



OBSERVATORIO  
INDUSTRIAL DEL  
**SECTOR TEXTIL**  
Y DE LA CONFECCIÓN

**ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MODA  
ESPAÑOLA  
INFORME DE RESULTADOS**



FECHA: 29 Octubre 2009

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	2
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR INTERBRAND.....	5
2. SITUACIÓN DE PARTIDA .....	7
2.1. EL SECTOR TEXTIL / CONFECCIÓN ATRAVIESA MOMENTOS CRÍTICOS .....	7
2.2. LA EXPORTACIÓN SE VE COMO LA ÚNICA SALIDA A LA DIFÍCIL SITUACIÓN DEL SECTOR TEXTIL / CONFECCIÓN ESPAÑOL.....	7
2.3. TENDENCIAS DEL SECTOR A TENER EN CUENTA.....	8
3. CONCLUSIONES GENERALES .....	9
3.1. NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL	9
3.2. APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN” .....	9
3.3. FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	9
3.4. DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	9
3.5. ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	10
3.6. FACTORES DE ÉXITO DE LOS PAÍSES ANALIZADOS.....	10
3.7. PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA.....	10
3.8. NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA .....	11
3.9. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES PARA FORTALECER LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL .....	11
3.10. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS PARA FORTALECER LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL .....	12
3.11. RECOMENDACIONES SOBRE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO PARA LA MODA ESPAÑOLA .....	13
4. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS .....	14
4.1. VALORACIÓN DEL “MADE BY/IN SPAIN” .....	14
4.2. FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	14
4.3. OPORTUNIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	14
4.4. DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	14
4.5. PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	15
4.6. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA FRANCESA.....	15
4.7. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA ITALIANA .....	16
4.8. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA INGLESA .....	16
4.9. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA EEUU.....	16
4.10. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA ALEMANA.....	17
4.11. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA BRASILEÑA .....	17
4.12. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS .....	17
4.13. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES.....	18
4.14. POSICIONAMIENTO DE LA MODA ESPAÑOLA .....	18
4.15. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS, ¿QUÉ IMAGEN DEBE EXPORTAR LA MODA ESPAÑOLA?.....	19

5.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO.....	20
5.1.	TEMAS ABORDADOS EN LAS DINÁMICAS DE GRUPO LLEVADAS A CABO EN LAS OFICINAS DE INTERBRAND EN NUEVA YORK, MILÁN, TOKIO Y PARÍS .....	20
5.2.	NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA .....	20
5.3.	APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN” .....	20
5.4.	FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	20
5.5.	DEBILADES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	21
5.6.	ATRIBUTOS ASOCIADOS A LA MODA ESPAÑOLA.....	21
5.7.	PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA DE LOS PAÍSES ANALIZADOS .....	21
5.8.	MEJORES PRÁCTICAS EN IMAGEN DE MODA PAÍS .....	22
5.9.	PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA.....	22
5.10.	NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA.....	22
5.11.	RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE.....	23
5.12.	RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE.....	23
5.13.	RECOMENDACIONES DE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO PARA LA MODA ESPAÑOLA .....	23
6.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUANTITATIVO.....	24
6.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO DE NOTORIEDAD E IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL.....	24
6.2.	METODOLOGÍA .....	24
6.3.	1ª PREGUNTA ¿ASOCIAS EL SECTOR DE LA MODA CON ESPAÑA? 24	
6.3.1	CONCLUSIÓN GENERAL.....	25
6.3.2	CONCLUSIÓN POR PAÍS .....	25
6.4.	2ª PREGUNTA ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ASOCIACIONES RELACIONAS CON LA MODA ESPAÑOLA? .....	29
6.4.1	CONCLUSIONES GENERALES .....	29
6.4.2	CONCLUSIÓN POR PAÍS .....	31
6.5.	3ª PREGUNTA: SI COMPRAS UNA PRENDA Y TE DAS CUENTA DE QUE ESTÁ HECHA O DISEÑADA EN ESPAÑA, ¿CÓMO AFECTA A TU PERCEPCIÓN DE LA PRENDA? .....	34
6.5.1	CONCLUSIÓN GENERAL.....	35
6.5.2	CONCLUSIÓN POR PAÍS .....	36
6.5.2	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUANTITATIVO .....	41
	ANEXOS .....	43
	A) COMENTARIOS DE LOS EXPERTOS ENTREVISTADOS .....	43
A.1.)	OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS. VALORACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN” .....	43
A.2.)	FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA.....	43
A.3.)	DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA.....	44
A.4.)	ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA.....	45
A.5.)	POSICIONAMIENTO DE LA MODA ESPAÑOLA .....	46
A.6.)	PAPEL DE LAS INSTITUCIONES .....	46

A.7)	MODA FRANCESA .....	47
A.8.)	MODA ITALIANA .....	47
A.9)	MODA INGLESA .....	48
A.10)	MODA ALEMANA .....	48
A.11.)	MODA EE.UU. ....	50
A.12)	MODA BRASILEÑA .....	50
A.13)	RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS .....	51
B)	RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVOS (FOCUS GROUPS)....	53
B.1.)	GUIÓN PARA LAS DINÁMICAS DE GRUPOS .....	53
B.2.)	NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA .....	53
B.3.)	APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN” .....	54
B.4.)	FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA .....	54
B.5.)	DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	55
B.6.)	ATRIBUTOS ASOCIADOS A LA MODA ESPAÑOLA .....	55
B.7.)	MEJORES PRÁCTICAS EN IMAGEN DE MODA PAÍS .....	56
B.8.)	PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA .....	56
B.9)	PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA DE LOS PAÍSES ANALIZADOS .....	57
B.10)	NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA .....	58
B.11.)	RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE.....	58
B.12.)	¿CÓMO PODRÍA POSICIONARSE LA MODA ESPAÑOLA?.....	59
B.13.)	IMPORTANCIA DEL CANAL ON-LINE.....	59

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Consejo Intertextil Español ha solicitado a Interbrand el desarrollo de un proyecto con el siguiente objetivo: "Analizar el sector de la moda española y su percepción, sobre todo a nivel internacional, con el objetivo de establecer las acciones a llevar a cabo para crear o reforzar la imagen del mercado de moda española a nivel global".

## 1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Conocer la percepción actual, asociaciones e imagen de la moda española en los principales mercados exteriores, desde varios puntos de vista: prescriptores de moda a nivel nacional e internacional; consumidores en mercados objetivo; expertos de la red de Interbrand.
- Determinar fortalezas y debilidades, así como “barreras” y oportunidades de la moda española.
- Determinar la notoriedad de la imagen de la moda española a nivel internacional, enfocado en el consumidor final.
- Analizar los sectores de la moda de países que compiten con España, sus posicionamientos, quién está detrás de la industria, qué acciones de apoyo reciben, cuáles son los factores de éxito de las mejores prácticas, etc.
- Recomendaciones para construir la imagen correcta sobre la moda española en el extranjero a futuro.

El resultado del proyecto es un informe de diagnóstico y recomendaciones que ayuden a mejorar la imagen del sector de la moda en el exterior.

## 1.2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR INTERBRAND



1. *Kick Off* del proyecto y sesión de trabajo con personalidades del sector.
2. Revisión información disponible:
  - Plan Global de la Moda (Noviembre 2001).
  - Revisión información pública sobre el sector.
  - Revisión informes de Interbrand sobre el sector.
3. Entrevistas personales a expertos en el sector tanto españoles como extranjeros.

4. Análisis del competitivo (*benchmark*) de Alemania, Italia, Francia, EE.UU., Reino Unido y Brasil.
5. Análisis cualitativo con expertos de la red Interbrand de la imagen de la moda española.
6. Análisis cuantitativo de notoriedad e imagen de la moda española a nivel internacional.

## 2. SITUACIÓN DE PARTIDA

### 2.1. **EL SECTOR TEXTIL / CONFECCIÓN ATRAVIESA MOMENTOS CRÍTICOS**

- La irrupción de China y de los países del este de Europa han provocado una pérdida de competitividad. China está aumentando sus exportaciones, haciendo que los precios disminuyan.
- El consumo textil en España disminuyó 6% en 2008.
- En los primeros meses de 2009 la producción textil española ha caído un 30%, y el empleo del sector un 14%.
- Las tiendas independientes están siendo las más perjudicadas, mientras que los hipermercados y grandes superficies acaparan cada vez más cuota.
- En el mercado exterior, nuestro principal comprador, Francia, ha reducido sus compras en los últimos cinco años un 22%.

### 2.2. **LA EXPORTACIÓN SE VE COMO LA ÚNICA SALIDA A LA DIFÍCIL SITUACIÓN DEL SECTOR TEXTIL / CONFECCIÓN ESPAÑOL**

En los últimos años varias marcas españolas se han internacionalizado con éxito, lo que ha contribuido a difundir la moda española en el exterior. Sin embargo, todavía es un número muy reducido, insuficiente para consolidar una imagen potente de la moda española.

Para competir en el mercado internacional, altamente fragmentado y competitivo, las empresas de moda se encuentran con importantes retos:

- Gestionar eficazmente la cadena de aprovisionamiento.
- Diferenciar el producto.
- Desarrollar marcas consolidadas y reputadas (los mercados maduros sólo acogen marcas consolidadas).
- Contar con presencia de las marcas en París, Milán, Londres, Berlín o Viena, factor imprescindible en términos de imagen internacional.
- Las marcas fuertes deben apoyar la imagen de la moda española en el exterior y contribuir de manera indirecta a internacionalizar más marcas.
- A pesar de no haber enfatizado su origen español, empresas como Zara, Mango o Camper, por ejemplo, han impactado sobre la imagen de la moda española de una forma muy positiva.
- Sin embargo, queda camino por recorrer para que un mayor número de marcas españolas se fortalezcan internacionalmente y contribuyan a promocionar la moda española.

## 2.3. TENDENCIAS DEL SECTOR A TENER EN CUENTA

- El precio, como *driver* cada vez más importante.
- Consumidores cada vez más sofisticados, educados y exigentes. Se necesita una imaginería de marketing cada vez mayor para diferenciar las marcas de moda de valor añadido de las prendas cotidianas.
- La moda ya no funciona por segmentos socioeconómicos: los consumidores cambian indistintamente del segmento lujo al “*fast fashion*”. Fenómeno *vintage*.
- La industria se ha descentralizado y todas las empresas producen en los mismos sitios, con lo que la única posibilidad de diferenciación es a través del diseño y la comercialización.
- En cuanto a la comercialización, se tiende hacia fórmulas verticales (menos intermediarios).

### 3. CONCLUSIONES GENERALES

#### 3.1. **NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL**

- La asociación entre España y moda es bastante baja, porque la moda española es desconocida.
- Si se conoce algo la moda española es gracias a un número muy reducido de marcas (en especial Zara y Mango, o en menor medida marcas como Custo, Desigual o Loewe), aunque muchos consumidores ni siquiera conocen que son marcas españolas.

#### 3.2. **APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN”**

- El ‘*Made in/by Spain*’ sí aporta valor en piel y calzado.
- En moda, por el momento, el ‘*Made in/by Spain*’ no resta, pero aporta poco.
- Al ser europeo no es un ‘*Made in China*’, pero se percibe definitivamente peor que los ‘*Made in France*’ o ‘*Made in Italy*’.
- Para los entendidos, el ‘*Made in/by Spain*’ aporta novedad y curiosidad.

#### 3.3. **FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA**

- El calzado y la piel son muy valorados.
- La moda tiene atributos positivos (original, imaginativa, creativa, innovadora, *trendy*).
- Calidad media-alta (excepto para el mercado japonés).
- Precio interesante.
- Hecho en Europa.
- Hay marcas con mucho potencial.
- Valor de los bienes escasos (lo lleva poca gente).
- Simpatía de España como país.

#### 3.4. **DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Desconocimiento de la moda española, al haber muy poca presencia de las marcas españolas en el exterior.
- Falta de capacidad o de espíritu asociativo (cada CC.AA. va por su lado).
- Poca promoción de su origen español por parte de muchas marcas internacionales.
- Falta de liderazgo de marcas españolas en el sector de la moda (con excepción de Zara).
- No se considera una apuesta segura.

- Sector muy atomizado, con muchas empresas de tamaño pequeño. No hay empresas potentes para abanderar la moda española (como en Francia).
- Falta de comunicación y promoción como país. No hay concepto de “moda española”.
- Calidad mejorable.
- Unión entre diseño y producción muy mejorable. Pocos diseñadores españoles tienen un buen plan de negocios.
- No se ha sabido capitalizar la historia de la moda española (ej. Balenciaga).
- Se ha llegado tarde a muchos mercados en los que es difícil hacerse un hueco.
- Las marcas no están dirigidas por diseñadores conocidos.
- La creatividad puede resultar a veces excesiva y poco ponible para el gusto de muchas personas.

### **3.5. ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Diseño imaginativo, creativo, original, llamativo, atractivo, estiloso, moderno.
- Colorido, fresco, divertido, alegre, positivo.
- Inesperado, valiente, no convencional, único.
- Por descubrir, interesante.
- Buena relación calidad / precio.
- Individualidad, poca colaboración.

### **3.6. FACTORES DE ÉXITO DE LOS PAÍSES ANALIZADOS**

- En Francia, las marcas medianas se benefician de los atributos positivos de las marcas de lujo.
- Italia tiene una estrategia común, bien definida y con continuidad. Tienen mucha capacidad asociativa y son muy buenos comerciantes desde siempre. Saben anunciarse y qué hacer para vender.
- En Alemania hay grandes distribuidores muy comerciales. Ofrecen muy buen servicio y mucha rigurosidad.
- En EE.UU. gran parte de su éxito es el marketing. Dominan las *celebrities* y los canales de distribución. Su producto es medio, pero su presupuesto en comunicación es inmenso.
- Brasil se está internacionalizando muy bien, con organización, unión y consistencia.

### **3.7. PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Italia es el principal competidor de España, aunque la percepción de calidad es mayor, los precios son más altos, y el estilo es más tradicional. Los diseñadores del segmento medio son peores que en España.
- También se compite con las marcas medias francesas, que tienen la ventaja de relacionarse con la imagen de los gurús, aunque con marcas mucho menos relevantes.
- En menor medida también se compite con RR.UU. y ciertas marcas americanas, así como con otros países europeos cuya moda no es principal.
- Brasil, aunque emergente en moda, no se puede considerar competencia de España, aunque tiene ciertos parecidos en moda y estilo de vida, pero se percibe de calidad inferior al no ser '*Made in/by Europe*'.

### **3.8. NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA**

- Bélgica, con la moda de Amberes como estandarte, tiene una comunicación conjunta y una imagen común como país. Su *target* es exclusivo.
- Brasil, cuya moda es cada vez más importante.
- Países escandinavos, cuya moda destaca por su estilo minimalista.
- Grecia, que podría posicionarse como moda '*pret a porter*' para el segmento alto.
- Tailandia, con un alto *know how* de producción y costes muy bajos.
- Japón tiene un estilo único e investigación en materiales (ej. tejidos técnicos) y formas. La moda japonesa es '*experimentación*'. Marcas como Uniqlo se están internacionalizando mucho.
- Turquía, y la moda de Estambul.

### **3.9. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES PARA FORTALECER LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL**

- Potenciar y comunicar el '*Made in/by Spain*', por ejemplo, conectando moda con celebridades. En este sentido ya se ha creado un logotipo, que ahora hay que dotar de contenido.
- Crear una escuela de diseño de primer orden.
- Consolidar una sola pasarela internacional.
- Fomentar las asociaciones entre empresas.
- Crear *showrooms* en ciudades como París o NY (como el que ya hay en México). Abrir tiendas emblemáticas (*flagships*) con marcas españolas seleccionadas. Contratar agencias internacionales de RR.PP.
- Seleccionar las marcas con mayor potencial para ejercer de buque insignia en el exterior. Identificar un diseñador "estrella" y promocionarle.
- Dar ayudas de forma más selectiva y concentrada, sólo a empresas o instituciones sectoriales que tengan un plan de negocios.

### **3.10. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS PARA FORTALECER LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL**

- Las marcas fuertes deberían comunicar su origen español, utilizando por ejemplo la referencia 'Made in/by Spain', o usando colores, imágenes o palabras que hagan referencia directa a España.
- Unir diseño con tejido industrial. Debería reforzarse el vínculo entre empresas (que deberían basarse más en diseñadores de prestigio) y diseñadores (que no deberían actuar por libre).
- Esponsorizar concursos de diseño para identificar jóvenes talentos.
- Utilizar celebridades para promocionar la moda española.
- Conocer las necesidades del cliente y no defraudarle.
- Mejorar la calidad (acabados y materiales).
- Reducir tiempos de producción actualizando plantas.
- Asegurar que tras la pasarela existe un plan estratégico de producción y distribución.
- Desarrollar marcas fuertes mediante inversión en marketing y comunicación:
  - Un cuidado plan de comunicación, que no tiene por qué ser necesariamente publicidad convencional: el diseño de las bolsas o cajas para el producto, las etiquetas, la música de la tienda, el *showroom*, etc.
  - Las experiencias de marca son cada vez más importantes y apelan a los cinco sentidos (hay marcas que tienen sus propios códigos visuales, aromas registrados, música corporativa o texturas).
  - Además, es importante contar con una historia de marca bien definida y diferenciada de la competencia.
- Desarrollar puntos de venta emblemáticos:
  - Puesto que el potencial de las marcas españolas está en su creatividad y en la gestión comunicativa de la marca, es preciso que los puntos de venta sean entornos singulares, tanto la localización como el interior de la tienda.
  - Un ejemplo de la importancia de la percepción de la marca por el canal de distribución es MANGO: entró en el mercado Chino a través de franquicias fue percibido como mera mercancía sin valor añadido. En marzo de 2009 ha logrado abrir su *flagship store* en la milla de oro de Shanghai con la que pretende solucionar su problema de imagen.
- Voluntad de asociarse:
  - Ya hemos comentado la importancia que ha tenido en la moda italiana la capacidad asociativa que tradicionalmente ha mostrado su tejido empresarial.
  - La asociación, con un apoyo importante de la Administración, aportaría al sector la transferencia de conocimiento entre sus miembros, mejoraría la competitividad de las empresas integrantes y facilitaría la internacionalización.

- Se debería contar con una cúpula / patronal de moda global que aglutinase a todas las patronales en una dirección común.
- Desarrollar un plan de internacionalización, con misiones comerciales y de exposición de producto, así como las visitas a ferias o los encuentros empresariales donde participen distintos sectores de actividad.

### **3.11. RECOMENDACIONES SOBRE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO PARA LA MODA ESPAÑOLA**

- El posicionamiento debe basarse en los siguientes valores:
  - Diseño con personalidad, singular, original y creativo, que no lo tenga todo el mundo.
  - Calidad a precio razonable (pero sin ser baratos).
- La relación calidad/precio no debe ser el pilar del posicionamiento, por no ser suficientemente diferenciador, sino uno de los ingredientes.
- Foco en los atributos asociados al estilo de vida español: alegría, colorido, etc.
- El *target* no debe ser masivo: gente con un estilo determinado, que desee tener prendas singulares y experimentar nuevas cosas.
- En cuanto a si la moda española debe posicionarse como “creadora de moda con mayúsculas”, sería muy aspiracional en la actualidad, aunque no se debería renunciar de partida a que se reconozca a la moda española por ello en el medio/largo plazo.
- La moda española no debería identificarse con el concepto “*Fast fashion*”.

## 4. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS

Los objetivos de las entrevistas personales fueron:

- Explorar sus percepciones sobre la imagen de la moda española en general.
- Opinión sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades para el sector de la moda española.
- Determinar los países con mejores prácticas en términos de moda y factores de éxito de los mismos.
- Sugerir recomendaciones que contribuyan a potenciar la imagen de la moda española en el exterior.

### 4.1. VALORACIÓN DEL “MADE BY/IN SPAIN”

- La moda española es desconocida, por lo que el *'Made in/by Spain'* no resta, pero aporta poco. Sí aporta en calzado o cuero.
- El ser europeo transmite un halo positivo.
- En los 90, España no hacía moda y era un handicap comunicar el origen español. Ahora aporta algo más, gracias a Zara o Mango, aunque muchos consumidores ni siquiera saben que son marcas españolas.

### 4.2. FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA

- Buenos productos a precios competitivos.
- El calzado y la piel son muy valorados.
- Hay curiosidad por el *'Made in/by Spain'*. Tiene el efecto novedad, de mercado inexplorado, emergente (muchos profesionales de la moda creen cada vez más que España es *“the new happening country”*).
- Hay marcas con potencial.
- El ser moda europea es un punto a su favor.
- En general, España es un país que “cae bien”, lo que facilita la acogida de productos españoles.

### 4.3. OPORTUNIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA

- En Galicia se ha creado un cluster que potencia la cooperación para salir al exterior y recibir visitas. Es una línea interesante a seguir.
- En EE.UU. podemos explotar la ventaja de estar cercanos a los latinoamericanos (un alto % de la población).

### 4.4. DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA

- Falta de capacidad o de espíritu asociativo (cada CC.AA. va por su lado).

- Sector muy atomizado, con muchas empresas de tamaño pequeño. No hay empresas potentes para abanderar la moda española (como en Francia).
- Falta de comunicación y promoción como país. No hay concepto de “moda española”.
- Habría que potenciar más la unión entre diseño y producción.
- Las subvenciones hacen que algunos diseñadores españoles estén acomodados, y muchos no cuenten con un Plan de Negocios, ni sean rigurosos con la producción (“en otros países las marcas se juegan su dinero y son un negocio profesional”).
- La calidad es mejorable: tejidos, corte, subcontratación deficiente (no tener volumen suficiente para el proveedor, o escaso control del diseñador).
- No se ha mantenido la tradición en moda (“en muchos casos hay desfiles pero no hay colección”).
- Se ha llegado tarde a muchos mercados en los que es difícil hacerse un hueco.
- Desconocimiento de la moda española, al haber muy poca presencia internacional.

#### **4.5. PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA**

La moda española es:

- Color
- Frescura
- Originalidad
- Creatividad
- Calidad / Precio
- Comodidad
- Alegría
- Positividad
- Valentía
- Modernidad
- Individualidad
- Pluralidad (demasiados nacionalismos).

#### **4.6. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA FRANCESA**

- París es la cuna de la elegancia, es *glamour*, arte, alta costura, lujo.
- Francia lleva vendiendo su marca desde hace 150 años. Tienen tradición desde siempre. Saben construir colecciones.
- La moda francesa es clásica, pero no conservadora. Son creativos y menos comerciales que otros.
- Marcas históricas y potentes (YSL, Lacroix, LVMH). Las demás viven de esas.
- España compite con las marcas medias francesas, que tienen la ventaja de relacionarse con la imagen de los gurús.

- “Aparte de la Alta Costura no hay nada. No es competencia de España”.

#### **4.7. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA ITALIANA**

- La moda italiana no es percibida como alta costura, pero sí con mucha clase y buen gusto, diseño y calidad, aunque no es especialmente original.
- Milán es poco arriesgado, pero muy estético (“Italia en sí es estética”). Especializado en moda de hombre.
- Saben anunciarse y qué hacer para vender (“tienen cosas elegantes, ponibles, bonitas, hay variedad. No inventa nada nuevo, pero es apetecible”).
- Es el principal competidor de España, con calidad y estilo comparables, aunque hay diferencias:
  - Los precios son más altos.
  - La hechura es diferente.
  - Es más serio y tradicional.
- Italia tiene diseñadores de alto nivel, pero los del segmento medio son peores que en España.
- Italia tiene una estrategia común, bien definida y con continuidad.
- Tienen mucha capacidad asociativa y son muy buenos comerciantes desde siempre.
- En EEUU se benefician de la amplia población italiana y de la buena acogida que tiene todo lo que viene de Italia.

#### **4.8. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA INGLESA**

- Por un lado, la moda inglesa es *gentleman*, campiña inglesa. Destaca en ropa clásica de caballero.
- Por otro lado, Londres es un nicho. Es muy “*Edgy*”, moderno, transgresor, arriesgado, rompedor, busca llamar la atención. Es un laboratorio de ideas, porque inspira muchísimo.
- Ambos estilos se compaginan (“es un país de contrastes, lo mismo te encuentras un *gentleman* que a los Rolling”).
- Diseñadores ingleses: Paul Smith, Jimmy Choo, Temperly, etc. Otros diseñadores ingleses se formaron en EE.UU., con lo que se les considera prácticamente americanos.

#### **4.9. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA EEUU**

- EE.UU. tiene un posicionamiento basado en el *Life Style* americano. Es country, Nueva York. Han exportado el *casual* y el *sportwear* a todo el mundo.

- La moda de Nueva York tiene un estilo claro: conservador, con mucha presencia de colores B&N, hecho para una mujer trabajadora, nada teatral. La semana de la moda está muy bien gestionada.
- No son creativos, aunque hay diseñadores de mucho nivel, como Diane Von Fusterberg, Marc Jacobs, DKNY.
- Son muy comerciales. Gran parte de su éxito es el marketing. Dominan las *celebrities* y los canales de distribución. Su producto es medio, pero su presupuesto en comunicación es inmenso.
- Cuentan con la ventaja de una masa crítica mucho mayor que en España.

#### **4.10. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA ALEMANA**

- La moda alemana es sobria y, salvo excepciones, no se considera “moda” (“excepto Escada o Hugo Boss no tiene ningún interés”).
- Las prendas con tejidos tecnológicos están teniendo mucho éxito.
- Los alemanes son infieles a las marcas y sensibles al precio (“no les gusta demasiado la moda. No marcan tendencia ni estilo”).
- Hay grandes distribuidores muy comerciales. Ofrecen muy buen servicio y mucha rigurosidad.
- Son muy buenos gestores, independientes (“saben organizar buenas semanas de la moda en Berlín, sin politiquero”).

#### **4.11. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA MODA BRASILEÑA**

- Muy fuertes en piel, calzado y ropa de baño.
- Moda playera, con escotes, *sexy*, atrevida. Espíritu sambero, informal, estilo de vida, alegre, exterior, ocio.
- Mercado muy emergente pero no principal. Hay cosas muy originales, especialmente en noche y zapatos, pero no es un competidor.
- Los profesionales lo ven parecido a España, colorido, divertido, lleno de posibilidades, pero de menor calidad. La diferencia es el matiz de ‘*Made in/by Europe*’.
- Se están internacionalizando muy bien, con organización, consistencia y poco a poco (“llevan a los países una presentación muy buena de la moda brasileña”).

#### **4.12. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS**

- Contar con una patronal de moda única, global (juntando fabricantes con distribución, ropa, calzado, accesorios, marroquinería, etc.). Ahora está demasiado atomizado.

- Desarrollar marcas comerciales fuertes (“para salir fuera, la alta calidad a un precio económico no es suficiente para posicionarse si no hay una marca consolidada ni diseño”).
- Unir diseño con tejido industrial (“se debe poder tocar la colección”).
- Conocer las necesidades del cliente y no defraudarle.
- Crear colecciones pensando en el *look total* (“ahora sólo hay un vestido, no hay zapatos, no hay anillos, no hay complementos”).
- Asegurar que tras la pasarela existe un plan estratégico de producción y distribución, apertura de puntos de venta, presencia en medios, etc. (“se debe vender contenido, no humo”).

#### **4.13. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES**

- Consolidar una escuela de diseño de gran nivel (como ha hecho Amberes).
- Consolidar una sola pasarela internacional (“los compradores están viajando constantemente y no pueden ir a todo”).
- Fomentar las asociaciones entre empresas.
- Crear *showrooms* de moda española en ciudades como París o NY, y contratar agencias internacionales de RR.PP. Hacer más shows atractivos en estas ciudades para crear notoriedad y que la gente “viva la experiencia española”.
- Abrir alguna tienda emblemática (*flagship*) con varias marcas españolas seleccionadas, como complemento a la expansión.
- Favorecer la innovación para, por ejemplo, reducir los tiempos de entrega.
- Seleccionar las marcas con mayor potencial para ejercer de buque insignia en el exterior.
- Dar ayudas de forma más selectiva y concentrada, dando más dinero sólo a empresas que tengan un *Business plan* adecuado.
- Ayudar no sólo a vender, sino también a producir.

#### **4.14. POSICIONAMIENTO DE LA MODA ESPAÑOLA**

Actualmente no existe un posicionamiento definido de la moda española.

Para ayudar a definirlo hemos preguntado a los expertos su opinión sobre 3 posibles modelos de posicionamiento para la moda española:

- El posicionamiento basado en el modelo de Zara y su “*just in time*”.
- El posicionamiento basado en diseño + calidad a precio razonable: ropa ponible, pero con ciertas piezas que llamen la atención y sean originales.
- El posicionamiento basado en “crear moda con mayúsculas”.

Opiniones respecto a opción 1 - El modelo Zara y su “*just in time*”:

- Zara y Mango son una excepción que no se puede extrapolar. Ya existen y cubren todo el mercado”
- “No podemos seguir a Zara y Mango, porque es imposible y porque el “huevo” está cogido”.

- “El posicionamiento de la moda España no puede ser copiar la moda de otros”.
- “Algunas marcas son copiatoras, como China. Replicar eso sería el fin de la moda española”.
- “La moda española debe ser menos democrática”.

Opiniones respecto a opción 2 - El modelo basado en diseño + calidad, a precio razonable:

- “Debemos centrarnos en el nicho de la compradora inteligente, y no entrar en innovación radical”.
- “Debe existir equilibrio entre estética y comodidad”.
- “Lo nuestro es el negocio de diseñar y vender prendas de moda, no dictar tendencias propiamente dichas. Dar una solución a un cliente: vestir de una forma correcta a un precio razonable”.

Opiniones respecto a opción 3 - El modelo basado en “crear moda con mayúsculas”:

- “Aunque otros países nos sacan mucha ventaja, no podemos/debemos renunciar a la aspiración de que en el medio-largo plazo se reconozca a la moda española por crear moda con mayúsculas”.
- “Moda con mayúsculas no es nuestra batalla. Además no lo tenemos y costaría mucho convencer al mundo de lo contrario”.
- “No está asociado a grandes ventas, por lo que no es aconsejable”.

#### **4.15. OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS, ¿QUÉ IMAGEN DEBE EXPORTAR LA MODA ESPAÑOLA?**

- La ventaja competitiva de los españoles es su estilo de vida, que se puede plasmar en el colorido, la alegría. Se tienen que dignificar los símbolos.
- España se debe identificar con un país europeo, próspero y moderno.
- El *target* no debe ser masivo: diseño con personalidad, diferente, singular, que no lo tenga todo el mundo (series cortas), para gente urbana que desee experimentar nuevas cosas.
- Lujo accesible: calidad asequible, sin ser baratos.
- “Me gusta el concepto “*Spain is different*””.

## 5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO

### 5.1. **TEMAS ABORDADOS EN LAS DINÁMICAS DE GRUPO LLEVADAS A CABO EN LAS OFICINAS DE INTERBRAND EN NUEVA YORK, MILÁN, TOKIO Y PARÍS**

El guión de las 4 dinámicas de grupo abordaba tres bloques diferentes:

- El sector de la moda española: notoriedad, interés, fortalezas y debilidades, atributos.
- Países competidores: mejores prácticas, principales competidores, atributos, nuevos competidores.
- Recomendaciones de negocio y de posicionamiento para la moda española.

### 5.2. **NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA**

- El nivel de notoriedad de la moda española es medio-bajo (bajo en el caso de Japón).
- Se conocen pocas marcas españolas, y en muchos casos, ni siquiera se sabe que son españolas.
- En los últimos años se ha comenzado a tomar conciencia de la moda española (gracias a marcas como Zara, Mango, Desigual o Custo).

### 5.3. **APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN”**

- El ‘*Made in/by Spain*’ aporta valor en piel y calzado.
- En moda, el ‘*Made in/by Spain*’ no aumenta el atractivo por el momento:
  - No hay conexión directa entre España y moda.
  - España no se considera un país tan estiloso y elegante como Francia o Italia.
- Al ser europeo no es un ‘*Made in China*’, pero se percibe definitivamente peor que los ‘*Made in France*’ o ‘*Made in Italy*’.
- Para los entendidos, el ‘*Made in/by Spain*’ aporta novedad y curiosidad.
- ‘*Designed in Spain*’ puede aprovechar la percepción de España como país creativo en arte y arquitectura, y apalancarse en la creatividad e innovación de marcas como Camper o Desigual.

### 5.4. **FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA**

- La ropa es imaginativa, creativa, original, innovadora.

- Calidad media-alta (excepto para el mercado japonés, para el que no hay una imagen positiva de calidad).
- Precio interesante.
- Hecho en Europa.
- Simpatía de España como país entre los extranjeros.
- Diseño elegante y a la moda.
- Rapidez para incorporar las últimas tendencias.
- Valor de los bienes escasos (lo lleva poca gente).

### **5.5. DEBILADES DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Demasiado inesperado. No se considera una apuesta segura.
- Algunas marcas conllevan una percepción de copia y de ropa “barata”.
- Hay falta de conocimiento. Quitando a Zara, España no tiene otras marcas importantes a nivel internacional.
- Las marcas no están dirigidas por diseñadores conocidos.
- La creatividad puede resultar a veces excesiva y poco ponible para el gusto de muchas personas.

### **5.6. ATRIBUTOS ASOCIADOS A LA MODA ESPAÑOLA**

- Diseño imaginativo, creativo, original, llamativo, atractivo, estiloso.
- Colorido, divertido, alegre, irónico.
- Inesperado, por descubrir, innovador, interesante.
- No convencional, único.
- Calidad / Precio.
- *Fast fashion*.

### **5.7. PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA DE LOS PAÍSES ANALIZADOS**

La moda francesa:

- Herencia, tradición, diseñadores, creatividad, sofisticación, feminidad, elegancia, arrogancia, elegancia, glamour, alta costura, lujo, calidad. Clásica, pero no conservadora.

La moda italiana:

- Historia, herencia, tradición, clase, estético, buen gusto, diseño, calidad, estilo, precio pretencioso, formas tradicionales, artesanía, sofisticación, atractivo, diseñadores. Poco arriesgada.

La moda inglesa:

- Tradición, conservadurismo, *gentleman* y campiña inglesa, mezclado con transgresión, arriesgado, rompedor, extremista, excéntrico, experimentación, vanguardista, inquietante, inusual, punk.

La moda alemana:

- Sobriedad, seriedad, estoicismo, “sin extras”, rigidez, estricta, monocromática. Buena hechura, confortable, funcional, “barata”.

La moda de EE.UU.:

- *Life Style* americano, cómoda, *casual*, *sport*, neutral, rústica, clásica, colores blanco y negro, no lujosa, comercial, diversa.

La moda brasileña:

- Playera, joven, colorida, *casual*, escotes, *sexy*, atrevida, divertida, “barata”. Latina, sambera, informal, estilo de vida, alegre, exterior, ocio.

## **5.8. MEJORES PRÁCTICAS EN IMAGEN DE MODA PAÍS**

- Italia y Francia son los países con mejor imagen en moda. ‘*Made in Italy*’ o ‘*Made in France*’ significan “hechura perfecta”, “estilo perfecto”, “corte perfecto”. Ambos son reconocidos por sus acabados, su diseño, su investigación y su tradición.
- La moda de Londres es innovadora y rompedora (“toma lo mejor de la calle y lo lleva a la pasarela”).
- La moda de Nueva York mezcla estilos tomados de otros. Es elegante y sofisticada, pero clásica. La fortaleza de la moda de EE.UU. es su incomparable distribución y alcance comercial.

## **5.9. PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Competimos principalmente con Italia, y luego Francia (ambas muy por delante).
- También con RR.UU. y ciertas marcas americanas, así como con otros países europeos cuya moda no es principal.
- Aunque muy por detrás de España, también competimos algo con Brasil, al ser también “emergente” en moda y tener ciertos parecidos en moda y estilo de vida.
- Otros países mencionados en las dinámicas: Turquía (moda de Estambul), Tailandia y Japón.

## **5.10. NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA**

- Bélgica, con la moda de Amberes como estandarte, tiene una comunicación conjunta y una imagen común como país. Su *target* es exclusivo (*no mainstream*).
- Brasil, cuya moda es cada vez más importante.
- Países escandinavos, cuya moda destaca por su estilo minimalista.
- Grecia podría posicionarse como moda “*high end*”.
- Tailandia, con un alto *know how* de producción y costes muy bajos.

- Japón tiene un estilo único e investigación en materiales y formas. La moda japonesa es 'experimentación'. Marcas como Uniqlo se están internacionalizando mucho.

### **5.11. RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE**

- Mejorar la conexión entre España y moda, potenciando y comunicando las bonanzas del 'Made in/by Spain'.
- Desarrollar una escuela de moda de primer orden.
- Esponsorizar concursos de diseño para identificar jóvenes talentos.
- Potenciar una figura evangelizadora de la moda (tipo Anna Wintour).
- Conectar moda con celebridades.
- Identificar un diseñador "estrella" y promocionarle.

### **5.12. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE**

- Basarse más en diseñadores.
- Mejorar la calidad, tanto en los acabados como en los materiales.
- Incrementar la visibilidad de España como país de origen de las marcas,

### **5.13. RECOMENDACIONES DE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO PARA LA MODA ESPAÑOLA**

- Forjar un posicionamiento para utilizarlo como plataforma de la moda española.
- Posicionarse como original, imaginativa y creativa.
- Foco en los atributos asociados a la cultura española: alegre, ocio.
- Ser sinónimo de inusual, único, para gente con un estilo determinado, que quiera tener prendas únicas que no lleve todo el mundo.
- Diseño accesible, con buena calidad/precio, aunque éste no debe ser el pilar del posicionamiento, por no ser suficientemente diferenciador.

## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

### 6.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO DE NOTORIEDAD E IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA A NIVEL INTERNACIONAL

- Grado de conocimiento de la moda española en los distintos mercados.
- Asociaciones, imagen, fortalezas y debilidades de la moda de España en el exterior.
- Asociaciones, imagen, fortalezas y debilidades de la moda de países competidores.

### 6.2. METODOLOGÍA

El ámbito del estudio internacional ha englobado Alemania, Francia, Italia, RR.UU., Japón y EE.UU.

El estudio se ha realizado por medio de una metodología cuantitativa online (1000 por país) con un total de 6001 entrevistas online dirigidas a la población general (internauta) de estos seis países, a través de una encuesta diseñada por Interbrand.

El cuestionario contenía 3 preguntas:

- *Some countries are frequently associated with certain sectors or industries (for example, Germany with automobile industry). How strongly do you associate the fashion/apparel sector with SPAIN?*
- *From the following statements, please select how strongly you agree with the following statements about fashion from SPAIN.*
  - *I find fashion from Spain particularly appealing*
  - *Fashion from Spain offers great value for money*
  - *Fashion from Spain is of great quality*
  - *Fashion from Spain is original, different from other countries*
  - *Fashion from Spain is increasingly popular.*
- *If you buy a garment and you realize it is made or designed in Spain, how does it affect your perception?*
  - *My perception of the garment improves a lot*
  - *My perception of the garment somewhat improves*
  - *It makes no difference to me*
  - *My perception of the garment worsens somewhat*
  - *My perception of the garment becomes much worse.*

### 6.3. 1ª PREGUNTA ¿ASOCIAS EL SECTOR DE LA MODA CON ESPAÑA?

### 6.3.1 CONCLUSIÓN GENERAL

La asociación de España con moda es bastante baja entre los encuestados.

La asociación de España con la moda no varía entre hombres y mujeres, pero sí que lo hace según la edad:

- Un 22% de los jóvenes de entre 18 y 34 años relacionan completamente o de alguna manera España con la moda.
- El 18% lo hacen en el intervalo de edad de 35 a 54 años.
- Sólo el 14% en mayores de 55 años asocian España con moda.

#### Nivel de asociación del sector de la moda con España

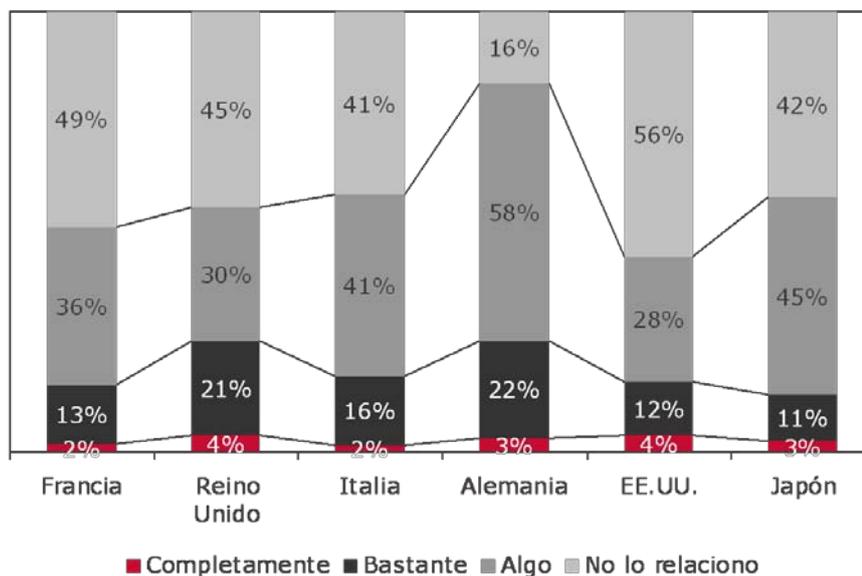


Fuente: 6001 entrevistas on-line en 6 países

### 6.3.2 CONCLUSIÓN POR PAÍS

Por países, los alemanes son los que más asocian España con la moda:

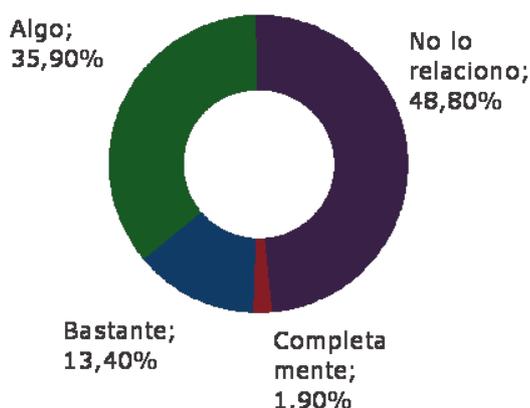
¿Asocia el sector de la moda con España? (respuesta única)



Casi la mitad de los **franceses** no relaciona España con moda:

- El porcentaje de desconocimiento es mayor en las clases con una situación socio-económica más baja, así como en las zonas más deprimidas.
- En *Île-de-France*, la asociación completa alcanza el 4%.
- La asociación es menor en jóvenes de entre 18 y 34 años.

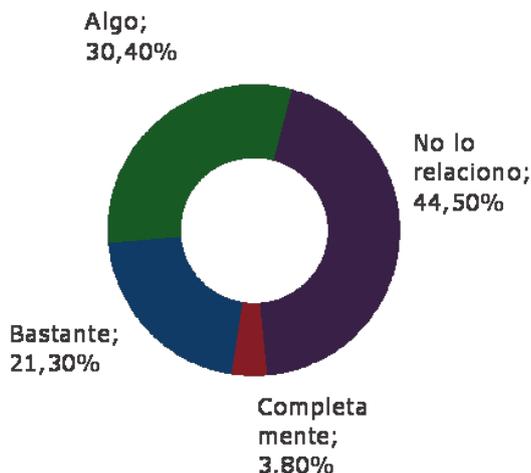
#### Francia: Nivel de asociación del sector de la moda con España



Aun habiendo un 45% de **ingleses** que no relacionan España con moda, la asociación es algo mayor que en Francia:

- El porcentaje de desconocimiento es especialmente preocupante en los mayores de 45 años, dónde alcanza cuotas de más del 55%.
- La asociación es mayor entre hombres que entre mujeres.
- Un 5% del sur de Gran Bretaña (dónde se encuentra la capital) relaciona España y moda completamente.

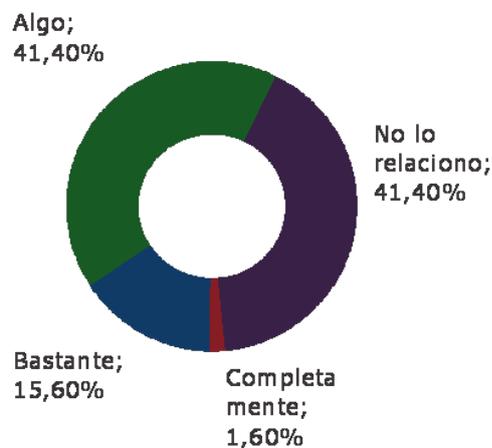
#### Reino Unido: Nivel de asociación del sector de la moda con España



En **Italia** hay un % algo superior de asociación media, aunque la completa es menor:

- Las mujeres (62%) perciben la relación de España con el sector de la moda de manera más acusada que los hombres (55%).
- A medida que aumenta la edad, se reduce el porcentaje de italianos que relacionan España con moda.

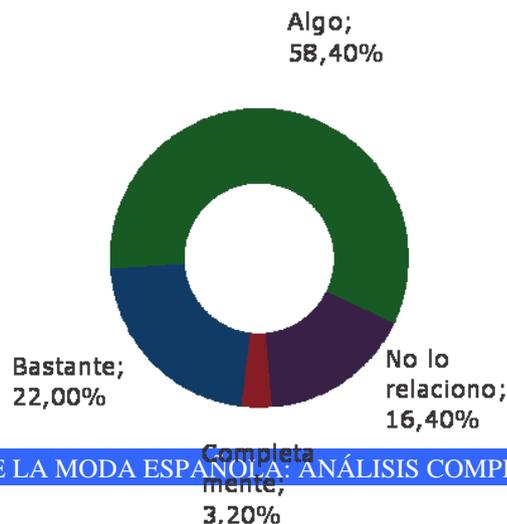
#### Italia: Nivel de asociación del sector de la moda con España



Los **alemanes** son los que más asocian España con moda:

- Un 83% relacionan España con el sector de la moda.
- Esta relación se hace más intensa en las mujeres (dónde el Top2 asciende a un 25%).
- Casi un 4% de los jóvenes asocian completamente España con moda.
- El 20% de las personas con rentas más bajas no asocia España con moda, porcentaje que se reduce al 14% en las rentas altas.
- La zona centro es la que menos relaciona nuestro país con moda.

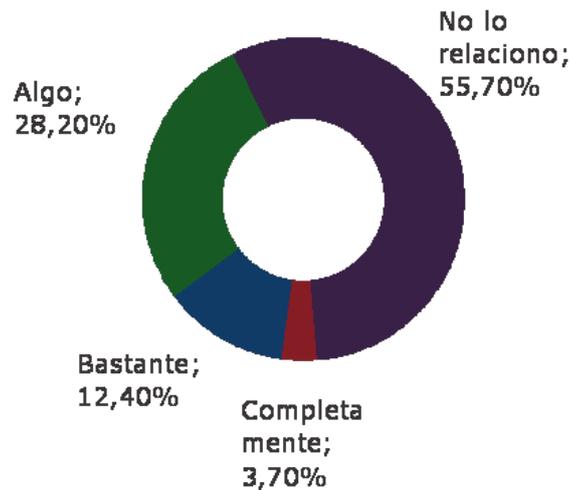
#### Alemania: Nivel de asociación del sector de la moda con España



Una mayoría de los **estadounidenses** no asocia España con moda:

- El desconocimiento se incrementa con la edad, alcanzando del 61% en mayores de 55 años.
- Las rentas más bajas son las que más asocian España y moda.
- En el *Midwest* un 60% de personas no relacionan España con moda.

**EE.UU: Nivel de asociación del sector de la moda con España**



Sólo el 42% de **japoneses** no relacionan España con moda de ninguna manera:

- Las rentas más altas son las que perciben una asociación más intensa.
- Los menores de 55 años relacionan de manera más débil el sector de la moda con nuestro país.

**Japón: Nivel de asociación del sector de la moda con España**



## 6.4. 2ª PREGUNTA ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ASOCIACIONES RELACIONAS CON LA MODA ESPAÑOLA?

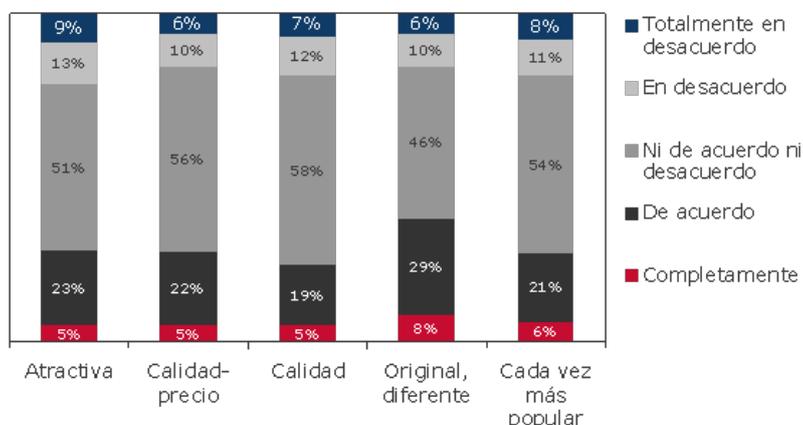
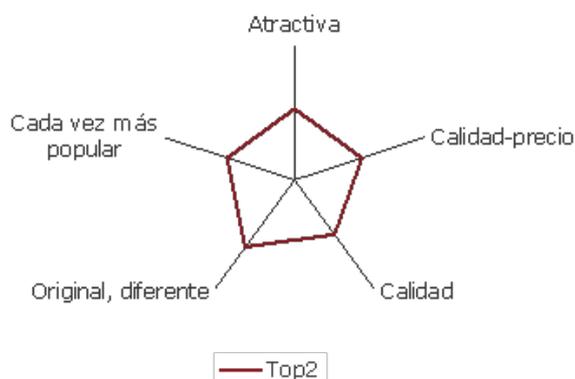
- a) *Encuentro a la moda española particularmente atractiva.*
- b) *La moda española ofrece una buena relación calidad-precio.*
- c) *La moda española es de gran calidad.*
- d) *La moda española es original, diferente de otros países.*
- e) *La moda española es cada vez más popular*

### 6.4.1 CONCLUSIONES GENERALES

El atributo que más destaca en la moda española es que es diferente y original:

- El resto de atributos no tienen una asociación destacada, ni siquiera relación calidad/precio a pesar de Zara y Mango.
- Entre clases altas y en zonas urbanas es donde encontramos la mayor asociación de atributos positivos, como atractiva y de calidad.
- Los jóvenes son los que más perciben que la moda española es cada vez más popular.

#### Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española

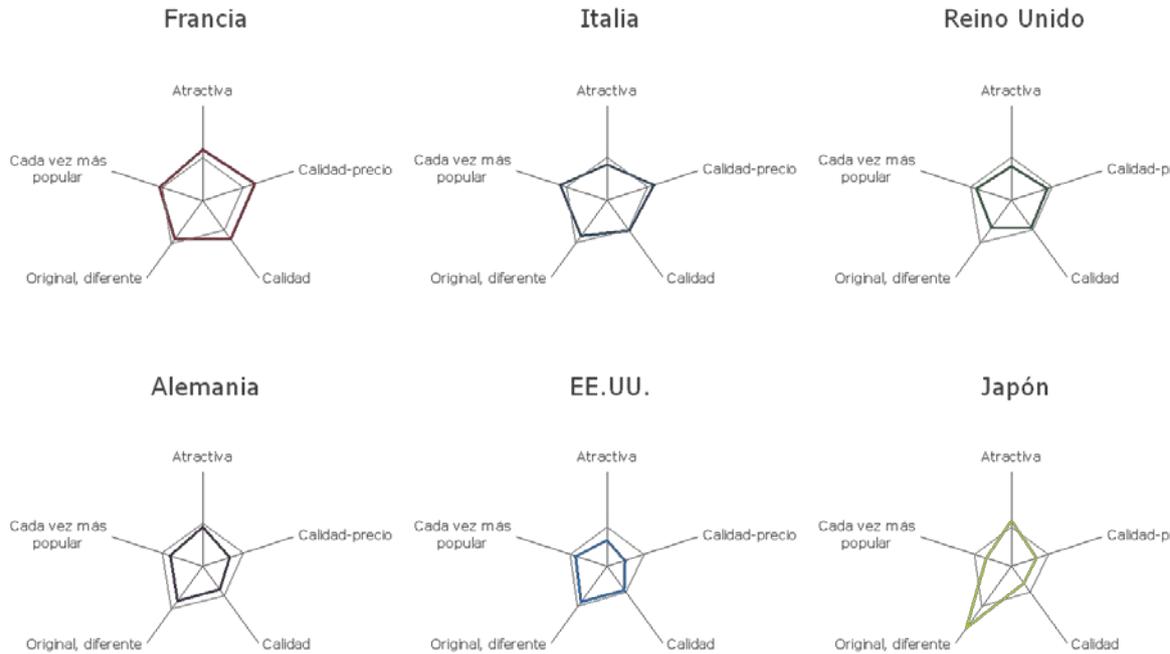


Fuente: 6001 entrevistas on-line en 6 países

Comparando todos los países analizados, Francia es el país que mejor percibe la moda española:

**Asociaciones/Atributos más relacionados con la moda española por país**

— “Completamente de acuerdo” + “De acuerdo”  
— “Promedio total”



Italia, seguido de Alemania y Japón son los más críticos con la moda española:

Encuestados “En desacuerdo” + “Totalmente en desacuerdo”

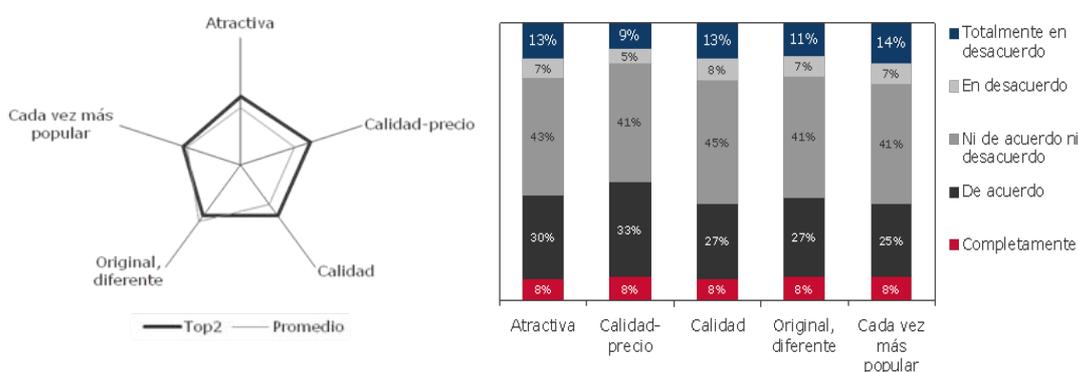
	Atractiva	Calidad-precio	Calidad	Original	Popular
<b>Francia</b>	20%	14%	21%	18%	21%
<b>RR.UU.</b>	18%	13%	14%	14%	15%
<b>Italia</b>	33%	18%	21%	23%	21%
<b>Alemania</b>	20%	20%	21%	18%	19%
<b>EE.UU.</b>	13%	12%	9%	10%	12%
<b>Japón</b>	18%	18%	19%	9%	21%

## 6.4.2 CONCLUSIÓN POR PAÍS

**Francia** es la que más de acuerdo está con que la moda española tiene los atributos preguntados:

- Para Francia los principales atributos de la moda española son la calidad / precio, la originalidad y la atractividad.
- Las mujeres consideran las prendas españolas más atractivas y de mayor calidad que los hombres.
- El % de personas de 35 a 55 años que están completamente de acuerdo es mayor que el resto.

### Francia: Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española

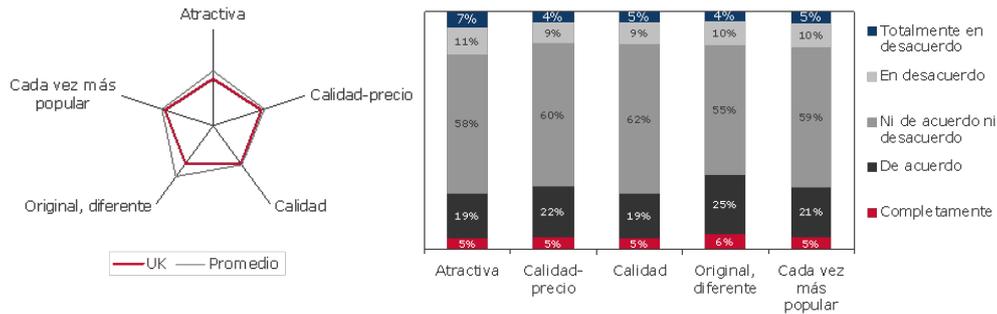


**RR.UU** tiene una valoración general a la media, sin que destaque ningún atributo:

- Aunque un 31% de ingleses consideran la moda española original, es un % inferior a la media.

- Hay un 18% de ingleses no consideran atractiva la moda española.
- Los niveles socioeconómicos más elevados son conscientes de la creciente popularidad de la moda española y de su originalidad, sin embargo no la perciben como ropa de calidad.

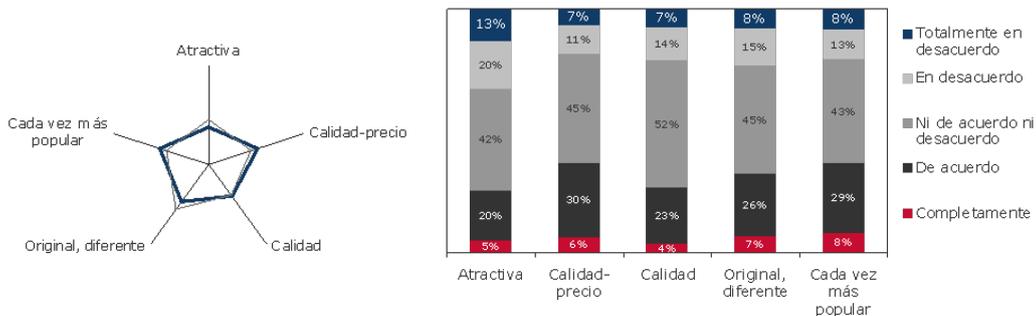
### RR.UU.: Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española



En **Italia** destacan la relación calidad-precio y la popularidad creciente como atributos de la moda española:

- Un 33% de los italianos (principalmente hombres) no considera atractiva la moda española.
- La relación calidad-precio así como la popularidad creciente son percibidos con especial intensidad en la zona centro.

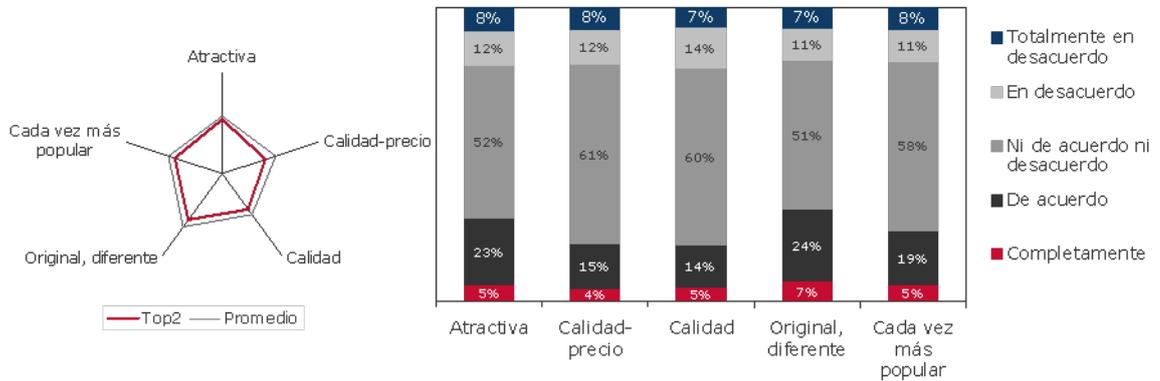
### Italia: Asociaciones/Atributos más relacionados con la moda española



**Alemania** tiene una valoración general inferior a la media, siendo muy crítica con la calidad y la calidad/precio:

- El principal atributo percibido de la moda española es la originalidad de las prendas.
- Las prendas españolas son atractivas principalmente para los habitantes con una renta inferior a 40.000€.
- En la región norte, los encuestados se muestran totalmente de acuerdo en un mayor porcentaje.

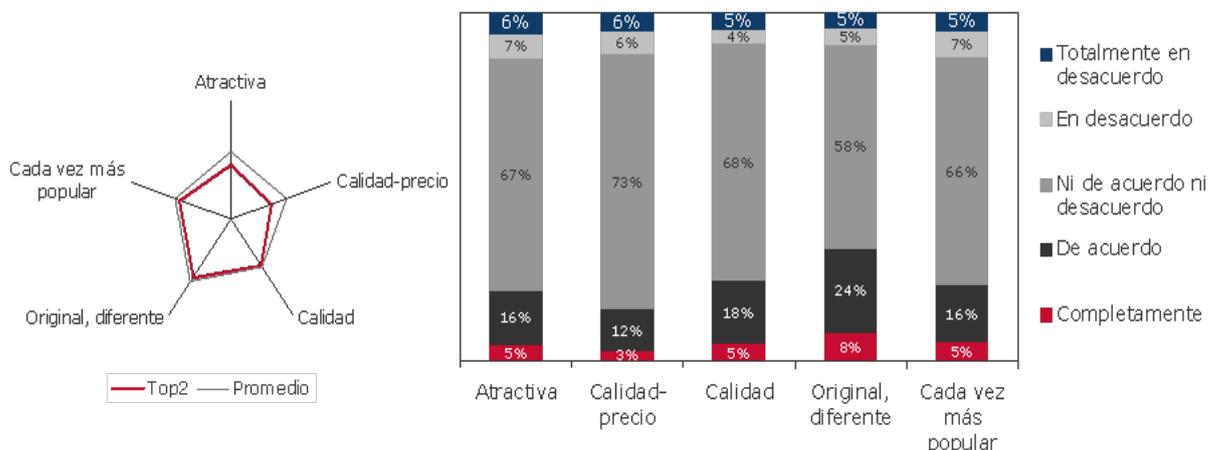
### Alemania: Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española



**EE.UU.** percibe la moda española como original, pero no percibe la relación calidad/precio:

- Es el país con mayor % de gente sin opinión, lo que demuestra el bajo nivel de conocimiento de la moda española.
- Tampoco se valoran bien la atractividad ni que sea cada vez más popular.
- La zona sur de EE.UU. tiene una mayor percepción de originalidad de la ropa española.

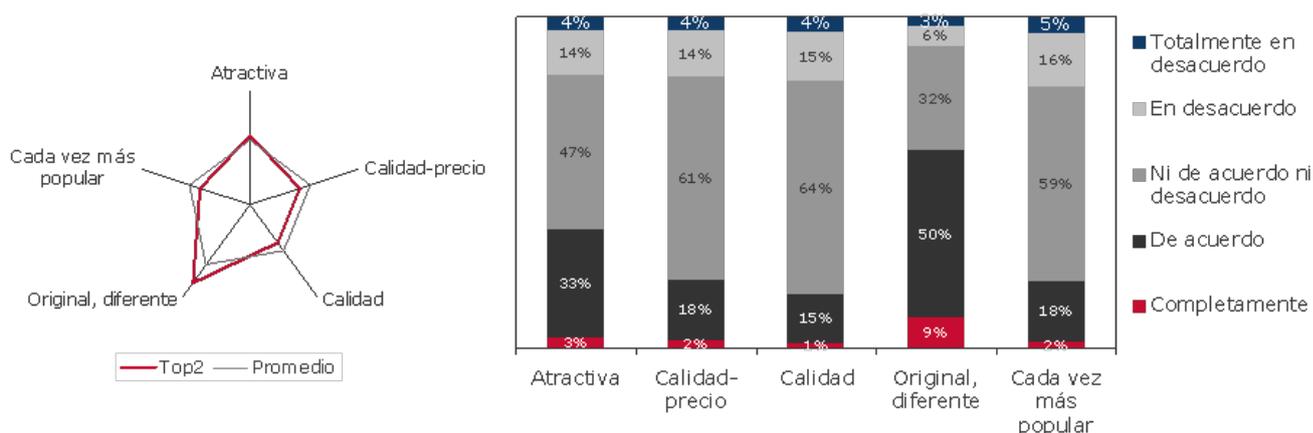
### EE.UU: Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española



Un 60% de los encuestados **japoneses** destaca la originalidad como principal atributo de la moda española:

- Japón puntúa por debajo de la media los atributos relacionados con calidad o la creciente popularidad.
- El % de encuestados completamente de acuerdo es menor que para los demás países, lo que puede significar un mayor grado de desconocimiento.
- Las clases altas son las que más perciben la creciente popularidad, pero en las demás clases es baja.
- Las mejores percepciones se registran en la región donde se encuentra Tokyo.

### Japón: Asociaciones / Atributos más relacionados con la moda española



## 6.5. 3ª PREGUNTA: SI COMPRAS UNA PRENDA Y TE DAS CUENTA DE QUE ESTÁ HECHA O DISEÑADA

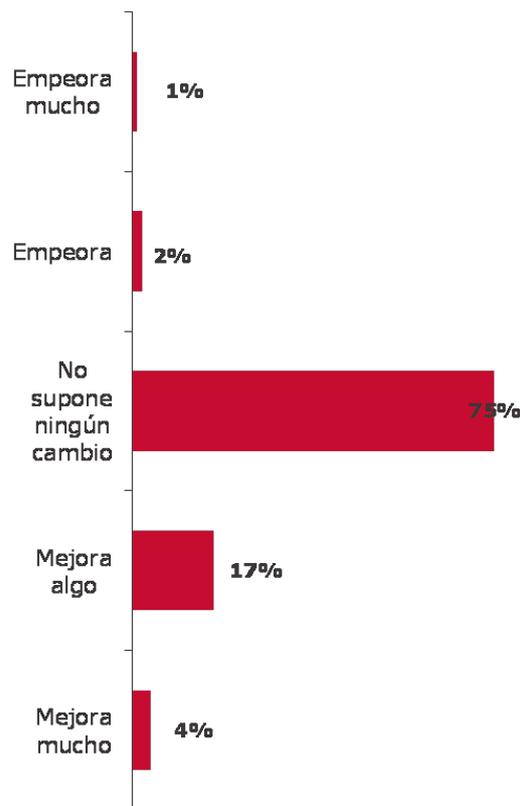
## EN ESPAÑA, ¿CÓMO AFECTA A TU PERCEPCIÓN DE LA PRENDA?

### 6.5.1 CONCLUSIÓN GENERAL

El conocimiento de la procedencia no tiene apenas repercusión en los consumidores:

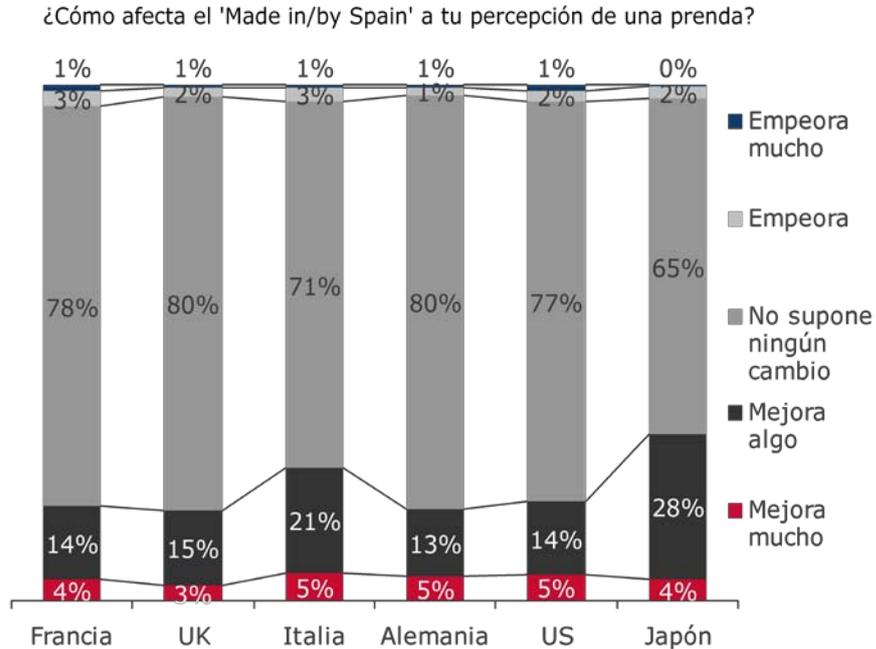
- La percepción de los hombres mejora más que la de las mujeres al conocer la procedencia española de la prenda (23% vs. 21%).
- La edad también influye al conocer la procedencia de la prenda, siendo el intervalo de edad de los 18 a los 34 años en el que más mejora la percepción al conocer el origen (24%).
- El % de los que opinan que el *'Made in/by Spain'* empeora es muy bajo en todos los países.

¿Cómo afecta el 'Made in/by Spain' a tu percepción de una prenda?



Fuente: 6001 entrevistas on-line en 6 países

Japón, seguido de Italia, son los que más aprecian el “*Made in/by Spain*”.

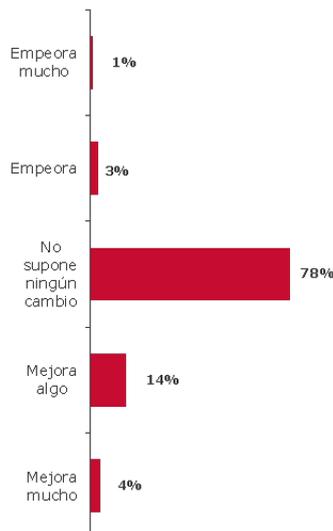


## 6.5.2 CONCLUSIÓN POR PAÍS

Para el 4% de los encuestados **franceses** el “*Made in/by Spain*” empeoraría la percepción de la prenda:

- El grado de indiferencia es de los más elevados.
- El “*Made in/by Spain*” mejora la percepción de la prenda especialmente en la categoría socio-profesional alta (25% frente al 18% de la media).

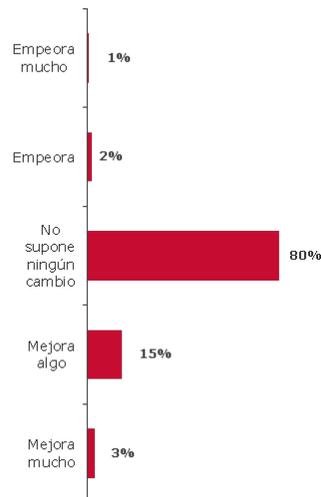
**Francia:** ¿Cómo afecta el “*Made in/by Spain*” a tu percepción de una prenda?



**RR.UU.** es el país que peor valora el “*Made in/by Spain*”:

- Junto con Alemania, es donde hay mayor indiferencia por el ‘*Made in/by Spain*’.
- El ‘*Made in/by Spain*’ aporta más a los hombres que a las mujeres inglesas (21% frente al 14% de las mujeres).

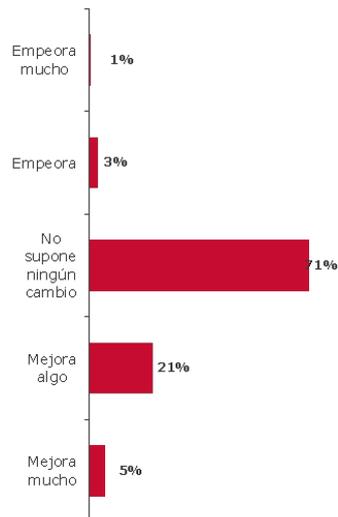
**RR.UU.:** ¿Cómo afecta el “*Made in/by Spain*” a tu percepción de una prenda?



Tras Japón, **Italia** es el país que más valora el “*Made in/by Spain*”:

- También es junto a Francia, el más crítico (4% opinan que empeora la percepción de la prenda).
- La valoración positiva es especialmente notable en jóvenes, y habitantes del centro de Italia.

**Italia:** ¿Cómo afecta el “*Made in/by Spain*” a tu percepción de una prenda?

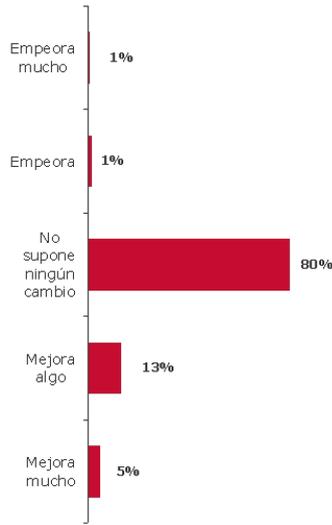




Tras RR.UU, **Alemania** es el país que peor valora el “*Made in/by Spain*”:

- La valoración negativa, sin embargo, es la más baja de los países analizados.
- La edad influye positivamente en la valoración del '*Made in/by Spain*'.
- La valoración positiva del '*Made in/by Spain*' es algo mayor en el norte de Alemania (20% frente al 18% de media).

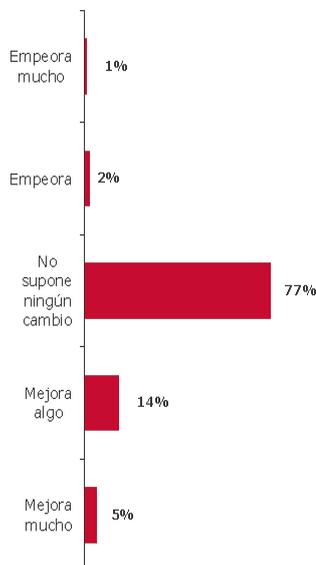
**Alemania: ¿Cómo afecta el “*Made in/by Spain*” a tu percepción de una prenda?**



También en **EE.UU.** la indiferencia por el “*Made in/by Spain*” es elevada:

- La opinión de los hombres mejora más que la de las mujeres al saber que la prenda es española (22% frente al 16%).
- En el oeste, la percepción mejora en mayor medida que en el resto de áreas (7% frente al 5% de la media).

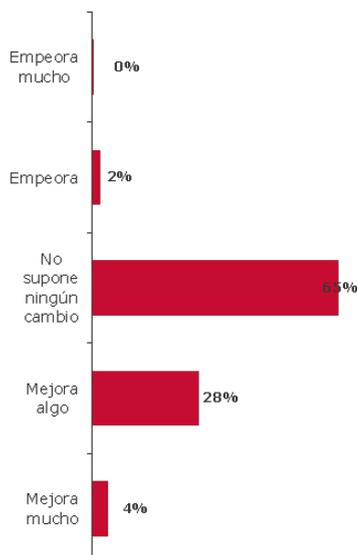
**EE.UU.: ¿Cómo afecta el “Made in/by Spain” a tu percepción de una prenda?**



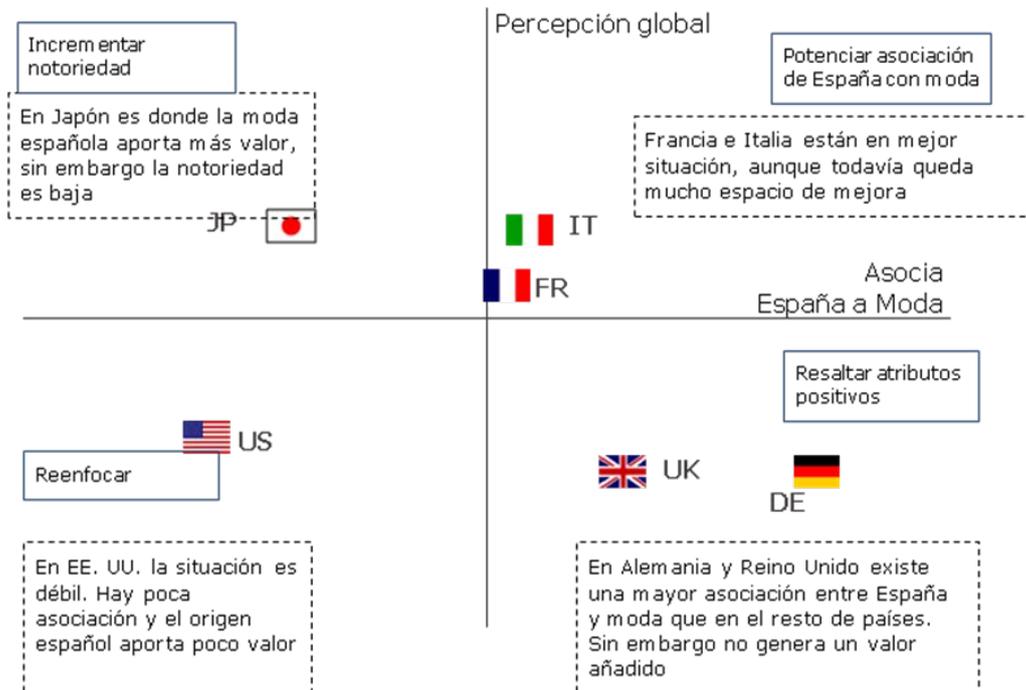
**Japón**, es el país en el que “Made in/by Spain” causa mejor impresión:

- El 40% de los encuestados con rentas altas declara que su opinión mejora al conocer la procedencia española de la prenda (frente al 32% medio).
- Para el 12,5% de los encuestados procedentes de la región de Hokkaido (poco sofisticada) el ‘Made in/by Spain’ mejora mucho la percepción de la prenda.

**Japón: ¿Cómo afecta el “Made in/by Spain” a tu percepción de una prenda?**



Cruzando para cada país analizado su percepción global de la moda española y su nivel de asociación de España a moda, encontramos retos diferentes para cada país objetivo (según resultados del Estudio Cuantitativo):



## 6.5.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

### Francia:

- A pesar de la alta notoriedad de marcas españolas en Francia, España no se asocia con moda todavía, por lo que el grado de indiferencia al conocer la procedencia española de la prenda es uno de los más elevados.
- Sin embargo, la valoración de los atributos de la moda española es muy positiva.

### Alemania:

- Aunque se asocia España con moda, esta asociación está vacía de contenido, con lo que no aporta el conocer que una prenda está diseñada o hecha en nuestro país.
- Sería necesario dotar de contenido la propuesta de valor de la moda española en Alemania, para que la percepción de la prenda al conocer la procedencia española cambie de manera positiva.

### Italia:

- La conexión entre España y moda es muy débil, aunque las nuevas generaciones han comenzado a tomar conciencia de la moda española.
- Son precisamente los jóvenes los que mejor encajan con un tipo de moda percibida como atrevida, de calidad y en auge, y son éstos los que mejor reaccionan al conocer la procedencia española de la prenda.
- Es necesario resaltar el carácter innovador, presentando la moda española como creativa y de gran valor.

### Reino Unido:

- La situación en Reino Unido es débil. El porcentaje de desconocimiento de la moda española es especialmente preocupante, hay una indiferencia general por la moda y tiene una valoración general media, sin que destaque ningún atributo.
- Sería conveniente mejorar la notoriedad de la moda española, transmitiendo la diferenciación de la misma frente a otros competidores, y destacando atributos de la imagen valorados en otros países, como la originalidad o la calidad.

#### EE.UU:

- Una mayoría de los estadounidenses no asocia España con moda. Esta falta de asociación es especialmente preocupante en el *Midwest*.
- Es el país con mayor porcentaje de gente sin opinión clara sobre la imagen de la moda española, lo que demuestra el bajo nivel de conocimiento de la moda española. Todo esto provoca que el origen español aporte poco valor a la prenda.

#### Japón:

- El conocimiento de la moda española en Japón es prácticamente nulo.
- Es el país en el que el '*Made in/by Spain*' causa mejor impresión, especialmente en artículos de piel.
- A nivel potencial, se podría decir que el conocimiento conlleva opiniones positivas, y que si la notoriedad de la moda española en Japón aumentara también lo harían el número de opiniones positivas.

## ANEXOS

### A) COMENTARIOS DE LOS EXPERTOS ENTREVISTADOS

#### A.1.) OPINIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS. VALORACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN”

- “En EE.UU. el *'Made in/by Spain'* no tiene connotaciones claras para el gran público. Para el consumidor final, España es una desconocida. Aunque el ser europeo le transmite un halo positivo. Aunque Zara tiene mucha presencia, el cliente final no sabe de dónde es, al igual que no saben de dónde es HM. Mango sigue siendo todavía desconocido en US, porque sólo tiene 12 tiendas. Hay que tener en cuenta que Nueva York es muy distinta que el resto del país: sólo en el SOHO hay 8 tiendas de moda española, pero en el resto del país no encuentras nada”.
- “Para los Grandes Almacenes americanos de nivel alto, el *'Made in/by Spain'* no se valora nada. Es un mercado desconocido. El segmento alto en EEUU es clásico y buscan apuestas seguras. En Hong Kong les gusta más lo español, porque gusta mucho más lo nuevo”.
- “El endoso *'Made in/by Spain'* en moda hoy por hoy no aporta nada, si lo miramos desde el punto de vista del diseño. En cambio, si valoramos la producción, en calzado sí que se valora, y por eso la mayoría de los diseñadores hacen sus zapatos en Alicante”.
- “El *'Made in/by Spain'* no resta, pero aporta poco”.
- “En los 90 España no hacía moda, y era un handicap decir que eran españoles. Ahora aporta algo más, gracias a Zara o Mango”.
- “Para vender calzado y cuero si ayuda decir que eres español (precio mejor que los italianos y diseño casi igual), pero para ropa no”.

#### A.2.) FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA

- “El calzado y la piel son MUY importantes”.
- “En EE.UU. los profesionales de la moda creen cada vez más que España es *“the new happening country”*. España tiene cada vez más notoriedad e interés entre los profesionales gracias al éxito del Bread and Butter, Custo, Desigual, Zara y Mango”.
- “Hay curiosidad por el *'Made in/by Spain'*. Tiene el efecto novedad. Es un mercado inexplorado, el resto de mercados están demasiado trillados, aunque siempre hay cosas nuevas. Los creadores están empezando a crecer, a posicionarse para internacionalizarse”.
- “En EE.UU. tenemos la ventaja de que somos los más cercanos a los latinoamericanos (un 20% de la población)”.
- “Los españoles han hecho muy buen trabajo en los últimos 20 años, son muy creativos, muy serios”.

- “España tiene buen marketing, sobre todo Barcelona. La marca España es muy apreciada por los italianos (“lo español cae bien”).
- “El hecho de ser moda europea es un punto a su favor”.
- “España tiene buenas ideas a precios competitivos”.
- “El propio producto se defiende sólo”.
- “Tiene muy buena creación/ideas para el precio que tiene. Hay marcas muy interesantes en zapatos, con mucho potencial”.
- “Nuestras marcas son más baratas, por ser menos conocidas. Eso es especialmente importante en la coyuntura actual”.
- “Le veo posibilidades. Como no tenemos ninguna presión (no somos pioneros, ni líderes, no tenemos tradición...) y somos los nuevos, los emergentes, mediterráneos, con capacidad creativa... tenemos todo por ganar”.
- “Hay marcas con potencial. Hay nombres interesantes que bien gestionados podrían ser potenciales buques insignia de la moda española (como en su momento fue Sybilla)”.
- “Contamos con buques insignia (Zara, Mango). La generalidad del sector tiene diseño a un precio razonable, para un consumidor inteligente”.
- “En Galicia y norte de Portugal hay un cluster de la euro-región, donde existe una zona con una mini-feria que visitan los extranjeros, se potencia la cooperación y salen juntos al extranjero”.
- “Inditex está liberando buenos profesionales, con muchos conocimientos, que contribuirán a modernizar el sector y ofrecerán valor añadido”.
- “La atomización del sector también es beneficiosa, porque hay más variedad de oferta”.

### **A.3.) DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA**

- “Es un sector muy atomizado en el que las empresas no tienen un gran tamaño (hacen falta fusiones)”.
- “No hay voluntad de asociación. No tenemos la mentalidad. Los italianos se ayudan entre ellos, se asocian muy bien (ej. RR.PP.), mientras que el español es individualista”.
- “Las empresas no están dispuestas a cooperar, y no quieren aparecer juntas. Las instituciones deberían fomentar las asociaciones de empresas que compiten entre sí para que vayan a los mismos sitios”.
- “No hay concepto de “moda España”. Se debería vender como un producto, como si fuera un grupo, hacer grandes campañas: “*Product from Spain*”.
- “Falta comunicación y promoción como país. Hay que ir como España no como CC.AA”.
- “No se sabe construir una colección (una colección debe tener varios temas con un hilo conductor). Hacen piezas sueltas. En España no hay tradición de moda. Falta gente nueva que sepa construir una colección, hay desfile pero no hay colección”.
- “Demasiado comercial, en el aspecto negativo. Lo que hay te lo encuentras muy parecido en Zara, Mango o Top Shop, incluso a veces de mejor calidad y por supuesto, más barato”.
- “La calidad española no es buena (tejidos de poca calidad, mal corte)”.

- “Hay problemas de producción, aunque muchos diseñadores son buenos profesionales, otros son informales”.
- “El problema es que, en algunos casos hay subvenciones y no hace falta hacer las cosas bien. Se reciben las subvenciones sin tener un *Business plan*. Hay desfiles, pero no hay colecciones. Otros países son más selectivos con las subvenciones. En complementos estamos OK, pero la moda cuesta. La Moda en España se ha vendido antes de tenerse”.
- “Son pocos los diseñadores que fabrican sus colecciones (“algunos hacen desfiles con subvenciones”). Ves prendas en las pasarelas pero luego no las tienen en las tiendas, algunos ni siquiera tienen tienda. Y en las tiendas se ven cosas que no hay en las pasarelas. En ocasiones la pasarela tiene como objetivo conseguir subvenciones y hacerse un nombre”.
- “Las pasarelas y la moda en España están politizadas. Los diseñadores están muy acomodados. En otros países las marcas se juegan su dinero y son un negocio profesional. Se gastan su propio dinero, buscan inversores. Al final, lo que saques de tu inversión depende de si la colección tiene éxito o no. Pero en España no es así, los que diseñan no producen, porque te van a pagar sea bonito o feo, “aquí no se hunde nadie”. Pero la moda debe ser un negocio”.
- “En el sector exterior, si quitas las 3 principales marcas el resto es simbólico”.
- “No se apuesta por las marcas. No se han creado nunca marcas (proteccionismo durante muchos años). Ningún diseñador se ha expandido y ha trascendido lo local. Poca internacionalización. Es desconocida (no existe “moda española”)”.
- “En España no hay marcas potentes para tirar del carro. Empresas pequeñas que hacen difícil invertir en notoriedad y en marca (en Francia no está nada atomizado. Hay dos grandes grupos que tiran del carro, y el resto les sigue)”.
- “Los diseñadores conocidos no facturan mucho. Algunos vienen de la Pasarela Cibeles y se han ido a NY o Berlín sin tener capacidad de producir, y eso destroza la imagen del país (“todo el mundo habla con todo el mundo”)”.
- “La calidad del producto es fácil de alcanzar, pero hoy hay deficiencias por culpa de una subcontratación deficiente (al no tener volumen suficiente para ese proveedor y que el diseñador se ocupe poco de controlar)”.
- “La industria de la moda es reciente. Hemos llegado tarde a muchos mercados. En los 90 ya había muchas marcas muy instaladas en mercados maduros y era difícil hacerse un hueco”.
- “Con la tradición que hay en piel los bolsos deberían mejorar el diseño”.

#### **A.4.) ATRIBUTOS DE LA MODA ESPAÑOLA**

- Nuevo / fresco.
- Modernidad / Valentía / Atrevimiento / Vanguardia.
- Calidad.
- Relación Calidad-precio.
- Originalidad / Creatividad (en producto, y también en el modelo de negocio).

- Estilo de vida latino / Color / Gráficos divertidos / Alegría / Positividad.
- Fácil / Cómoda.
- Individualidades (genios).
- Pluralidad (demasiados nacionalismos).
- Diseño a bajo precio (con Zara y Mango).

#### **A.5.) POSICIONAMIENTO DE LA MODA ESPAÑOLA**

- “No tenemos un posicionamiento ni bueno ni malo (eso es una suerte, porque partimos de cero)”.
- “Sólo algunas marcas tienen un posicionamiento claro, sobre todo Inditex y su *Just In Time*”.
- “Moda con mayúsculas no es nuestra batalla. No lo tenemos y costaría mucho convencer al mundo de lo contrario. Debemos centrarnos en el nicho de la compradora inteligente y no entrar en innovación radical. Lo nuestro es el negocio de diseñar y vender prendas de moda, no marcar tendencias puramente dichas. Es dar una solución a un cliente: vestir de una forma correcta a un precio razonable. Una solución de fondo de armario, de prendas estrosas para ir a trabajar”. “Muchas empresas pequeñas ofrecen ese producto. Estas empresas van a tiendas multimarca, que aunque es un formato en declive, el estilo de vida español es y será salir de tiendas”.
- “Aunque otros países nos sacan mucha ventaja, no podemos/debemos renunciar a la aspiración de que en el medio-largo plazo se reconozca a la moda española por crear moda con mayúsculas”.
- “Yo no pivotaría en la creatividad la estrategia, sólo debe ser un ingrediente”.
- “Un posicionamiento basado en “crear grandes diseños”, no está asociado a grandes ventas, por lo que no es aconsejable”.
- “El foco se debe poner en los productores: buen nivel de diseño y calidad a buen precio. Ropa ponible, pero para que tire del carro sin embargo hay que tener ciertas piezas que llamen la atención (no se puede diseñar todo para que sea ponible y cómodo: algo debe tirar del carro y mostrarse original). Sólo salen en revistas las piezas especiales, singulares (“punta de colección para que la gente hable de ello, que se vea”). Si haces algo excesivamente normal no eres singular, especial. También los diseñadores se inspiran en otros, pero siempre hay que intentar ser original”.
- “Debe existir equilibrio entre estética y comodidad”.
- “No podemos seguir a Zara (que ha hecho lo que el consumidor demanda) y Mango” (porque el “hueco” está cogido).
- “El posicionamiento de la Moda de España no puede ser just in time” o copiar la moda de otros. Ya existe y cubre todo el mercado”.

#### **A.6.) PAPEL DE LAS INSTITUCIONES**

- “El éxito de la moda española en EE.UU. vendrá por un sumatorio de éxitos empresariales. Ni una acción concreta ni las instituciones van a

hacer nada. No creo en las ayudas, las ayudas deberían ser más selectivas y concentradas. Dar más dinero a menos empresas, sólo a aquellas que tengan un *Business plan* adecuado. Hay que asociarse a gente de éxito”.

- “Abriría una tienda emblemática (*flagship*) en Moscú, tipo Zara, pero con varias marcas españolas seleccionadas, como complemento a la expansión, como una embajada”.
- “No sólo hay que ayudar a vender, las empresas pequeñas necesitan asesoramiento para conseguir buenos proveedores (antes el volumen era esencial, pero ahora hay proveedores que buscan clientes más pequeños, lo que puede suponer una ventaja para España)”.

#### **A.7) MODA FRANCESA**

- “Francia vende alto nivel, alta costura, y alto nivel asequible *pret-a-porter*. Francia es *glamour*, alta costura”.
- “Francia lleva vendiendo su marca desde hace 150 años. Francia es alta costura, lujo, grandes marcas (YSL, Lacroix, LVMH), europeo, *glamour*”.
- “En moda Francesa no hay nada, aparte de Alta Costura. No es competencia de España”.
- “Moda clásica, pero no conservadora. Tienen tradición desde siempre. Saben construir colecciones. Son creativos más que en NY o en Italia, y también que en España, aunque menos que otros”.
- “París es donde nos inspiramos los editores de moda, es arte. Ir a París es como ir a un museo. Mucho más *glamour*, menos comercial, más creativo”.
- “Marcas históricas y potentes. Las demás viven de esas. Competimos con las marcas medias francesas (quitando a los gurús), que tienen la ventaja de relacionarse con la imagen de ellos. París es la cuna de la elegancia”.

#### **A.8.) MODA ITALIANA**

- “Italia no es percibida como alta costura, pero se percibe con bastante clase. Italia es buen gusto, categoría, colores. Especializado en moda de hombre”.
- “Italia tiene una estrategia común, bien definida”.
- “La moda italiana se percibe como fashion, puntero, de calidad. El KSF es la capacidad asociativa principalmente. También cabe destacar la comunidad italiana residente en US, compradores de marcas italianas y su estilo, su industria y capacidad de venta”.
- “Italia es el principal competidor de España, aunque Italia es muy diferente de España. Los principales factores de éxito de Italia son la calidad y la buena acogida que tiene en EEUU todo lo que viene de Italia (España también podría capitalizar que “cae bien”)”.
- “Italia es más serio, mientras que España es más colorido y más creativo. La hechura también es diferente”.
- “Italia tiene diseñadores de alto nivel/lujo, pero los diseñadores del segmento medio son peores que en España”.

- “En Italia el organismo equivalente al ICEX promueve acciones de comunicación para que las PYMES sean más visibles en el extranjero”.
- “La moda italiana es tradicional, es buena calidad, aunque no es especialmente original”.
- “Milán es poco arriesgado. Muy estético. Es comercial, desde un punto de vista positivo: saben anunciarse, saben que hay que hacer para vender, tienen cosas elegantes, ponibles, bonitas, hay variedad. No inventa nada nuevo, pero es apetecible. Prada no hace nada nuevo, pero siempre te enseña algo que no habías visto. Italia es estética desde hace 100 años. En España no hay ese sentido de la estética, no hay más que comparar las terrazas en las calles italianas con las españolas”.
- “Nuestro principal competidor es Italia: calidad y estilo comparable, pero se está produciendo un hartazgo con los precios altos, que fomentarán la “compra inteligente sin sobreprecio””.
- “La moda italiana se basa en diseño, han sabido mezclar diferentes estilos y tienen marcas importantes”.

#### A.9) MODA INGLESA

- “UK es *gentleman*, Campiña Inglesa”.
- “Sólo destaca en ropa clásica de caballero (*gentleman*). En el resto no hay nada. Muchos diseñadores ingleses se formaron en US, con lo que se les considera prácticamente americanos”.
- “Londres es un nicho. Es la vanguardia, sin miedo, innovan, son originales”.
- “La pasarela de Londres tiene sus rachas”.
- Diseñadores ingleses: Paul Smith, Jimmy Choo, Manolo Blahnik, Temperly.
- “Londres es muy “*Edgy*”, es moderno, transgresor, arriesgado, llamar la atención. Pero bien hecho. Llama la atención, es un laboratorio de ideas, porque inspira muchísimo. Se compagina con el estilo *gentleman*. Es un país de contrastes, lo mismo te encuentras un *gentleman* que a los Rolling. La moda trasciende esta frontera, es un país mucho más libre.”
- “Moda inglesa: marcas modernas, rompedoras”.

#### A.10) MODA ALEMANA

- “Alemania es sobriedad, hay grandes distribuidores muy comerciales”.
- “Hay muy poca moda alemana en EE.UU. No es estiloso, no es moda, pero tienen muy buen servicio y mucha rigurosidad, y eso es muy importante en el mercado americano”.
- “La moda alemana (excepto Escada o Hugo Boss) no tiene nada de interés”.
- “La moda alemana tiene que ver con la mentalidad alemana. Son muy buenos gestores, independientes, saben organizar buenas semanas de la moda (Berlín). No hay politiquero”.
- “En Alemania las prendas técnicas están teniendo mucho éxito (son buenos en tecnología incluso en este sector)”.

- “A los alemanes no les gusta demasiado la moda, son infieles a las marcas. No marcan tendencias ni estilo. Viven de su mercado interior”.

#### A.11.) MODA EE.UU.

- “EE.UU. también tiene un posicionamiento basado en el *Life Style* americano. US vende su estilo de vida. US es country, Nueva York”.
- “Las marcas americanas entienden mejor al consumidor americano. Han exportado a todo el mundo el fervor por los tejanos y las camisetas (que allí son baratos y muy buenos), exportan el *lifestyle causal* y el *sportwear*”.
- “US es un país conservador en moda (es de blancos y negros, como DKNY). Muy conservadores, muy blanco y negro, aunque hay diseñadores americanos de mucho nivel, como Diane Von Fusterberg, Marc Jacobs, DKNY”.
- “Dominan las *celebrities* (algo fundamental para la moda en US) y los canales de distribución”.
- “El 90% de su éxito es el marketing. Los americanos compran lo que ven. Su producto es medio, pero su presupuesto en comunicación es inmenso. Los productos italianos son mejores, pero no lo saben transmitir. Polo sólo hace camisetas, pero su comunicación es inmensa. La moda americana es muy gris”.
- “No son creativos (aunque sí que hay color) pero sí muy comerciales”.
- “NY tiene un estilo claro: Hecho para una mujer trabajadora, nada teatral. La semana de la moda está muy bien gestionada, está abierta a la gente de fuera. Tiende a ser conservador. La principal ventaja es que lo venden todo muy bien, invierten mucho en comunicación. Son bastante menos creativos: París crea, Nueva York desarrolla, pero lo venden “como si fuera la leche”, como si ellos fuesen los inventores”.
- “La moda americana es el paraíso del *casual* y el *sport wear* (campo y jeans)”.
- “En EEUU hay un hilo conductor, pues parten de una masa crítica mucho mayor que en España”.

#### A.12) MODA BRASILEÑA

- “Brasil es estilo de vida, alegre, exterior, ocio. Brasil es importante pero no principal”.
- “Los profesionales ven la moda brasileña parecida a España, colorido, divertido, lleno de posibilidades, pero de menor calidad. La diferencia es el matiz de ‘*Made in/by Europe*’, que da una idea de calidad al producto”.
- “Tiene mucha importancia la ropa de baño (hay que tener en cuenta que un 30% de la población en EE.UU. vive permanentemente en verano). Muy fuertes en piel y calzado”.
- “Se están internacionalizando muy bien, con consistencia y poco a poco”.
- “Brasil no es un competidor. Nadie piensa en Brasil cuando se habla de moda”.
- “Mercado muy emergente. Hay cosas muy originales, especialmente en noche y zapatos. Están muy organizados para internacionalizarse, por ejemplo en Francia”.
- “Brasil hace cosas interesantes pero no deja de ser “brasileño”, demasiado Bikini y *jeans*”.

- “La moda brasileña es moda playera, con escotes, sexy, atrevida. Espíritu sambero, informal”.

### **A.13) RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS**

- “Para vender moda española se necesita sentido común – estar muy pegado al terreno, preguntando en las tiendas qué demanda el cliente. Hace falta saber quién es el cliente, dónde te quieres situar, tener una buena estrategia de marketing”.
- “Hay que incrementar la notoriedad de la marca España. Las campañas de turismo españolas son geniales. Se debería promocionar la cultura, la comida, la moda y el turismo juntos”.
- “Debería haber una sola patronal de moda. Un organismo único, global, ya que las actuales han quedado anticuadas (no sólo textil/confección, sino calzado, accesorios, marroquinería, etc., juntando fabricantes con distribución). Ahora está demasiado atomizado, aunque todas las marcas tienen de todo, por lo que deberían trabajar todos más unidos, apoyándose conjuntamente, “hablar de moda en global””.
- “Se deben hacer más shows en Nueva York, y hacerlos más atractivos para que la gente “viva la experiencia española”, y crear notoriedad. Ej. Pasarelas con productos españoles, experimentar la atmósfera española”.
- “Otra clave está en unir tejido industrial+ diseño (“tiene que haber creadores y directores de producto) y en la Comunicación. Es fundamental el diseño, y no defraudar”.
- “En la pasarela se puede despilfarrar mucha subvención pública si no va acompañada de un plan estratégico de distribución, apertura de puntos de venta, de presencia en medios, de otras pasarelas, o de desfiles al año siguiente”.
- “Para que el comprador internacional venga necesita algo nuevo, y que haya una sola pasarela (los compradores están muy cansados y no pueden ir a todo...)”.
- “La innovación precisamente es junto a la internacionalización, otro de los pilares de la supervivencia de las empresas de moda en España”.
- “La falta de tecnología contribuye a la lentitud de la cadena de suministros y es imprescindible que los fabricantes actualicen sus plantas para reducir el tiempo de producción de meses a unas cuatro semanas”.
- “Hay que exigir un diseño, consistencia en la pasarela y en la tienda, desarrollar la marca más a largo plazo”.
- “Los españoles deben de aprovechar el hecho de que un tercio de la población de US es hispana”.
- “En EEUU no se puede hablar de *Spanish fashion*, si no *Fashion from Spain*, porque si no parece latinoamericano”.
- “Italia tiene una estrategia común, bien definida. En cambio en la industria española no hay orden, ni método”.
- “Hay que trabajar en equipo para promocionar la imagen de España y definir cómo se quiere posicionar el sector de la moda española (“conseguir una buena marca *Made in/by Spain*”, “encontrar un concepto que sirva de hilo de plata para ir en una dirección”, “crear un bonito escaparate”)

- “El *'Made in/by Spain'* sería muy interesante si se trabajara, somos excelentes productores (ej. Alicante, se hacen los mejores zapatos del mundo), pero no sabemos venderlo (como el aceite o el jamón, que es mejor que el italiano y parece peor)”.
- “Ahora se necesita hacer un plan estratégico común para estructurar el sector. Hacen falta planes muy concretos para trabajar el tejido productivo”.
- “Hay que crear un plan de internacionalización común con un plan estratégico que tenga continuidad. Es necesario un plan estratégico de comunicación con un concepto claro”.
- “Habría que coger 3 grandes marcas, otras más pequeñas para ir fuera como buque insignia (el problema sería elegir cuales)”.
- “Un factor clave es la publicidad. La moda española no se comunica ni en España ni fuera de España. Hay que invertir en marca”.
- “El ciclo no se acaba con el desfile. Lo que se ve en el desfile, el contenido, debe ser real (fabricar, *showroom*, etc.). Se debe vender contenido, no humo. Se debe exigir diseño, consistencia y contenido con sentido común para recibir ayudas para publicitarse en el exterior. La Administración debería exigir una ficha de negocio, un *Business plan*, antes de dar las ayudas”.
- “Se debe hacer una inversión, fabricar, producir, poder tocar la colección. Debería haber *showrooms* de moda española en otras ciudades como París o NY. Contratar agencias internacionales de RR.PP”.
- “Planificación de la experiencia. Hay que pensar en el *look total*, cosa que ahora no hay. Sólo hay un vestido, no hay zapatos, no hay anillos, no hay complementos. Debe haber una colección, no una camisa”.
- “Crear una escuela de diseño de gran nivel, en vez de 25 mediocres y una buena feria nutrida con gente de esa escuela y con marcas que tiren del carro para que venga gente de fuera. Amberes ha conseguido fuerza gracias a su escuela de diseño”.
- “La ventaja competitiva de los españoles es su estilo de vida que se puede plasmar en el colorido, la alegría. Se tienen que dignificar los símbolos”.
- “El paraguas de imagen que debe identificar a España es ser un país europeo próspero y moderno”.
- “El posicionamiento debe basarse en diseño+calidad (otros no lo pueden proponer)”.
- “Hay que potenciar la imagen y el marketing, así como la internacionalización de cada vez más marcas que retroalimenten la imagen de la moda española”.
- “Las marcas españolas han de aspirar a que sus productos no se perciban como copias pues esto sería el fin de la moda española”.
- “Segmento *Target* – Jóvenes, urbanos, con dinero, que deseen experimentar nuevas cosas. Comunidad Hispana”.
- “El *target* no debe ser masivo; diseño con personalidad, diferente, singular, que no lo tenga todo el mundo (series cortas)”.
- “Hueco: marcas con diseño medio, que sean especiales, originales, únicas. Calidad asequible, sin ser baratos: lujo accesible”.
- “Hagamos algo bonito y bien hecho. Por ejemplo, los brasileños llevan a los países una presentación muy buena de la moda brasileña”.
- “Me gusta el concepto *“Spain is different”*”.

## **B) RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVOS (FOCUS GROUPS)**

### **B.1.) GUIÓN PARA LAS DINÁMICAS DE GRUPOS**

La moda española:

- Nivel de notoriedad
- Grado de aportación del *'Made in/by Spain'*
- Fortalezas y debilidades de la moda española
- Principales atributos asociados a la moda española

Países competidores:

- Países con mejores prácticas y factores clave del éxito de la moda de dichos países
- Potenciales nuevos competidores
- Principales países competidores con la moda española
- Principales atributos asociados a la moda italiana, francesa, alemana, inglesa, de EE.UU. y brasileña
- Ayuda institucional para potenciar la moda de dichos países

Recomendaciones:

- Oportunidades para la moda española y recomendaciones para mejorar la imagen en el exterior
- ¿Cómo podría posicionarse la moda española?

### **B.2.) NOTORIEDAD DE LA MODA ESPAÑOLA**

Para la oficina de Interbrand de París:

- El nivel de notoriedad en Francia es medio.
- No conocen casi ninguna marca española (sólo Zara, Desigual, Massimo Dutti y Mango en espontáneo, y Loewe, Castañer y Tous en sugerido).
- En muchos casos conocen la marca, pero no saben que es española.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- La conexión entre España y moda todavía es muy débil para los italianos, aunque en los últimos 10 años se ha comenzado a tomar conciencia de la moda española (gracias a marcas como Zara, Mango, Desigual o Custo).

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- El conocimiento de la moda española en Japón es prácticamente nulo.
- Se conocen pocas marcas (Zara, Camper, Loewe), y además el japonés medio no sabe que son españolas.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- La asociación entre España y moda es media-baja.
- Ni las pocas marcas conocidas (como Zara y Mango), ni los pocos diseñadores conocidos (ej. Manolo Blahnik) se asocian con España.

### **B.3.) APORTACIÓN DEL “MADE IN/BY SPAIN”**

Para la oficina de Interbrand de París:

- El *'Made in/by Spain'* no aumenta el atractivo, aunque al ser europeo no es un *'Made in China'*.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- El *'Made in/by Spain'* no aporta valor por el momento (al no haber conexión directa entre España y moda, y al no considerar a España como un país tan estiloso y lujoso como Francia o Italia).
- Aconsejan ir con *'Designed by Spain'*, para aprovechar la percepción de España como país creativo en arte y arquitectura, y apalancarse en la creatividad e innovación de marcas como Camper o Desigual.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- España se vincula con buena comida, pero no con moda. La moda española no despierta demasiado interés.
- El *'Made in/by Spain'* aporta valor en los artículos de piel, mientras que en calzado son mejor percibidos los italianos.
- En moda no hay una imagen positiva de calidad. El *'Made in/by Spain'* aporta novedad y suena mejor que los artículos *Made in Asia*, pero definitivamente se percibe peor que los *'Made in France'* o *'Made in Italy'*.

### **B.4.) FORTALEZAS DE LA MODA ESPAÑOLA**

Para la oficina de Interbrand de París:

- *Value for Money*.
- Ropa colorida, imaginativa, bien hecha, que dura, de calidad media-alta, creativa, precio interesante.
- Hecho en Europa.
- España como país es simpático para los franceses: alegre, divertido, diferente, sonriente, a la vez que profesional.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- Innovación, creatividad y coraje (novedad), pero pobre en calidad, refinamiento e investigación de materiales.
- Buen equilibrio entre precio y calidad.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Originalidad, *look* elegante y a la moda, así como la rapidez en incorporar las últimas tendencias.
- Tiene el valor de los bienes escasos, ya que poca gente lo lleva.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- Actitud accesible, confortable, menos formal (comparado con diseñadores franceses/italianos).
- Vanguardista, innovador.

### **B.5.) DEBILIDADES DE LA MODA ESPAÑOLA**

Para la oficina de Interbrand de París:

- Demasiado inesperado. No se considera una apuesta segura, conlleva riesgo (“todo tu vestuario no puede ser de prendas españolas, sólo unas cuantas piezas”).
- Hay marcas que esconden las otras marcas, y conllevan una percepción de copia y de ropa barata, *trendy*, pero que queda pasada de moda al año siguiente.
- Hay falta de conocimiento. España tiene muchas marcas que son desconocidas en el exterior, por falta de comunicación.
- Las marcas no están dirigidas por diseñadores conocidos.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- Carente de diseñadores famosos o marcas importantes, puede ser percibido a veces como “barato”, de segunda clase.
- La creatividad puede resultar a veces excesiva para el mercado italiano (demasiado excéntrica o extraña).

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Carece de prestigio y es “*fast fashion*”. No hay percepción de excelencia técnica (exceptuando a Loewe).
- No hay una imagen positiva de calidad (prendas burdas, mal acabadas y tallaje grande para los japoneses).
- Estilo demasiado atrevido para el gusto japonés, poco sutil y a veces vulgar.

### **B.6.) ATRIBUTOS ASOCIADOS A LA MODA ESPAÑOLA**

Para la oficina de Interbrand de París:

- Imaginativo, inesperado, por descubrir, único.
- Diseño, creativo, original, bien hecho/construido, precio accesible.
- Español (divertido, alegría, felicidad, cultura, tradición, películas).

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- Color, divertido, explorativo de cosas nuevas, no convencional, irónico.
- Precio/calidad aceptable.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Diseño peculiar, no convencional, creativo, extravagante, no pasa desapercibido.
- *Fast fashion*.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- Colores y estampados llamativos, atractivo, estiloso, telas sueltas.
- Calidad neutra.
- Innovador, interesante, bohemio, urbano.

### **B.7.) MEJORES PRÁCTICAS EN IMAGEN DE MODA PAÍS**

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- Italia y Francia son los países con mejor imagen en moda. ‘*Made in Italy*’ o ‘*Made in France*’ significan “perfección”. Ambos son reconocidos por sus diseñadores, sus acabados, su diseño, su investigación y su tradición.
- RR.UU. para moda de hombre, y Londres como ejemplo de moda innovadora y rompedora.
- EE.UU. Destaca en ropa *casual* y en su incomparable distribución y alcance comercial.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Francia e Italia por sus diseñadores y su tecnología.
- RR.UU. para moda de hombre.
- EE.UU. para ropa *casual*.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- Francia e Italia por su calidad, su cultura y herencia en moda, así como aprecio hacia los artículos de piel italianos.

### **B.8.) PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA MODA ESPAÑOLA**

Para la oficina de Interbrand de París:

- Competimos sobre todo con Italia, luego Francia, y algo también con UK y marcas americanas. Con Brasil para nada.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- España no es sinónimo de moda todavía, por lo que puede considerarse un país “emergente” en este sentido. Por ese motivo puede ser competencia de Brasil (ciertos parecidos en moda y estilo de vida). También puede compararse con la moda turca (Estambul).

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Francia e Italia (aunque muy por delante de España), RR.UU., y muy por detrás Brasil y Tailandia. La marca Gap (EE.UU.) podría competir con Zara y Mango.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- RR.UU. tiene una posición similar en el mercado, y también países europeos cuya moda no es principal; Japón, con su innovación y calidad, acerca la cultura a la moda.

## B.9) PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA MODA DE LOS PAÍSES ANALIZADOS

Para la oficina de Interbrand de París:

- Moda francesa es historia, diseñadores, creatividad, cara, colores fríos, “*high end*”, duradera, más convencional y menos imaginativa, no hay sorpresas. Relación continua del diseñador con la marca, incluso en marcas medias.
- Moda italiana es sinónimo de historia, estilo, calidad, corte arquitectónico, precio pretencioso, formas tradicionales.
- Moda inglesa es mezcla de ropa en la que puedes confiar, clásica, con ropa extremista, tribal, *look* particular empujado al extremo, más de usar y tirar, no de buena calidad.
- Moda americana es cómoda, *casual*. Demasiado comercial y rápida, aunque coherentes en su internacionalización (todo el mundo sabe que son marcas americanas). Amplio surtido de marcas, desde marcas geniales hasta “*crappy brands*”.
- Moda alemana: no tienen conocimiento (“algo serio, no divertido”).

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- Moda francesa es tradición, calidad, lujo y moda “*high-end*”.
- Moda italiana es tradición, calidad y estilo.
- Moda de Londres es excéntrica, estilo callejero, experimentación.
- Moda alemana es confortable, funcional y algo “barata”.
- Moda de NY es *casual*, *sport*, neutral (se inspira en la moda de otros países). Mucho blanco y negro.
- Moda brasileña es joven, colorida, *casual*, latino, “barata”.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- Las modas francesa e italiana son calidad, diseñadores conocidos, herencia/tradición, alta costura.
- Moda inglesa es inquietante, inusual, punk, detalles extravagantes en estilos clásicos.
- Moda alemana es estricta, seria, rígida, monocromática, incómoda.
- Moda americana es pija, clásica, *sportwear*, *casual*, no lujosa, diversa.
- Moda brasileña es playera, casual, colorida.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- Moda francesa es sofisticación, feminidad, elegancia, cara, alta calidad, alta sociedad, arrogancia.
- Moda italiana es artesanía, sofisticación, atractivo.
- Moda inglesa es tradición y conservadurismo, mezclado con ropa increíblemente vanguardista.
- Moda alemana es estoicismo, “sin extras”, buena hechura pero estética cuadriculada.
- Moda americana es rústica, grosera, *casual*, tradicional, diversidad, actividades al aire libre.
- Moda brasileña es sandalias de playa, calzado, pero no moda.

## B.10) NUEVOS COMPETIDORES A TENER EN CUENTA

- Según la oficina de Interbrand de París, la moda belga ha creado una marca paraguas centrándose en Amberes como estandarte de la moda del país (comunicación conjunta e imagen común como país). Su *target* es exclusivo (no *mainstream*).
- La oficina de Interbrand de Milán mencionó a Brasil, países escandinavos y Grecia. La moda brasileña cada vez es más importante, destacando los colores y la pasión; la moda noreuropea destaca por su estilo minimalista; y Grecia podría posicionarse como moda “*high end*”.
- La oficina de Interbrand de Tokio mencionó a Brasil (que recuerda a España en cierta manera), Tailandia (con un alto *know how* de producción y costes muy bajos), y la marca japonesa Uniqlo (que se está internacionalizando mucho).

## B.11.) RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA MODA ESPAÑOLA INTERNACIONALMENTE

Para la oficina de Interbrand de París, España debe:

- Enfocarse en los muchos buenos atributos que tiene como país, no sólo en calidad/precio.
- Potenciar y comunicar las bonanzas del '*Made in/by Spain*', incrementando la visibilidad de España como país de origen.
- Conectar moda con celebridades.
- Basarse más en diseñadores.

Para la oficina de Interbrand de Milán, España debe :

- Presentar la moda española como innovadora, maximizando su imagen creativa y su valor al aportar nuevas soluciones a la moda.
- Mejorar la calidad, tanto en los acabados como en los materiales.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York, España debe :

- Desarrollar una escuela de moda de primer orden y esponsorizar concursos de diseño para identificar jóvenes talentos (ej. CFDA Vogue *Fashion Fund*).
- Potenciar una figura evangelizadora de la moda (tipo Anna Wintour) así como embajadores de la moda española (celebridades).
- Forjar un posicionamiento para utilizarlo como plataforma de la moda española.
- Identificar un diseñador “estrella” y promocionarle.

Para la oficina de Interbrand de Tokio, España debe:

- Mejorar los acabados y hacer un tallaje acorde con el físico japonés.
- Cambiar el uso excesivo de colores “chillones” por colores y estampados más elegantes (“siempre se va a los extremos y habría que potenciar prendas más ponibles”).
- Especializarse en moda de ocio, ya que España se percibe como atmósfera relajada y precios asequibles.
- Mejorar la conexión entre España y moda.

## B.12.) ¿CÓMO PODRÍA POSICIONARSE LA MODA ESPAÑOLA?

Para la oficina de Interbrand de París,

- La moda española debería posicionarse como original e imaginativa, diseño accesible, con buena calidad/precio, para gente con un estilo determinado, que quiera tener prendas únicas que no lleve todo el mundo. Debe estar en línea con la cultura y atmósfera españolas.

Para la oficina de Interbrand de Milán:

- La moda española debería basarse en calidad/precio, pero con una fuerte personalidad basada en originalidad, imaginación y creatividad. Debe ser sinónimo de inusual, irónico, alegre, único (tipo Almodovar), enfocado a un *target* de 35 a 40 años que quiera diferenciarse de los demás, abandonando la percepción “barata” que pudiera tener en la actualidad. Con una promesa de marca tipo *‘We colour your life’, ‘Be yourself’, ‘Be shining’,...* Hay marcas que son grandes ideas de negocio, pero no relacionadas con el “alma española”.

Para la oficina de Interbrand de Nueva York:

- La moda española debería posicionarse como creativa y marcadora de tendencias, con foco en los atributos asociados a la cultura española. No debe basarse en precio ni en calidad, ya que dichos posicionamientos no son diferenciadores.

Para la oficina de Interbrand de Tokio:

- La moda española debería posicionarse como ropa de ocio, original, para gente que quiere estar “en la onda”.

## B.13.) IMPORTANCIA DEL CANAL ON-LINE

- Una presencia destacada en la red es un elemento de diferenciación, adelantarse a la competencia y responder a la demanda de los clientes.
- La venta de ropa por Internet es un negocio en fuerte expansión, que en 2007 movió unos 22.000 millones de dólares (Según Forrester Research). En un futuro, las ventas de moda por la Red podrían alcanzar el 10% del total (según Forrester Research).
- Permite que el consumidor aporte valor a la empresa y se dé a conocer, construyendo así las bases para el tratamiento personalizado.
- Cada vez más marcas de moda están complementando sus tiendas físicas con e-tiendas, como Zara, MANGO (que ha aumentado un 35% las ventas gracias a su tienda online), o Jaime Mascaró (con Pretty Ballerinas, vendidas principalmente a través de Internet).