectos.
- *Normativas de Seguridad del Producto:* Ambas entidades están sujetas a regulaciones que garantizan la seguridad y calidad de sus productos, como las regulaciones de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) en Estados Unidos o normativas equivalentes en otros países.
- *Protección del Consumidor:* Las empresas de moda como Michael Kors y Coach deben cumplir con las leyes que protegen a los consumidores en términos de publicidad veraz, prácticas de venta justas, políticas de devolución y garantías de productos.

- *Regulaciones Ambientales:* Las leyes ambientales pueden impactar a ambas empresas en términos de prácticas de fabricación sostenibles, gestión de residuos, cumplimiento de normativas sobre químicos y materiales utilizados en la producción, entre otros aspectos.
- *Normativas Financieras:* En relación con la gestión financiera de las empresas, deben cumplir con regulaciones sobre informes financieros, impuestos corporativos o cumplimiento de normativas de contabilidad, entre otros.

Es importante destacar que estas son áreas generales de legislación que pueden afectar a empresas como Michael Kors y Coach, y que las leyes específicas variarán dependiendo de la ubicación geográfica y otras circunstancias particulares de cada empresa. Por lo tanto, es esencial que estas empresas cuenten con equipos legales y de cumplimiento que estén al tanto de las regulaciones relevantes en todas las jurisdicciones en las que operan.

Otros aspectos políticos que han afectado directamente al sector textil en los últimos años fueron la pandemia de la COVID-19 o los actuales conflictos bélicos.

La COVID-19, surgida en Wuhan, China, a finales de 2019, rápidamente se convirtió en una pandemia global. Los síntomas comunes incluyen fiebre, tos y dificultad respiratoria. Las medidas de contención como el distanciamiento social y el uso de mascarillas se implementaron en todo el mundo. Estas restricciones impactaron significativamente en el sector de la moda con cierres temporales de tiendas, cancelación de eventos y desfiles de moda, así como interrupciones en la cadena de suministro. Las marcas de moda se vieron obligadas a adaptarse rápidamente, centrándose en las ventas en línea y la producción de ropa más cómoda y casual para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Los desfiles de moda y eventos se trasladaron al formato digital. La caída de la demanda de moda de lujo y de ropa formal resultó en pérdidas económicas significativas para muchas empresas. Además, la crisis económica provocada por la pandemia llevó a una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores, afectando aún más al sector. Sin embargo, a pesar de los desafíos, la pandemia también impulsó la innovación en la industria de la moda, con un enfoque renovado en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Así pues, la COVID-19 trajo consigo cambios profundos y duraderos en el mundo de la moda, desde la forma en que se produce y se vende la ropa, hasta las tendencias y preferencias de los consumidores.

El conflicto entre Rusia y Ucrania también ha tenido un impacto perjudicial en el sector de la moda, incrementando los desafíos económicos y logísticos y obstaculizando el crecimiento y la innovación en la industria en la región. Desde febrero de 2022, este conflicto entre Rusia y Ucrania ha continuado, con tensiones renovadas en la región de Donbás y a lo largo de la frontera entre los dos países. Los enfrentamientos han resultado en una escalada de violencia y un aumento en el número de víctimas civiles y militares. En el sector de la moda, estas tensiones han exacerbado los desafíos ya existentes en la cadena de suministro, con interrupciones en la producción y el transporte de mercancías en la región. Las empresas de moda en Ucrania han enfrentado dificultades adicionales debido a la inestabilidad económica y política, lo que ha afectado negativamente su capacidad para operar y competir en el mercado internacional. Las sanciones económicas impuestas por occidente

contra Rusia también han afectado a las empresas de moda rusas, limitando su acceso a los mercados globales y dificultando sus operaciones.

Por último, el conflicto entre Israel y Palestina ha continuado con episodios de violencia y tensión, acentuándose desde octubre de 2023, incluyendo ataques con cohetes desde Gaza hacia Israel y represalias militares israelíes, así como disturbios en Jerusalén Este y Cisjordania. Estos acontecimientos han generado víctimas civiles y militares de ambos lados, aumentando las tensiones en la región y provocando preocupaciones internacionales sobre los derechos humanos. El conflicto ha tenido una implicación significativa en el sector de la moda de Palestina (al igual que en tantos otros), donde la inestabilidad política y económica ha obstaculizado el desarrollo de la industria. Las restricciones de movimiento y acceso impuestas por Israel han dificultado el comercio y la exportación de productos textiles palestinos. Por otro lado, en Israel, la industria de la moda también ha experimentado desafíos debido a la incertidumbre y la inseguridad generadas por la violencia. Además, las campañas de desinversión contra empresas israelíes han afectado el comercio internacional y las relaciones comerciales en el sector de la moda. La percepción pública de las marcas asociadas con Israel o Palestina también ha sido impactada, lo que ha llevado a cambios en las estrategias de marketing y ventas.

## 2. Económico:

Las tendencias económicas globales son cambios en la economía mundial que pueden influir en la capacidad de compra de los consumidores y, por ende, en las ventas y el gasto en productos de lujo como los de Michael Kors y Coach.

De igual forma, las variaciones en los tipos de cambio pueden influir en los costos de producción y en la competitividad de los productos en los mercados internacionales.

Sin embargo, no son estos los únicos puntos en los que se puede ver intervenida la parte económica del análisis, pues (Modaes , 2023) cuenta que, en el segundo trimestre de 2023, el grupo Capri <sup>3</sup> ha experimentado una disminución en las ventas, principalmente debido al mercado estadounidense y a dificultades en la implementación de la nueva plataforma de comercio electrónico de Michael Kors.

El *ecommerce* (comercio electrónico), según la economipedia (Alcalde, 2020) es la actividad de comprar, vender y distribuir bienes y servicios utilizando internet u otras redes informáticas. Este método comercial es distintivo por su naturaleza virtual, ya que no requiere de presencia física ni de limitaciones de espacio o tiempo. Permite realizar transacciones en cualquier momento y lugar del mundo, ofreciendo accesibilidad y rapidez a los usuarios.

Durante el período finalizado el 30 de septiembre de 2023, la empresa registró una facturación de 1.291 millones de dólares, lo que representa una disminución del 8,6% en comparación con el mismo período del año anterior. Después de ajustar por los tipos de cambio, las ventas disminuyeron un

---

<sup>3</sup> Grupo estadounidense de lujo, que opera con las marcas Versace, Jimmy Choo y Michael Kors.

10%. En el primer semestre de 2023, la facturación de Capri alcanzó los 2.520 millones de dólares, en comparación con los 2.772 millones de dólares en el primer semestre de 2022.

El resultado neto se redujo significativamente a 90 millones de dólares, frente a los 224 millones de dólares en 2022, y el acumulado en 2023 se situó en apenas 138 millones de dólares, lo que representa una caída del 68%.

América fue la región con peor desempeño, lo que impactó especialmente en los resultados de Michael Kors, cuyo mayor mercado se encuentra en este continente. Las ventas en América disminuyeron un 14% en el segundo trimestre, alcanzando los 556 millones de dólares, lo que, sumado a una ligera caída en Asia, resultó en una facturación total del trimestre de 879 millones de dólares, una disminución del 8,6%.

John D. Idol, presidente y CEO de la compañía, reconoció que los resultados del segundo trimestre de 2023 fueron inferiores a las expectativas debido al entorno macroeconómico y a los desafíos en la implementación del comercio electrónico. Explicó que la implementación de una nueva plataforma de *ecommerce* para Michael Kors en América afectó negativamente los resultados del trimestre. Además, señaló que la demanda de artículos de lujo se ha suavizado, especialmente en América.

La empresa tiene previsto ser adquirida por el grupo Tapestry en 2024, que opera con marcas como Coach, Stuart Weitzman y Kate Spade, en una operación valorada en 8.500 millones de dólares.

Por otra parte, haciendo referencia a las situaciones mundiales introducidas en el apartado anterior que han afectado a la economía en los últimos años, la pandemia de la COVID-19 ha impactado significativamente la industria de la moda a nivel mundial, con consecuencias económicas sustanciales. Según datos de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), se estima que las ventas globales de moda cayeron en un 15,2% en 2020 en comparación con el año anterior. Esto representa una pérdida de ingresos de aproximadamente 440 mil millones de dólares.

Las medidas de confinamiento y distanciamiento social provocaron el cierre temporal de tiendas físicas, lo que provocó una caída abrupta en las ventas minoristas. Se estima que al menos el 17% de las tiendas de moda en todo el mundo han cerrado permanentemente debido a la pandemia.

El sector de la moda rápida fue particularmente afectado, con marcas como Zara y H&M reportando pérdidas significativas en sus ganancias. Se estima que las ventas de moda rápida cayeron en un 40% en 2020.

La cancelación de eventos y desfiles de moda, así como la disminución en los viajes y la vida social, redujeron la demanda de ropa formal y de lujo. Según la consultora McKinsey, las ventas de moda de lujo cayeron en un 23% en 2020.

La demanda de ropa cómoda y para estar en casa experimentó un aumento durante los confinamientos, lo que llevó a un crecimiento en las ventas en línea. Sin embargo, este aumento no compensó completamente las pérdidas sufridas en el sector.

En síntesis, la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto económico significativo en la industria de la moda, con una disminución en las ventas, el cierre de tiendas y una reorientación en las preferencias de los consumidores hacia la comodidad y la funcionalidad.

En cuanto a la guerra entre Rusia y Ucrania, ha tenido un impacto económico significativo en la industria de la moda. Con la interrupción de la cadena de suministro y la disminución de la estabilidad en la región, se ha observado una caída en la producción y exportación de prendas de vestir. Ucrania, anteriormente un importante centro de producción textil, ha experimentado una reducción en su capacidad de producción debido a la inestabilidad y el conflicto. De hecho, fue en mayo de 2022 cuando Euratex<sup>4</sup> lanzó la Iniciativa Textil UE-Ucrania (EUTI), que tiene como propósito fomentar la colaboración entre las empresas de textiles y confección de la Unión Europea y Ucrania. EUTI sirve como un punto central de contacto para las empresas ucranianas que buscan cooperación y apoyo con sus contrapartes en la UE, y viceversa. Esta conexión facilitada por EUTI tiene como objetivo:

- Facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda, como, por ejemplo, en la búsqueda de suministros de tejidos.
- Participar en procesos de adquisiciones públicas.
- Brindar apoyo mutuo entre empresas.

En 2021, las exportaciones de la UE a Ucrania alcanzaron los 1.300 millones de euros, situándose como el 13º mercado más importante; mientras que las importaciones desde Ucrania alcanzaron los 500 millones de euros, ocupando el puesto 21º.

Como socio en la Convención PEM<sup>5</sup>, Ucrania tiene el potencial de tener un papel significativo en la cadena de suministro de textiles y prendas de vestir en Europa. La propuesta de la UE para suspender aranceles sobre productos importados de Ucrania abre nuevas oportunidades en este sentido.

Dirk Vantghem, director general de Euratex, destacó que "respaldar a la industria textil es nuestra manera de apoyar a la población ucraniana. Animamos a nuestros miembros europeos a aprovechar EUTI para establecer asociaciones sostenibles".

Tetyana Izovit, presidenta y jefa de la junta directiva de UKRLEGPROM<sup>6</sup>, por su parte, expresó su satisfacción ante la iniciativa. "En la actualidad, contamos con numerosas empresas textiles y de confección en Ucrania que poseen experiencia y trabajadores altamente cualificados. Todas estas empresas tienen el potencial y la disposición para colaborar con la UE, pero carecen de contactos, clientes y suministros. EUTI será de gran ayuda en este sentido" (Pinker Moda , 2022).

Según datos del Banco Mundial, se estima que el crecimiento económico de Ucrania se redujo en un 6% en 2023 debido al conflicto en curso. Además, las sanciones económicas impuestas a Rusia han

---

<sup>4</sup> European Textile and Apparel Confederation es la Confederación que representa los intereses de la industria europea del textil y de la confección con las instituciones de la UE.

<sup>5</sup> El Proyecto Educativo Metropolitano (PEM) es fruto de una amplia participación realizada por los grupos impulsores de la consulta para su formulación, los que se constituyeron en cinco zonas de Lima Metropolitana

<sup>6</sup> Asociación Ucraniana de empresas de la industria textil y del cuero.

afectado a las empresas de moda rusas, limitando su acceso a los mercados internacionales y restringiendo su capacidad para operar eficazmente.

El conflicto entre Israel y Palestina, por su parte, también ha tenido un impacto económico. Los continuos enfrentamientos y tensiones han afectado la estabilidad económica, lo que a su vez ha repercutido en la producción y comercio de prendas de vestir. La incertidumbre y la inestabilidad resultantes han desalentado la inversión extranjera y han afectado negativamente la confianza de los consumidores, lo que se traduce en una disminución de la demanda de productos de moda. Además, las restricciones de movimiento y acceso impuestas por Israel han dificultado el comercio y exportación de productos textiles palestinos. La cancelación de eventos y desfiles de moda también ha impactado en el sector, reduciendo la visibilidad y oportunidades comerciales para las marcas locales. Se puede afirmar que ha generado un clima de inestabilidad que ha afectado negativamente la industria de la moda, disminuyendo la producción, comercio y oportunidades comerciales.

### **3. Social:**

Las transformaciones en las preferencias de los consumidores y, en consecuencia, en las tendencias de moda y estilos de vida, pueden tener un impacto significativo en la demanda de los productos de las marcas.

La percepción social de la marca y su imagen pueden influir en la lealtad del cliente y las decisiones de compra en rangos generales. En situaciones más excepcionales, como la vivida a lo largo la pandemia, el cambio hacia un tipo de vestimenta concreta ha sido notable, se ha inclinado hacia una vestimenta informal, reflejando un ajuste en los guardarropas de las personas. Este cambio no se asemeja a las fluctuaciones habituales de las tendencias de moda, si no a una alteración significativa derivada de un acontecimiento completamente inusual. Deirdre Clemente, directora del programa de historia pública en la UNLV (Universidad de Nevada, Las Vegas) y especialista en historia de la moda, compartió sus observaciones sobre estas tendencias desde que la COVID-19 impactó en EEUU. “La relación entre nuestra vestimenta y la representación de nuestras identidades sociales y económicas siempre ha sido estrecha. Por lo tanto, lo que estamos presenciando en este momento con las tendencias de la moda en Estados Unidos es una consecuencia directa de los cambios sociales y culturales ocurridos durante los últimos dos años de la pandemia.”

En cuanto a si la gente está menos preocupada por lo que se pone debido al trabajo remoto y al distanciamiento social, Deirdre Clemente señala que la personalización de la ropa como consecuencia de la pandemia es parte de un cambio cultural que se ha estado gestando durante la última década. El aumento de la vestimenta informal en la cultura estadounidense es visto como una evolución natural, reflejando cambios en las normas laborales y culturales.

Clemente también destaca la creatividad en la moda de Nevada, especialmente la interpretación de la ropa de vaquero en la vida cotidiana, que ella considera como un aspecto único de la moda en el estado.

Por lo que respecta al futuro de la moda estadounidense, Clemente señala el papel cada vez más dominante de las fibras sintéticas en la industria textil. Esto plantea preocupaciones sobre el impacto ambiental de la moda rápida y la sobreproducción de ropa. También enfatiza en la necesidad de reflexionar sobre cuánta ropa compramos y bajo qué contexto, considerando el impacto ambiental de nuestras elecciones de consumo (Lovato, 2022).

Adicionalmente, influye la conciencia ambiental y sostenibilidad, pues la creciente preocupación por el medio ambiente puede impulsar la demanda de productos textiles fabricados de manera sostenible y ética.

Se relata en (Zuluaga García & Alvira Gómez, 2018, págs. 41-42) que el término "moda sostenible" es relativamente reciente y surge en medio de un creciente proceso de concienciación y reflexión sobre los impactos ambientales de la industria de la moda. Las preocupaciones por el uso excesivo de recursos naturales y agua han impulsado a organizaciones y activistas a levantar la voz en protesta, según Gema Gómez<sup>7</sup>, es un proceso complejo que requiere múltiples etapas para llegar al producto final. Sin embargo, estos cambios pueden contribuir significativamente a la recuperación de los ecosistemas, lo que lleva a un enfoque más sostenible en la moda.

En el concepto de Gema Gómez sobre moda sostenible, implica considerar todo el ciclo de vida de una prenda. Este sector tiene una cadena de producción muy compleja, que incluye la obtención de la materia prima, los procesos químicos y de transformación para convertirla en fibra, la fabricación de la prenda, su distribución, venta, uso y eventual descarte. Cada etapa de este ciclo tiene un impacto en recursos como el suelo, el agua y la emisión de químicos tóxicos al medio ambiente, que pueden afectar la salud humana y la biodiversidad. En contraste, una prenda sostenible busca minimizar este impacto, siendo recuperable y biodegradable, lo que contribuye a la estabilidad del medio ambiente. (Gómez, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015).

Actualmente, ha emergido como un tema crucial en todos los ámbitos económicos, incluyendo la industria de la moda. En los últimos años, esta industria ha experimentado una transformación significativa hacia prácticas más sostenibles, ofreciendo una alternativa más saludable al modelo tradicional. Este cambio se ha traducido en la adopción de estrategias y prácticas que reducen el impacto ambiental y respetan los derechos humanos de los trabajadores. La moda sostenible se ha convertido en una tendencia en la que se busca producir prendas y textiles de manera responsable, teniendo en cuenta tanto el medio ambiente como la sociedad.

La sostenibilidad en el sector textil va más allá de llevar una etiqueta verde, señala (Atria Innovation, 2023). Se trata de una transformación en la industria textil. Se basa en tres principios fundamentales: ambiental, social y económico. El nuevo tipo de moda, busca minimizar el impacto ambiental de la producción de textiles y prendas de vestir, mejorar las condiciones de trabajo de la industria y garantizar una cadena de suministro ética y justa.

---

<sup>7</sup> Fundadora y directora de la plataforma de moda sostenible Slow Fashion Next, organización nacida en 2011 que tiene como objetivo crear una industria textil limpia y alternativa a la industria convencional actual o fast fashion.

Para conseguir la sostenibilidad en el sector textil, es necesario abordar diferentes aspectos en la cadena de producción. Algunas medidas importantes son las siguientes:

- *Sostenibilidad ambiental:* Es esencial disminuir el consumo de recursos como agua y energía, así como disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes durante la producción.
- *Condiciones laborales justas:* Los empleados de la industria textil deben disfrutar de condiciones laborales seguras y equitativas, que incluyan salarios justos y protección de sus derechos laborales.
- *Responsabilidad en la cadena de suministro:* Es fundamental asegurar que los proveedores de materiales y otros participantes en la cadena de suministro cumplan con los mismos estándares de sostenibilidad que la empresa fabricante.
- *Diseño de productos sostenibles:* Los productos deben ser diseñados para ser duraderos y de alta calidad, utilizando materiales sostenibles y procesos de producción responsables.

Existen muchas razones por las que usar ropa sostenible. Algunas de ellas son:

- *Empleo de materiales sostenibles:* Se opta por materiales como el algodón orgánico, el lino, el cáñamo y la seda, entre otros, lo que disminuye el riesgo de exposición a sustancias tóxicas durante la producción de la ropa. Esto es especialmente beneficioso para grupos vulnerables como los niños. Ejemplos de sustancias tóxicas incluyen el plomo, utilizado en los tintes; los formaldehídos, usados como conservantes para prevenir la formación de arrugas; los ftalatos, usados para suavizar el plástico; o los compuestos perfluorados (PFC), usados para la resistencia al agua, a la suciedad y a las manchas.
- *El apoyo a la economía local es otro de los grandes beneficios.* La ropa sostenible a menudo se produce localmente, lo que puede apoyar a la economía local y reducir la huella de carbono asociada con el transporte de la ropa.
- *Son productos de mejor calidad y durabilidad.* La ropa sostenible está hecha de materiales de alta calidad que a menudo duran más tiempo que la ropa convencional. Esto significa que la ropa sostenible puede ser una inversión a largo plazo y, a la larga, se puede ahorrar dinero en comparación con la ropa convencional que debe ser reemplazada con mayor frecuencia.
- *Aumenta la protección de los derechos laborales.* La ropa sostenible, a menudo, se produce bajo condiciones de trabajo más justas y éticas. Esto significa que los trabajadores involucrados en la producción de ropa sostenible están mejor protegidos contra el trabajo infantil y las labores forzadas, la discriminación y los bajos salarios.

#### 4. Tecnológico:

La adopción de tecnologías digitales y plataforma de comercio electrónico (ventas en línea) puede afectar a las ventas y a la experiencia del cliente y, por tanto, la posición competitiva de la firma.

El sector del comercio es vital para la economía española, siendo fundamental para la cohesión territorial y el impulso económico y cultural. Sin embargo, en los últimos años, ha enfrentado desafíos significativos debido a la transformación digital y, más recientemente, a la pandemia de COVID-19, que ha acelerado el cambio hacia el comercio electrónico. Para abordar estos desafíos y apoyar la adaptación del sector al entorno digital, se ha iniciado un programa para respaldar el comercio mediante tecnologías digitales, que incluye tres iniciativas clave: un fondo tecnológico para incrementar el modernismo en el comercio, la plataforma Comercio Conectado y el programa Mercados Sostenibles.

Además, se están implementando programas de apoyo a la internacionalización, que incluyen iniciativas como el Programa Innova Invest para la inversión extranjera en I+D, el Programa de Fortalecimiento del ecosistema español de empresas que tienen un fuerte auge de desarrollo y la iniciativa Digital ICEX para la digitalización del ICEX. En septiembre de 2021, se lanzaron convocatorias de ayuda para la modernización del sector comercial, destinadas a entidades locales y distribuidas en tres líneas de actuación: mercados sostenibles en zonas urbanas y rurales, y fortalecimiento del sector comercial en zonas turísticas.

También, se autorizó la distribución de créditos para el Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico en mayo de 2022, con el objetivo de adaptar el comercio local a los nuevos hábitos de los consumidores, impulsando la digitalización, la sostenibilidad y la innovación en el sector (España Digital 2026).

Las empresas están haciendo uso de los últimos avances tecnológicos para mejorar su productividad y aumentar las ventas en la industria textil. Desde la adopción de la impresión digital hasta una mayor integración de la Inteligencia Artificial (IA), estamos presenciando transformaciones sin precedentes en este sector.

El mercado global de maquinaria textil alcanzó un valor de 25.73 mil millones de dólares en 2021, y se prevé que aumente a una tasa anual (CAGR<sup>8</sup>) del 6.7%, llegando a 38.92 mil millones de dólares para 2027. Diversos factores, como las políticas gubernamentales y los avances tecnológicos, han contribuido a este crecimiento.

Entre los avances tecnológicos más destacados se encuentran la impresión digital, la nanotecnología, la automatización con robots y la Inteligencia Artificial. La introducción de nueva maquinaria ha permitido acelerar tareas necesarias, como puede ser la costura, lo que se traduce en ahorros económicos y una mayor eficiencia en los procesos.

Además, el aumento en la solicitud de telas sin tejer, con determinados acabados u otras características, provocará el incremento del mercado textil a largo plazo. Para el uso de las máquinas de confección actuales, no se necesita la cualificación en mano de obra que sí se buscaba en las últimas décadas, pues incluso se pueden programar sus tareas y obtener un resultado brillante y eficiente. La mecanización de este proceso, acelera la producción y disminuye los costos.

---

<sup>8</sup> Compound Annual Growth Rate (CAGR) o tasa de crecimiento anual compuesto es la tasa de rendimiento que se requeriría para que una inversión crezca desde su saldo inicial hasta su saldo final.

Gracias a las herramientas que proporciona la tecnología de impresión digital, cabe la posibilidad de recrear diseños muy creativos, incluyendo el diseño dirigido por computadora (CAD<sup>9</sup>). Resultan útiles para todo tipo de funciones, desde fijar patrones hasta marcar. Además, los fabricantes pueden crear modelos en 3D para una evaluación precisa de ajustes, patrones y dimensiones.

La nanotecnología se usa para obtener unas propiedades concretas. Una de las aplicaciones que tiene es el bloqueo de rayos UV y bacterias, o la producción de telas que pueden resistir el fuego. Esta tecnología es esencial y muy beneficiosa en la fabricación de prendas seguras para bomberos o personal médico entre otras profesiones que puedan requerirlo.

No son los únicos avances pues, actualmente, también se cuenta con láseres tecnológicos que son capaces de imprimir de forma más precisa en los diseños.

Las tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) están transformando una multitud de áreas del sector, desde la personalización y el envío hasta el marketing y las ventas.

De la IA, cabe destacar la reducción de los errores en un 60% en procesos como el empaque. Las empresas buscan la posibilidad de rectificar los errores, pero, en mayor medida, el interés recae en ser completamente eficaces y correctos desde un primer momento, para evitar consumir el tiempo arreglando una situación que se podría haber evitado e, invirtiendo este tiempo en seguir mejorando y siendo productivos.

Los procesos automáticos son capaces de ser muy rápidos en todos los aspectos, incluso motiva el objetivo de tener preparadas colecciones de forma muy rápida.

Los robots, que solían ser utilizados para tareas repetitivas y de larga duración en las líneas de ensamblaje de fábricas, ahora se nutren con tecnología avanzada. Una buena noticia es que pueden sustituir a los empleados en funciones peligrosas que antes solo podían ejecutar los seres humanos.

No obstante, la introducción de robots en la fabricación textil ha enfrentado ciertas dificultades. Aunque cortar telas ha sido una función poco compleja para los robots, la costura ha resultado ser más complicada. En respuesta a este desafío, las empresas han desarrollado Sewbots, que están equipados con brazos robóticos y pinzas de vacío para guiar las telas a través de una máquina de coser con mayor precisión, lo que conlleva a un ahorro considerable de recursos económicos.

---

<sup>9</sup> Computer Aided Design o Diseño Asistido por Ordenador hace referencia a una herramienta software que, mediante el uso del ordenador, permite crear, modificar, analizar y optimizar planos y modelos en dos y tres dimensiones, y manipular de una manera fácil elementos geométricos sencillos.

Il·lustración 16: Robots tecnològics exercint funcions en el sector tèxtil.



Fuente: (Hollinger, 2016)

Además, se encuentra el dispositivo de identificación por radiofrecuencia (RFID<sup>10</sup>), que ha transformado completamente el sector textil, abarcando todas las fases del proceso de fabricación y distribución hasta llevar a la venta del producto. Este tipo de etiqueta ofrece información instantánea y precisa sobre la ubicación de numerosos artículos, lo que permite a la industria textil lograr ahorros significativos, estimados en miles de millones de dólares.

Aunque RFID etiquetas<sup>11</sup> pueden ser más costosas que los códigos de barras, ofrecen ventajas significativas. Por ejemplo, pueden ser leídas a distancia y tienen una mayor capacidad de almacenamiento de información en comparación con los códigos de barras. Además, un conjunto de productos dentro de un lote puede ser escaneado al mismo tiempo, a diferencia de la necesidad de examinar cada artículo por separado como se hace con un sistema de códigos de barras.

Este cambio ha llevado a un notorio crecimiento en la industria textil en términos de máquinas de fabricación, con una creciente referencia a los procesos automáticos y la IA. Estos progresos anticipan un futuro prometedor, caracterizado por el impulso de las ganancias, entre otros. (P, 2023).

##### 5. Ecología (medioambiental):

La industria textil representa un gigante en términos de contaminación y consumo de recursos naturales como materias primas, energía, agua y suelo. El fenómeno de la *fast fashion*, caracterizada por su rapidez, bajos costos y calidad inferior, ha exacerbado considerablemente el impacto ambiental de esta industria. Este modelo genera una enorme cantidad de residuos textiles que, en

---

<sup>10</sup> Son pequeños chips inalámbricos con circuitos de radio que codifican datos digitales. Hay dos tipos de RFID etiquetas: El primer tipo tiene su propia fuente de alimentación, mientras que el último se activa mediante un escaneo de radiofrecuencia del lector.

<sup>11</sup> Es un dispositivo inteligente y de pequeñas dimensiones que almacena datos y es capaz de transmitirlos a través de señales de radiofrecuencia.

su mayoría, terminan incinerados o depositados en vertederos debido a la escasa práctica de reciclaje.

Además, la industria textil es una de las principales contribuyentes al cambio climático. Su alta contaminación y el excesivo consumo de materias primas, que en 2020 alcanzó los 175 millones de toneladas para la producción de ropa, calzado y textiles domésticos, la convierten en una de las industrias más nocivas para el medio ambiente, según la (Agencia Europea del Medio Ambiente)). El sector textil se ubica en el tercer lugar entre los sectores que más agua consumen, utilizando aproximadamente 79.000 millones de metros cúbicos de agua en 2015. En comparación, las necesidades de toda la economía de la Unión Europea ascendieron a 266.000 millones de metros cúbicos en 2017. Además, el sector textil es uno de los mayores usuarios de suelo y ocupa el cuarto lugar en cuanto al impacto en el cambio climático.

La *fast fashion* agrava significativamente este problema. Se adquiere más ropa de la necesaria y cada vez se utiliza por períodos más cortos. Es una afirmación objetiva: cada europeo compra aproximadamente 6 kg de prendas de vestir, casi 3 kg de zapatos y 6 kg de utensilios para el hogar de ámbito textil cada año, según datos de la (Agencia Europea del Medio Ambiente). No se usa ni el 21% de la ropa y, casi la mitad de lo que se compra, se desecha antes de llegar al año.

Gráfico 4: El impacto mediambiental de los productos textiles en 2020.



Fuente: (Agencia Europea del Medio Ambiente, 2023)

Además, grandes cantidades de productos terminan acumulándose en los desperdicios, con solo el 1% siendo reutilizado, debido a que las tecnologías de reciclaje no están establecidas como de uso continuo, actual y general todavía. El proceso de su implantación tiene una tendencia favorable pero todavía no es definitivo. La buena noticia es que la directiva sobre residuos que se aprobó en el Parlamento Europeo en 2018, se ha anunciado que a partir del 2025 la recogida selectiva de textiles será obligatoria en España, por lo que se entiende que no queda mucho tiempo de espera para ver los frutos.

La primera década del siglo XXI ha sido una completa locura en cuanto a producción de ropa y uso de las prendas se refieren, pues además de duplicarse, se ha sabido que los europeos consumen de media más de 25 kg de elementos y vierten unos 10 kgs aproximadamente.

El *fast fashion* ha sido un claro incentivador de este incremento, pero no el único. Otro punto que ha resultado esencial en la propagación de las tendencias han sido las redes sociales.

La moda rápida no ha sido la única nueva estrategia. Otras como el alquiler de ropa, la moda circular (que consiste en la facilidad para reciclar y reutilizar) o la moda lenta (que promueve sobreponer la calidad a el precio o los materiales), instigan al consumidor a contraponerse, en cierta forma, a la moda rápida con la búsqueda de mayor sostenibilidad.

En todos los casos, la mayor parte del impacto ambiental ocurre durante la fabricación de la ropa, desde la extracción de materiales hasta que sale de la fábrica. Le sigue la fase de uso, que representa el 34% del impacto total, por lo que resulta la más determinante. Los tejidos sintéticos emiten microplásticos, y para elaborar una sola camiseta de algodón se necesitan aproximadamente 2.700 litros de agua dulce, una cantidad equivalente al consumo de agua de una persona durante dos años y medio.

Según las aproximaciones, la producción textil, es responsable del 20% de la contaminación mundial del agua potable.

Gráfico 5: Toneladas de producción textil desde el año 2000



Fuente: (Agencia Europea del Medio Ambiente, 2023)

El lavado de ropa sintética constituye el 35% de los microplásticos que se desprenden en el planeta. Las fibras que desprende la ropa de poliéster, eventualmente pueden llegar a aparecer en la cadena alimentaria.

Aproximadamente, 14 millones de toneladas de microplásticos han terminado en aguas marinas debido al lavado de materiales sintéticos. Además del impacto en el planeta, la contaminación debida a estas fabricaciones ocasiona consecuencias devastadoras para la salud de la población local, los animales y los ecosistemas donde se ubican las fábricas.

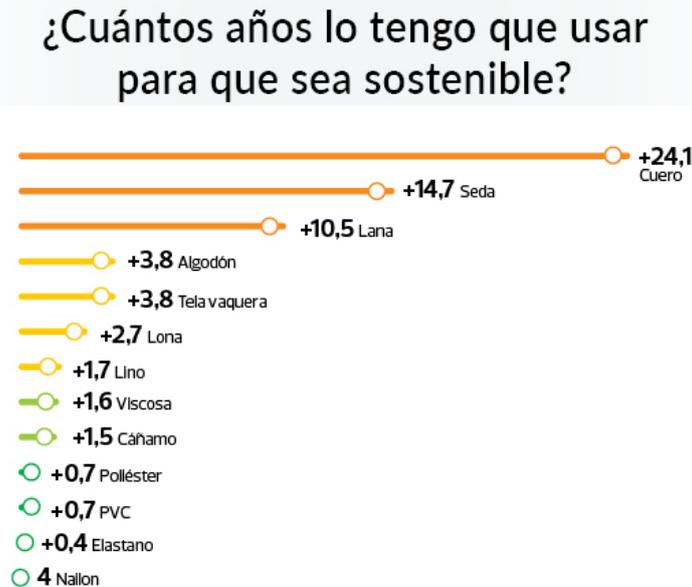
Se calcula también que la industria de la moda es responsable del 10% de las emisiones mundiales de carbono, una cifra mayor que las emisiones combinadas de los vuelos internacionales y el transporte marítimo.

Según la (Agencia Europea del Medio Ambiente), en 2020, de media en la UE, se produjo una emisión de 270 kg de CO<sub>2</sub>. Esta cantidad se traduce en 121 millones de toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero.

La toxicidad carcinogénica humana es el efecto negativo más importante en el proceso de producción de la ropa, representando el 53% del impacto total. Sin embargo, también afecta al cambio climático, al agotamiento de los recursos fósiles, al consumo de agua y al uso del suelo.

Las modificaciones en el sector son fundamentales para mejorar la sostenibilidad. La situación idílica sería realizar el proceso de fabricación considerando su capacidad de reciclaje y la incorporación de materiales reciclados en la fabricación de nuevos textiles.

Gráfico 6: Años de sostenibilidad de una prenda (a partir de los 4 años del estudio).



Fuente: (OCU, 2022)

Usar prendas que incorporen materiales reciclados puede mejorar el impacto ambiental en aproximadamente un 11%. Además, el uso de otro tipo de materiales como el poliéster biodegradable, puede reducir el impacto ambiental hasta en un 18%.

Sin embargo, lo que más contribuye a reducir el impacto ambiental es alargar la vida útil de la prenda, independientemente del material utilizado. El uso de adicionales a la moda rápida, que se caracteriza por productos con una calidad inferior producidas frecuentemente con tejidos sintéticos como el poliéster, y que suelen desecharse después de una temporada y no superan el año de uso, puede mejorar el impacto ambiental en un 148%. Alargar la vida útil de una prenda dos años más, puede reducir el impacto ambiental hasta en un 16% (OCU, 2022).

El objetivo de la UE es disminuir lo máximo posible las emisiones y residuos que se producen a la par que incrementar el ciclo de vida de todos los elementos que forman parte del proceso con un fin común, el proyecto para conseguir una economía circular en 2050.

Esta estrategia ya se está llevando a cabo y, fue en marzo de 2022 cuando desde la Comisión Europea se presentó un proyecto que abordaba las bases que se buscan defender, la innovación y la compra de productos alternativos a la moda rápida.

La propuesta no solamente incluye directrices concretas, si no que además se dota de información necesaria que deben tener en cuenta los consumidores, la implementación de un Pasaporte Digital de Producto y la exigencia a las entidades de que sean consecuentes con sus acciones y la toma de medidas para conseguir los objetivos previamente citados.

Las medidas no terminaron en este momento, pues fue otra vez el 1 de junio de 2023 cuando los eurodiputados pusieron encima de la mesa nuevas propuestas de medidas comunitarias. Cada vez más incrementa el deseo y la necesidad de una producción que respete los derechos de la naturaleza, con todo lo que ello conlleva, y de los seres humanos.

Además, la UE ha implementado algunas medidas para hacer frente al impacto de este tipo de residuos en la sociedad. Horizonte 2020<sup>12</sup> financia RESYNTEX, un proyecto que emplea técnicas de reciclaje químico y podría ofrecer un modelo empresarial de economía circular para la industria textil.

Haciendo referencia a España, indica el EPI (Environmental Performance Index (EPI)), que ocupa la posición 27 según los resultados obtenidos en 2022:

Gráfico 7: Posición de España en 2022 según el EPI

COUNTRY	RANK	EPI SCORE	10-YEAR CHANGE
FILTER BY REGION: ALL REGIONS			
Spain	27	56.60	7.30

Fuente: (Environmental Performance Index (EPI))

El (Environmental Performance Index (EPI)) de 2022 proporciona un panorama detallado basado en datos sobre el estado de la sostenibilidad a nivel mundial. Este análisis se apoya en 40 indicadores de rendimiento distribuidos en 11 categorías temáticas, el IPMA<sup>13</sup> clasifica a 180 naciones según su desempeño en áreas como el cambio climático, la salud ambiental y la vitalidad de los ecosistemas. Estos indicadores ofrecen una evaluación a nivel nacional sobre el progreso de los países hacia los objetivos de políticas ambientales establecidos. El EPI ofrece un panel de control que identifica a los líderes y rezagados en términos de desempeño ambiental, y ofrece orientación práctica a los países que buscan avanzar hacia un futuro más sostenible. En 2014, aunque la totalidad de los indicadores no era la misma, España se situó en la posición número 7.

## 6. Legal:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), que busca el cumplimiento de las leyes laborales en las diferentes localizaciones donde está ubicada la empresa, es un organismo especializado de las Naciones Unidas enfocado en cuestiones laborales, promueve estándares internacionales dignos

<sup>12</sup> Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea para el periodo 2014-2020.

<sup>13</sup> Instituto Português do Mar e da Atmosfera (Instituto Portugués del Mar y la Atmósfera)

mediante convenios, recomendaciones y documentos. Estos instrumentos internacionales establecen directrices para evitar violaciones de derechos humanos por parte de las empresas y garantizar reparación en caso de infracciones.

En respuesta a persistentes problemas laborales, se han propuesto medidas para abordar la situación, incluyendo acciones por parte de gobiernos asiáticos, marcas internacionales y países importadores. Estas medidas buscan fortalecer los derechos sindicales, mejorar la regularidad laboral, promover prácticas más responsables por parte de las marcas en su trato con contratistas, realizar auditorías eficaces y ejercer presión sobre las autoridades asiáticas para el respeto de los derechos laborales.

A pesar de los esfuerzos de la industria y los gobiernos, persisten numerosos problemas en el sector textil. Los talleres clandestinos siguen siendo comunes, el trabajo infantil y forzoso en empresas no reguladas persiste, y las disparidades salariales entre géneros son notables. Además, las condiciones de trabajo y las infraestructuras continúan siendo riesgosas para los trabajadores.

También es importante considerar la protección de diseños y marcas registradas contra infracciones. En este sentido, la Organización Mundial del Comercio (OMC) desempeña un papel crucial como la principal entidad internacional encargada de establecer reglas globales para promover un comercio justo y equitativo entre los países. Sus normas legales fundamentales se refieren a pactos internacionales que obligan a los gobiernos a adherirse a políticas comerciales que se rijan por límites predefinidos. La principal meta de la Organización Mundial del Comercio (OMC) es disminuir o eliminar barreras al comercio, facilitando a productores, exportadores e importadores llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y justa.

Con la globalización y los avances, el comercio en la industria textil ha experimentado un crecimiento significativo. Las prácticas comerciales tienen un impacto considerable en la industria textil a nivel mundial. Tanto la producción de materias primas como la de productos terminados están influenciadas por las prácticas comerciales a nivel global. Sin embargo, los altos aranceles y la dificultad de las leyes y regulaciones provocan que las importaciones textiles puedan atenderse al fraude comercial, ya que las empresas buscan minimizar costos y maximizar la velocidad en sus operaciones.

Este estudio, ofrece una visión general de factores externos que tienen, en su medida, la capacidad de influir en la compañía. Es importante destacar que su peso va a estar condicionado por diversos factores, tales como el cambio comercial. Por ello, deben revisar y actualizar constantemente la representatividad de los puntos que se acaban de citar con respecto a su momento actual para mantener su competitividad y éxito a largo plazo. Ambas empresas se enfrentarán a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que son inherentes a la industria en la que operan. Sin embargo, las diferencias específicas en la estrategia, el posicionamiento de la marca, la presencia geográfica y otros factores pueden influir en cómo estos factores afectan a cada empresa de manera única.

#### 4.1.2. *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

En primer lugar, es crucial identificar los límites de una industria y, posteriormente, la tarea se enfrenta por parte de quien deba gestionarlo es analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la misma para reconocer las amenazas y las oportunidades. Es decir, se trata de obtener ventajas sobre los competidores a través del análisis cuidadoso. En el sector público, estas ventajas pueden manifestarse como excelencia demostrable dentro del sector y/o como una ventaja en la obtención de recursos (es probable que ambas estén relacionadas entre sí). Normalmente, los directivos suelen tener un enfoque estrecho y localizado sobre las fuentes de competencia, centrándose principalmente en sus rivales competitivos directos. Sin embargo, hay muchos otros factores en el entorno que influyen en esta competitividad. Tal y como se explica en (Johnson, Scholes, & Whittington, 2002, pág. 79), el modelo de las cinco fuerzas de Porter se ideó originalmente como una herramienta para calificar el atractivo, es decir, las ventajas que pueden suponer los beneficios de diferentes industrias. Por lo tanto, puede ser útil para identificar las fuentes de competencia en una industria o sector determinado. Aunque inicialmente se concibió para aplicarse a empresas privadas, su utilidad se extiende a la mayoría de las organizaciones.

El modelo se centra en cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria:

1. El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado.
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria.

Se sostiene que la capacidad de las empresas se verá limitada al poder de las fuerzas a las cuales se refiere. Los puntos que pueden establecer que una fuerza competitiva sea fuerte o débil reside en la limitación del uso de utilidades o los beneficios que se pueden llegar a adquirir. Ésta, no es una foto fija, por lo que puede variar a través del avance del tiempo, condicionadas por la industria y por el nuevo ambiente. La tarea más importante en este punto, es el establecimiento de la estrategia de Porter, que no tiene poque estar ligada a la influencia en una única de ellas. Es decir, la utilización de una única estrategia puede favorecer a más de una de las cinco fuerzas de Porter (Jones & Hill, 2010).

Gráfico 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Jones & Hill, 2010)

#### b) Modelo de las cinco fuerzas de Porter en Michael Kors y Coach

Tal y como mencionado anteriormente, las cinco fuerzas de Porter constituyen un modelo analítico creado por Michael E. Porter con el propósito de comprender la dinámica competitiva dentro de un sector industrial particular.

En las firmas a las cuales se está haciendo referencia, se entiende que las fuerzas que se atienden en el modelo son las siguientes:

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos competidores puede variar dependiendo de las barreras de entrada en la industria. En el caso de estas marcas, la lealtad de los clientes, la necesidad de grandes inversiones en marketing y distribución, así como la necesidad de establecer una marca fuerte son factores importantes que pueden actuar como barreras significativas para nuevos participantes.
2. **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre empresas ya establecidas en la industria puede afectar tanto a Michael Kors como a Coach. Ambas marcas compiten en el mercado de productos de lujo y accesorios, por lo que la rivalidad entre ellas y otras marcas similares puede ser intensa. Factores como precios, diferenciación de productos, estrategias de marketing y participación de mercado pueden influir en esta fuerza.
3. **Poder de negociación de los clientes:** Cabe la posibilidad de que los clientes de Michael Kors y Coach tengan un poder de negociación significativo, especialmente aquellos que pueden elegir entre una amplia gama de opciones en el mercado de productos de lujo y accesorios. Las tendencias en el comportamiento del consumidor, la disponibilidad de productos

sustitutos y la percepción de calidad y valor pueden influir en el poder de negociación de los clientes.

4. **Poder de negociación de los proveedores:** Ambas empresas dependen de una red de proveedores para materiales y mano de obra. Si bien pueden tener acuerdos sólidos con sus proveedores, factores como la disponibilidad de alternativas de suministro y la concentración de proveedores en la industria pueden afectar su poder de negociación.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos, como otros productos de lujo o accesorios de moda, pueden representar una amenaza para ambas empresas. La disponibilidad de alternativas similares o mejores puede reducir la demanda de sus productos y afectar su rentabilidad.

El análisis de estas fuerzas proporciona una visión de la competencia y los factores clave que afectan a las entidades en su entorno empresarial. La capacidad de la empresa para gestionar estas fuerzas determinará su posición competitiva y su éxito a largo plazo.

Además, es importante tener en cuenta que la dinámica de estas fuerzas puede cambiar con el tiempo debido a factores como cambios en la tecnología, tendencias del mercado, cambios en la regulación gubernamental, entre otros. Por lo tanto, Michael Kors y Coach, al igual que en análisis PESTEL realizado en el punto anterior, deben monitorear continuamente estas fuerzas y ajustar sus estrategias en consecuencia para mantener su competitividad en la industria.

Es significativo que cada sociedad analice y entienda estas fuerzas en el contexto específico de su operación y mercado objetivo. De este modo, permitirá a cada una de ellas desarrollar estrategias específicas para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades dentro de su sector.

## 4.2. Análisis interno

Todas las empresas deben esforzarse por lograr una mejora constante, especialmente en un mercado en evolución constante que demanda una alta capacidad de adaptación y renovación por parte de las compañías. En esta situación, se destaca la relevancia de la evaluación interna de la empresa como un procedimiento fundamental que las organizaciones deben realizar de manera regular. Este análisis proporciona una comprensión profunda de la situación actual de la empresa y ayuda a trazar el rumbo hacia el futuro.

El análisis interno de una empresa se dedica a examinar todo tipo de factores que de alguna forma están disponibles e influyen en la empresa, con el fin de hacer frente al entorno y evaluar sus recursos, competencias y ventajas competitivas. A través de este análisis, se pueden identificar con precisión las fortalezas y debilidades de la organización (Maroto, 2006).

Así, se indica en (Prieto, 2020) que, mientras que el análisis externo busca identificar las oportunidades o amenazas que surgen en el entorno de la empresa, el análisis interno se enfoca en reconocer las debilidades y fortalezas internas de la entidad como parte del proceso estratégico.

Esto facilita la toma de decisiones al identificar áreas de mejora y fortalecer las virtudes de la empresa.

Se trata de una evaluación interna para determinar que las decisiones estratégicas seleccionadas son las adecuadas y si se han implementado de manera efectiva. (Vicuña, 2003)

Según el artículo «Análisis interno de una empresa para ganar competitividad» (Puigdollers, s.f. ) esta revisión interna ofrece varias ventajas para la organización:

- Proporciona una comprensión clara de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Facilita la toma de medidas para aprovechar los puntos fuertes y abordar las áreas de mejora.
- Contribuye a establecer métodos de trabajo más eficientes y efectivos.

#### 4.2.1. Análisis interno Michael Kors

«Diseño para mujeres y hombres que necesitan ropa y accesorios que aguanten su ritmo de vida vertiginoso y, a la vez, les hagan sentirse lo mejor posible» - (Michael Kors)

Michael Kors es un renombrado diseñador de accesorios de alta gama, de lujo y prêt-à-porter, reconocido internacionalmente y laureado con varios premios.

Finalizó la escuela secundaria en 1977 y se inscribió en el *Fashion Institute of Technology* de Nueva York. Comenzó a trabajar en la innovadora boutique Lothar en la calle 57 oeste, donde su talento fue reconocido por Dawn Mello, vicepresidenta ejecutiva de Bergdorf Goodman<sup>14</sup>. Mello le ofreció su apoyo para cuando decidiera lanzar su propia colección. Y, en 1981, Kors presentó su primera línea de moda, y en 1984 realizó su primer desfile en la Tower Gallery, en la calle 18 y la Sexta Avenida.

Desde sus inicios, Kors ha tenido éxito con su sofisticada y lujosa línea de ropa deportiva, que fusiona el glamour con la simplicidad. Ha cimentado su reputación como diseñador que comprende la vida de las mujeres y sabe cómo quieren sentirse con su vestimenta: seguras, cómodas, mimadas y empoderadas. El punto visual tan elegante que imprime Kors a sus creaciones han contribuido a convertir el estilo estadounidense en un fenómeno global.

Y de esta manera, su marca homónima ha ido ganando reconocimiento, y ahora produce una amplia variedad de productos a través de sus líneas Michael Kors Collection, MICHAEL Michael Kors (desde 2004) y Michael Kors Mens (desde 2002). Esta gama de productos incluye accesorios, calzado, relojes, joyería, una completa línea de fragancias y colecciones de ropa prêt-à-porter tanto para hombres como para mujeres.

---

<sup>14</sup> Es un gran almacén de lujo, con sede en Midtown, Manhattan en la Ciudad de Nueva York.

Il·lustració 17: Tendencias mostradas en la web oficial de Michael Kors a 24/02/2024



Fuente: (Michael Kors)

Las tiendas de (Michael Kors) son gestionadas directamente o a través de socios autorizados, y están ubicadas en algunas de las ciudades más prestigiosas del mundo, como Dubái, Beverly Hills o Hong Kong. Además, se organizan eventos internacionales que celebran las diversas culturas y reflejan la diversidad, las experiencias y las perspectivas de personas de todo el mundo.

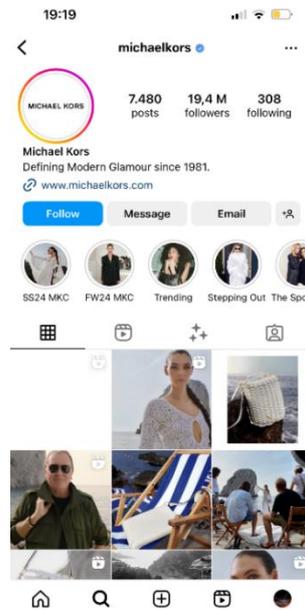
Kors es definido como un diseñador único, que posee un sentido del glamour innato, así como un criterio muy firme para visualizar el estilo más atemporal de cada momento. Los galardones con los que se le ha reconocido a lo largo de su trayectoria en la industria de la moda además de en sus labores filantrópicas, han conseguido que sea respetado y apreciado por millones de personas. Su firma, es considerada un imperio actualmente, caracterizada por un estilo chic, indulgente y sofisticado, moderno e icónico.

Michael Kors es una marca actual que ha sabido adaptarse a los cambios en el panorama digital y se ha posicionado fuertemente en las principales redes sociales. Ha usado una buena estrategia de marketing digital, pues ha desarrollado una sólida táctica que incluye una fuerte presencia en las principales redes sociales, como Instagram (con 19,4 millones de seguidores en febrero de 2024), Facebook (con 18 millones de seguidores en febrero de 2024), X -antes conocido como Twitter- (con 3,2 millones de seguidores en febrero de 2024) y YouTube (con 214 mil suscriptores en febrero de 2024). Estas plataformas les permiten llegar a una audiencia global y comprometerse con sus seguidores de manera efectiva.

Además, la marca utiliza las redes sociales como un canal para interactuar con su audiencia de manera directa y personalizada. Responden a los comentarios de los seguidores, comparten contenido relevante y participan en conversaciones relacionadas con la moda y el estilo de vida.

También, crea contenido visualmente atractivo que se adapta al estilo de cada plataforma de redes sociales. Publican imágenes y videos de alta calidad que muestran sus productos en situaciones de estilo de vida aspiracionales, lo que atrae a su audiencia y promueve la identificación con la marca, y, utiliza las redes sociales como un medio para promocionar sus campañas publicitarias y colaboraciones con *celebrities*, *influencers* y otras marcas. Estas colaboraciones ayudan a amplificar su alcance y atraer la atención de nuevos seguidores.

Ilustración 18: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Instagram



Fuente: (Michael Kors)

Ilustración 19: Perfil oficial de la marca Michael Kors en X



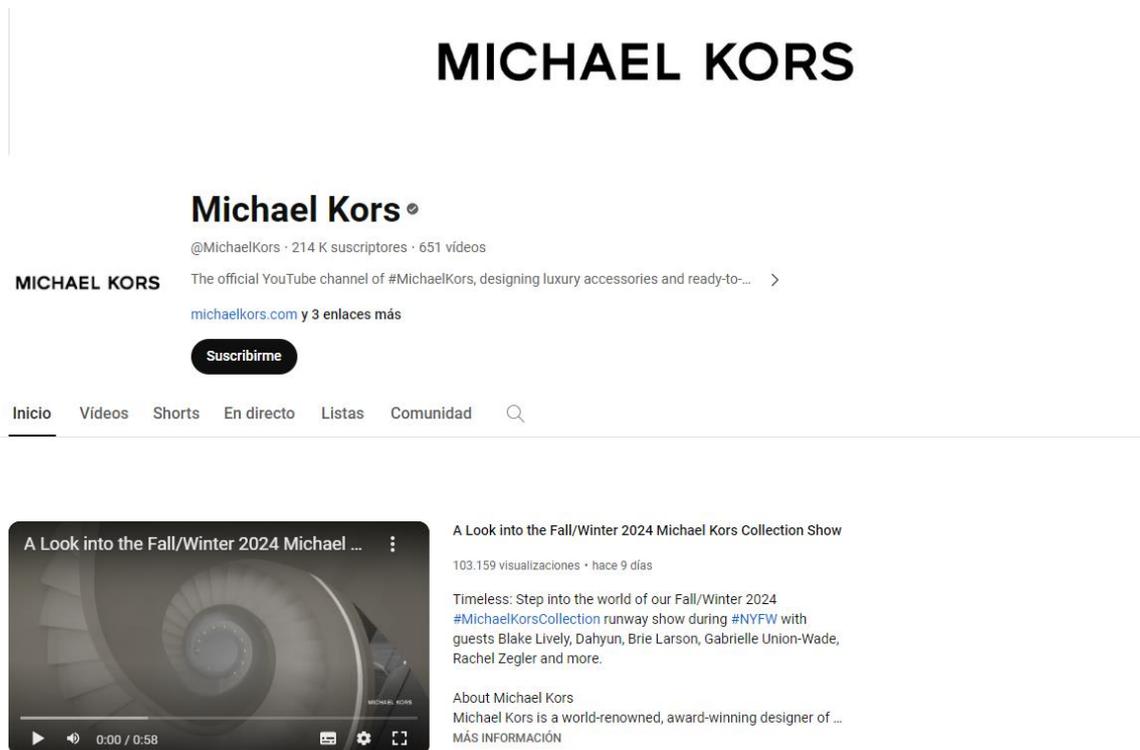
Fuente: (Michael Kors)

Il·lustración 20: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Facebook



Fuente: (Michael Kors)

Il·lustración 21: Perfil oficial de la marca Michael Kors en Youtube



Fuente: (Michael Kors)

Una de las colaboraciones más famosas de Michael Kors fue con la actriz y modelo británica Kate Moss. En 2011, Michael Kors seleccionó a Moss para ser el rostro de su campaña de moda de primavera. Esta colaboración fue muy destacada en la industria de la moda y recibió una gran atención mediática debido a la combinación del estilo elegante de Kors y el icónico estatus de Moss en el mundo de la moda.

La colaboración incluyó una serie de fotografías y videos que capturaban la esencia del estilo sofisticado y atemporal de Michael Kors, con Kate Moss como la imagen de la campaña. Moss es conocida por su influencia en la moda y su capacidad para encarnar diferentes estilos, lo que hizo de esta colaboración un éxito en términos de promoción y relevancia para la marca.

La asociación con Kate Moss ayudó a consolidar aún más la imagen de Michael Kors como una marca de moda de lujo con un atractivo internacional y un estilo icónico. Esta colaboración también resaltó la capacidad de la marca para asociarse con figuras prominentes en la industria de la moda para impulsar su presencia y su imagen de marca.

*Ilustración 22: Michael Kors y Kate Moss durante un evento en 2018*



*Fuente: (El mundo , 2018)*

**« Para ser te sincero, a veces pienso: ¿Todo esto es real? » - (Michael Kors)**

La clave del éxito de Kors, tanto en lo personal como en lo profesional, radica en el equilibrio entre polos opuestos. El diseñador señala que estas fuerzas contrastantes se reflejan en prendas que son a la vez atemporales y reconocibles, lujosas pero accesibles. En cuanto a su proceso creativo, Kors menciona que prefiere usar paletas neutras al diseñar siluetas audaces y opta por colores más vibrantes cuando trabaja con líneas más simples.

A lo largo de las décadas, se ha presenciado cómo la moda y la comunicación se han globalizado, acelerando las transformaciones de manera exponencial. En la actualidad, las personas pueden vestirse con lentejuelas para ir al trabajo, usar zapatillas deportivas por la noche, botas en verano y sandalias en invierno. Aunque los propios diseñadores afirman que en ese sector se ha vivido de esta

manera durante muchos años, han añadido que el público no contemplaba esa línea de pensamiento. En la actualidad, las reglas, temporadas y fronteras en la moda han desaparecido. Las personas de todo el mundo están conectadas en la misma órbita, y el acceso a la información es tan amplio que la imitación entre unos y otros es constante y completamente aceptada, lo que hace que la moda sea mucho más fascinante.

Adicionalmente, señala (Vogue, 2021) Michael Kors colabora con iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC), colaboraciones con organizaciones benéficas, programas de sostenibilidad y donaciones para causas sociales. Una de las colaboraciones más destacadas es la fundación God's Love We Deliver<sup>15</sup> con la que empezó a colaborar en 1989, y se involucró completamente cuando el diseñador Iba a visitar a un amigo con SIDA en el hospital Beth Israel<sup>16</sup> y se percató que su compañera de habitación nunca recibía visitas

En 2023 la marca continúa apoyando a los neoyorquinos. La organización tiene su sede en un edificio que lleva el nombre del fundador de la marca y director creativo principal, Michael Kors, quien también forma parte de la junta directiva de la organización sin fines de lucro. En julio pasado, se celebró otro "Mes de Michael Kors", donde los equipos con sede en la ciudad de Nueva York donaron su tiempo y energía para devolver en la cocina de God's Love.

La marca también organizó la 17ª entrega anual de los Premios Golden Heart<sup>17</sup> en 2023, en beneficio del vital trabajo realizado por God's Love We Deliver y en honor a Scarlett Johansson y Ben Platt por su labor en nombre de causas relacionadas con el SIDA, el cáncer, la alimentación, el hambre y la inclusión. En medio de tanta dificultad en el mundo, los Premios Golden Heart son un momento para celebrar la bondad y la generosidad. Es un orgullo compartir que el evento de este año recaudó más de 3.5 millones de dólares, financiando más de 350.000 comidas médicamente adaptadas.

Capri Holdings, propietaria de Michael Kors, Versace y Jimmy Choo, confirma que se colabora con otras asociaciones, tales como American Apparel & Footwear Association (AAFA), BRAG, Business Ambition for 1.5°C, Business for Social Responsibility (BSR), Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI), CDP, CEO Action for Diversity & Inclusion, Clooney Foundation for Justice, Corporate Volunteers of New York (CVNY), Council of Fashion Designers for America (CFDA), Delivering Good, Elton John Aids Foundation, Empower Co., FABSCRAP, The Fashion Pact, Footwear Distributors and Retailers of America (FDRA), Leather Working Group (LWG), National Fish and Wildlife Foundation (NFWF), National Retail Federation (NRF), Open to All, Parity.Org, Pride in Fashion, RAISEfashion, RE100, RISE: Reimagining Industry to Support Equality, SAGE, Science Based Targets initiative (SBTi), The Social Justice Center at FIT, Soles4Souls, Stonewall National Monument Visitor Center,

---

<sup>15</sup> Es una organización benéfica estadounidense fundada en 1985 que cocina y entrega comidas médicamente adaptadas a domicilio a personas con enfermedades graves y crónicas. Tiene sede en la ciudad de Nueva York. A pesar de su nombre, la organización es secular.

<sup>16</sup> Es un hospital docente de atención cuaternaria de 665 camas ubicado en Newark, Nueva Jersey.

<sup>17</sup> Galardones que suelen destacar a personajes de la vida pública que han colaborado de forma especial en organizaciones con un objetivo social.

Sustainable Apparel Coalition (SAC), Textile Exchange, UN Global Compact (UNGC), UN Women's Empowerment Principles, UN World Food Programme (WFP) o ZDHC (Capri Holdings Limited).

Capri, publicó su informe de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) 2022, y destacó el trabajo de la empresa en materia de sostenibilidad medioambiental, cambio climático, diversidad e inclusión, filantropía y derechos humanos. La defensa de los derechos humanos comienza con el código de conducta y la declaración publicada de los derechos humanos (revisado en 2023 para reflejar mejor las mejores prácticas de la industria y el compromiso con los principios de prácticas empresariales éticas). También se adhieren a las leyes laborales locales en cada país donde hacen negocios y a los Estándares Laborales Fundamentales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) , incluidos los derechos a la libertad de asociación y la participación en la negociación colectiva.

El informe de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) resalta cómo la empresa ha realizado un estudio actualizado sobre los aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), y afirma que ha logrado una representación del 62,5% de mujeres y un 25% de personas de color en su junta directiva. Además, anunció que el 10% de la compensación anual de incentivos de sus ejecutivos estará vinculado a objetivos ESG específicos y relevantes para 2023, en las que se puede encontrar, por ejemplo, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el aumento de la cantidad de materiales primarios de menos impacto utilizados para fabricar los productos de lujo, la promoción de la diversidad e inclusión en toda la industria de la moda y reducción de riesgos relacionados con los derechos humanos en las operaciones y, así confirma (Capri Holdings Limited) que ha sido.

Con respecto a este último punto, y reconociendo que a los trabajadores migrantes dentro de la cadena de suministro global de moda pueden ser particularmente vulnerables a condiciones de trabajo injustas, explotación y trabajo forzado, se ha implementado una nueva Política de Trabajadores Migrantes en 2023 para complementar el Código de Proveedores, que se desarrolla con referencia a los principios de Dhaka sobre Migración con Dignidad.

El cumplimiento los requisitos relacionados con los derechos humanos fundamentales se reflejan en el manual de cumplimiento con todos los proveedores activos de Versace, Jimmy Choo y Michael Kors. Estos requisitos se revisan periódicamente para reflejar las mejores prácticas de la industria.

Como parte de sus esfuerzos comunitarios, Capri ha sido certificada como un excelente lugar para trabajar en Estados Unidos por *Great Place to Work*, y ha obtenido una puntuación de 90/100 en el Índice de Igualdad Corporativa de la Fundación Campaña de Derechos Humanos. La Fundación Capri Holdings para el Avance de la Diversidad en la Moda, ha participado activamente en un nuevo y amplio programa de becas y se ha asociado con Empower@Work, una organización que se enfoca en la capacitación de mujeres trabajadoras.

En cuanto a sus iniciativas filantrópicas, Capri ha donado más de 30 millones de comidas a través de la campaña filantrópica "Michael Kors Watch Hunger Stop", ha invertido 10 millones de dólares en *The Versace Foundation* para apoyar a la comunidad LGBTQIA+, ha respaldado a *Women for Women International* a través de *The Jimmy Choo Foundation*, y ha contribuido a la ayuda en las colaboraciones por conflictos bélicos (Fashion Network, 2022).

Como miembros de la Coalición de Ropa sostenible (SAC), también se han continuado aprovechando sus herramientas en 2023, incluido el cuestionario de proveedores de SAC relacionado con los impactos sociales y laborales, el Módulo Social Laboral de Instalaciones Higg (FSLM).

El modelo de gobernanza ESG incluye una estructura multinivel para garantizar que el consejo de Administración, equipo directivo ejecutivo y líderes empresariales de las marcas que componen Capri Holding estén alineados en los riesgos y oportunidades más importantes relacionados con el medio ambiente, lo social y el gobierno corporativo para Capri. El modelo de gobernanza, incorpora la sostenibilidad en todo el negocio y cuenta con varios grupos de trabajo centrados en impulsar causas sociales y filantrópicas, incluidos consejos regionales de diversidad e inclusión, fundaciones de empresa y marca y grupos de recursos para empleados.

*Gráfico 9: Modelo de gobernanza Capri Holdings Limited*

### Comité de Gobernanza, Nominaciones y Responsabilidad Social Corporativa

- Proporciona supervisión a nivel de la Junta Directiva de la estrategia de RSC, metas de sostenibilidad a largo plazo e informes.

### Comité Ejecutivo de RSC

- Compuesto por líderes ejecutivos de marca y empresa, proporcionando dirección y apoyo para todos los pilares y áreas de enfoque dentro de la estrategia de RSC.

### Comité Directivo de Sostenibilidad

- Incluye líderes de funciones comerciales clave que son responsables de impulsar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad ambiental de Capri.

### Equipo Global de RSC

- Liderado por el Director de Sostenibilidad de Capri, gestiona la estrategia y el informe sobre el progreso de la RSC global, coordinándose estrechamente con socios comerciales para impulsar la implementación de iniciativas de sostenibilidad en toda la organización.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenidos en (Capri Holdings Limited)*

En el frente medioambiental, se tiene la responsabilidad de abordar el cambio climático al alinear las estrategias de la empresa con la mejor ciencia posible y divulgar de manera transparente el progreso que se están logrando hasta los objetivos. La organización recibió la validación de sus objetivos de

reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) por parte de la iniciativa *Science Based Targets (SBTi)*<sup>18</sup>, y logró reducir las emisiones en casi un 40% en comparación con el valor dado en el año 2019. Además, consiguió que el 91% de la piel que usa provenga con certificaciones de cumplimiento significativo del cuidado del medio ambiente, y adoptó prácticas de economía circular a través de iniciativas de reparación y venta de segunda mano.

En 2023, la empresa tomó medidas fundamentales para impulsar el progreso a largo plazo hacia su compromiso de energía 100% renovable. El 68% de la electricidad adquirida durante el ejercicio fiscal 2023 provino de fuentes renovables, incluida la electricidad renovable autogenerada en su centro de distribución en Venlo, Países Bajos. Además de utilizar la energía autogenerada disponible, la firma buscó energía limpia a través de contratos con proveedores. Por ejemplo, Michael Kors continuó celebrando contratos para Garantías de Origen (GO) agrupadas con proveedores este año, eligiendo energía renovable para alimentar ciertos sitios europeos. Después de estos esfuerzos, la empresa adquirió Certificados de Atributos Energéticos (EAC) desagrupados, incluidos Créditos de Energía Renovable (RECs) en EE. UU., I-RECs en China y GO en Europa, para cubrir sus huellas de venta al por menor más grandes y reducir sus impactos climáticos asociados.

Además de estas inversiones a corto plazo en energía renovable, la empresa reafirmó su compromiso con RE100<sup>19</sup> al perseguir activamente dos inversiones a largo plazo en energía renovable durante todo el año. En octubre de 2023, *The Fashion Pact*<sup>20</sup> anunció que un grupo de sus miembros, incluida la empresa, firmó un innovador acuerdo colectivo de compra de energía virtual (CVPPA) con *Lightsource bp*<sup>21</sup>. Vinculado al portafolio solar del desarrollador en España, el CVPPA permite a la empresa acelerar su transición a la energía limpia junto con otros líderes de la industria de la moda, al tiempo que respalda el desarrollo de nuevos proyectos de energía renovable.

La empresa se complace al compartir que recientemente se comprometió con un segundo acuerdo de compra de energía virtual (VPPA) a largo plazo con una filial con sede en EE.UU. del Grupo Enel<sup>22</sup> en apoyo a una nueva instalación de generación de energía solar en Texas. El VPPA respalda su objetivo de alcanzar el 100% de energía renovable en sus operaciones directas. Norteamérica representa el mayor portafolio minorista de la empresa, y relacionado con ello, su mayor huella de emisiones de GEI de alcance 1 y 2: invertir en nueva infraestructura de energía limpia dentro de su región de operación más grande es un paso importante y emocionante en su camino climático.

---

<sup>18</sup> Es una colaboración entre el CDP, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales y el Fondo Mundial para la Naturaleza. Desde 2015, más de 1.000 empresas se han unido a la iniciativa para establecer un objetivo climático basado en la ciencia.

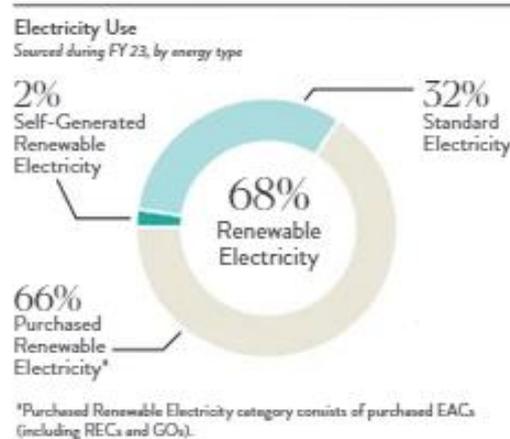
<sup>19</sup> Energía renovable 100%.

<sup>20</sup> Es una organización sin ánimo de lucro que está forjando un futuro de la moda positivo para la naturaleza y con un balance neto cero, a través de la colaboración entre directores generales.

<sup>21</sup> Es el desarrollador solar más grande de Europa y el tercero más grande del mundo fuera de China.

<sup>22</sup> Compañía eléctrica multinacional y un operador integrado líder en los mercados de energía y renovables.

Gráfico 10: Consumo de electricidad durante el ejercicio 2023



Fuente: (Capri Holdings Limited)

El año 2023, se ha continuado promoviendo prácticas responsables en las curtiembres a través del poder del colectivo al participar activamente en el *Leather Working Group (LWG)* y al priorizar la obtención de cueros de curtiembres que cumplen con los más altos estándares de desempeño ambiental.

El LWG es una iniciativa multi-stakeholder<sup>23</sup> que trabaja para desarrollar y mantener un protocolo consistente para evaluar el cumplimiento ambiental y las capacidades de desempeño de los fabricantes de cueros y pieles, con un enfoque en su uso del agua, gestión de residuos y químicos, consumo de energía, emisiones de aire y ruido, y trazabilidad de materias primas. En el ejercicio fiscal 2023, se ha aumentado el volumen de cueros obtenidos de curtiembres auditadas por el LWG al 94%, con un 89% de volúmenes de cuero del ejercicio fiscal provenientes de curtiembres que obtuvieron la certificación *Gold o Silver* del LWG. Se sigue trabajando hacia el objetivo de obtener el 95% de cuero de curtiembres certificadas con *Gold o Silver* del LWG, o de curtiembres que obtengan una certificación comparable, para 2025.

El impacto de la cadena de suministro de cuero se extiende más allá del proceso de curtido. A medida que se trabaja en mapear la propia cadena de suministro de cuero, se quiere hacer parte para empezar a avanzar en la industria del cuero en cuanto a los riesgos a nivel de las granjas. Por segundo año consecutivo, Capri Holdings participa en el *Leather Impact Accelerator (LIA)*, un conjunto de herramientas de *Textile Exchange*<sup>24</sup> que ayudan a abordar los desafíos principales en torno a la producción de cuero. El LIA establece requisitos mínimos de bienestar social, ambiental y animal en la cadena de suministro de cuero, incentiva a los agricultores y productores a cumplir con ellos, brinda a las marcas una forma de recompensar a aquellos que lo hacen, y fomenta la transparencia

<sup>23</sup> Se refiere a la participación y consideración de los enfoques de todos los actores que componen un ecosistema.

<sup>24</sup> Es una organización mundial sin ánimo de lucro que impulsa efectos beneficiosos para el clima y la naturaleza en los sectores de la moda, el textil y la confección.

en el proceso. Este año, se ha invertido en Incentivos de Impacto LIA para apoyar financieramente a las explotaciones ganaderas verificadas como libres de deforestación y conversión.

Versace, Jimmy Choo y Michael Kors diseñan y desarrollan productos de lujo teniendo en cuenta los principios de calidad y durabilidad, al mismo tiempo que buscan ofrecer más productos que incorporen materiales y métodos de procesamiento de impacto reducido.

Las marcas abordan la búsqueda de suministros responsables de manera integral, considerando todo el ciclo de vida de los materiales crudos y esforzándose por obtener aquellos que tienen huellas de carbono más bajas, utilizan menos agua, generan menos residuos y apoyan los esfuerzos de las entidades para proteger la biodiversidad. Se reconoce la importancia de tomar decisiones de abastecimiento reflexivas, y al aprovechar recursos como las herramientas de Productos Higg de SAC y las directrices de abastecimiento responsable de Capri, los equipos de diseño y abastecimiento están mejor preparados para comprender el impacto de los estilos propuestos antes de que comience la producción. Estas directrices de abastecimiento responsable incluyen opciones de materiales crudos y procesamiento con impactos de carbono más bajos, proporcionando las herramientas necesarias para avanzar hacia el Objetivo Basado en la Ciencia (SBT) del Alcance 3. Las directrices también establecen requisitos que las marcas de Capri deben seguir para hacer afirmaciones de marketing relacionadas con la sostenibilidad. El proceso interno para evaluar y verificar estas afirmaciones incluye la colaboración entre los equipos legales y de RSE de la empresa y las partes interesadas dentro de la marca relevante.

En 2023, las firmas continuaron adoptando materiales crudos innovadores y de impacto reducido que no comprometen el estilo ni la calidad. Por ejemplo, la colección Primavera 2024 de Michael Kors Collection presentó más de dos docenas de estilos que incorporan lentejuelas hechas de residuos posconsumo reciclados. Las marcas también cumplieron con su compromiso con la transparencia este año. Mediante el uso de distintivos de productos en el comercio electrónico, marketing por correo electrónico, capacitación de asociados minoristas y narrativas en el sitio web, Versace, Jimmy Choo y Michael Kors encontraron formas de compartir más información con sus clientes sobre las medidas que están tomando para reducir los impactos ambientales de sus productos de lujo.

También, a empresa reconoce la importancia del *packaging* sostenible para sus clientes y el medio ambiente, y se enorgullece del progreso logrado en el año actual en la adquisición de materiales de *packaging* con un menor impacto.

A lo largo de 2023, se continuó impulsando decisiones de abastecimiento sostenible para el *packaging* en punto de venta (POS), en producto y para comercio electrónico, en consonancia con las tres prioridades de *packaging*: reducir la cantidad de *packaging*, aumentar el contenido reciclado dentro del *packaging* y priorizar opciones ampliamente reciclables. Las decisiones de *packaging* también se guían por el reconocimiento del papel crucial de los bosques en la lucha contra el cambio climático y la protección de la biodiversidad. Se presta especial atención para evitar los riesgos de deforestación y degradación forestal asociados con las cadenas de suministro de *packaging*.

Es por eso que, al establecer la estrategia de RSC en 2020, se comprometieron a priorizar el *packaging* POS que sea reciclable o provenga de fuentes sostenibles. Se considera que el *packaging* POS es sostenible si está compuesto de contenido reciclado o está certificado por el Consejo de Administración Forestal (FSC). La certificación FSC asegura que los productos provienen de bosques que son manejados de manera responsable, lo que conlleva beneficios para el medio ambiente, la sociedad y la economía.

Gráfico 11: Principios de empaquetamiento de la compañía.

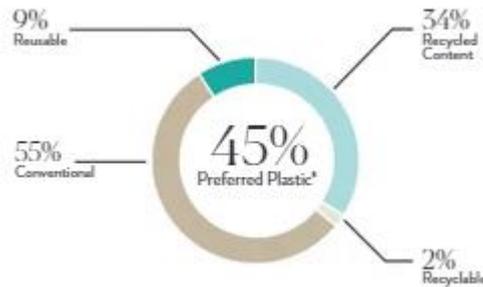


Fuente: (Capri Holdings Limited)

Después de eliminar el plástico siempre que sea posible, solo el 8% del *packaging* POS, en producto y de comercio electrónico en el ejercicio fiscal 2023 (por peso) estaba hecho de plástico. Donde no se puede eliminar el *packaging* de plástico, la entidad se esfuerza por garantizar que el plástico sea reciclable, reciclado o reutilizable para 2025.

Michael Kors se comprometió con una serie de cambios de abastecimiento para 2024, incluido el uso de polietileno reciclado al 50%, perchas recicladas al 100% de posconsumo y bolsas de plástico reciclado para su línea de ropa lista para usar de Michael Kors Collection. Este año, la marca también ofreció bolsas reutilizables en ciertas tiendas minoristas para celebrar el Día de la Tierra y exploró oportunidades para reducir el empaque en producto para sus categorías de calzado y accesorios. El progreso que han hecho los equipos a lo largo del año 2023 ha sido muy importante, con las tres marcas adquiriendo más del 90% de empaques POS reciclables o provenientes de fuentes sostenibles (94% en caso de Versace y 99% tanto en Jimmy Choo como el Michael Kors).

Gráfico 12: Envases de plástico preferentes en Capri Holdings Limited en 2023.



Fuente: (Capri Holdings Limited)

Su trabajo en circularidad comienza con el diseño circular. También ofrecen servicios de reparación, productos de cuidado y oportunidades de reventa para mantener sus productos de lujo luciendo glamorosos.

Los productos de Versace, Jimmy Choo y Michael Kors están diseñados con materiales de alta calidad y excepcionales que cada vez incluyen más fibras recicladas y textiles regenerados. Por ejemplo, Versace lanzó recientemente su línea Neo Nylon de accesorios que presenta nylon regenerado ECONYL®<sup>25</sup>. Hecho a partir de residuos que de otro modo contaminarían nuestro planeta, este nylon se recicla devolviéndolo a su pureza original y se procesa en hilos y polímeros para su uso en nuevos productos. La colección Neo Nylon también está elaborada con poliéster reciclado y correas, cordones y refuerzos internos de nylon reciclado. En 2023, implementaron capacitaciones introductorias sobre diseño y materiales circulares para cada uno de los equipos de diseño y producción en todo el grupo. Junto con sus pautas de abastecimiento responsable y las herramientas de Producto Higg de SAC, se espera que estas capacitaciones animen a sus marcas a seguir abrazando la circularidad en sus decisiones de diseño y abastecimiento.

También están comprometidos en prolongar la vida útil de sus productos al proporcionar a sus clientes formas de mantener, reparar y reciclarlos. Jimmy Choo ofreció su extensa Guía de Cuidado del Producto y servicio de reparación personalizado en 2023, junto con continuar su asociación con el mercado de reventa de lujo *TheRealReal* para ofrecer a sus compradores en los EE. UU. la oportunidad de darle una segunda vida a sus productos de Jimmy Choo. En 2022, Michael Kors lanzó su mercado en línea de reventa "Michael Kors Pre-Loved", dando un nuevo significado al lujo atemporal al proporcionar a los clientes en los EE.UU. una forma de darle un nuevo comienzo a sus productos de segunda mano. Desde su lanzamiento, más de 45,000 clientes han mostrado su apoyo a la economía circular creando cuentas con Michael Kors Pre-Loved.

Como parte de los esfuerzos de circularidad, se va a intentar lograr una reducción del 25% en los residuos de las operaciones directas para el 2025. Manteniendo el enfoque en reducir los residuos

<sup>25</sup> Es un material fabricado por el grupo Aquafil y está hecho a partir de desechos de nylon que ya ha conquistado a marcas como Gucci y Prada, entre otras.

de *packaging* y productos en toda la organización. También se desvían materiales excedentes a través de socios como FABSCRAP, que encuentran organizaciones benéficas para darles nueva vida.

Para finalizar, se relata un hito en (Capri Holdings Limited) que han tenido lugar en 2023 por la empresa Michael Kors y su versión más humana.

El año 2023 marcó diez años desde que Michael Kors lanzó su campaña filantrópica global: Watch Hunger Stop en asociación con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de la ONU, un momento trascendental tanto para la marca como para los partidarios de la iniciativa desde hace mucho tiempo. Fundado en 1961, es la principal organización humanitaria a nivel mundial, dedicada a salvar vidas y transformarlas a través de la distribución de ayuda alimentaria en situaciones de emergencia, y colaborando con comunidades locales para mejorar la nutrición y fortalecer su capacidad de recuperación. El objetivo del PMA es lograr un hambre global cero para 2030.

En octubre de este mismo año, el 2023, en honor al Día Mundial de la Alimentación, la marca una vez más ofreció productos de edición especial en venta para beneficiar el trabajo del PMA. La colección filantrópica incluyó una camiseta de algodón orgánico y un bolso de tela reciclada, además del producto que lo inició todo, un reloj Watch Hunger Stop de Michael Kors. La campaña Watch Hunger Stop de 2023 también enlistó a amigos de la marca para ayudar a concienciar sobre la lucha contra el hambre: Halle Berry, una partidaria de la campaña desde su lanzamiento en 2013, quien también visitó el PMA en el terreno en Nicaragua, y Kate Hudson, quien se unió en 2015 y actualmente sirve como Embajadora de Buena Voluntad del PMA.

Una década después de su inicio, Watch Hunger Stop ha ayudado al PMA a entregar más de 34 millones de comidas escolares a niños necesitados. En honor al aniversario, el director Creativo y Embajador de Buena Voluntad del PMA de Michael Kors visitó la sede de las Naciones Unidas durante la Semana de la Moda de Nueva York para anunciar el aumento del compromiso de la marca con el PMA, elevando su promesa anual de 3 millones a 4 millones de comidas.

#### 4.2.2. Análisis interno Coach

«Coach era el único lugar en el que podía hacer realidad algo que llevo queriendo decir sobre el mundo de la moda desde que estaba estudiando: que debería dar protagonismo a la alegría, la celebración y, parafraseando a uno de mis ídolos, Keith Haring<sup>26</sup>, que debería ser para todos». - Stuart Vevers, director creativo de (Coach).

Coach se originó en los Estados Unidos, específicamente en la vibrante ciudad de Nueva York, como una marca especializada en productos de cuero.

---

<sup>26</sup> Fue un artista y activista social cuyo trabajo refleja el espíritu de la generación pop y la cultura callejera de la Nueva York de los años 1980.

Surgida en 1941 por los diseñadores de moda Lilian y Miles Cahn, y en sus inicios conocida como Manhattan Leather Bags, basaba su propuesta inicial en el mercado en la confección de bolsos, carteras y billeteras para mujeres y hombres. La inspiración para la creación de la marca surgió cuando los esposos Cahn observaron cómo se usaban los guantes de béisbol: notaron que los guantes de cuero se volvían más suaves y flexibles con el tiempo y el uso, y esto les dio la idea de aplicar ese mismo concepto a los productos de cuero de lujo. En la década de los años 50, dotaron la empresa de una identidad más definida, innovando en la producción y dándole un nombre y una identidad corporativa, hasta convertirse en la casa de piel original de América. Finalmente, en 1961 contrataron a Bonnie Cashin<sup>27</sup> para diseñar los bolsos.

Uno de los primeros éxitos de Coach fue el desarrollo del bolso "Cashin Carry" en la década de 1960, diseñado por Cashin, quien también ayudó a establecer la reputación de la marca por su artesanía y calidad e incluso transformarla en la encarnación perfecta de la libertad y la igualdad modernas. En los años siguientes, Coach continuó expandiendo su línea de productos y se convirtió en una de las firmas de accesorios de cuero más reconocidas a nivel internacional (Fashion Network, 2017).

*Ilustración 23: Bolso "Cashin Carry" ppr Bonnie Cashin en la década de los 60*



*Fuente: (Etsy)*

Durante los años 70, la compañía crece con numerosos puntos de venta y con un incremento de los dividendos y, es en 1985, cuando la marca Coach fue adquirida por: Sara Lee Corporation por 30 millones de dólares. Sara Lee Corporation era una empresa multinacional estadounidense conocida por sus marcas en una variedad de industrias, que incluían alimentos, bebidas y productos para el hogar. A la marca, esta compra le proporcionó acceso a recursos adicionales y fue una plataforma para su expansión global y a fortalecer su posición como una marca de lujo accesible.

---

<sup>27</sup> Diseñadora de moda estadounidense, considerada una de las mejores de su país en el siglo XX.

Durante el período en que Sara Lee poseía Coach, la firma experimentó un crecimiento significativo y se consolidó aún más como una de las principales marcas de moda y accesorios de cuero en el mercado.

A finales de los años noventa, bajo la dirección del CEO Lew Frankfort, quien se incorporó a Coach como vicepresidente de desarrollo empresarial y acabó sustituyendo a Cahn como presidente, se puede adquirir un bolso de Coach en cualquier punto de EE. UU. y Canadá. Además, Coach experimentó un renacimiento significativo, reinventando su imagen y ampliando su línea de productos para incluir una variedad de accesorios de moda, como bolsos, zapatos, prendas de vestir, y fragancias. Esto llevó a un aumento en la popularidad de la marca y su categoría como un símbolo de lujo accesible.

Sin embargo, a inicios del siglo XXI, Sara Lee decidió enfocarse en su negocio principal de alimentos y productos para el hogar, y comenzó a desinvertir en algunas de sus marcas no relacionadas. Como resultado, en 2001, Sara Lee vendió Coach a una empresa privada llamada Coach, Inc., liderada por el entonces CEO de Coach, Lew Frankfort, y otros inversionistas.

Tras esta venta, Coach, Inc. se convirtió en una empresa independiente nuevamente y continuó su trayectoria de éxito y expansión en la industria de la moda y los accesorios de lujo y la marca inició su expansión a nivel internacional, introduciéndose primero en el mercado emergente de Asia y luego en Europa. En 2013, la empresa cambió su nombre a Tapestry, Inc., reflejando su crecimiento y diversificación hacia un portafolio de marcas que incluía no solo Coach, sino también otras marcas de moda como:

- Kate Spade: Casa de moda de lujo estadounidense fundada en enero de 1993 por Kate y Andy Spade, fue adquirida por Tapestry, Inc. en 2017. Es reconocida por sus diseños vibrantes, juguetones y femeninos, y ofrece una variedad de productos que incluyen bolsos, ropa, calzado, joyería, fragancias y artículos para el hogar.
- Stuart Weitzman: Es un estadounidense mundialmente conocido por ser de los diseñadores de calzado más importantes de la industria. Es una marca de calzado de lujo reconocida por sus diseños elegantes y sofisticados en zapatos para mujeres, así como por su enfoque en la comodidad y la artesanía de alta calidad.

Cada una de estas marcas opera de manera independiente dentro de Tapestry, y la empresa busca posicionarse como líder en el segmento de lujo a través de la diversificación de su cartera de marcas y la expansión global de su presencia en el mercado.

Coach es una firma con renombre para muchas *celebrities*, en gran parte de EE.UU., y es también en 2013 cuando la marca decidió incrementar su compromiso contratando a Stuart Vevers<sup>28</sup>, quien en ese momento diseñaba para Loewe, otra firma líder en el trabajo con cuero, para fortalecer la línea de prêt-à-porter.

---

<sup>28</sup> Diseñador de moda británico nacido en 1973.

Además, vale la pena destacar la relación de Coach con la actriz y cantante Selena Gómez. Inicialmente, fue imagen de la marca y posteriormente colaboró diseñando una edición limitada de pequeños artículos y accesorios de piel, entre los cuales se encontraba el bolso Selena Grace, un bolso doctor disponible en tres colores (Vogue).

*Ilustración 24: Selena Gómez posando con el bolso Selena Grace*



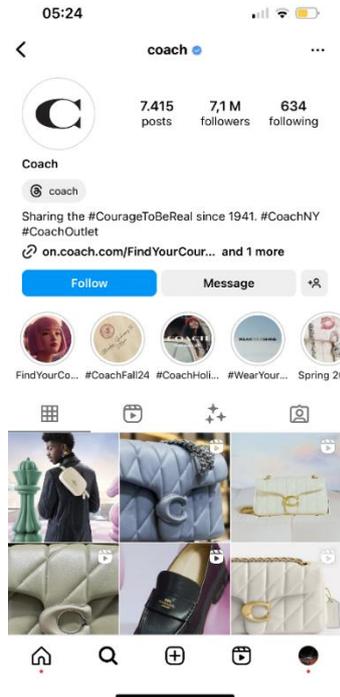
*Fuente: (Vogue)*

Coach se distingue por su enfoque innovador en el diseño de sus productos. Si bien la marca tiene una rica herencia en la marroquinería clásica, también ha sabido adaptarse a las tendencias modernas, fusionando estilos tradicionales con elementos contemporáneos y frescos.

Actualmente, Coach es una marca reconocida por su enfoque moderno en el diseño de moda y accesorios y se mantiene como una marca actual gracias a su enfoque en el diseño, su presencia en redes sociales, su adopción de tecnología avanzada, su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, y su promoción de la diversidad e inclusión. Estos elementos contribuyen a su atractivo para una amplia gama de consumidores contemporáneos.

Al igual que Michael Kors, Coach ha establecido una fuerte presencia en plataformas de redes sociales como Instagram (con 7,1 millones de seguidores en febrero de 2024), Facebook (con 8,1 millones de seguidores en febrero de 2024), X -antes conocida como Twitter- (con 609,6 mil seguidores en febrero de 2024) y Youtube (con 116 mil suscriptores en febrero de 2024), donde comparte contenido visualmente atractivo, campañas publicitarias creativas y colaboraciones con *influencers*. Esta presencia en línea contribuye a su imagen moderna y conecta con los consumidores más jóvenes.

Il·lustració 25: Perfil oficial de la marca Coach en Instagram



Fuente: (Coach)

Il·lustració 26: Perfil oficial de la marca Coach en X



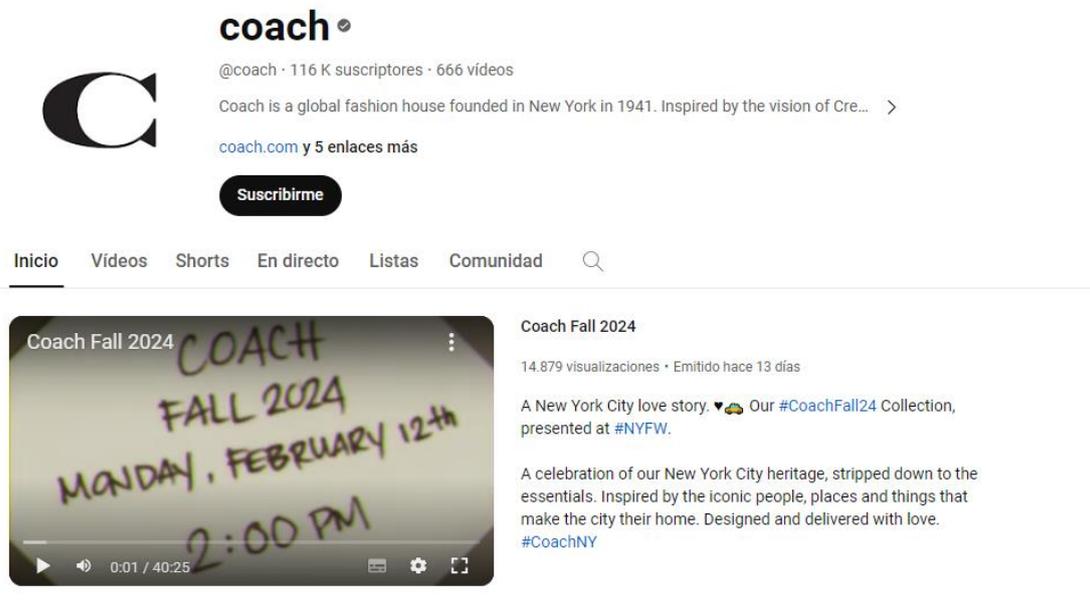
Fuente: (Coach)

Il·lustración 27: Perfil oficial de la marca Coach en Facebook



Fuente: (Coach)

Il·lustración 28: Perfil oficial de la marca Coach en Youtube



Fuente: (Coach)

Una de las mejores y más recientes promociones que ha hecho la firma, ha sido una estrategia que ha girado en torno a eventos minoristas globales para promocionar un producto destacado, el bolso que recibe el nombre de Tabby.

*Il·lustració 29: Ejemplo de bolso Tabby.*



*Fuente: (Coach)*

A través de experiencias minoristas inmersivas en todo el mundo, la marca de artículos de cuero con 82 años de historia busca aumentar al máximo la popularidad de su producto estrella. Desde febrero de 2023, Coach ha lanzado varios puntos de venta enfocados en su producto Tabby, que incluyen, por ejemplo, en Japón, el montaje de las tiendas temáticas pop-ups que se caracterizan por las máquinas expendedoras de juguetes. En general, en Asia, se han abierto pop-ups con temáticas locales. La estrategia también se involucra en las festividades, como el Día de la Madre en Norteamérica y el Ramadán en Malasia.

Los locales se han transformado en destinos turísticos de moda, como en Singapur, donde se ofrecen experiencias exclusivas, como menús especiales y bolsos vintage hechos a medida. Las tiendas inmersivas incorporan elementos relacionados con el helado, como el bolso Tabby en colores inspirados en sabores de helado.

También poseen tiendas Tabby generadas por inteligencia artificial, cafeterías temáticas o camiones de helados en los campos universitarios. En el caso de Norteamérica, el camión de helados Tobby Tour también es recurrente en las universidades buscando atraer a compradores de la generación Z.

En mayo de 2023, el CEO y presidente de la marca Coach, Todd Kahn<sup>29</sup>, destacó que la Generación Z ha cambiado su percepción sobre la marca, pasando de considerarla exclusivamente para sus madres a verla también como una opción para ellos. En términos de ventas, Tapestry reportó ingresos netos de 1.510 millones de dólares en el primer trimestre, en comparación con los 1.440 millones de dólares del año anterior.

La icónica Coach Tabby, ha sido revitalizada con nuevos diseños e incluso personalizaciones además de otros factores actuales y que tienen una mayor relación con el mundo del siglo XXI que con el que existía en el momento de su lanzamiento hace aproximadamente 50 años, convirtiéndose en un favorito de masas desde 2019, cuando oficialmente se relanzó. En plataformas como TikTok, el hashtag #CoachTabby acumula más de 23 millones de visitas.

Las estrategias de venta minorista buscan aprovechar el buzz<sup>30</sup> del bolso, que ha sido promovido por *celebrities* de la marca como Lil Nas X y Ice Spice. Las iniciativas minoristas del "Tabby Tour" buscan expandir los horizontes del diseño al incluir elementos de gamificación, experiencias sensoriales y contenido localizado, según la compañía. Además, se centran en crear un sentido de comunidad y facilitar las integraciones sinérgicas.

*Ilustración 30: Lil Nas X y Ice Space en "Coach Fall 2023 Runway Show"*



*Fuente: (BFA)*

<sup>29</sup> Es un ejecutivo de negocios estadounidense que forma parte de Coach desde el año 2000 y fue nombrado con este cargo el 15/04/2021.

<sup>30</sup> La popularidad.

Después de la pandemia, con el aumento de las compras en línea, Coach se ha dedicado a repensar la venta minorista física, centrándose en experiencias de inmersión hiperfísicas y multisensoriales. Giovanni Zaccariello, SVP de Experiencia Visual Global en Coach, señaló que el objetivo es proporcionar a los clientes una sensación inolvidable y crear un vínculo personal en el que premien las emociones.

Estas experiencias han resultado en un mayor compromiso y tiempo de interacción con la marca. Las tiendas están diseñadas con bandas sonoras personalizadas, colores vibrantes y bolsas Tabby de gran tamaño para una experiencia inmersiva y socialmente atractiva. Estas iniciativas forman parte de una estrategia de marketing más amplia centrada en el bolso Tabby, diseñada para generar interés y compromiso con la marca.

Además de las tiendas físicas, Coach ha estado muy activa en el ámbito digital. Por ejemplo, para anunciar el bolso Tabby, la marca creó un juego que gira en torno a los "sabores" de Tabby. El juego está ambientado en una heladería, utilizando colores que evocan a los que nos puedan recordar los helados. El acceso al juego se puede efectuar a través de todos aquellos puntos habilitados por parte de Coach, es decir, desde las pop-ups como sus sitios web o incluso las redes sociales. Además, la marca ha lanzado un espacio popular en línea centrado en Tabby en Decentraland<sup>31</sup> a lo largo de la Semana de la Moda Metaverse<sup>32</sup> en marzo de 2023. Además, el 8 de mayo del mismo año, realizó una colaboración con ZERO10<sup>33</sup> para transformar su escaparate del Soho de NY en un espejo virtual con tecnología de realidad aumentada (AR).

Según George Yashin, fundador de ZERO10, la activación llevó a un aumento del 93,5% en la atención de los transeúntes hacia el escaparate, en comparación con uno tradicional, y generó un incremento del 49,4% en el tráfico hacia la tienda.

Los resultados obtenidos por las tiendas Tabby han sido positivos hasta el momento. Zaccariello destacó que han observado un incremento significativo en el interés de búsqueda de la marca Tabby, con aumentos de tres dígitos año tras año y de dos dígitos semana tras semana. Además, señaló que palabras clave nuevas y directamente relacionadas con las experiencias ofrecidas por la marca, como "Tabby Tour" y "Coach Tabby Tour", están emergiendo en los buscadores, lo que refleja el interés de los clientes en las actividades que la marca está llevando a cabo (Zwieglinska, 2023).

Las empresas que forman parte de (Tapestry, 2023), se esfuerzan en crear un entorno laboral donde los empleados se sientan empoderados para contribuir, desarrollarse y crecer. Se busca establecer un compromiso profundo con su talento a través de un trabajo gratificante, herramientas específicas para cada propósito y un fuerte enfoque en el desarrollo profesional. Se pueden destacar cuatro objetivos para 2025:

---

<sup>31</sup> Decentraland es una plataforma de realidad virtual descentralizada 3D que consiste en 90601 parcelas de tierra.

<sup>32</sup> Evento virtual que se lleva a cabo en múltiples metaversos a través de la colaboración de Decentraland, UNXD y otras plataformas como Spatial y Over

<sup>33</sup> Es una empresa de pruebas de realidad aumentada que ofrece a las marcas de moda, diseñadores y usuarios una experiencia de prueba virtual altamente realista y de primer nivel.

- Fomentar la diversidad en los equipos de liderazgo de Tapestry y la marca en América del Norte (NA) aumentando el número de líderes de minorías raciales y étnicas basados en NA para que reflejen mejor la población corporativa general.
- Reducir las diferencias en las puntuaciones del Índice de Inclusión de Empleados basadas en género y etnia.
- Demostrar un enfoque en la progresión profesional, el desarrollo y la movilidad llenando el 60% de los roles de liderazgo (VP+) internamente.
- Permitir que todos los empleados gestionen tanto su trabajo como su vida personal logrando un estándar de beneficios básicos global para el autocuidado, el cuidado parental y las políticas de licencia familiar.

Gráfico 13: Objetivos ODS (Objetivos de desarrollo sostenible) de la ONU que se busca alcanzar.



Fuente: (Tapestry)

En Tapestry se cree que la diferencia despierta la brillantez. La equidad, la inclusión y la diversidad (EI&D) allanan el camino para desbloquear el potencial de su gente, su negocio y sus comunidades. Por lo tanto, su objetivo es cultivar posibilidades para todos a través de cuatro principios interconectados: talento, cultura, comunidad y mercado.

Gráfico 14: I+D – Una competencia empresarial

### Talento

- Atraer, retener y desarrollar los mejores talentos con perspectiva y experiencia, lo que convierta la marca en empleador preferido en un mercado del talento en rápida evolución.

### Cultura

- Fomentar una cultura de inclusión, en la que personas e ideas de todas partes puedan ser vistos y escuchados por lo que son.

### Comunidad

- Fomentar la vitalidad de las comunidades en las que se vive y trabajar para promover la equidad, oportunidades y dignidad para todos.

## Mercado

- Asumir responsabilidad en el mercado como empresa global de moda. La firma, está comprometida a la propuesta de valor de las partes interesadas: consumidores, inversores, empleados y proveedores.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de (Tapestry)*

En el ejercicio fiscal 2023, Tapestry implementó un enfoque actualizado para la adquisición de talento a nivel corporativo dentro de sus tiendas minoristas. El equipo de adquisición de talento comenzó a ayudar a las tiendas a integrar prácticas de reclutamiento más inclusivas como parte de un esfuerzo empresarial que continua en el ejercicio fiscal 2024. Se anticipa que esto ayudará a diversificar la fuerza laboral en el entorno minorista y vinculará a más candidatos con posibles vías de transición hacia puestos corporativos.

También se está trabajando con NSITE<sup>34</sup> para comprender mejor las oportunidades de interactuar y contratar candidatos ciegos o con discapacidad visual.

En agosto de 2022, la Fundación Coach concedió 15 becas como parte de la nueva beca *CFDA x Coach Dream It Real Circular Design Scholarship*. Estas becas ofrecen oportunidades a los estudiantes de trabajar en Coach y, en consecuencia, la oportunidad de adquirir habilidades relevantes en el mundo real en la nueva era del diseño de ropa y accesorios.

Tapestry está observando un progreso sustancial en la profundidad y alcance de la cultura interna en cada una de sus marcas. La retroalimentación de los empleados indica que se sienten más vistos y escuchados, y esto se debe en parte al éxito de los Grupos de Recursos Empresariales de Empleados (EBRGs,). Existe un alto nivel de responsabilidad y compromiso por parte de los empleados, lo que está impulsando un cambio real y positivo en toda la organización.

Los empleados están capacitados para marcar la diferencia más allá de la organización y en sus comunidades locales. Ya sea a través del programa global de voluntariado, Tapestry Gives, u otros canales, retribuir es una parte fundamental de lo que significa trabajar en Tapestry.

---

<sup>34</sup> Empresa que ofrece una serie de servicios de empleo que ponen en contacto a las empresas con personas ciegas, deficientes visuales o veteranos con talento y dedicación

Il·lustració 31: Organitzacions sin ánimo de lucro y comunitarias durante el año fiscal 2023



Fuente: (Tapestry, 2023)

Adicionalmente, trabajar hacia una industria de la moda más responsable requiere asociaciones significativas. Tapestry se enorgullece de participar en varias organizaciones que comparten sus mismos valores ambientales y sociales. Los valores de EI&D anclan la toma de decisiones y acciones en todo lo que hacen las firmas, especialmente en cómo las marcas utilizan sus plataformas para abogar sobre temas sociales clave. En el ejercicio fiscal 2022, se comenzó a vincular un porcentaje de la compensación por incentivos anuales del equipo de liderazgo a hitos específicos en EI&D. El progreso hacia este objetivo se mide a través de actualizaciones trimestrales al liderazgo de la empresa y el tablero anual de puntuación de EI&D, que finalmente es evaluado por el Comité de Recursos Humanos de la Junta Directiva.

Haciendo referencia a la lucha contra el cambio climático, se puede afirmar que requerirá inversión e innovación en soluciones escalables. Se está trabajando en encontrar e implementar estas soluciones para ayudar a reducir el impacto general en el medio ambiente natural.

Algunos de los objetivos de sostenibilidad del planeta a partir de 2025 son:

- Disminuir las emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI) provenientes de fuentes directas e indirectas (Alcance 1 y 2) en un 64%, las emisiones de Alcance 3 en un 42% y las emisiones de Alcance 3 FLAG en un 30% para el año fiscal 2030 con respecto a una línea base del año fiscal 2021.
- Lograr un equilibrio de emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEI) en toda la cadena de valor para el año 2050.
- Adquirir 100% de energía renovable en las tiendas, oficinas y centros de cumplimiento operados por Tapestry para el año 2025.
- Reducir el uso de agua en un 10% dentro de operaciones propias por debajo de los niveles del año fiscal 2018 para el año 2025.

- Reducir el uso de agua en un 10% dentro de la cadena de suministro por debajo de los niveles del año 2020 para el año 2025.

Los proveedores desempeñan un papel crítico en ayudar a realizar ambiciones ambientales y sociales. La empresa se asocia constantemente con partes interesadas en toda su cadena de valor para trabajar hacia prácticas más responsables que puedan ser incorporadas por sus negocios, especialmente a través del aumento de la implementación de prácticas de fabricación preferidas ambientalmente y el uso de materiales preferidos. Todos los proveedores deben cumplir con el Código de Conducta para Proveedores de Tapestry (SCOC), que abarca requisitos empresariales sociales, éticos y ambientales mínimos. La empresa lleva a cabo auditorías de cumplimiento social para sus proveedores directos de Tier 1 y proveedores estratégicos de Tier 2 para ayudar a confirmar que están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables, y utiliza la gestión de planes de acción correctiva para asegurar que se aborden los problemas identificados. Además, se realizan capacitaciones bianuales relacionadas con el cumplimiento para estos proveedores.

Como parte de los esfuerzos para aumentar la transparencia y avanzar en una cadena de suministro responsable, la empresa actualiza dos veces al año su lista de proveedores de Tier 1, que se notifica en su sitio web, y también está disponible en *Open Supply Hub (OS Hub)*, una organización sin fines de lucro que promueve una mayor divulgación de la cadena de suministro. Esta lista incluye información detallada sobre las instalaciones de Tier 1, como nombres, ubicaciones, organizaciones matrices, número de trabajadores y porcentajes de trabajadores masculinos y femeninos, así como las categorías de productos producidos.

En este año fiscal, el 2024, la empresa implementará un nuevo Marco de Sostenibilidad Ambiental que incluirá una política ambiental para establecer expectativas claras hacia los proveedores, objetivos y puntuaciones para medir su desempeño, pautas de implementación y capacitación para mejorar el rendimiento ambiental, y un programa de descarbonización para apoyar a los proveedores con altas emisiones de energía y carbono.

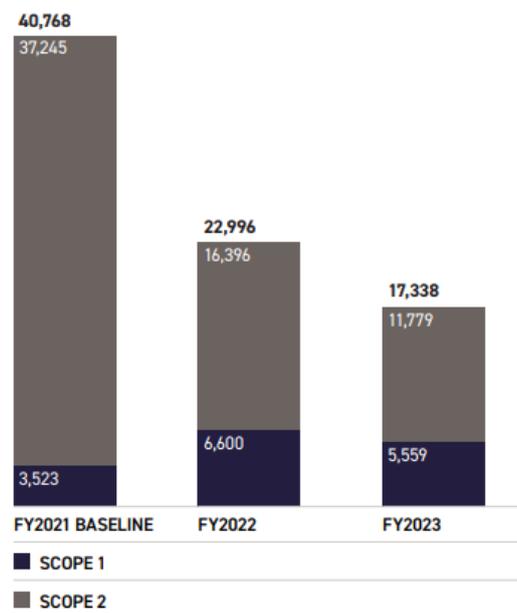
Al mismo tiempo que los impactos del cambio climático se intensifican, Tapestry debe adaptarse a la nueva normalidad, mientras trabaja en formas de hacer negocios de manera más responsable. Esto va más allá de los productos que vende. La empresa busca aprovechar la escala de su negocio y la innovación para contribuir con soluciones viables que mitiguen los riesgos para la empresa y, más ampliamente, para el planeta.

Referido a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), desde que Tapestry presentó sus objetivos al SBTi para su validación, la empresa revisó el borrador de la guía Forestal, de Tierras y Agricultura (FLAG) y consideró que era relevante para sus objetivos de emisiones de GEI. Como resultado, Tapestry ha actualizado el conjunto de objetivos anunciados el año pasado y espera recibir la verificación del SBTi a principios de este año. La guía FLAG incluye umbrales más estrictos relacionados con las reducciones de emisiones de GEI vinculadas a empresas en industrias intensivas en tierras, y Tapestry es una de las primeras en la industria de la moda en alinearse con estos estándares.

Tapestry está actualmente desarrollando hojas de ruta de descarbonización con un grupo de 18 proveedores identificados como los mayores emisores de su cadena de suministro, con planes para extender este apoyo a proveedores adicionales después de completar el primer lanzamiento. Además, el Marco de Sostenibilidad Ambiental de Tapestry requiere que los proveedores se adhieran a un programa de eliminación gradual del carbón.

Tapestry también está financiando y apoyando el trabajo de Evaluación del Ciclo de Vida (ACV) para ayudar a estimar con precisión las emisiones derivadas del abastecimiento de materias primas.

Gráfico 15: Alcance 1 y 2 emisiones de GEI (MT CO<sub>2</sub>e)



Fuente: (Tapestry)

La gestión y reducción de residuos es una parte crítica para disminuir la huella de las operaciones directas y la cadena de suministro de Tapestry. En 2023, la empresa avanzó significativamente en la reducción de residuos enviados a vertederos en sus propias operaciones en América del Norte. A medida que el negocio de Tapestry ha evolucionado, se ha dado cuenta de que el objetivo original de reducir los residuos en un 25% para 2025 desde una línea base de 2018, establecido en 2019, no es el más adecuado para impulsar cambios significativos en todas sus operaciones. En el futuro, la empresa continuará enfocándose en mantener la desviación de residuos de vertederos en sus ubicaciones corporativas en América del Norte, con el objetivo de alcanzar cero residuos en estas ubicaciones.

En el ejercicio 2023, se desviaron alrededor de 4.200 toneladas de residuos de vertederos en las ubicaciones corporativas en América del Norte, lo que equivale a una tasa de desviación de vertederos del 83%. Esto representa un aumento con respecto a la tasa de desviación de vertederos del 73% en el ejercicio fiscal 2022. Los esfuerzos hacia este logro incluyen:



- Instalación de dos nuevas prensas recicladoras en el centro de cumplimiento de Jacksonville para apoyar el reciclaje de papel y plástico.
- Desviado alrededor de 3.000 libras de plástico fino de los vertederos en el centro de cumplimiento de Jacksonville al asociarse con ReCircled<sup>35</sup> para un programa piloto para aprender cómo el plástico de las propias operaciones puede ser incorporado en el producto.
- Buscando la Certificación *TRUE Zero Waste*<sup>36</sup> en el Taller de Coach (Re) Loved & Repair en Nueva Jersey. El objetivo es obtener la certificación a principios de este año 2024.
- El nuevo centro de cumplimiento de Tapestry en Las Vegas abrió durante el ejercicio fiscal 2023 y ya está logrando una tasa de desviación de vertederos superior al 90%.

Además de las iniciativas relacionadas con los residuos en las operaciones de la empresa, continúan evolucionando el enfoque de fin de vida para los materiales de muestra, productos terminados u otros productos dañados y desechados. Aunque el primer objetivo es vender todos los productos a través del comercio minorista, se busca reparar, rediseñar o revender productos a través de Coach (Re) Loved y otros canales. Cuando la reventa no es posible, se trabaja con socios de donación para encontrar las mejores soluciones de fin de vida para los productos. También se sienten orgullosos de las iniciativas para diseñar la reducción de residuos en los productos invirtiendo en Generation Phoenix<sup>37</sup> y diseñando en Coachtopia<sup>38</sup>.

La empresa está enfocada en crear los mejores productos mientras se desafía continuamente a sí misma a hacer más con menos. Al considerar los materiales utilizados, siempre busca estar a la vanguardia de la innovación, colaborando ampliamente para crear productos terminados más duraderos.

Los objetivos de creación de productos con un mayor grado de responsabilidad a partir de 2025 son:

- Se busca lograr un 95% de trazabilidad y mapeo de las materias primas para 2025.
- Se tiene como meta que el 90% del cuero utilizado en los productos provenga de curtidurías con calificaciones *Silver* y *Gold* de LWG para 2025.
- Se aspira a que el 95% de la poliamida (nylon) provenga de fuentes recicladas pre o posconsumo para 2025.
- Se espera que el 90% del algodón sea orgánico o certificado como regenerativo para 2025.
- Se planea que el 75% del contenido del embalaje de consumo sea reciclado para 2025.
- Se pretende que el 95% del poliéster provenga de fuentes recicladas pre o posconsumo para 2027.
- Se tiene como objetivo que el 10% del cuero provenga de granjas que utilicen prácticas de agricultura regenerativa, hecho con insumos reciclados o hecho con materiales considerados de próxima generación para 2030.

---

<sup>35</sup> Una empresa de sostenibilidad industrial que presta servicios al sector de textiles, prendas de vestir y calzado.

<sup>36</sup> Es un programa que ayuda a las empresas a reducir al mínimo la cantidad de residuos que envían a los vertederos.

<sup>37</sup> Iniciativa que se enfoca en transformar materiales de desecho en nuevos productos o recursos útiles

<sup>38</sup> Es una nueva submarca de Coach con la misión de ser pionera en un futuro más circular para la moda.

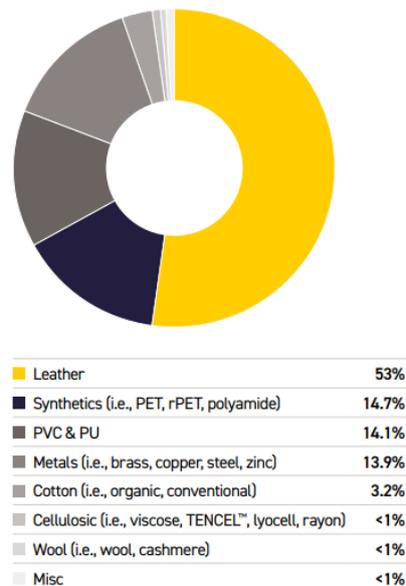
Haciendo referencia al impulso del progreso para los productos:

- Tapestry ha logrado su objetivo para 2025, obteniendo el 97% de su cuero de curtidurías calificadas como *Gold* y *Silver* por LWG.
- La empresa ha invertido un millón de libras en Generation Phoenix, brindando un mayor apoyo al desarrollo de alternativas viables y responsables al cuero convencional.
- Se ha lanzado una nueva submarca, Coachtopia, con el propósito de acelerar la transición hacia una economía circular.
- Tapestry se ha unido a la Fundación Ellen MacArthur<sup>39</sup> como Socio de Red, para apoyar una adopción más amplia de modelos de negocio circular en la industria de la moda.

En el ejercicio fiscal 2023, Tapestry avanzó significativamente en la obtención de materiales preferidos ambientalmente a través de la adquisición e inversión en soluciones innovadoras. Adoptó un enfoque holístico para crear una mayor responsabilidad del producto a través del cuero, como los objetivos en torno al uso de curtidurías calificadas por LWG, cuero reciclado y más. También estableció metas para aumentar el uso de otros materiales crudos preferidos ambientalmente, como algodón orgánico, poliéster reciclado y nailon reciclado dentro de sus productos.

(Tapestry) mantiene sus Directrices de Materiales Preferidos Ambientalmente para brindar orientación a los empleados de la empresa y ayudarlos a obtener materiales preferidos ambientalmente y procesos de producción. Las directrices también indican los requisitos y la documentación necesaria para adquirir materias primas o hacer reclamos de marketing ambiental sobre un material o producto.

Gráfico 16: Total de materiales utilizados en 2023 por peso.



Fuente: (Tapestry)

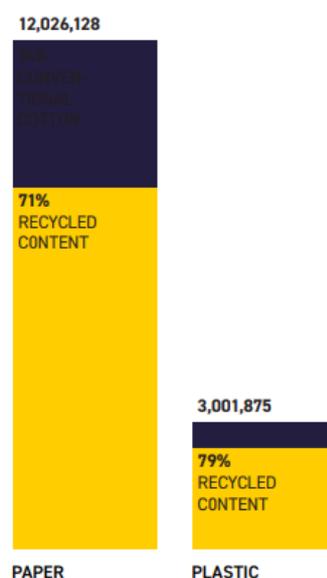
<sup>39</sup> Organización comprometida con la creación de una economía circular, que está diseñada para eliminar los residuos y la contaminación, circular productos y materiales (en su valor más alto) y regenerar la naturaleza.

En cuanto al *packaging*, continúan trabajando en la reducción o eliminación de materiales en su embalaje y aumentando el uso de contenido reciclado siempre que sea posible. A través de actividades en tiendas y en las redes sociales, alientan a los consumidores a reciclar o reutilizar el embalaje que reciben y buscan que su embalaje sea reciclable donde existan instalaciones adecuadas. Iniciaron el pasado año (2023) un ejercicio de evaluación y mapeo del embalaje con el objetivo de comprender mejor el volumen y los tipos de embalaje utilizados en las operaciones de Tapestry para ayudar a desarrollar una estrategia de embalaje formal. Realizaron una evaluación exhaustiva para identificar qué tipos de embalaje se utilizaban para la calidad del producto y el transporte, así como el embalaje final recibido por el cliente. El porcentaje de contenido reciclado por peso disminuyó del 75% desde el ejercicio fiscal 2022 debido a un mayor alcance del embalaje incluido en el total. Han ampliado su alcance para incluir bolsas para prendas de ropa para venta y al por menor, así como bolsas de polietileno. Sin embargo, siguen en camino de tener al menos un 75% de contenido reciclado por peso en el embalaje de consumo para 2025.

Las mejoras en el embalaje de las marcas que forman parte de Tapestry han sido:

- kate spade new york: Implementación de una bolsa de compras reutilizable en América del Norte, Europa y Japón.
- Coach: Pruebas de sobre de correo aéreo de papel en lugar de plástico en Coach Retail. La caja de zapatos de Coach Outlet se rediseñó para utilizar menos materiales. Esta caja de zapatos fue seleccionada después de un análisis que demostró que la caja rediseñada tenía un menor impacto ambiental en comparación con la caja anterior.
- Coachtopia: Uso de desecantes de arcilla, un material fácil de usar para reducir la humedad en las cajas de embalaje en lugar de paquetes de gel de sílice.
- Stuart Weitzman: Reemplazo de artículos de embalaje de plástico y espuma con papel y eliminación de artículos de embalaje cuando sea posible.

Gráfico 17: Materiales de embalaje en 2023 por peso (lbs)



Fuente: (Tapestry)

---

## 5. MATRIZ DAFO

---

La matriz DAFO, también conocida como matriz FODA en algunos contextos, es una herramienta esencial de análisis utilizada en el mundo empresarial y estratégico para evaluar la situación interna y externa de una organización, proyecto o situación particular. La sigla DAFO representa las cuatro dimensiones que se analizan: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- Debilidades (D): Estas son las áreas internas de una entidad que carecen de fortaleza o presentan deficiencias. Pueden incluir recursos limitados, procesos ineficientes, falta de experiencia, entre otros aspectos que puedan obstaculizar el desempeño o el logro de objetivos.
- Amenazas (A): Las amenazas son elementos externos que tienen el potencial de generar impactos negativos a la entidad. Pueden provenir de la competencia, cambios en el entorno regulatorio, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos, entre otros. Identificar las amenazas permite a la entidad anticiparse y mitigar los riesgos potenciales.
- Fortalezas (F): Representan los recursos internos y las capacidades distintivas de la entidad que le confieren una ventaja competitiva. Estas pueden incluir una sólida reputación de marca, un equipo talentoso, tecnología innovadora o una base de clientes leales entre otros aspectos que contribuyan al éxito y crecimiento de la entidad.
- Oportunidades (O): Como factores externos que pueden beneficiar a la entidad y crear nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo. Pueden surgir de cambios en el mercado, tendencias emergentes, nuevas alianzas estratégicas, entre otros. Identificar y capitalizar las oportunidades es fundamental para la sostenibilidad y el progreso de la entidad.

Al representar estas cuatro dimensiones en una matriz, se obtiene una visión estructurada y visual de la situación actual y futura de la entidad, convirtiéndola así en una herramienta poderosa que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel empresarial como en otros ámbitos, al ofrecer una evaluación integral y sistemática de los factores internos y externos que influyen en el desempeño y la competitividad de una entidad.

A continuación, se va a realizar un análisis DAFO conjunto de las dos empresas, pues ambas son prominentes en la industria de la moda y el lujo, y tienen las mismas influencias externas, tal y como se ha explicado en el análisis externo del punto 4. Son conocidas por sus productos de alta calidad y su enfoque en el diseño contemporáneo. Ambas, tienen una presencia global y atraen a consumidores que buscan productos de lujo accesibles con un toque de estilo distintivo.

Tabla 1: Matriz DAFO sobre dos empresas lujosas del sector textil

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de las tendencias cambiantes.</li> <li>- Dificultad de diferenciación por la saturación del mercado.</li> <li>- Imitación y falsificaciones.</li> <li>- Dependencia de la percepción de la marca.</li> <li>- Precios de venta elevados.</li> <li>- Presión sobre los márgenes de beneficio debido a los costes altos en mano de obra y materias primas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia feroz de otras marcas con renombre.</li> <li>- Cambios en las tendencias y preferencias del consumidor hacia marcas más alternativas.</li> <li>- Reducción del poder adquisitivo por situaciones como crisis económicas.</li> <li>- Cambios en las políticas comerciales o arancelarias.</li> <li>- Problemas en la producción por factores como desastres naturales.</li> <li>- Adaptación a las tendencias y preferencias de cada momento.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración de los productos y buena calidad.</li> <li>- Reputación de calidad.</li> <li>- Visión a largo plazo y comprometidos con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad.</li> <li>- Posicionamiento de la marca.</li> <li>- Diversificación de productos.</li> <li>- Diversidad geográfica.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión en los mercados emergentes.</li> <li>- Colaboraciones estratégicas.</li> <li>- Estrategias del comercio electrónico.</li> <li>- Adaptación al uso de los materiales de fabricación más idóneos.</li> <li>- Importancia de las redes sociales.</li> <li>- Conocimientos para evitar y/o reducir la contaminación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, introduciendo la parte interna, se apuntan debilidades destacables que se han ido comentando en el apartado 4.2. del trabajo. Los diseñadores se deben ir adaptando a las tendencias cambiantes debido a la rápida evolución de las mismas o, por el contrario, rápidamente posibilita perder relevancia en el entorno. Además, la dificultad en la diferenciación del mercado sumado a la imitación y falsificaciones pueden erosionar la exclusividad de las marcas. En relación, la imagen de la marca tiene un papel fundamental para los consumidores, por lo que podría verse alterada muy significativamente si esta varía, ya que, tal vez, dejarían de estar dispuestos a asumir los precios de los productos.

Haciendo referencia a las fortalezas, es sabido, dados entre otros factores, la reputación de las firmas, que los productos que ofrecen son de buena calidad. También, los compromisos que están adquiriendo a nivel social y que pretenden no solo mantener, si no mejorar, son puntos clave para incrementar su compromiso. El posicionamiento de la marca permite tener un espacio en el que la diversificación que puedan incluir sea aceptada con mayor facilidad que otro tipo de marcas en cualquiera de los lugares en los que se presente.

En segundo lugar y focalizando en el análisis externo, también comentado en el apartado 4.2., la cantidad de opciones de elección en los consumidores y, traducidos a competencias en las empresas, pueden suponer una amenaza importante. Otro punto considerado de difícil adaptación son las situaciones de crisis económicas que ocurren en distintos períodos de tiempo. Los cambios en las políticas económicas y arancelarias influyen con mayor o menor medida dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentre, pero lo que es cierto, es que debido a la magnitud de las empresas a las cuales nos estamos refiriendo, les afecta. Del mismo modo que ocurre con los posibles desastres naturales que se puedan ocasionar. Considerando las distintas adaptaciones a las tendencias, Michael Kors y Coach se pueden ver perjudicados tanto por las tendencias en boga de cada momento como por las marcas preferenciales del mismo debido a todos los factores que influyen en un consumidor al tomar una decisión de compra, tal y como se comentó en el punto 3.3.

Para finalizar, se encuentran las oportunidades como las posibles incorporaciones en los mercados emergentes. A través de colaboraciones estratégicas y aplicando herramientas como el marketing mix, se pueden magnificar y expandir a través de las redes sociales e incluir en las búsquedas electrónicas del propio comercio o similares. No se puede olvidar en la actualidad el buen hacer referido a la contaminación, así como al uso de los materiales de fabricación más idóneos. Es el momento perfecto para aplicar todos los conocimientos adquiridos en el panorama contemporáneo.

---

## 6. CONCLUSIONES

---

Como se comentaba en los primeros puntos del proyecto, este trabajo de fin de grado ha consistido en el análisis de dos empresas de moda de lujo. Las empresas estudiadas han sido Michael Kors y Coach. A priori, el público objetivo de ambas es el mismo, pues su estatus es similar y no presentan diferencias estratégicas notorias que se puedan destacar a simple vista.

Sin embargo, a lo largo del trabajo se ha ido desglosando el punto decisivo, finalmente la decisión que marca la diferencia recae en los consumidores. Desde hace un tiempo, ambas empresas han incorporado en sus modelos de negocio siguiendo determinadas medidas para ir reduciendo de forma progresiva su contaminación, aceptando e insistiendo en la responsabilidad social corporativa que se les atiende. Pero, finalmente, este punto forma parte interna de la empresa y, sin una búsqueda de estos principios, los consumidores no son conocedores de los valores que le interesan a la firma que se está dirigiendo.

Es por ello, que las influencias externas son las que resuenan en mayor medida en las decisiones finales. La sociedad actual pretende ser muy visual, muy impulsiva y con un deseo de encaje traducido a necesidades de compra abrumador. Aunque sea de forma inconsciente, tanto la cultura inculcada como la clase y los grupos sociales, son fieles indicadores del tipo de mercado al cual se va a dirigir el cliente.

No solamente son estos aspectos los que influyen, por supuesto. En adición, lo hacen otros tantos como las necesidades, motivaciones y deseos, la percepción, la actitud, el aprendizaje y la experiencia o la personalidad, entre otros, aunque bien es cierto que Michael Kors y Coach como empresas relevantes y de referencia en el sector de la moda tienen estilos más definidos y tradicionales que no requiere de muchos cambios según la situación demográfica, geográfica o económica a la cual se refieran.

Es evidente que estas firmas internacionales, al igual que todas, tanto las de este sector como a cualquier empresa que nos refiramos, necesitan reinventarse constantemente y adaptarse a las tendencias de cada momento actual. Por el contrario, podría afectar negativamente a las ventas y la reputación de ambas marcas. Por ello, los diseñadores deben estar en constante innovación y estudio de la situación que pretenden afrontar, aunque siempre bajo el sustento de los principios y sellos diferenciadores y significativos que les hicieron, en sus inicios, impulsar sus diseños hasta el punto en el que se encuentran en la actualidad. Estas referencias, por ejemplo, nada tienen que ver con las marcas de moda de *low cost* y los consumidores son conscientes de ello, la imagen de las mismas que puedan estar presentes en ellos es el punto de inflexión que hace reflexionar de forma completamente distinta en lo que a una decisión de compra se refiere.

La familia es el grupo de mayor influencia del consumidor, dado que es la semilla que le presenta, en principio, sus costumbres y hábitos en distintas relaciones, que, para la situación que estamos analizando, se pueden destacar en la forma inconsciente de aprender sobre hábitos, conductas y

tendencias que derivan en la elección por las marcas o el estilo de ropa.

Sentimientos como la pertenencia a un grupo social determinado, sobre todo en un rango de edad más definido, son de máxima prioridad e incluso se podrían considerar de primera necesidad para el consumidor. La sensación es de compartir identidad. El posicionamiento de idea de pertenencia y aceptación del grupo es muy definido.

El estatus donde se engloban Coach y Michael Kors se puede considerar como un grupo social especial, la aspiración. Es decir, tienen muchísimos clientes esporádicos, que no son habituales, aunque en realidad, sí les gustaría ser fieles recurrentes en la marca. Este grupo representa un ideal para ellos, por distintas variables como su estilo de vida. Les encantaría pertenecer a él y, el sentimiento que les proporciona adquirir algún producto de estas marcas es tan satisfactorio que engloba todos los aspectos, los tangibles, así como los intangibles. Llegado este punto, ser reconocido lo considera muy importante.

Focalizando en una conclusión global, en el estudio se ha pretendido comprobar que las decisiones de los consumidores no son, en la mayoría de las ocasiones, simplemente visuales. No es suficiente con que un producto pueda resultar o no bonito a los ojos de quien los mira, o que sea considerado bueno o valioso de forma objetiva. Tampoco se busca comprar siempre lo mejor si no es el que más necesidades cubre, que tenga un precio mayor, en muchas ocasiones, no tiene ningún significado. Siendo conscientes que no todos los tipos de compra son iguales, dependiendo del uso que se le pueda dar a la prenda que se pretenda comprar (por ejemplo) pueden ser más o menos premeditadas, pero siempre, dentro de unos estándares de aprobación por parte de uno mismo y de los valores que lo identifican, además de los que se puedan ir adquiriendo tanto de una forma personal como aspiracional.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Abercrombie & Fitch. (s.f.). *Abercrombie & Fitch*. Obtenido de Abercrombie & Fitch:  
[https://www.abercrombie.com/shop/eu-es?cmp=PDS:EVG:20:A:D:ES:X:GGL:X:BST:X:X:X:A%26F+Adults\\_Google\\_Search\\_Brand\\_ES\\_TM-Exact\\_Brand\\_ES\\_TM\\_X\\_Core\\_Exact\\_abercrombie&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJibOpBpGQMgCul9VEmWg92QB7JZl1R7skWDmTXoFhoBJLqM](https://www.abercrombie.com/shop/eu-es?cmp=PDS:EVG:20:A:D:ES:X:GGL:X:BST:X:X:X:A%26F+Adults_Google_Search_Brand_ES_TM-Exact_Brand_ES_TM_X_Core_Exact_abercrombie&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJibOpBpGQMgCul9VEmWg92QB7JZl1R7skWDmTXoFhoBJLqM)
- Agatha Ruiz de la Prada . (s.f. ). *Agatha Ruiz de la Prada* . Obtenido de Agatha Ruiz de la Prada :  
<https://www.agatharuizdelaprada.com/>
- Agencia Europea del Medio Ambiente. (2023). *Agencia Europea del Medio Ambiente*. Obtenido de Agencia Europea del Medio Ambiente: <https://www.eea.europa.eu/es>
- Alcalde, J. C. (01 de 07 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/comercio-electronico-ecommerce.html>
- Alexander McQueen. (s.f. ). *Alexander McQueen*. Obtenido de Alexander McQueen:  
[https://www.alexandermcqueen.com/en-es?ad=RSA&gad\\_source=1&gclid=Cj0KQCQiAy9msBhD0ARIsANbk0A-jUsOBgQ1yRdR-NNuZJ67IxE9txHvGzRBp2BsqEudx\\_-HH9ToXrxAaAnXiEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.alexandermcqueen.com/en-es?ad=RSA&gad_source=1&gclid=Cj0KQCQiAy9msBhD0ARIsANbk0A-jUsOBgQ1yRdR-NNuZJ67IxE9txHvGzRBp2BsqEudx_-HH9ToXrxAaAnXiEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Atria Innovation. (27 de abril de 2023). *Atria Innovation*. Obtenido de Atria Innovation:  
<https://www.atriainnovation.com/sostenibilidad-en-el-sector-textil/>
- Barroeta, M. R. (2022). Análisis Pestel y su uso en la realidad empresarial: ¿Cómo analizar el entorno de un negocio o proyecto? En M. R. Barroeta, *Análisis Pestel y su uso en la realidad empresarial: ¿Cómo analizar el entorno de un negocio o proyecto?* E-book.
- BFA. (s.f.). *BFA*. Obtenido de BFA:  
[https://bfa.com/home/photo/5349703?search\\_resource=person&person\\_id=22385&sort=desc&by\\_line=Billy%20Farrell/BFA.com&people=lil-nas-x&page=1](https://bfa.com/home/photo/5349703?search_resource=person&person_id=22385&sort=desc&by_line=Billy%20Farrell/BFA.com&people=lil-nas-x&page=1)
- Bimba y Lola. (s.f.). *Bimba y Lola*. Obtenido de Bimba y Lola: [https://www.bimbaylola.com/es\\_es/](https://www.bimbaylola.com/es_es/)
- Capri Holdings Limited. (s.f.). *Capri Holdings Limited*. Obtenido de Capri Holdings Limited:  
<https://www.capriholdings.com/RESPONSIBILITY/CSR-Resources/default.aspx>
- Carolina Herrera. (s.f.). *Carolina Herrera*. Obtenido de Carolina Herrera:  
<https://chcarolinaherrera.com/es/es>
- Cisneros, M. F. (21 de noviembre de 2016). *Taller* . Obtenido de <http://taller-fdp.com/la-moda-como-medio-de-expresion/>
- Coach. (s.f.). *Coach*. Obtenido de Coach: [https://es.coach.com/es\\_ES/coach-story.html](https://es.coach.com/es_ES/coach-story.html)

- Dioni. (s.f.). *Dioni*. Obtenido de Dioni: <https://www.maquinasdecoserdioni.com/blog/historia-singer/>
- El mundo . (12 de octubre de 2018). *El mundo* . Obtenido de El mundo :  
<https://www.elmundo.es/yodona/moda/2018/10/12/5bc0adca468aeb0e118b45bc.html>
- Environmental Performance Index (EPI). (s.f.). *Environmental Performance Index (EPI)*. Obtenido de Environmental Performance Index (EPI): <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
- España Digital 2026. (s.f.). *España Digital 2026*. Obtenido de España Digital 2026:  
<https://espanadigital.gob.es/medida/digitalizacion-como-palanca-para-la-modernizacion-del-comercio>
- Etsy. (s.f.). *Etsy*. Obtenido de Etsy: <https://www.etsy.com/es/listing/1196614163/bolso-de-la-entrenadora-bonnie-cashin-de>
- Fashion Network. (18 de febrero de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de Fashion Network:  
<https://pa.fashionnetwork.com/news/coach-co-founder-miles-cahn-passes-away-at-95,794799.html>
- Fashion Network. (16 de diciembre de 2022). *Fashion Network*. Obtenido de Fashion Network:  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Capri-holdings-da-a-conocer-sus-progresos-en-materia-de-responsabilidad-social-en-2022,1469182.html>
- Hollinger, P. (16 de mayo de 2016). *Economía digital*. Obtenido de Economía digital:  
<https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/05/16/5739f251e5fdeaf4778b4610.html>
- Hugo Boss. (s.f.). *Hugo Boss*. Obtenido de Hugo Boss: <https://www.hugoboss.com/es/home>
- Icesi, M. Z. (17 de noviembre de 2020). *Marketing Zone* . Obtenido de Marketing Zone :  
<https://www.icesi.edu.co/marketingzone/seth-godin-la-clave-del-marketing-es-hacer-sentir-a-la-gente-que-forma-parte-de-algo/#:~:text=Seth%20Godin%3A%20%E2%80%9CLa%20clave%20del,que%20forma%20parte%20de%20algo%E2%80%9D>
- Instituto Europeo de Posgrado. (13 de 08 de 2018). *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de <https://iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). Dirección Estratégica. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Dirección Estratégica* (págs. 79-80). Madrid : Pearson Educación, S.A.
- Jones, G., & Hill, C. (2010). Administración estratégica - Un enfoque integral. En G. R. Jones, & C. W. Hill, *Administración estratégica - Un enfoque integral* (pág. 42). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson.

- Levi's. (s.f. ). *Levi's*. Obtenido de Levi's: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/](https://www.levi.com/ES/es_ES/)
- Louis Vuitton. (s.f.). *Louis Vuitton*. Obtenido de Louis Vuitton: <https://es.louisvuitton.com/es-es/homepage>
- Lovato, J. (23 de enero de 2022). *The nevada independent*. Obtenido de The nevada independent: <https://thenevadaindependent.com/article/como-esta-cambiando-covid-la-forma-de-vestir>
- Marc Jacobs. (s.f.). *Marc Jacobs*. Obtenido de Marc Jacobs: [https://www.marcjacobs.com/default/home?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCCQiA4NWrBhD-ARIsAFCKwWtxvxd8XS-i9yqk5-tp6M8ES-m8EJzyoA4W0\\_7pA\\_ZGzMhzV5Smk2IaAs3TEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.marcjacobs.com/default/home?gad_source=1&gclid=Cj0KCCQiA4NWrBhD-ARIsAFCKwWtxvxd8XS-i9yqk5-tp6M8ES-m8EJzyoA4W0_7pA_ZGzMhzV5Smk2IaAs3TEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Maroto, J. C. (2006). Estrategia. De la visión a la acción. En J. C. Maroto, *Estrategia. De la visión a la acción* (pág. 119). Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez, A. (13 de julio de 2023). *Concepto y definición de* . Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/moda/>
- Mesquita, R. (18 de julio de 2023). *Rockontent blog* . Obtenido de Rockontent blog : <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20American%20Marketing%20Association,asociados%20y%20sociedades%20en%20general%E2%80%9D>.
- Michael Kors. (s.f.). *Michael Kors*. Obtenido de Michael Kors: [https://www.michaelkors.es/?ecid=MKS\\_ES\\_Es\\_TM&gclsrc=aw.ds&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCCQiAy9msBhD0ARIsANbk0A8Y9XZYH2fX0ntX-drtr-vUwqbFkGNBggG7DdKKGEXjOC2O2BYenEaAkgTEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.michaelkors.es/?ecid=MKS_ES_Es_TM&gclsrc=aw.ds&gad_source=1&gclid=Cj0KCCQiAy9msBhD0ARIsANbk0A8Y9XZYH2fX0ntX-drtr-vUwqbFkGNBggG7DdKKGEXjOC2O2BYenEaAkgTEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Modaes . (13 de noviembre de 2023). *Modaes* . Obtenido de Modaes : <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-michael-kors-pincha-en-el-segundo-trimestre-lastrado-por-america-y-el-online>
- Navarro, G. M. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. Madrid : Esic Editorial.
- OCU. (18 de noviembre de 2022). Obtenido de OCU: <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/impacto-ambiental-textiles#:~:text=La%20consecuencia%20negativa%20m%C3%A1s%20relevante,y%20al%20uso%20del%20suelo>.
- P, P. (30 de octubre de 2023). *Alibaba*. Obtenido de Alibaba: <https://reads.alibaba.com/es/the-top-technology-trends-in-apparel-manufacturing/>
- Pastor, I. (13 de febrero de 2016). *El concepto y mercado del marketing de moda* . Obtenido de <https://fashionmarketicade.blogspot.com/2016/02/el-concepto-y-mercado-del-marketing-de.html>

- Pinker Moda . (12 de mayo de 2022). Obtenido de <https://pinkermoda.com/iniciativa-textil-ue-ucrania/>
- Porto, J. P., & Merino, M. (22 de septiembre de 2021). *Definición de*. Obtenido de <https://definicion.de/moda/>
- Prieto, S. (02 de abril de 2020). *Grupo P&A* . Obtenido de Análisis interno de una empresa: Parámetros a estudiar y herramientas : <https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>
- Primark. (s.f. ). *Primark*. Obtenido de <https://www.primark.com/es-es>
- Puigdollers, M. (s.f. ). *Enzyme* . Obtenido de Análisis interno de una empresa para ganar competitividad : <https://enzyme.biz/blog/analisis-interno-de-una-empresa>
- Quiroa, M. (1 de agosto de 2020). *Análisis externo de una empresa*. Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20externo%20es%20aquel,descubrir%20sus%20oportunidades%20y%20amenazas.>
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/moda>
- Sigmund Freud. (1923). Sigmund Freud. En S. Freud, *Psicoanálisis y teoría de la libido* .
- Tapestry. (2023). *Tapestry*. Obtenido de Tapestry: [https://assets.tapestry.com/tapestrycorp/assets/docs/2024/Tapestry\\_Annual\\_Corporate\\_Responsibility\\_Report\\_FY2023.pdf](https://assets.tapestry.com/tapestrycorp/assets/docs/2024/Tapestry_Annual_Corporate_Responsibility_Report_FY2023.pdf)
- UNIR - Universidad Internacional de la Rioja. (19 de Octubre de 2021). *UNIR - Universidad Internacional de la Rioja*. Obtenido de UNIR - Universidad Internacional de la Rioja: <https://mexico.unir.net/comunicacion-mercadotecnia/noticias/que-es-mercadotecnia/#:~:text=Philip%20Kotler%2C%20considerado%20el%20padre,necesidades%20y%20deseos%20no%20realizados.>
- UPV. (2010). *Marketing Relacional en Internet*. Valencia : UPV.
- Vicuña, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica . En J. M. Vicuña, *El plan estratégico en la práctica* (pág. 418). Madrid : ESIC Editorial .
- Vogue. (22 de abril de 2021). *Vogue*. Obtenido de Vogue: <https://www.vogue.es/moda/articulos/michael-kors-40-aniversario-carrera-grandes-momentos>
- Vogue. (s.f.). *Vogue*. Obtenido de Vogue: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/coach/417#:~:text=Coach%20naci%C3%B3n%20en%20Estados%20Unidos,piel%20para%20mujeres%20y%20hombres.>



Vogue. (s.f.). *Vogue*. Obtenido de Vogue: <https://www.vogue.mx/moda/estilo-vogue/articulos/historia-de-la-selena-bag-y-otras-bolsas-iconicas/8680>

Zuluaga García, C., & Alvira Gómez, L. (2018). *Moda sostenible. Retos del siglo XXI en la enseñanza aprendizaje*. Bogotá (Colombia): Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.

Zwieglinska, Z. (18 de mayo de 2023). *Digiday*. Obtenido de Digiday: <https://digiday.com/es/como-coach-utilizo-activaciones-minoristas-globales-para-popularizar-un-producto-estrella/>



**ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030**

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				x
ODS 2. Hambre cero.				x
ODS 3. Salud y bienestar.				x
ODS 4. Educación de calidad.				x
ODS 5. Igualdad de género.			x	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.		x		
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.	x			
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		x		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	x			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			x	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			x	
ODS 12. Producción y consumo responsables.	x			
ODS 13. Acción por el clima.	x			
ODS 14. Vida submarina.	x			
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.	x			
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			x	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.		x		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

\*\*\*Utilice tantas páginas como sea necesario.

## **Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

La moda actual no es la que se conoció cuando empezaron a surgir las tendencias. A lo largo de los años, ha ido evolucionando y, actualmente, teniendo en cuenta el incremento de la fabricación y el consumo de la cantidad de prendas, refleja a priori un desinterés social basándose en la media de prendas anuales adquiridas por la población, entre otros medidores, pues los costos que supone la producción y el impacto que ocasiona su deshecho son realmente significativos en los recursos naturales.

A pesar de que la industria de la moda genera miles de millones de dólares, los empleados continúan experimentando bajos salarios y condiciones laborales deficientes. Además, también se genera una gran cantidad de residuos debido a la sobreproducción de prendas.

Para afrontar este movimiento, se presenta la moda sostenible, que trabaja por un equilibrio entre lo que se consume, produce y la naturaleza. Además, muchas de las empresas tradicionales y con perspectivas de mantener su posición y visión a largo plazo están adaptando sus funcionalidades a esta nueva forma de trabajar, por ejemplo, reduciendo las emisiones de gases, utilizando determinados materiales en la fabricación o controlando las emisiones que originan sus producciones.

Cada vez son más las empresas, no solo del entorno textil, que establecen relaciones entre las responsabilidades sociales y las éticas. En el caso al cual estamos haciendo referencia, la responsabilidad social del marketing implica que las empresas y organizaciones tomen decisiones éticas de manera voluntaria para alinear el cumplimiento de sus objetivos con consideraciones morales, éticas, legales y ambientales. Esto se hace con el fin de identificar, reducir y eliminar los efectos negativos que puedan tener en la sociedad y en el medio ambiente.

Con todo ello, destacamos que la ODS 12, la Producción y Consumo Responsable, es la que entabla una relación más directa con la moda y el marketing, pues es importante controlar los factores que pueden influir negativamente en la sociedad si se desajustan en exceso alguno de estos dos puntos. Uno de los posibles controles que se les pueda aplicar es la reutilización y el reciclaje a través de una producción circular.

Destacamos esta ODS, pero no es la única en la que podemos reflejar algún aspecto de los estudiados. También, cabe destacar la Energía Asequible y no Contaminante (ODS 7), la Industria, Innovación e Infraestructuras (ODS 9) o las Acciones por el Clima (ODS 13), Vida Submarina (ODS 14) y Vida de Ecosistemas Terrestres (ODS 15).