

Estudio sobre la Moda de Autor en España

Modelos internacionales y propuestas estratégicas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA

Estudio sobre la Moda de Autor en España
Modelos internacionales y propuestas estratégicas

Estudio sobre la Moda de Autor en España
Modelos internacionales y propuestas estratégicas

Estudio elaborado por:
Jorge Fernández León

con la colaboración de:
Ainhoa García Echaniz
Sergio Álvarez Sánchez

Por encargo de la Dirección General de Industrias Culturales,
Propiedad Intelectual y Cooperación del Ministerio de Cultura.

Noviembre 2022. Noviembre 2024.

Índice general.	Pág.
Primera parte.	
Introducción: La Moda de Autor, factor fundamental	8
El estado de la cuestión en España	14
Análisis económico del sector de la Moda de Autor en España	21
Los datos de la moda en España	22
Retos y desafíos de la moda española	32
El panorama europeo:	38
1. Francia, liderazgo, estructura y excepción	38
2. El ecosistema de la moda italiano	44
3. El sector de la moda en Gran Bretaña. Líderes en formación y talento	49
Segunda parte	
Ejes estratégicos y propuestas operativas para un Plan de la Moda de Autor	53
Estrategias y acciones vinculadas a los objetivos.	56
Estrategias y acciones vinculadas a la mejora de la competitividad y relocalización de las empresas del sector Moda de Autor	56
Estrategias y acciones vinculadas a la mejora del posicionamiento de nuestras marcas y la gestión de la marca-país Moda de Autor española	62
Estrategias y acciones vinculadas a la producción del conocimiento	
Estrategias y acciones para la mejora de la articulación del sector y su gobernanza	64
Colofón	68
Bibliografía	69

Índice de gráficos	Pág.
Gráfico 1. Datos generales de la economía española.	21
Gráfico 2. Datos sectoriales de la moda de autor en España	22
Gráfico 3. Negocio textil, confección y cuero y Calzado en España	23
Gráfico 4. Resultados del sector textil, confección y cuero y calzado	23
Gráfico 5. Evolución de la facturación del comercio textil en España	24
Gráfico 6. Facturación del sector de la moda de autor en España	25
Gráfico 7. Ventas internacionales de la moda de autor española	25
Gráfico 8. Empleos directos de la moda de autor en España	28
Gráfico 9. Distribución y puntos de venta de la moda de autor en España	28
Gráfico 10. Producción de prendas y complementos de la moda de autor en España	29
Gráfico 11. <i>E-commerce</i> . Facturación online de la moda de autor en España	30
Gráfico 12. Comparativa facturación sector general de la moda y sector moda de autor en España	31
Gráfico 13. Datos macroeconómicos de la moda francesa	38
Gráfico 14. Datos de la moda de autor en Francia	39
Gráfico 15. Localización de principales <i>startups</i> en Paris y alrededores	41
Gráfico 16. Datos macroeconómicos de Italia	45
Gráfico 17. Datos sectoriales de la Moda de Autor en Italia	45
Gráfico 18. Datos macroeconómicos de Gran Bretaña	49
Gráfico 19. Datos sectoriales de la moda en Gran Bretaña	50

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

LA MODA DE AUTOR, FACTOR FUNDAMENTAL DEL CAPITAL CULTURAL DE LA MARCA PAÍS.

En el marco de los compromisos de la Conferencia Sectorial de Cultura, el Ministerio de Cultura y Deporte ha venido desarrollando en estos últimos cuatro años un conjunto de iniciativas encaminadas a la elaboración de un Plan Estratégico de la Moda de Autor. Una estrategia que, definiendo primero las condiciones y características del sector, permita incrementar su competitividad y su capacidad de generación de capital cultural y económico, sostenible y circular. La moda de autor como valor identitario, como generadora de riqueza y desarrollo, capaz de vertebrar y producir recursos para el desarrollo de un nuevo ecosistema del sector textil y de la artesanía contemporánea, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En el documento elaborado con motivo de la celebración de las Jornadas de Moda de Autor se fijaba el marco de acción de este proceso definiendo la moda de autor como aquella que *“... tenga una visión estética establecida por un director creativo bajo una marca registrada por una empresa (no un comercio único) y que produzca colecciones para su comercialización en base a conocimientos tradicionales y tecnología contemporánea”*. Conforme a esta definición, aquello que consideramos moda de autor en este documento, ha de contar necesariamente con la presencia al frente de cada unidad valorada con un autor diseñador, una marca distintiva, una empresa, la producción y venta continuada de colecciones, un acento especial en la calidad de los materiales y la confección.

Es objeto del estudio el análisis de empresas de Moda de Autor cuyos campos de actividad se circunscriben a una o varias de las siguientes categorías de producto: *Prêt-à-Couture*, *Prêt-à-Porter*, Marroquinería y accesorios textiles, Calzado, Joyería, Gafas, Perfumes y/o cualquier otro complemento de moda.

La moda de autoría supone para un país, en este escenario digital global, un capital cultural enormemente significativo. Es un mecanismo de creación de valores y sentidos que colabora en la transformación de viejos códigos y en la generación de nuevos paradigmas y flujos de comprensión, colaboración e identidad contemporáneos. En el examen posterior de los casos de Francia. Italia y Gran Bretaña, como en el de otros países en los que la moda ha adquirido peso específico en la composición del PIB nacional, desde Estados Unidos a Japón, veremos cómo, con independencia de las diferentes estrategias elegidas y de los desiguales resultados de muchas de ellas, a día de hoy, el valor identitario de la moda tiene a la vez un carácter individual y colectivo, reconocido y difundido incluso en la educación formal, como es el caso de Italia, que es capaz de ir más allá de la identidad de las marcas, grandes o pequeñas y se constituye en capital a la vez simbólico y económico, un factor no desdeñable de las identidades nacionales respectivas.

Una consideración metodológica.

Este documento trata de identificar tanto el entorno cuantificable de un sector dinámico como es el de la Moda de Autor como los factores más difícilmente medibles derivados de los valores culturales de la misma y su aportación a la formación de la marca país en todos sus posibles valores. Por ello es preciso definir mínimamente el sentido y valores de ese marco específico que, como en toda industria cultural, nace del equilibrio de ambos elementos que conviven en nuestra moda: Los datos económicos hasta ahora accesibles y los elementos específicamente culturales que constituyen y determinan la categoría “moda de autor”, la definen y singularizan.

Diversos investigadores comparten la necesidad de incluir el factor de los valores culturales como variante imprescindible para comprender la singularidad de los productos de la creación y su valor añadido como capital económico. Bourdieu (1988), Throsby, (2001, 2010) o Kramer (1996, 2016) abordan el proceso, ampliando el concepto de “distinción” establecido como un clásico de la sociología cultural. Los valores culturales son a la vez un conjunto de elementos tangibles e intangibles que acumulan factores de memoria colectiva, históricos, cualidades y singularidades estéticas, así como un amplio abanico de significados simbólicos. Todas esas características intangibles se incorporan a la idea de valor cultural, sabiendo de antemano, como señala David Throsby «... los formidables problemas de identificarlos y medirlos en la práctica».

Entre los componentes del capital cultural y además de su valor económico de mercado, habrían de incluirse entonces, según Throsby (2010) «aquellas obras artísticas que existen en su forma pura como bienes públicos, tales como la música, la literatura y el conjunto de tradiciones, valores y creencias heredadas que constituyen la “cultura” de un grupo [...]». El capital cultural intangible puede encontrarse también en las redes y en el conjunto del espacio digital, así como en relaciones y manifestaciones culturales en las comunidades que sostienen la actividad humana, en los ecosistemas y en la rica diversidad cultural. Throsby fija la diferencia entre el valor económico y el cultural. Es sabido que la teoría económica es central a la hora de explicar los sistemas de producción, la distribución y el consumo culturales que afectan a la moda de autor y la identifican. Pero una comprensión integral de las relaciones entre los fenómenos culturales y económicos aconseja delimitar los elementos que definen los valores específicos de la cultura y la creatividad.

La creatividad artística incluye la capacidad e imaginación para generar ideas originales y nuevas formas de interpretar el mundo, expresadas en materiales, formas, textos, sonidos e imágenes mientras que la creatividad científica se relaciona con la experimentación y con la resolución de problemas. Tres son las características definitorias de los productos culturales en los que la moda de autor se inscribe: La primera es que hacen necesarias aportaciones de la creatividad humana para su producción; la segunda que son un poderoso vehículo de mensajes simbólicos hacia sus consumidores; y la tercera que contienen en su esencia algún género de propiedad intelectual atribuible a quienes los diseñan y/o producen. Son bienes experienciales y sujetos a adicción racional, luego si aumentamos su consumo en el presente es

previsible que ese consumo, en un futuro inmediato siga aumentando y con ello su valor simbólico crece a la vez que su efecto económico en el sector.

La aparición del término «industrias creativas» a fines del pasado siglo no ha significado la desaparición de los elementos esenciales de la creatividad que enriquecen la esfera de la moda de autor. Siguen vivas en ella consideraciones espirituales y estéticas y así contribuyen a la comprensión de la identidad cultural. Aplicando el análisis de Throsby, los valores creativos de la moda son bienes incluidos en la categoría de bienes mixtos, con valores públicos y también privados; y entre sus componentes se pueden señalar al menos tres fuentes de valores externos al mercado: el valor de existencia, es decir, el hecho de que la gente valore algo solo por el hecho de que exista, el valor de opción, la posibilidad de cualquier persona de elegir consumir moda ahora o en cualquier otro momento en el futuro y un valor de legado (la ciudadanía siente como una tarea importante transmitir esos valores de la cultura insertos en la moda a las generaciones futuras).

La moda de autor en el mundo es también un componente fundamental de la estrategia de país. Y no solo en su vertiente económica. En el marco de lo que, desde su definición por Joseph Nye se conoce como *soft power*. Según este analista, la idea de “poder blando” incluye tres elementos: la cultura, los valores políticos y la política exterior. Considera la cultura como el conjunto de prácticas que crean significado para la sociedad a través de muy diversas manifestaciones. Desde la alta cultura (la literatura, el arte y la educación) que generalmente atrae a las élites hasta la cultura popular destinada al entretenimiento masivo.

El poder blando forma parte de las estrategias de muchos gobiernos y permite que Estados como Francia, Gran Bretaña, Italia y otros países tengan una fuerte influencia económica y política más allá de su dimensión económica en el escenario global. El poder blando es pues, entre otros factores, la capacidad de la creación de un país para atraer y seducir, moldeando preferencias de los demás. Sin embargo, lo que hace que sea más relevante es su capacidad para contribuir a crear la identidad de la marca país, a la vez que consolidan la presencia del negocio de la cultura en el mundo. Y en ese marco, la moda de autor es un jugador relevante.

Francia, Italia y Gran Bretaña en menor medida, muestran como el uso de la moda de autor y de sus marcas de referencia hace posible que en la mayoría de los países del mundo los ciudadanos reconozcan a través de ellas valores positivos. La moda como poder blando tiene un impacto directo en el ámbito de la economía. Según el análisis de las marcas de liderazgo del índice de marcas nacionales (Eurostat) el aumento de la economía y la inversión extranjera dependen de la fuerza de la marca del país. La medida del poder blando muestra que un país vende más exportaciones a otros, que lo perciben como una fuerza positiva. La influencia de la moda ha pasado a constituir desde hace décadas para estos países una forma central de las políticas de poder blando.

El panorama internacional.

El sector de la moda internacional está sufriendo en un plazo muy corto grandes transformaciones que tienen un impacto severo en la pequeña y mediana industria de la moda, el nicho que acoge a la casi totalidad del sector de la moda de autor. Las previsiones y los plazos necesarios para el lanzamiento de los productos se enfrentan a un entorno mucho más agresivo que el que hasta hoy se conocía. La guerra de Ucrania y la tensión en Medio Oriente no es el único cambio que se ha producido desde la publicación de los últimos informes globales del sector en el mundo, en los que ni la inflación creciente y duradera, ni la crisis energética y las disrupciones en las cadenas de suministro estaban contemplados.

En su informe anual sobre el estado de la moda en el mundo (*The State of Fashion 2023*) la consultora McKinsey advertía que el sector se está enfrentando a situaciones macroeconómicas y geopolíticas desfavorables que ralentizan la recuperación, sobre todo a partir del segundo semestre de 2022. El estallido del consumo durante el año 2021 (un 21%) y durante el primer semestre del año 2022 (hasta un 13%) se frenó con el inicio de la guerra de Ucrania. Sus consecuencias económicas (subida de tipos y alza de los costes energéticos, principalmente) junto con la inflación y los profundos cambios en la cadena de suministro, lastran el crecimiento en el sector.

Las propuestas y las acciones que contenga este documento y el futuro Plan Estratégico, aun partiendo de lo incierto de la situación, deben diseñarse a partir de estrategias flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a cambios en un escenario internacional muy volátil.

Después de años de polarización y tras el impacto de la pandemia, el sector tendió durante el año 2021 y 2022 a la estabilización. En 2021, más de la mitad –el 51%– de las empresas de moda en el mundo fueron capaces de generar valor, mientras que las empresas que lo destruyeron cayeron a su número más bajo desde 2013. Sin embargo, desde el estallido del conflicto en Ucrania en 2022, la tendencia se ha invertido de nuevo.

Las diferencias entre mercados aumentan. Los mercados tradicionales para la moda de autor (Europa, Estados Unidos o China) se ralentizan como consecuencia de factores políticos, sociales o medioambientales. Mientras, otras regiones, como Oriente Medio, prometen crecimientos notables, lo que –necesariamente– propone retos profundos en el sector. Nuevas estructuras organizativas, nuevos roles para afrontar los riesgos con ciertas garantías, asociaciones locales, deslocalización y combinación de las cadenas de suministro, incorporación de herramientas tecnológicas como el análisis de datos y tantas otras, tomarán protagonismo ahora que el comercio electrónico ha alcanzado su madurez y su crecimiento pierde impulso. No dejan de ser retos conocidos por la moda de autor: financiación, profesionalización, digitalización para la internacionalización....

La experiencia de compra física, el regreso del turismo internacional y el fortalecimiento de las divisas, impulsan las ventas físicas y al por mayor, lo que plantea también nuevos retos después de años en los que la tendencia ha sido al abandono del canal físico y de la distribución.

El consumo se polariza al mismo tiempo que las rentas de los hogares. La sucesión de crisis económicas ha generado un patrón de consumo en el que un creciente número de hogares con rentas cada vez menores reduce su gasto en moda, eliminando totalmente el gasto discrecional, estable y a precio completo. Las marcas y especialmente las pequeñas y medianas empresas, se verán obligadas a reaccionar con mayor flexibilidad ante estos retos, prestando especial atención a sus estrategias de marketing digital para buscar canales directos que mejoren sus márgenes y les den acceso directo a datos que les ayuden a interpretar las necesidades de sus clientes. Los cambios en los hábitos de vestimenta –relajación de los códigos formales, pérdida progresiva del género en el vestido, etc.- suponen otra oportunidad para la moda de autor, como también lo es la creciente percepción de valor del consumidor del saber hacer y de la artesanía vinculados a moda.

Competencia. Los grandes negocios de la moda llevan muchos años de delantera al resto del sector. Esto ha conducido a un alto nivel de polarización que aumentará cuando, progresivamente, estos grandes ganadores se hagan más fuertes debido a la crisis dados los recursos y sistemas empresariales existentes. Debe tenerse en cuenta que, aunque sirvan de ejemplo y generen grandes beneficios, no todo lo que hacen puede reproducirse por el resto del sector; muchas pequeñas y medianas industrias de moda de autor tendrán dificultades para financiar la mayoría de las iniciativas necesarias para la supervivencia de un ecosistema rico y plural. Esta realidad puede interpretarse como una amenaza para la moda de autor o como una oportunidad de colaboración para empresas de todo tamaño, si se prestan los recursos necesarios, para buscar fórmulas de coexistencia y colaboración. Algunos de los grandes argumentos que forman parte del ADN de la moda de autor –sostenibilidad, trazabilidad, consumo responsable, moda lenta...- han dado ya el salto a la moda rápida, que los ha hecho suyos con mayor o menor verdad y fortuna. Sin embargo, las nuevas regulaciones sobre sostenibilidad y el rechazo del consumidor al “*greenwashing*”, parecen, de algún modo, devolver las cosas a su sitio, obligando a las marcas, entre otras muchas cuestiones, a establecer una comunicación directa y transparente con su comunidad.

La trazabilidad, desde el punto de vista de la sostenibilidad, se ha vuelto más importante tanto para consumidores como para el conjunto del sector; y lo será aún más. La digitalización de toda la cadena de suministro representa un reto ineludible para la supervivencia de las industrias de la moda de autor y exigirá un aumento de las inversiones en tecnología. La digitalización será aquí una palanca clave: para proporcionar la transparencia necesaria a lo largo de toda la cadena de valor; y para ofrecer esa información a un consumidor cada vez más exigente que demanda esa transparencia. Y, como ya existe en otros países, habrá de constituirse en el sector español, el regulador que reclame esa transparencia.

El proceso estructural de digitalización del sector supone una transformación profunda de la gestión de los negocios de la moda. Pero los recursos de los que dota al sistema de la moda de autor la convierten en la principal herramienta para abordar otro de los retos centrales del futuro del ecosistema: Una estrategia fuerte de internacionalización que enfrente al conjunto de las empresas a sus verdaderos retos de gestión, obligando a dotarse de los recursos necesarios para crecer en este nuevo escenario, tanto en materia de financiación como en lo relativo al conjunto de los factores de profesionalización requeridos para ello. La digitalización es pues un reto imprescindible para estar en condiciones de acudir y competir en mercados con una mayor percepción de valor en los que la identidad cultural del diseño se aprecia más que en España.

Esa transformación digital, permite participar en los marcos estructurales de ayudas de la Unión Europea y del Gobierno de España, tanto desde la perspectiva económica (competitividad) como también desde la cultural (creatividad, identidad). Y hace posible, en ese marco de objetivo estratégico europeo, aplicar políticas de excepción cultural como las ya existentes en otros sectores de nuestras industrias culturales y comunicativas. Es imprescindible, por tanto, en el marco de cualquier futuro Plan Estratégico de la Moda de Autor en España, incorporar como un apartado transversal con objetivos ambiciosos, una estrategia para la internacionalización de la moda de autor española.

Desde la pandemia, se ha producido una recuperación más rápida de lo esperado hace cuatro años, pero la realidad es que esa recuperación se ha frenado y la situación actual es de estancamiento y que las perspectivas no son buenas como consecuencia de la fragilidad y la volatilidad del entorno. Las respuestas de las instituciones al problema serán por ello cruciales para el sostenimiento de la pequeña y mediana industria de la moda de autor.

Tanto en lo relativo a los mecanismos de diálogo constante como en las fórmulas de alianzas colaborativas, más allá de los intereses corporativos de las grandes industrias. Un factor esencial será el formato y volumen de los estímulos que sean capaces de proporcionar los diferentes gobiernos.

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN EN ESPAÑA

Las actuales condiciones de la moda de autor en España obedecen sin duda al proceso específico que ha vivido el sector en nuestro país en las últimas cuatro décadas.

La entrada de nuestro país en la Comunidad Económica Europea en 1986 trajo como consecuencia, entre otros muchos cambios estructurales e industriales, una profunda crisis del sector textil tradicional. Un sector industrial de cierto peso en la economía de aquel período, se vio abocado a su completa transformación, incluso casi a su desaparición frente a los modelos más competitivos de otros países comunitarios.

A la vez que ocurría esto, aprovechando las reformas del modelo productivo y las ventajas de la internacionalización, empresarios españoles fueron capaces de poner en marcha una fórmula profundamente innovadora de moda rápida, basada en un crecientemente sofisticado sistema organizativo y en una planificada reducción de costes, aprovechando las primeras grandes oleadas de deslocalizaciones. Un modelo que alcanzó en décadas una expansión global casi desconocida hasta entonces en el sector empresarial español y que mantiene aún hoy en día su capacidad de liderazgo pese a la aparición de otros competidores fuertes en el sector de la moda rápida o *fast fashion*.

Los excelentes resultados de esta estrategia, con todo su impacto global de liderazgo, no pueden ocultar sin embargo algunas de sus consecuencias poco deseadas para la ecología y el equilibrio del sector en nuestro país. Buena parte del éxito del modelo *fast fashion* nace de su habilidad para captar de forma rápida y eficaz las tendencias que los mercados del consumo de moda han ido marcando en estas décadas, traduciendo elementos de los diseños de autor en productos que, a precios accesibles a una gran cantidad de consumidores, se incorporan a las tiendas de inmediato.

Ese mecanismo, a la vez que generador de un importante volumen de negocio en la balanza comercial, de empleo en una parte del ecosistema de la moda y de reconocimiento internacional, ha venido ocultando factores esenciales para el futuro del conjunto del sector.

Los países líderes en el desarrollo del sector de la moda, desde Francia a Italia o el Reino Unido, o incluso, en menor medida, Portugal, han sido capaces de concebir y de llevar adelante estrategias en el medio y largo plazo para desarrollar y consolidar un aprovechamiento integral de sus recursos, desde la formación al diseño, la producción de materias primas, la manipulación y el terminado, la distribución y la promoción que, con resultados consolidados ya en muchos casos muestran algunas de las preguntas y respuestas clave para definir el camino a seguir. Y en esas estrategias, la cabeza tractora central han sido sus marcas de autor que, además de desarrollar su iniciativa comercial, combinando las grandes marcas propiedad de conglomerados del lujo con las marcas de autor de menor volumen de negocio y de calidades contrastadas, han contribuido a incrementar el reconocimiento y el orgullo de sus marcas-país respectivas a través de diversas formas de colaboración continuadas con las autoridades nacionales.

En el caso español, una amplia representación del sector de la moda de autor ha venido analizando en diversos foros en estos últimos años la falta de una estrategia específica de país para incentivar el tejido empresarial nacido de la creación genuina. Una creación cuyo capital se nutre de su capacidad para aprovechar los elementos de identidad resultantes de la combinación de la larga tradición de cultura de moda española con las habilidades creativas de nuestros diseñadores, la competencia indudable de nuestra rica tradición artesanal y el saber hacer adquirido de nuestra distribución y transformación de los canales de venta y servicio.

Como se señalaba anteriormente, la construcción de una marca-país a través de valores de identidad cultural es el resultado de una esfera saludable de creadores, productores y demás componentes del sistema de la moda. La identidad cultural de nuestra moda se articula en torno al conjunto de las identidades y valores de sus marcas propias y no es posible sustituirla por una construcción artificial basada únicamente en los buenos resultados económicos del producto. Y hasta ahora nuestras grandes compañías líderes globales de la moda rápida han renunciado a desarrollar y poner en valor esos elementos de identidad que han caracterizado históricamente a la gran creación de moda en España, no asociándose a ellos en sus estrategias de negocio. Ello ha contribuido a que nuestra marca-país sea casi invisible para los consumidores de medio mundo. Pero nos dota al mismo tiempo de una singularidad que debe ser aprovechada para los años futuros.

Abordar hoy, en el complejo escenario global brevemente descrito, un Plan Estratégico de la Moda de Autor en España ha de hacerse pues desde una mirada integradora que, potenciando el valor de la creación y sumando a éste nuestro modelo productivo se fije un doble objetivo: Favorecer el desarrollo y la consolidación de una industria del diseño en moda y generando procesos sostenibles de colaboración competitiva. Ello contribuirá al sostenimiento y crecimiento de la actividad económica en el conjunto del sistema auxiliar de la moda, desde la artesanía tradicional a los productos naturales y manipulados, así como a la mejora sustancial de la cadena de valor y a nuestra competitividad en todos los mercados. Recuperar y hacer visible para los consumidores locales y globales una cultura de la moda propia, genuinamente española es contribuir a la mejora de nuestra balanza de pagos, nuestro empleo, nuestras industrias culturales y nuestro bienestar, pero también colaborar al enriquecimiento cultural y al orgullo de país, por el poderoso componente simbólico de la moda en la construcción de las identidades nacionales de nuestros vecinos y competidores. Esa es además una tarea que compete de lleno a las tareas del Ministerio de Cultura.

Políticas del sector y políticas públicas.

Nos encontramos pues con la radiografía de un sector aún poco competitivo porque le falta identidad, estructura y capacidad de adaptación empresarial. Las empresas son pequeñas y necesitarán para su reforzamiento una estrategia común público-privada de la que carecemos. Tras los cuatro últimos años, se han producido suficientes transformaciones en los mercados globales como para poder asegurar que la estrategia de favorecer el sector terciario y desindustrializar Europa, a excepción de Alemania, deslocalizando la producción de numerosos bienes, ha de modificarse profundamente. La situación de ruptura de la cadena de suministro durante la pandemia no ha sido temporal y dibuja un mundo de nuevo dividido en bloques económicos. Es el fin de un modelo de globalización que debe ser abordado con estrategias europeas y nacionales.

Una de las conclusiones más rotundas de las Jornadas de Análisis de la Moda de Autor en España y Modelos Internacionales, celebradas en el Museo del Traje en mayo de 2022 es que nos encontramos ante un sector que precisa para su desarrollo una mayor ambición y una estrategia común, en torno a las que la voluntad actual de las políticas de industrias culturales del Gobierno de España permita articular procesos integrales que aborden las transformaciones necesarias para un futuro sostenible. Contamos con casos de éxito en la moda de autor que demuestran que es posible construir estructuras fuertes y adaptables en un entorno equilibrado y diverso. Estos actores que, aunque no siempre hacen hincapié en la innovación, también incorporan en su entorno de negocio un cierto grado de diseño, serán activos que han de incorporarse en cualquier estrategia futura.

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Moda de Autor.

El consumidor español sigue aún acostumbrado a la compra barata y el *low cost* continúa teniendo una presencia demasiado dominante en la balanza del sector. Uno de los retos para la próxima década ha de ser el incremento y popularización de una cultura de consumo y de moda más circular y sostenible.

El cambio de paradigma internacional y las estrategias de la Unión Europea y del Gobierno de España en estas materias debió favorecer esa transformación a través de los recursos disponibles en los Fondos de Resiliencia. El programa *NextGen* y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España representaron una oportunidad para la moda de autor. Sin embargo, las iniciativas de transformación se vehiculizaron a través de tres PERTE –Economía circular, ciclo integral del agua y descarbonización– que dejaron poco margen de actuación a los agentes representantes de la moda de autor para proponer acciones ajustadas a las necesidades y el tamaño de las empresas del sector.

Ya en 2016, antes de los grandes cambios, el *Informe: El Sector de la Moda en España, Retos y desafíos*, encargado por la Asociación de Creadores de la Moda de España (ACME) al ISEM/Universidad de Navarra, señalaba en su DAFO una serie de factores distintivos del sector que, aún hoy siguen presentes en su mayoría en nuestras industrias de la moda de autor. En él se consideraban los siguientes elementos a tener en cuenta:

Debilidades:

- Fragmentación del sector.
- Mercado nacional saturado, incluidos los puntos de venta.
- Bajos ratios de negocio por punto de venta.
- Desaparición progresiva de los artesanos y de las escuelas de oficios.
- Exceso de personalismo de algunos creativos.
- Empresas pequeñas débiles en operaciones y en negociación por volumen.
- Exceso de burocracia para poder emprender.
- Insuficientes conexiones internacionales para potenciar el turismo de lujo.
- Debilidad de la marca España.
- Escasa formación de los mandos intermedios y poca profesionalización del sector.
- Profunda debilidad de las estrategias de marketing a la hora de aprovechar la Marca País.

Amenazas:

- Creciente posicionamiento en España de empresas extranjeras líderes en *fast fashion*.
- Guerra de precios en la moda *retail*.
- Las marcas internacionales siguen siendo el principal objeto de consumo en nuestro país por el turista extranjero.
- Polarización de la oferta nacional en el sector *retail* en torno a cuatro grandes empresas.
- Ralentización de la economía china y dificultades con la clientela rusa.
- Escasez de creación de marca: muchas marcas, pero débiles.

Fortalezas:

- Liderazgo internacional de nuestra industria del *fast fashion*.
- Referentes internacionales de innovación en los modelos de logística.
- Fuerte capacidad en materia de creatividad y diseño.
- Larga tradición y cultura textil que aún resiste a las crisis del sector productivo.
- Abundancia de materias primas.
- Mejoras en nuestra competitividad en materia de precios, materiales, diseño y calidad de servicio.
- Fuerte posicionamiento de la gran industria del sector a nivel internacional.
- Cercanía del mercado.
- Existencia de clústeres importantes.

Oportunidades:

- Fusión de pequeñas empresas y creación de corporaciones con mayor poder de negociación.
- Desarrollo social y sostenible de la cadena de valor.
- Incremento del componente ecológico en las marcas.
- Internacionalización de las pymes.
- Potenciación del turismo de compras.
- Segmentos de mercado en crecimiento
- Apuesta por la omnicanalidad y crecimiento de presencia en las redes sociales.
- Refuerzo y prestigio de la formación profesional y recuperación de los gremios de artesanos, patronistas, bordadores, modistas, etc.
- Apoyo al talento joven creativo existente en el país.
- Incremento del valor simbólico de la moda, incorporada como un valor de identidad y de orgullo nacional para vender mejor.

Papel de la administración y de las organizaciones del sector.

Esta radiografía del comercio y la moda anterior a estas crisis actuales ya predice que las empresas del sector que no integren el diseño español eligen el camino equivocado. Y las preocupaciones de instituciones y empresas van coincidiendo en los diagnósticos, aunque aún no en las soluciones al complejo panorama que los datos presentan.

A lo largo de las últimas dos décadas, tanto la administración española como las administraciones autonómicas y locales han participado y financiado diversas iniciativas tanto en el campo de las políticas para el sector como en el de las alianzas intersectoriales. Tras la pandemia, el Gobierno de España decidió no considerar la posibilidad de un PERTE textil y de la moda, incluyendo al sector los citados PERTE. Uno de ellos, el de circularidad, señala tres sectores clave en los que considera oportuno implantar el modelo que reúnen condiciones para el desarrollo de sistemas sostenibles, con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos disponibles: textil y moda, plástico, y bienes de equipo para energías renovables. En el sector textil y moda el PERTE apuesta por la incorporación a las líneas de producción de materias primas con bajo impacto ambiental, una inversión sostenida para la transformación de las infraestructuras y tecnologías de reutilización y reciclaje, fijando además un objetivo de mejora de la trazabilidad de productos y materiales.

El marco legal español de las políticas de sostenibilidad, asociado a la lucha contra el cambio climático, recoge desde 2022 un cambio que afecta profundamente al sector textil. Se trata de la Ley de Residuos y Suelos Contaminantes para una Economía Circular. Esta norma transpone dos directivas europeas para la regulación del tratamiento integral de los residuos y el fortalecimiento de la separación de su recogida. La nueva legislación, cuyo periodo de implantación voluntaria concluye en apenas unas semanas, idéntica a la de sectores como vidrio y envases, amplía al conjunto de las compañías de textiles la responsabilidad ampliada de productor del residuo. Sabemos que la industria textil es en su conjunto la segunda más contaminante del planeta después de la alimentaria y se va a ver obligada a reciclar todos aquellos artículos que no hayan conseguido vender en tienda. Ello implicará nuevos costes inevitables en la producción que también repercutirán en el consumo.

Así como las grandes compañías han establecido una alianza creando en noviembre de 2021 el Observatorio de Textil, Moda y Calzado, tras el que se sitúan grandes organizaciones de la industria textil impulsadas por el Consejo Intertextil Español (CIE) y la Confederación ModaEspaña, que reúne a los entes más representativos de los mayoristas del sector como la Federación Española de Empresas de la Confección (FEDECON), la Agrupación Española del Género de Punto (AEGP), la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería (ASEFMA), y en el que se incorporan la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME) la Asociación Nacional del Comercio Textil, Complementos y Piel (ACOTEX), el sector de la Moda de Autor, si desea cumplir su función en el ecosistema de la moda española, deberá, como se describirá en la segunda parte del Informe, articularse en torno a un gran

agente e integrarse en un *cluster* o promoverlo para instrumentalizar mejor las necesarias ayudas directas al aspecto creativo, lo mismo que a las estructuras complementarias de formación, consultoría y demás componentes del sistema de la moda de autor.

La formación y el apoyo a la iniciativa empresarial en un sector con tal diversidad, compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, son las claves del futuro. Por eso, el debate y resolución en la Mesa constituida por el Ministerio de Cultura y las Comunidades autónomas españolas de las propuestas contenidas en este informe, quieren colaborar eficazmente a construir una estrategia y ponerla en marcha con un elemento distintivo por bandera. Surgirán problemas por desafección estratégica por parte de actores territoriales que no se sientan comprometidos, pero será imprescindible generar ilusión y gestionar bien para que quienes duden se sumen, respetando sus peculiaridades como riqueza. La artesanía es el valor fundamental de la Moda de Autor y preservar su singularidad es la forma más eficaz de incorporar el valor añadido de la creatividad a este importante sector de la economía española.

ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR DE LA MODA DE AUTOR EN ESPAÑA.

Evolución reciente y perspectivas de la economía española.

En 2023 la economía española mantuvo un notable dinamismo. El PIB creció un 2,5%, frente al 0,4% registrado por la eurozona y el nivel de actividad se situó un 3% por encima del nivel pre-pandemia. Las perspectivas de crecimiento son favorables (un 1,9% este año y 2025) aunque la incertidumbre se mantiene elevada. Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, nuestra economía enfrenta retos estructurales que nos impiden converger con nuestros socios europeos y mantienen una brecha porcentual de 15 puntos de diferencia consecuencia, fundamentalmente, de la baja productividad y la alta tasa de desempleo.

Baja productividad, rigidez del mercado laboral, profesionalización insuficiente, falta de inversión en innovación, deterioro de las instituciones, falta de equilibrio en las cuentas públicas, desigualdad, problemas en el acceso a la vivienda y la Transición ecológica forman parte de los retos estructurales de la economía de nuestro país. Sin embargo, las medidas necesarias para la búsqueda de la convergencia de nuestra economía con Europa deben ir acompañadas también de las reformas necesarias para abordar el estancamiento de la economía europea y su pérdida de competitividad que afecta, especialmente, a las industrias culturales y creativas.

Gráfico 1. Datos generales de la economía española.

Fuente: Elaboración propia a partir de DatosMacro, Banco Mundial, INE e Index Mundi.

España Datos generales macro país			
	2021	2022	2023
PIB (Millones de euros)	1.235.474	1.373.629	1.498.324
Incremento anual PIB	6,7%	6,2%	2,7%
PIB per cápita (euros)	26.090	28.750	30.970
Población (habitantes)	47.432.805	47.435.597	48.085.361
Tasa de actividad	58,53%	58,40%	58,83%
Tasa de empleo	58,53%	58,40%	58,83%
Tasa de paro	13,44%	12,99%	11,80%
Balanza comercial Export-Import (Millones de euros)	-30.107	-74.953,5	-43.500,6
Exportaciones (Millones de euros)	321.434,9	394.896,9	391.540
Importaciones (Millones de euros)	335.442	469.850,5	435.040,6

Los datos de la moda en España.

De acuerdo con el Informe Económico de la Moda en España 2023 de **Modaes**, la moda es uno de los pilares de la economía de España representando el 2,8% del PIB, el 3,8% del mercado laboral español y el 8,3% de las exportaciones españolas de bienes en 2023. La moda española, y también la moda de autor, recupera su pulso rozando los datos previos a la pandemia, aunque se consolida también la pérdida de puestos de trabajo vinculados al sector. A cambio, aumenta la productividad. Especial valor tiene el incremento del valor añadido bruto generado por todas las actividades vinculadas a la moda (teniendo en cuenta toda la cadena de valor del sector) que se traduce en un nuevo crecimiento del sector y un aumento de su peso en la economía española.

Gráfico 2. Datos sectoriales de la moda de autor en España.

Fuente: *El diseño de moda español en cifras 2023.*

España Datos sectoriales: Moda de Autor (ACME)			
	2021	2022	2023
% Facturación sector sobre PIB	0,062%	0,065%	0,065%
Facturación sector (Millones de euros)	764	892	967
Volumen exportaciones	309	377	366
% Exportaciones sobre facturación	40,45%	42,26%	37,85%
Puestos de trabajo directos	6.986	6.624	6.616
Producción de unidades (Millones)	13,1	13,6	14,6
Facturación online (Millones de euros)	120	148	178
% Facturación online	15,71%	16,6%	18,4%

En ese mismo Informe Económico de la Moda de España se recogen las facturaciones y beneficios del sector entre los años 2012 y 2021, (datos más actuales que se encuentran disponibles en este momento en las estadísticas) y que incluimos como gráficos 3 y 4 representados a continuación:

Gráfico 3. Negocio textil, confección y cuero y calzado 2012-2021.

Fuente: Informe Económico de la Moda de España. Modaes.

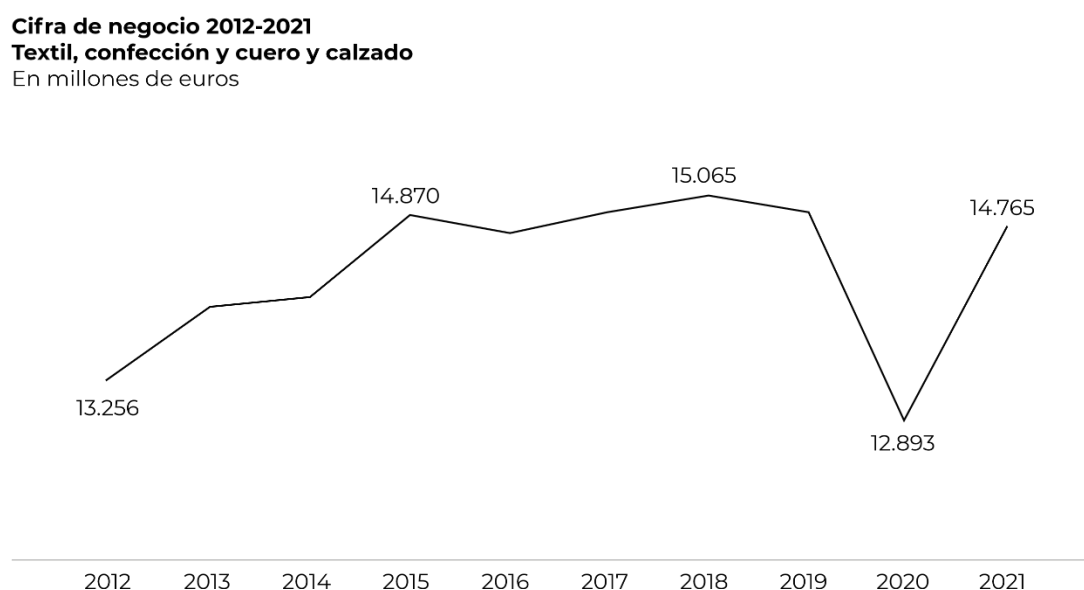
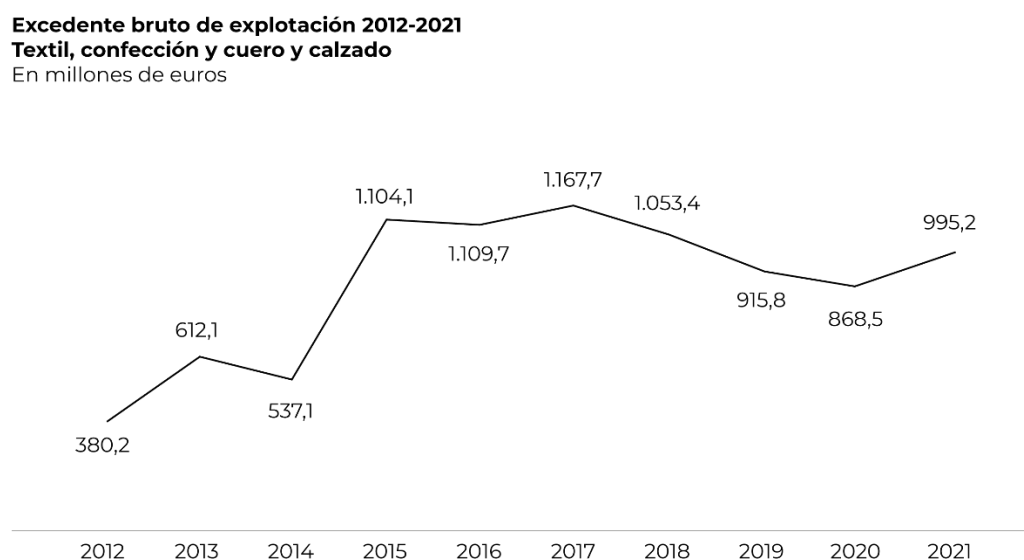


Gráfico 4. Resultados del sector textil, confección y cuero y calzado 2012-2021.

Fuente: Informe Económico de la Moda de España. Modaes.

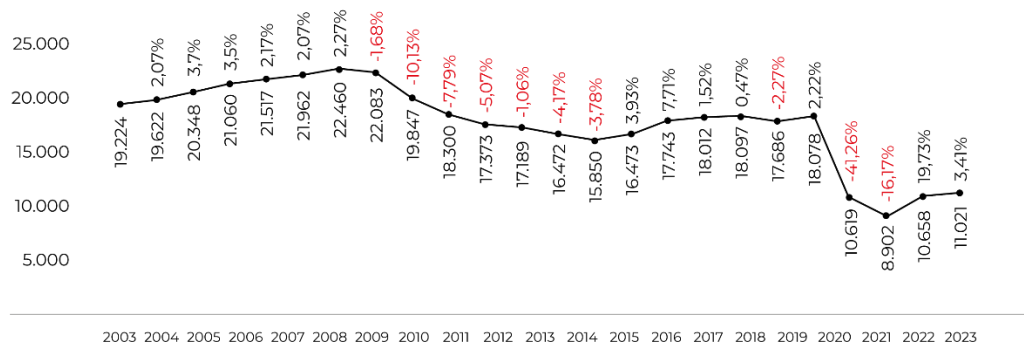


Por parte de los *retailers*, consultado el informe elaborado por la Asociación Nacional del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex) “El Comercio textil en Cifras 2023”, podemos ver la evolución negativa neta de la facturación del comercio textil en España.

Gráfico 5. Evolución de la facturación del comercio textil en España 2000-2023.

Fuente: “El comercio textil en cifras 2023”. Acotex.

**Evolución de la facturación
del Comercio Textil en España 2000-2023**
En millones de euros



Los datos agregados de Acotex muestran una tendencia variable, con años de resultados excepcionales -como 2006- en la que, sin embargo, destacan los períodos de variaciones negativas: tras la crisis económica de 2008 y, muy especialmente, la gran caída de la crisis COVID, con unas pérdidas de negocio del 41,26% en 2020 y 16,17% en 2021, hasta colocar al sector en cifras negativas nunca conocidas. Pese a la recuperación de 2022 y 2023, las cifras anteriores a la pandemia parecen a día de hoy lejanas.

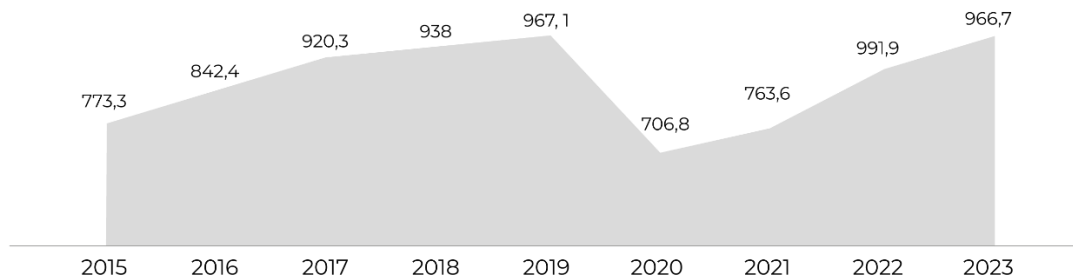
Dado que de las estadísticas comerciales existentes no existen parámetros oficiales que nos permitan medir en su totalidad el sector, para acotar el tamaño que representa la Moda de Autor española debemos basarnos en los flujos periódicos de datos facilitados por la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME), pues sus asociados representan una gran parte de la Moda de Autor español.

El informe: El diseño de moda español, en cifras (2023), agrupa e integra los datos económicos y contables de las empresas y diseñadores independientes asociados a la organización profesional. Sus cifras muestran que el cierre del ejercicio 2023 supuso para el colectivo una cifra de negocio de 967 millones de euros con un aumento de las ventas del 8,3% respecto a 2022, rozando la cifra de 968 millones de facturación de 2019, año anterior a la pandemia.

Gráfico 6. Facturación de la moda de autor en España 2015-2023.

Fuente: *El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.*

Facturación de la moda española 2015-2023
En millones de euros



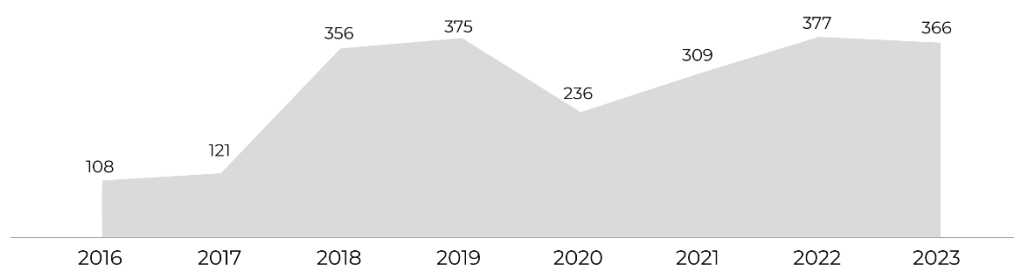
De 2015 a 2019 la Moda de Autor española había experimentado un crecimiento de 25 puntos porcentuales. Se destaca, por tanto, que, en relación a las cifras del conjunto de empresas de diseño especializado en España, al compararlas con los datos de ACME, puede observarse cómo la Moda de Autor es el 67,34% del volumen de negocio de diseño especializado en España, incluyendo este apartado todos los insumos referidos al diseño gráfico, el diseño de interiores, el diseño de moda y otros.

Según el mismo informe, la expansión internacional es un elemento central y un factor clave para las empresas españolas de diseño de moda: las ventas en el extranjero representan un 37,8% del total de ingresos registrados. Sin embargo, cabe destacar que este es el porcentaje más bajo de los últimos 5 años y que rompe una tendencia positiva para el sector. Vemos a continuación las cifras de exportación o ventas internacionales de los asociados de ACME entre 2016 y 2023:

Gráfico 7. Ventas internacionales de la moda de autor española 2016-2023.

Fuente: *El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.*

Ventas internacionales de la moda española 2016-2023
En millones de euros



Desde una perspectiva histórica, y pese a la ligera disminución de 2023, el crecimiento de la moda española de autor en los mercados internacionales es muy significativa. En 2016, la facturación del sector fuera de las fronteras españolas apenas superaba los cien millones de euros, mientras que en los últimos ejercicios se ha vuelto habitual superar holgadamente la cifra de los 300 millones.

Las ventas en el extranjero, por tanto, están cerca de cuadruplicarse, con un crecimiento acumulado en términos relativos que se acerca al 250%. Los conflictos geopolíticos que transcurren en Oriente Medio y Ucrania están muy presentes en la planificación de las empresas. La lista de los mercados prioritarios para los asociados de ACME en 2023 no difiere demasiado de la anotada en 2022. Países como México, Estados Unidos, Francia, Italia y Portugal se vuelven a alzar como los mercados más a tener en cuenta por las compañías españolas dedicadas al diseño de moda de autor, lo que refleja la apuesta de estas compañías por los escenarios más maduros. Otros mercados como Oriente Medio, Japón o Canadá también son de gran relevancia para las compañías, y absorben la pérdida de relevancia de gigantes como China o Rusia.

Los sectores vinculados con la cultura han sido los grandes perjudicados como resultado de la pandemia, tanto en su facturación como en el impacto sobre el empleo y la viabilidad misma de muchas empresas. Y de ese daño no se ha librado la moda de autor.

A pesar del incremento en la facturación, el número total de empleos directos de las empresas asociadas a ACME se redujo hasta 6.616 puestos de trabajo, aunque volvió a mejorar la productividad por empleado.

El diseño español de moda de autor alzó su productividad en 2023, al menos teniendo en cuenta los empleos directos generados por las compañías.

Los asociados a ACME registraron un total de 6.616 empleos directos en 2023, lo que representa una ligera disminución del 0,1% en comparación con el ejercicio anterior. Pese a esta pequeña variación negativa, la facturación aumentó en más de ocho puntos respecto al ejercicio anterior, lo que refleja una mejora de la productividad por empleado.

El sector, que a diferencia de muchos otros sectores de la economía española no acusó los efectos de la pandemia en términos de empleo, mantiene muy estable su fuerza de trabajo en cifras que discurren entre los 6.500 y los 7.000 puestos de trabajo directos.

El sector, sin embargo, se encuentra todavía muy lejos del máximo histórico de empleados registrado en 2018, ejercicio en que se anotaron 8.268 afiliados a la Seguridad Social en estas empresas. Los datos de 2023, igualmente, se sitúan claramente por encima de los de los primeros años de la serie estadística: superan en un 60% los puestos de trabajo directos generados en 2016.

Por otro lado, y generando un gran contraste con las estables cifras de empleos directos generados por las compañías españolas dedicadas al diseño de moda de autor, los puestos de trabajo indirectos se resienten en 2023, y apenas superan la cifra de 9.200 trabajadores. La variación porcentual en referencia al ejercicio anterior se sitúa ligeramente por encima de los veinte puntos negativos, dado que en 2022 se anotaron más de 11.600 empleos indirectos generados por el sector.

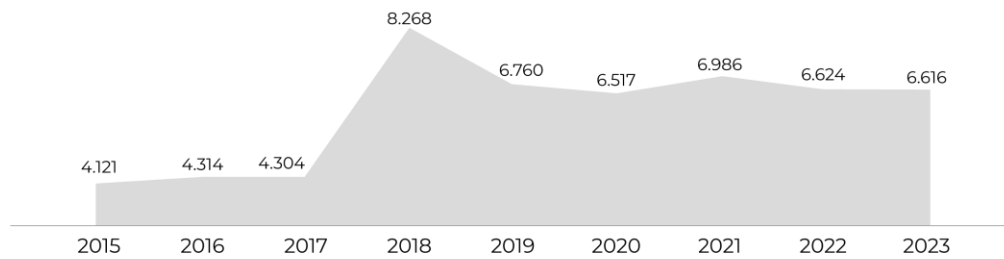
El número de ocupados en el conjunto de la economía española, sin embargo, experimentó un considerable incremento frente a las cifras de 2022. En el último trimestre de 2023, el total de personas ocupadas, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), se situó en 21,39 millones de trabajadores, registrando una subida del 4,9% en comparación con los 20,39 millones de ocupados anotados en el mismo periodo de 2022.

En lo que se refiere a la industria de la moda, el número estimado de ocupados se situó en 151.300, incluyendo la industria textil, el sector de la confección y la manufactura de cuero y calzado.

Gráfico 8. Empleos directos de la moda de autor en España 2015-2023.

Fuente: El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.

**Empleos directos
de la moda de autor española 2015-2023**

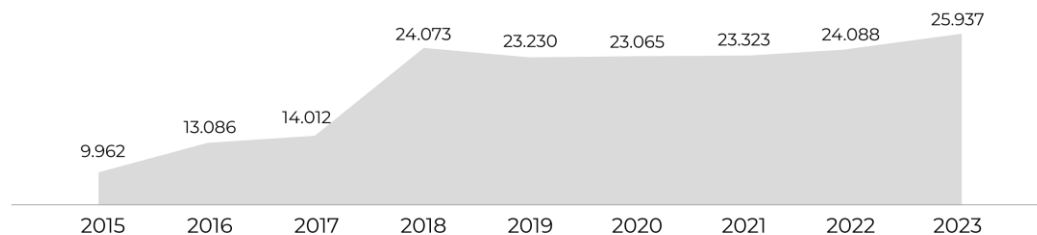


La red de distribución de las compañías españolas de moda de autor experimentó un incremento del 7,3% en 2023, alcanzando un nuevo máximo en la serie histórica, de 25.837 puntos de venta.

Gráfico 9. Distribución y puntos de venta de la moda de autor en España 2015-2023.

Fuente: El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.

**Distribución y puntos de venta
de la moda de autor en España 2015-2023**



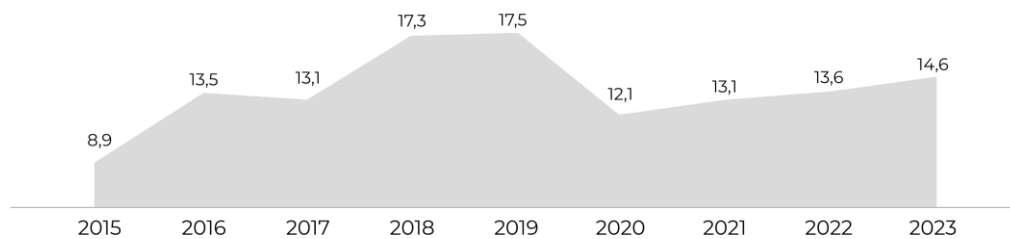
La producción de prendas y complementos mantiene su tendencia al alza entre las empresas españolas de la moda de autor.

En total, las compañías asociadas a ACME llevaron a cabo una producción de 14,6 millones de artículos en 2023, lo que supone un incremento de un millón de unidades, es decir, del 7,4% en relación con el ejercicio precedente. La subida fue mayor que la registrada en 2022, cuando la producción se incrementó en un 3,7%.

Gráfico 10. Producción prendas y complementos de la moda de autor en España 2015-2023.

Fuente: El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.

**Producción prendas y complementos
de la moda de autor en España 2015-2023**
En millones de euros



El positivo ejercicio para el canal online en el conjunto del sector de la moda en España no ha sido una excepción para el sector de la moda de autor. En concreto, las compañías asociadas a ACME registraron unas ventas a través del canal online de 177,5 millones de euros en 2023, lo que representa un incremento del 19,9% en comparación con el ejercicio precedente.

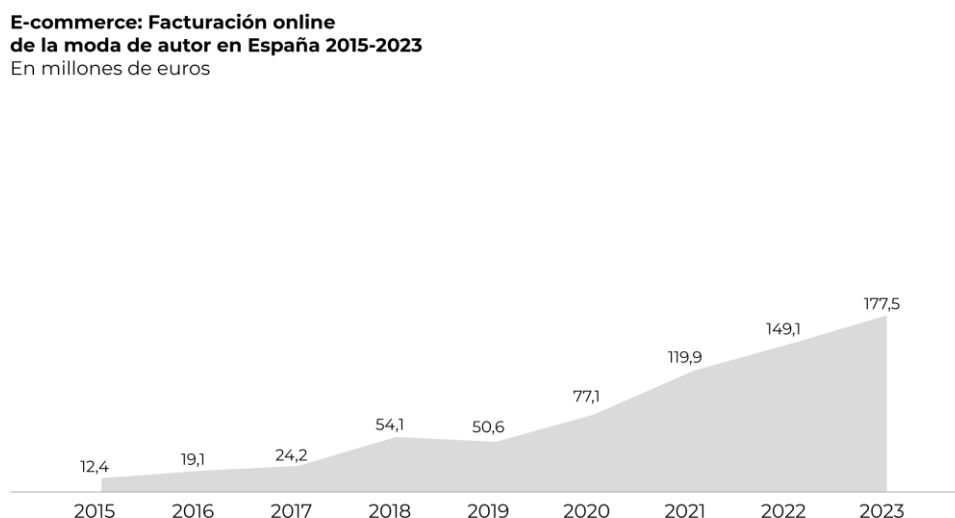
Pese a la gran variación porcentual registrada en el último año, la subida es menor a la registrada en los tres años anteriores. En 2020, año en que la pandemia irrumpió en España, las ventas a través del comercio electrónico de las empresas españolas de moda de autor se dispararon un 52,4%, e hicieron lo propio en el siguiente ejercicio, subiendo un 55,5% y superando por primera vez en la historia la barrera de los cien millones de euros. En 2022 también se registró un importante aumento del 23,5% que, aunque menor que en los ejercicios anteriores, sirvió para situar las ventas muy cerca de los 150 millones de euros.

Estos constantes incrementos han permitido que la cuota de mercado de las ventas online sobre el total también se incremente para las empresas españolas de moda de autor. El ascenso del peso del online, igual que su volumen de negocio, ha experimentado un crecimiento meteórico en los últimos años: de no superar el 6% en 2018 hasta copar el 18,4% en 2023.

Según reflejan los datos del Informe de la moda online en España 2024, las ventas online de la moda en el país coparon el 22,8% del valor total en 2023, experimentando un incremento de 1,7 puntos en relación con el año anterior. Este incremento ha bastado para posicionar a España por delante de países como Francia o Italia en el porcentaje de ventas online.

Gráfico 11. E-commerce. Facturación online de la moda de autor en España 2015-2023.

Fuente: *El diseño de moda español en cifras 2023. ACME.*



Gracias a estos datos podemos extrapolar el peso de la Moda de Autor española sobre la moda española total como sector. Se ha realizado el cálculo tomando la cifra de negocio de la moda española del *Informe Económico de la Moda en España 2023* de Modaes y la facturación de los asociados de ACME extraída del informe *El diseño de moda español, en cifras*. Esa cuota durante los últimos años ha sido la siguiente:

Gráfico 12. Comparativa de facturación del sector de la moda y de la Moda de Autor en España 2018-2021.

Fuentes: *Informe económico de la moda en España 2023* (Modaes) y *El diseño de moda español en cifras 2023*. (ACME)

Facturación del sector de la moda y de la Moda de Autor en España				
	2018	2019	2020	2021
De Autor	938	967	707	764
En España	15.066	14.706	12.894	14.765
De la Moda de Autor sobre la moda en España	5,2%	5,73%	5,48%	5,17%

Hasta 2019, la cuota que representa la Moda de Autor sobre el conjunto del sector moda en España ha ido incrementándose de manera constante. Sin embargo, pese a lo que muchos predijeron, desde la pandemia la tendencia se ha invertido y el sector acusa, al contrario que en otros países europeos y en conformidad con el tejido empresarial español, su atomización y su composición: principalmente pequeñas y medianas empresas, microempresas, autónomos y emprendedores. La mayoría de las empresas del sector no supera los diez empleados de plantilla y su capacidad competitiva, frente a los grandes grupos textiles, en el actual marco de consumo se resiente.

Retos y desafíos de la moda española.

Ainhoa García, consultora de moda, exdirectora de prêt-à-porter y calzado en Loewe y exdirectora general de Delpozo y actual Directora de Operaciones de Paco Rabanne, nos esboza cinco de los grandes retos como industria (prêt-à-porter español) para avanzar en el reconocimiento de este sector como un producto de valor complejo, basado en la tradición cultural histórica española.

1. **Educación.** Es necesario coordinar la oferta educativa con las necesidades reales de las empresas, ya que existe una brecha cada vez más creciente entre ambas. Además, las tareas de guía e investigación académica son escasas y de calidad desigual. Por otro lado, se hace obligatorio invertir en desarrollo y creación de talento, pero también en la investigación aplicada, de modo que el talento creativo vaya unido a una creación de valor en el producto: la cultura del producto (I+D+i en producto moda). Finalmente, es necesaria la capacitación de los técnicos que acompañan al creador, que hacen tangible su idea y cuyos oficios se están perdiendo.
2. **Creatividad y gestión** son las dos caras de una misma moneda. Por muy creativa que sea una empresa, es un negocio y debe comportarse como tal: un claro modelo de negocio, modelo de crecimiento sostenible, posicionamiento en el mercado y estrategia a largo plazo. Y, de esta forma, poder ofertar productos que sean coherentes con el mercado, el entorno y la propuesta misma de valor de la empresa.
3. **Reconfigurar la cadena de valor.** Entender qué eslabón de la cadena de valor debe permanecer en Europa y apostar por desarrollar aquellas áreas nicho de alto valor y desarrollo de productos, porque son actividades unidas al *know-how* y a la tradición (añadiendo la T de tradición a la ecuación I+D+i+T).
4. **Diseñar un modelo de crecimiento sostenible.** La internacionalización de las marcas debe producirse en el marco de un crecimiento sostenible, ajustando y perfilando el modelo de crecimiento ya definido y diseñado en un plan con los recursos y capacidades que tenga la organización en cada momento. Por lo tanto, habría aspectos críticos, como la logística, la respuesta comercial o el canal de distribución, que ya estarían correctamente articulados.
5. **Adecuar el tipo de financiación a cada fase de la vida del negocio,** articulando mecanismos de encuentro entre marcas e inversiones de diferentes tipologías, así como fomentando áreas críticas para el emprendimiento como son el coaching profesional o el apoyo a entornos de desarrollo de negocio como clústeres y aceleradoras de empresas. En definitiva, es necesario entender cómo debemos de gestionar el conocimiento y hacerlo de una forma colectiva.

A estos retos o desafíos se le suman otros factores limitantes de la Moda de Autor española: como ya se indicaba más arriba, unas empresas de pequeñas dimensiones y capacidades expansivas, un producto cambiante con elevado riesgo comercial y cada vez mayores complicaciones para optar a recursos financieros.

Moda de Autor española: Emprendimiento.

Una de las debilidades —*a priori*— que presentan los egresados de cualquier tipo de formación creativa es la escasez inaceptable de conocimientos empresariales, a pesar de que la esfera de las industrias creativas reúne a profesionales en sectores donde el emprendimiento es una de las principales opciones de trabajo productivo. Esa brecha existente entre creatividad y gestión, que va creciendo muchas veces durante la formación académica del creativo, puede provocar ineficiencias a la hora de emprender un proyecto profesional o empresarial. Es necesario un apoyo externo de soporte, que proporcione al creativo, en este caso al diseñador de moda, los conocimientos y habilidades que no posee.

Dicha ayuda se puede articular de diversas maneras: a través de un *mentoring* empresarial por parte de expertos y ejecutivos del sector; o mediante una organización que asesore en términos empresariales, mercantiles, sociales, fiscales, laborales, etc. a los emprendedores; ello puede lograrse con la creación de un *hub* para emprendedores donde uno de los servicios de su infraestructura sea el de asesoramiento empresarial; también es posible encargar esa tarea a una incubadora de ideas o de proyectos de emprendedores que, entre otros servicios, ofrezca los de formación y asesoramiento. Las soluciones pueden ser varias y se pueden articular y adaptar a las condiciones que tenga cada entorno.

Cabe mencionar también aquí ejemplos reales, como los Puntos de Atención al Emprendedor o puntos PAE, los cuales se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo, a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial. Los PAE pueden depender de entidades públicas o privadas, colegios profesionales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio. En resumen, son una ventanilla única de apoyo al emprendedor, donde se pueden gestionar todos los trámites administrativos y burocráticos de inicio de actividad, así como recibir información y apoyo empresarial.

Un segundo caso es el de los *hub* o viveros de empresas, los cuales son espacios físicos dirigidos a la promoción de las iniciativas emprendedoras. En ellos se combina la utilización de despachos o espacios con el acompañamiento, asesoramiento y la prestación de unos servicios comunes. Normalmente son de titularidad municipal o de las Cámaras territoriales de Comercio. Tal es el desarrollo de estas organizaciones que existen viveros de empresas especializados sectorialmente. Por ejemplo, en el Ayuntamiento de Madrid se encuentra el *Madrid Food Innovation Hub*, el cual es el séptimo vivero de empresas de la red, dirigido al sector de la alimentación.

En el pasado reciente ha habido varios intentos locales o más ambiciosos territorialmente de crear viveros para *startups* del sector moda. En 2009, el Ayuntamiento de Madrid especializó su centro empresarial situado en el distrito de Puente de Vallecas en el sector de la moda. Y más recientemente,

en 2016, ACME junto a Factoría Cultural intentaron poner en marcha un vivero de industrias creativas y culturales en Matadero de Madrid, como programa piloto de apoyo a nuevas empresas de moda.

La estrategia de apoyo a la formación para la creación de moda es compartida por numerosos países. Tanto el *British Fashion Council* como *The Council of Fashion Designers of America (CFDA)* tienen programas similares en Gran Bretaña y Estados Unidos de apoyo a los diseñadores con el objetivo de capacitarlos y acompañar sus primeros pasos profesionales. También cuentan con sus becas para estudiantes de diseño de moda.

Especial mención requiere el Programa de Acompañamiento Empresarial puesto en marcha por la Fundación Academia de la Moda Española que, con la colaboración docente de CUNEF Universidad, ha promovido una iniciativa nacional para la identificación y mentorización de 20 proyectos de alta artesanía vinculados a la moda de autor, a quienes becará para la realización de un programa de alta capacitación dirigido a escalar, profesionalizar e internacionalizar su proyecto.

Moda de Autor española: Crecimiento empresarial.

Las cifras muestran a las claras que la principal debilidad del sector de la Moda de Autor es probablemente el tamaño de sus empresas y en consecuencia su atomización. Por ello es necesario articular propuestas que permitan el crecimiento sostenible y la consolidación de los proyectos empresariales. Además, el sector de la Moda de Autor española requiere satisfacer unas necesidades propias como son su variada gama de costes y sus largos periodos de maduración, lo que requiere una liquidez fluida para su sostenimiento en términos financieros.

Para ello, una de las soluciones de las grandes compañías y de los fondos de inversión es el apoyo al establecimiento de aceleradoras e incubadoras de empresas. En España contamos con casos de éxito en este sentido, sobre todo de iniciativa privada como es el caso de Lanzadera, perteneciente a Juan Roig, la cual ha apoyado a proyectos de moda como Sepiia, Vasquiat, La Más Mona, Pompeii, Fuga Cargo, Miabamba, Besocks, Fabbric, etc.

Por su lado, INDITEX ha creado el *Sustainability Innovation Hub*, su nueva plataforma de innovación abierta desde la que se busca explorar e impulsar tecnologías disruptivas de manera colaborativa en pro de la sostenibilidad. Dentro de esta plataforma, destaca *LanzaTech*, la cual ha colaborado con Zara para lanzar una colección cápsula de vestidos hechos a partir de emisiones de dióxido de carbono.

Dentro del sector público, destaca ENISA, la cual presta apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas que quieran impulsar sus proyectos de emprendimiento innovador. Su forma de financiación es complementaria a las fuentes de financiación públicas y privadas, permitiendo la diversificación de las fuentes de financiación. Como casos de éxito se encuentran Silbon, Ecoalf, Neck&Neck o We Are Knitters.

La innovación en la Moda de Autor en España.

La innovación en todas las áreas de la cadena de valor del sector y en todas las actividades de la empresa (producto, procesos, gestión, etc.) es un factor clave de éxito en el sector de la Moda de Autor española. Por ello, como se verá en la segunda parte de este Informe, es fundamental su impulso.

Un clúster, o como se denomina legalmente, una Agrupación Empresarial Innovadora (AEI), es la combinación, en un espacio geográfico o sector productivo, de empresas y centros de investigación y de formación públicos o privados, involucrados en un proceso de intercambio colaborativo dirigido a obtener ventajas y/o beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador.

Actualmente se encuentran inscritas en el registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) seis entidades del sector de la moda: MODACC (clúster catalán de la moda), ASECOM (asociación de empresas de confección y moda de la Comunidad de Madrid), APIDIT CTCR (asociación para la promoción, investigación, desarrollo e innovación tecnológica de la industria del calzado y conexas de La Rioja) y CCI (clúster calzados innovación, en Alicante) ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) y TEXTFOR (Confederación de la Industria Textil). Según las estadísticas, a los cuatro clústeres de textil y calzado pertenecen 726 empresas, con 56.316 empleados, 22 Centros Tecnológicos; y habiendo recibido 2.071.337,37 € en subvenciones por 61 proyectos presentados, con 88 beneficiarios.

Internacionalización y modelo exportador de la Moda de Autor de España.

El Instituto de Comercio Exterior es, como se sabe, la institución que apoya y promueve la exportación e internacionalización de las empresas españolas, aunque en cada Comunidad Autónoma también existan organismos de promoción exterior bajo diversas denominaciones.

Las ferias comerciales, tanto nacionales como internacionales, venían mostrando cifras y resultados cada vez menos convincentes como herramienta de internacionalización. Y tras el impacto de la pandemia no son definitivamente la mejor opción para la internacionalización de una marca de moda. Su alto coste y sus bajos resultados las han llevado a ser una de las opciones menos recomendables en la actualidad a la hora de las ventas y los acuerdos de negocio que se generan en su entorno.

Como resultado de esta constatación distintas instituciones comienzan a plantearse la posibilidad de que una parte o la totalidad de la inversión que antes se destinaba a una feria internacional se trasvase a partidas como el marketing *online* internacional, con el objetivo de conseguir notoriedad, reconocimiento y posicionamiento en el exterior, además de una forma más económica y efectiva que el marketing *offline*; y a los programas *e-commerce crossborder* o comercio electrónico internacional, ya sea a través de tienda online propia o a través de *e-commerce* extranjeros, los cuales conllevan menos inversión y riesgo.

Moda de Autor, educación y protección del conocimiento.

Como ya se ha indicado, numerosos profesionales y estudios del mercado de la moda señalan la existencia de una creciente brecha entre la formación de empresarios, emprendedores y trabajadores y las necesidades cambiantes de las empresas del sector de la Moda de Autor española. La actualización de los itinerarios educativos, tanto en los universitarios como los de formación profesional, debe poder realizarse de una manera más dinámica para conseguir el ajuste entre empresa e institución educativa. Una constante de nuestro mundo universitario español es la escasa investigación académica en torno al sector, mucho más notoria que en otras disciplinas relacionadas con las industrias culturales o con otros sectores económicos, muchos de ellos a veces de menor peso que la moda en nuestro producto interior bruto.

Francia fue uno de los primeros países del mundo en producir diseños creativos originales, convirtiendo en prioridad la protección de los dibujos y modelos desde el siglo XV, cuando se concede protección legal a la “fabricación de textiles”. La protección específica de los dibujos y modelos fue ratificada en la legislación francesa por el Decreto de la Convención Nacional de 19 de julio de 1793, y perfeccionada con leyes especiales de dibujos y modelos de 1806 y 1909, que otorgan a los diseñadores franceses niveles significativos de protección. Actualmente, gracias a esa tradición la Unión Europea, España se rige por derechos de dibujos y modelos comunitarios registrados y no registrados que protegen las prendas y accesorios en su conjunto. La legislación en materia de propiedad intelectual para moda y textiles existe desde hace mucho tiempo y es más extensa en Europa, lo que constituye una ventaja para los diseñadores europeos. Estas marcas protegen así sus productos más importantes. La protección por patente de diseño es pues una inversión vital para el sector. Los logos en bolsos y prendas de vestir, protegidos, satisfacen la demanda de los *Instagramers* y *tiktokers* y de los consumidores de la generación Z, que quieren hacerse notar con la marca que llevan puesta. A su vez, da a las marcas una forma de proteger legalmente aspectos de sus prendas de vestir y otros productos utilitarios que de otro modo no podrían protegerse.

Una publicación del despacho jurídico ONTIER, resume como el diseño de una prenda o complemento tiene en la normativa española dos formas de protección: La primera la del diseño plasmado en un boceto digital o en papel y la segunda es su propia materialización, la prenda misma. Los bocetos son claramente protegibles a través de los denominados derechos de autor si el boceto del diseño cuenta con la originalidad suficiente como para constituir una creación intelectual original propia de su autor e identificable con precisión y objetividad. La calificación del boceto como obra otorga a su autor la capacidad de autorizar y prohibir el uso de la misma por parte de terceros (la reproducción de la obra, su comunicación al público, su distribución o los actos de transformación de la obra como el cambio de color, la digitalización en formato papel, o el cambio del diseño de la prenda. No resulta siquiera necesario el registro de la misma para que el autor adquiriera los derechos que le otorga el Texto

Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (TRLPI); la protección nace desde el momento de la creación y se mantiene hasta 70 años después de la muerte del autor.

Para las prendas de vestir fabricadas, el producto, se cuenta en España con una doble vía de protección: A través del registro del diseño industrial, un diseño industrial que el Reglamento sobre Dibujos y Modelos Comunitarios y la Ley de Protección Jurídica del Diseño Industrial definen como “la apariencia de la totalidad o de una parte de un producto, que se derive de las características especiales de, en particular, línea, configuración, color, forma, textura o material del producto en sí o de su ornamentación”. Una prenda puede ser protegida como diseño industrial a través de su registro en dos organismos, la Oficina Española de Patentes y Marcas cuyo ámbito de protección se limita al territorio nacional (OEPM) y/o ante la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) cuyo ámbito de protección se circunscribe al territorio de los estados miembros de la Unión Europea.

El ámbito de protección temporal del diseño industrial, tanto español como europeo, es de 25 años. Mención especial merece el caso del denominado diseño comunitario no registrado; se trata de una figura muy útil para ciertos productos de la moda de Autor puesto que otorga protección durante tres años desde que la prenda fue hecha pública y sin necesidad de registro.

En ciertos supuestos y bajo condiciones concretas es posible acumular la protección otorgada por el diseño industrial con la protección prevista para las obras en el TRLPI. De este modo, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) declaró que la acumulación de ambas protecciones no resulta incompatible siempre que la prenda de que se trate disponga de la condición de obra como una creación propia de autor provista de originalidad y que se constituya como un objeto identificable con suficiente precisión y objetividad. De cualquier modo, una vez acreditada la cualidad de obra de la prenda, el autor ostentará todos los derechos. En conclusión, tanto la propiedad intelectual como la propiedad industrial disponen en España y en la UE de normativas suficientes para la protección de los intangibles de un diseñador o de su empresa de moda.

Con respecto a la protección del conocimiento, en España se encuentran pues adecuadamente protegidas la propiedad intelectual y la propiedad industrial, siguiendo una tradición jurídica continental. La normativa es bastante similar en España, Francia e Italia (sobre todo porque mucha de la normativa resulta de las trasposiciones de normas de la Unión Europea); en cambio, el Reino Unido sigue otra doctrina jurídica, en la tradición anglosajona del copyright.

El panorama europeo: Francia, Italia y Gran Bretaña como referencias.

1. Francia, liderazgo, estructura y excepción.

Francia es el primer país del mundo en el sector de la moda y el lujo. Un activo importante de la economía francesa, que alcanza una facturación de más de 154.000 millones de euros, y emplea a más de 600.000 personas.

Como parte de la identidad cultural y económica de Francia, la Alta Costura, el diseño, la moda y el lujo representan un patrimonio excepcional y específico que distingue a Francia a nivel internacional. Además, es considerado un sector estratégico y simbólico para Francia con gran influencia internacional, sobre todo si tenemos en cuenta que el 25% de las ventas mundiales del sector son realizadas por empresas francesas.

Caracterizado por una gran diversidad de actores y profesiones repartidas por todo el territorio, el sector está compuesto por grandes grupos como LVMH, Kering, Hermès, marcas de diseño como prêt-à-porter, artesanos y empresas manufactureras, de las cuáles una gran mayoría son pymes o incluso VSE, a veces reunidas en pequeños grupos familiares.

Gráfico 13. Datos macroeconómicos de la moda francesa 2021-2023.
Fuente: Elaboración propia a partir de DatosMacro, Banco Mundial, INE e Index Mundi.

Francia Datos generales macro país			
	2021	2022	2023
PIB (Millones de euros)	2.508.102	2.655.435	2.822.455
Incremento anual PIB	6,9%	2,6%	0,9%
PIB per cápita (euros)	36.950	39.010	41.330
Población (habitantes)	67.957.053	68.172.977	68.401.997
Tasa de actividad	72,8%	73,5%	73,9%
Tasa de empleo	67,25%	68,13%	68,6%
Tasa de desempleo	7,9%	7,2%	7,1%
Balanza comercial Export-Import (Millones de euros)	-110.305,7	-193.143,7	-127.222,4
Exportaciones (Millones de euros)	494.948,8	589.710,2	600.493,2
Importaciones (Millones de euros)	605.254,5	782.853,9	727.715,6

Gráfico 14. Datos de la moda de autor en Francia.

Fuente: Fashion United France.

Francia Datos sectoriales	
Facturación sector (Millones de euros)	154.000
Volumen exportaciones (Millones de euros)	35,7
Valor añadido	1,7% del PIB
Puestos de trabajo directos	616.552

El sector de la moda y el lujo se enfrenta en la actualidad a nuevos retos como la transformación del comportamiento del consumidor y la experiencia de compra del cliente, así como la aparición de nuevas formas de producir y vender. Las prioridades de estos últimos años, especialmente tras el COVID, se han centrado en mejorar la adaptación de habilidades y profesiones dentro del sector, el desarrollo de políticas de excelencia en investigación y desarrollo, el despliegue de tecnologías innovadoras y la necesidad de financiación. Además, en el marco de los movimientos globales de sensibilización en torno al cambio climático y la sostenibilidad, el sector quiere prestar especial atención al impacto del uso de recursos y los posibles daños para el medio ambiente.

Entre los procesos de esa evolución del sector, una muestra de mejor práctica profesional puede ser el movimiento *Paris Good Fashion*, que persigue convertir a París en la capital de la moda responsable para el año 2030. El movimiento reúne a actores del sector, marcas, diseñadores, expertos, así como a los ciudadanos franceses, a través del desarrollo de acciones concretas, el intercambio de buenas prácticas y la inteligencia colectiva hacia una moda más responsable. El objetivo central del programa persigue impulsar el compromiso de todos los actores del sector, hacia una moda respetuosa con el medio ambiente y los derechos humanos. Para conocer más en detalle este proyecto se puede consultar información más detallada en el siguiente [enlace](#).

El ecosistema de la moda francesa.

El ecosistema de la industria textil y de moda en Francia, está determinado y condicionado fundamentalmente por el papel de las marcas de moda, y su interrelación con diferentes actores de la red internacional como los proveedores de servicios, los agentes comerciales y los actores públicos, además de con las denominadas incubadoras y aceleradoras de proyectos y las federaciones profesionales.

La industria está estructurada en torno a organizaciones y asociaciones dedicadas a apoyar a los diferentes actores y profesionales del sector. Para una consulta detallada del funcionamiento y las programaciones de las más relevantes de las existentes en el país, se incluye a continuación

información y enlaces de consulta en relación con las Federaciones Profesionales, y las incubadoras y programas de aceleración destinados a empresas y proyectos especializados en el sector de la moda y el lujo en Francia:

Las federaciones Profesionales

- La Fédération Française du Prêt à Porter Féminin- [Enlace a la página oficial](#)
- La Fédération de la Maille et de la Lingerie - [Enlace a la página oficial](#)
- La Fédération de la Haute Couture et de la Mode - [Enlace a la página oficial](#)
- La Fédération Française des Industries du Vêtement Masculin / Promas - [Enlace a la página](#)
- La Fédération Française de la Maroquinerie - [Enlace a la página oficial](#)
- La Fédération Française de la Chaussure - [Enlace a la página oficial](#)
- Groupement de la Fabrication Française - [Enlace a la página oficial](#)
- L'Union Française des Industries Mode & Habillement - [Enlace a la página oficial](#)
- La UFIMG es la institución representativa del sector de la Moda y la Confección: Marcas, fabricantes, fabricantes de ropa profesional y de imagen, diseñadores de moda y accesorios. Su objetivo es el de actuar como interlocutora ante actores públicos y privados, con el fin de mejorar las condiciones, la competitividad y el rendimiento de las empresas del sector.

Las incubadoras y aceleradoras.

Estos dos tipos de instrumentos, muchos de ellos en colaboraciones público-privadas, han crecido en los últimos años en el entorno francés, consolidando un papel como facilitadoras y apoyo conceptual, financiero y logístico para el lanzamiento de nuevas empresas:

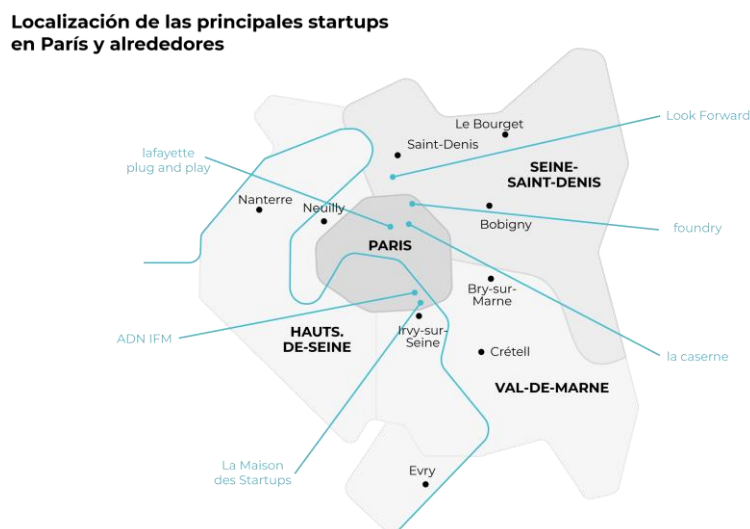
- Ateliers de Paris
- MMMM
- Village des Créateurs
- Maisons de Mode Lille Roubaix
- Los programas de aceleración de negocios, orientados a las marcas de moda francesas:
- IFM ENTREPRENEURS
- IFM Labels
- Talents
- ADC (AU-DELÀ DU CUIR)
- Accelérateur BPI Mode&Luxe

En el país se han puesto en marcha durante los últimos años otras muchas acciones de desarrollo y apoyo al sector. BPIFrancia, DEFI Moda, Francéclat y CTC han desarrollado un programa de aceleración “Accelérateur BPI Mode & Luxe”, por el que, durante 12 meses, las empresas

seleccionadas se benefician de un apoyo adaptado a los desafíos actuales de crecimiento y desarrollo de las empresas del sector de la Moda y el Lujo. Estos apoyos incluyen acciones de consultoría con un diagnóstico 360º así como acciones de formación sobre temas específicos del sector y networking, al poder participar en actividades y eventos junto con las redes de emprendedores y socios de BPIfrance.

Las nuevas *startups* del sector de la moda y el lujo, han protagonizado un crecimiento continuado y consistente en la región parisina. El reto de transformación digital que experimenta actualmente la industria ofrece numerosas oportunidades para las *startups* innovadoras en la Región Parisina.

Gráfico 15. Localización de las principales startups en París y alrededores.



- Look Forward es la incubadora del minorista de moda online francés Showroomprive.com. Cada año, Look Forward acoge a 20 startups internacionales que transforman las industrias de la moda, el comercio minorista y la belleza, para familiarizarlas con prácticas más responsables.
- Foundry powered by IFA Paris tiene como misión apoyar a los emprendedores en ciernes y a las startups en fase inicial especializadas en FashionTech, innovación, sostenibilidad y artesanía del futuro.
- Situada en la Estación F, La Maison des Startups LVMH acoge cada año a más de 50 startups para ayudarles a desarrollar sinergias con las 70 Maisons de LVMH.
- ADNxIFM se centra en FashionTech. El programa está gestionado por el Instituto Francés de la Moda y Creative Valley en la Estación F.
- La Caserne se inauguró en 2021 y es el mayor centro de moda sostenible de Europa. Incluye una aceleradora, un espacio de coworking, talleres, una tienda, un restaurante y una discoteca. Acoge la edición francesa del Festival Consciente.

Es posible consultar más información en relación con las principales incubadoras y aceleradoras del sector de la moda y textil en Francia a través del siguiente [enlace](#).

Dentro del ecosistema del sector de la moda y el lujo en Francia, destaca el papel de los siguientes actores:

- **La Fédération de la Haute Couture et de la Mode**

La Fédération de la Haute Couture et de la Mode (en español: La Federación de la Alta Costura y Moda), reúne a marcas de moda centradas en la creación y el desarrollo internacional. Su objetivo es la promoción de la cultura de la moda francesa, en la que la alta costura y la creación desempeñan un papel clave al combinar el conocimiento tradicional y las tecnologías. Contribuye a fortalecer París, en su papel como capital mundial de la moda. Son los organizadores de la *Paris Fashion Week* y de otros eventos similares a lo largo del año. La Federación cuenta con cerca de un centenar de miembros, entre ellos las marcas más emblemáticas del sector. Incluye tres Cámaras Sindicales:

- La *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, a la que pertenecen las casas de moda de Alta Costura, considerada una denominación legalmente protegida que sólo puede ser utilizada por las empresas que figuran en el listado elaborado cada año por una comisión del Ministerio de Industria, que es posteriormente objeto de una aprobación y sanción ministerial;
- La *Chambre Syndical du Prêt-à-porter des Couturiers et des Créateurs de Mode*
- La *Chambre Syndicale de la Mode Masculine*.

La Federación se esfuerza por forjar vínculos estrechos y permanentes con todos los actores del ecosistema francés e internacional. En su misión de promover la cultura y la creación de la moda francesa, entre otras tareas, apoya y acompaña a las marcas emergentes en su despliegue comercial internacional.

- **La Fédération du Prêt-à-porter féminin.**

Dentro de las principales acciones de esta institución, destaca el apoyo a las empresas francesas de moda *prêt-à-porter* en diez mercados internacionales y la organización de ferias internacionales y reuniones físicas o digitales entre otras tareas.

- **El Institut Francaise de la Mode (IFM).**

El Instituto Francés de la Moda (IFM) es una institución de educación superior y centro de experiencia y formación para las industrias textil, de la moda y del lujo. Fue fundado en 1986 por profesionales del sector, con el apoyo del Ministerio de Industria.

El actual IFM es el acertado resultado de la fusión de la École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne con el propio IFM. Ambas escuelas han dejado su huella en el mundo de la moda. ECSCP ha protagonizado la excelencia à la française desde 1927 y el IFM fue pionero en la educación en gestión de moda desde 1986 en adelante. Hoy esa unión formativa defiende una visión abierta y creativa de París, como centro de la moda a nivel internacional, acogiendo cada año a más de 150 estudiantes y a más de 2000 profesionales.

Ubicado en París, ofrece programas educativos desde la formación profesional hasta el nivel de doctorado, mediante el diseño, la gestión y el conocimiento especializado en el sector.

- **Fashion Forum #7**

Se trata de un evento coordinado y financiado por el Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación y el Ministerio de Cultura, en el marco del Comité Estratégico del Sector moda y lujo, organizado por la Federación Francesa de Prêt-à-Porter Femenino y la Federación de Alta Costura y Moda, con el apoyo del DEFI (Comité Profesional para el Desarrollo Económico de la Confección) y el CTC (Comité Profesional para el Desarrollo de Artículos de Cuero para el calzado).

En 2024, se ha celebrado la séptima edición de este Foro en un formato renovado en vivo y online, con el objetivo de presentar la cadena de valor del sector bajo el signo de la innovación. Como el resto de las industrias terciarias, especialmente las dedicadas al consumo y el lujo, la industria de la moda y la confección se encuentra en constante evolución, experimentando importantes desarrollos tecnológicos en todos sus sectores.

Podrán encontrar más información acerca del sector de la moda y el lujo en Francia, así como de las oportunidades que ofrece el sector en la ciudad de París, a través de la plataforma [Choose Paris Region](#).

2. El ecosistema de la moda italiano.

La industria de la moda de la península italiana es probablemente la más longeva e influyente del occidente y se establece en torno a su sistema de ciudades, mucho antes de la existencia de la nación misma, Roma, Palermo, Venecia, Milán, Nápoles, Florencia y Vicenza producen y exportan con sus gremios de artesanos extraordinariamente organizados artículos de lujo, sombreros, cosméticos, joyas y tejidos para las cortes europeas desde finales del siglo XI hasta bien entrado el siglo XVI. Más tarde perdió importancia frente a Francia, que se convertiría en principal proveedor de novedades y tendencias de Europa. Pero desde comienzos de la década del 50 del pasado siglo la "escuela italiana" empezó a competir de nuevo con la alta costura francesa. La fuerte industria textil italiana, consolidada en el período bélico, tenía ya un fuerte componente de diseño y autoría que se consolida tras el final del conflicto con la entrada de creadores como Armani, con encargos de ese conglomerado industrial. En 2009, según el *Global Language Monitor*, Milán llegó a ser considerada la primera capital de la moda del mundo, con Roma en el cuarto puesto. Hoy Milán es una de las capitales mundiales de la moda, junto con Nueva York, París y Londres.

El textil-confección es un sector económico muy importante para Italia. Se trata del segundo o tercer sector manufacturero con casi 60.000 empresas activas y más de medio millón de empleados directos. Las cifras muestran que Italia sigue siendo el segundo exportador mundial de artículos de confección tras el gigante China, seguido de la India y de Alemania. El sector genera tradicionalmente un superávit en la balanza comercial, sólo superado por el sector metalmecánico.

La moda italiana debe su competitividad a nivel internacional principalmente a varias grandes apuestas de país: las inversiones en investigación y desarrollo, las políticas de innovación y especialización de productos, la colaboración sinérgica entre las distintas etapas de la cadena de suministro y la integración con la distribución. La oferta italiana se sitúa en el segmento "alto" de la gama de productos, y se dirige tanto a los mercados de salida tradicionales de Europa, Estados Unidos, Rusia y Japón, como a los nuevos mercados emergentes de Asia y China, este último de gran importancia.

Gráfico 16. Datos macroeconómicos de Italia.
Fuente: EUROSTAT, DatosMacro

Italia Datos generales macro país			
	2021	2022	2023
PIB (Millones de euros)	1.842.507	1.997.055	2.128.001
Incremento anual PIB	8,9%	4,7%	0,7%
PIB per cápita (euros)	31.160	33.840	36.070
Población (habitantes)	59.030.133	58.997.201	58.989.749
Tasa de actividad	63,4%	65%	66,3%
Tasa de empleo	56,8%	59,4%	61%
Tasa de desempleo	8,9%	7,9%	7,2%
Balanza comercial Export-Import (Millones de euros)	-40.333,7	-34.040,6	-34.373
Exportaciones (Millones de euros)	520.771,1	626.169,4	626.204,5
Importaciones (Millones de euros)	480.437,4	660.210	591.831,5

Gráfico 17. Datos sectoriales de la Moda de Autor en Italia.
Fuente: Elaboración propia, informes Camera Nazionale della Moda Italiana y medios profesionales: Business of Fashion, Fashion Network y Fashion United.

Italia Datos sectoriales	
Facturación sector (Millones de euros)	111.700
Volumen exportaciones (Millones de euros)	80.000
Valor añadido	1,2% del PIB
Puestos de trabajo directos	580.000

Aunque la moda italiana es la segunda industria más importante de Italia, tras la metalúrgica, sobre todo en términos de comercio internacional, su pérdida de volumen es constante desde 2022. El crecimiento en facturación (un 3,2% en 2023 respecto a 2022), no compensa el aumento de los costes de producción, consecuencia del aumento de los costes de la energía y de la inflación.

Pese a todo, el país es una de las pocas economías avanzadas que registra una balanza comercial positiva en todos los segmentos del sector (confección, textil y curtidos). Y ello no solo por el poder de sus creadores y marcas de autor sino también gracias a la alta calidad de sus productos, que genera un elevado valor de las ventas al exterior. Las razones de las peculiaridades de Italia radican también en la estructura del sistema productivo de la moda en el país. Las grandes sociedades empresariales conviven y florecen gracias a la presencia de microempresas y de pequeños negocios ubicados en

distritos o territorios altamente especializados, donde la artesanía ha sabido mantenerse y renovarse incorporando las tecnologías disponibles y adecuando sus ritmos y productos a los gustos y elecciones de los consumidores.

En los próximos años, la industria de la moda italiana declara que se enfrenta a dos revoluciones. La primera es la de la sostenibilidad, en primer lugar, la medioambiental. La industria de la moda es responsable de alrededor del 10% de las emisiones mundiales, utiliza enormes cantidades de agua para cultivar algodón y otras fibras textiles y es una de las industrias que contribuye de forma más continuada hasta ahora a la dispersión de microplásticos en los océanos. Además, los hábitos de consumo han girado hacia la moda rápida: cada ciudadano europeo compra cada año 26 kg de productos textiles y se deshace de unos 11 kg (el 87% de los cuales se incinera o se lleva a los vertederos). Dentro del Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia italiano (PNR), se fijó un objetivo del 100% de recuperación de textiles que se alcanzará a través de los llamados "*Hubs textiles*", nuevas plantas dedicadas al reciclaje de estos materiales.

El impulso de la digitalización es uno de los legados obligados y a la vez positivos de la pandemia. Las empresas han tenido que reaccionar rápidamente buscando nuevas formas de llegar a sus clientes. "El comercio electrónico, señala Carlo Capassa, presidente de la *Camera Nazionale della Moda Italiana*, desempeñará un papel cada vez más importante en las decisiones de compra de los consumidores, por lo que será fundamental crear plataformas innovadoras de venta en línea para interceptar las necesidades y los gustos de las nuevas generaciones, tanto en los mercados nacionales como en los extranjeros. En este sentido, las redes sociales y las aplicaciones de mensajería se están convirtiendo en importantes medios para influir y dirigir las preferencias de los clientes, no sólo como herramienta publicitaria sino también para las compras en línea".

A ello se sumará el *livestream o social commerce*, un fenómeno muy extendido en China, que consiste en utilizar plataformas para realizar sesiones de compra online en directo, a través de las cuales se pueden vender y publicitar los productos. Los beneficios de la digitalización no sólo afectan a las ventas al consumidor final, sino a toda la cadena de valor. La aplicación de tecnologías avanzadas de la Industria 4.0 ayudará sin duda a las empresas manufactureras a disminuir los costes de producción, el *time-to-market*, es decir, el tiempo que transcurre entre la concepción y la comercialización de un producto, y los residuos generados.

Asimismo, la deslocalización de la industria de Asia de nuevo a Europa y, especialmente, a región de la Toscana, y las elevadas condiciones laborales y medioambientales, tendrán un papel destacado.

Las organizaciones del sector.

En palabras de Claudio Marenzi, presidente de Sistema Moda Italia, el sector de la moda, textiles y accesorios es uno de los más importantes en el mundo por los beneficios que genera, la cifra de empleos que mantiene y el número de empresas existentes. Cofindustria Moda, la federación que ha unido al conjunto del sector agrupa a 67.000 compañías y a más de 580.000 empleados. Estas cifras son posibles gracias a una articulación público-privada que se organiza en torno a varios agentes centrales.

- **La Camera Nazionale della Moda Italiana**

La Cámara Nacional de la Moda Italiana es la asociación sin ánimo de lucro que regula, coordina y promueve el desarrollo de la moda italiana. De acuerdo con sus disposiciones estatutarias, la Asociación es el punto de referencia y el interlocutor privilegiado de todas aquellas iniciativas nacionales e internacionales destinadas a valorizar y promover el estilo, las costumbres y la moda italiana.

Desde 1958, año de su fundación, ha llevado a cabo a lo largo del tiempo una política de apoyo organizativo orientada al conocimiento, la promoción y el desarrollo de la Moda a través de eventos de alta imagen en Italia y en el extranjero. Los recientes acuerdos sobre calendarios internacionales que han llevado a la firma del convenio ítalo-francés han otorgado a Milán y a la Cámara Nacional de la Moda Italiana el papel de protagonista indiscutible en el tablero internacional de la moda, contribuyendo también a la consolidación de alianzas con Londres y Nueva York.

El Memorándum de Entendimiento ítalo-francés firmado en París el 26 de junio de 2000 representa la voluntad precisa de la Cámara Nacional de la Moda Italiana y de la Federación Francesa de la Costura de llevar a cabo una política común destinada al desarrollo y la difusión de los productos de lujo en las zonas no europeas. El 17 de enero de 2005, este acuerdo fue reconfirmado en Milán con la firma de un nuevo protocolo, con la integración de nuevas iniciativas de particular relevancia, con el fin de gestionar el nuevo escenario del comercio internacional, caracterizado por una creciente competencia destinada a intensificarse con el fin del Acuerdo Multifibras Mundial. Además, la Cámara propone distintas iniciativas para promocionar sus “stilisti”, especialmente los nuevos talentos. Destacan:

- *Fashion Hub Market:* <https://www.cameramoda.it/it/milano-moda-donna/fashion-hub-market/designer/>
- *Milano Moda Graduate:* <https://www.cameramoda.it/it/milano-moda-graduate/2021/>
- *Milano Moda Shoppable:* <https://www.cameramoda.it/it/new-talents/milano-moda-shoppable-project/>
- *Fashion Lab:* <https://www.cameramoda.it/it/new-talents/fashion-lab/>
- *Web:* <https://www.cameramoda.it/it/associazione/cnmi/>

- **El Sistema Moda Italia.**

El SMI – Sistema Moda Italia (Federación Textil y de Moda) representa a un sector que es un componente fundamental del tejido económico y manufacturero italiano. Con la máxima atención al desarrollo y la dinámica cambiante de la Industria Textil y de la Moda, está al servicio de las empresas italianas del sector con una actividad de representación exclusiva. Como federación nacional de comercio, es el interlocutor oficial de las organizaciones nacionales e internacionales, el portavoz de toda la cadena de suministro en las relaciones con las instituciones, las administraciones públicas, las organizaciones económicas, políticas, sindicales y sociales. Apoya a las empresas en la resolución de problemas relacionados con la producción, tanto desde el punto de vista técnico-normativo como económico-comercial. Sensible al desarrollo y crecimiento de la Industria Textil y de la Moda, en todas sus connotaciones y articulaciones, potencia también sus aspectos relacionados con los procesos de mercado, promoción e internacionalización.

Está adherida a Confindustria y es el miembro fundador más representativo de Euratex, la Organización Europea de la Confección Textil. Web: <https://www.sistemamodaitalia.com/it/>

- **La Agencia ICE (Istituto Italiano de Comercio Exterior).**

El ICE es el Instituto Italiano de Comercio Exterior y se dedica a la promoción en el exterior y la internacionalización de las empresas italianas. Es el organismo a través del cual el Gobierno promueve la consolidación y el desarrollo económico-comercial de sus empresas en los mercados extranjeros. Actúa además como organismo encargado de promover la atracción de inversiones extranjeras en Italia. Con una organización dinámica y una amplia red de oficinas en el extranjero, el ICE proporciona información, asistencia, asesoramiento, promoción y formación a las pequeñas y medianas empresas italianas. Gracias al uso de las más modernas herramientas de promoción y comunicación multicanal, interviene activamente para afirmar la excelencia del Made in Italy en el mundo.

Las iniciativas que la agencia ICE lleva a cabo en favor de la exportación y la internacionalización de las empresas italianas del Sistema Moda no sólo se dirigen a la participación colectiva en las ferias más importantes a nivel mundial y a las operaciones de entrada de operadores extranjeros en Italia, sino que se orientan cada vez más a proyectos relacionados con la gran distribución organizada (GDO) y el comercio electrónico. El ICE clasifica las actividades de acuerdo a los siguientes subsectores:

- *Textil*
 - *Artículos deportivos*
- *Calzado Marroquinería y curtido*
- *Cosmético*
- *Joyería*
- *Ropa interior y playa*
- *Gafas*
- *Tejidos e hilos*

3. El sector de la moda en Gran Bretaña, líderes en formación y talento.

El sector textil, moda y complementos siempre ha sido una gran fuente de ingresos para el Reino Unido. El comercio de la lana supuso en su día el 80% de las exportaciones de las Islas Británicas. En la actualidad, la industria de la moda británica supone, según el British Fashion Council, más de 35.000 millones de libras y volverá a acercarse en las cifras de empleo indirecto a los 800.000 puestos de trabajo que llegó a tener en 2014. Es pues, por encima del sector del entretenimiento, la mayor industria creativa del Reino Unido, aunque el impacto del Brexit se ha dejado sentir con fuerza en el sector.

La moda británica tiene además un importante papel en las políticas de soft power del país. Y lo hace de forma coherente y continuada, asumida con rigor por sus máximos representantes públicos, desde la realeza a los primeros ministros, incluyendo a figuras tan controvertidas como Margaret Thatcher, un icono de un cierto estilo de moda británico. El Reino Unido, aún tras las dificultades derivadas del brexit, sigue siendo el líder mundial en educación de la moda, con seis de las principales universidades de moda del mundo. El cuerpo estudiantil es altamente internacional, se estima que unos 1,500 estudiantes internacionales se matriculan en cursos de moda británicos anualmente, incluyendo cientos de China y Asia Oriental. Este carácter internacional se refleja en la industria en general, ya que muchos de los diseñadores de las firmas británicas o establecidas en la isla no son originarios del Reino Unido.

Gráfico 18. Datos macroeconómicos de Gran Bretaña.

Fuente: Elaboración propia a partir de DatosMacro, Banco Mundial, INE e Index Mundi.

Reino Unido Datos generales macro país			
	2021	2022	2023
PIB (Millones de euros)	2.656.536	2.965.625	3.127.013
Incremento anual PIB	8,6%	4,8%	0,3%
PIB per cápita (euros)	39.602	44.210	46.615
Población (habitantes)	68.134.268	68.562.151	68.992.721
Tasa de actividad	78,4%	78,2%	78,3%
Tasa de empleo	74,4%	75%	75,2%
Tasa de desempleo	4,83%	3,8%	4%
Balanza comercial Export-Import (Millones de euros)	-189.504,6	-275.940	-250.264,8
Exportaciones (Millones de euros)	397.825,5	506.155,8	481.541,3
Importaciones (Millones de euros)	587.330,1	782.095,8	731.806,1

Gráfico 19. Datos sectoriales de la moda en Gran Bretaña.
Fuente: UKFT

Reino Unido Datos sectoriales	
Facturación sector (Millones de euros)	74.660
Volumen exportaciones (Millones de euros)	54.000
Valor añadido	1,7% del PIB
Puestos de trabajo directos	500.000

En las estadísticas oficiales del Gobierno sobre las industrias creativas, publicadas en 2024 por el Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte, la contribución económica de la industria de la moda se contabiliza en parte en la categoría de "diseño y moda de diseño" (considerado como industria creativa y descrito como *actividad especial de diseño* -cód. 7410-). Entre 2023 y 2024 generó un total de 144.661 empleos manteniendo un crecimiento sostenido superior al 3%. Fuente: DCMS Sectors Economic Estimates, Employment, March 2024; DCMS Sectors Economic Estimates, GVA, December 2023

Según los datos publicados por el DCMS, las exportaciones de servicios de la categoría de diseño y moda de diseño tuvieron un valor de 486,3 millones de libras esterlinas en 2018. La contribución directa de la industria de la moda del Reino Unido -incluidos los proveedores y minoristas de moda, así como los diseñadores- a la economía del país se estimó en 32.300 millones de libras esterlinas en 2017.

Sistema de la moda en el Reino Unido e industrias creativas.

El reino Unido ha sido desde finales del siglo pasado pionero en Europa en el desarrollo del sector de las Industrias Creativas, en el que se incluye el conjunto del sector del textil y el de la moda de autor. Su apuesta por esta política estaba estructurada en torno a dos organizaciones público-privadas: La Federación de Industrias Creativas (FIC), organismo representativo de las industrias artísticas, culturales y creativas del Reino Unido. Como organización la FIC representa los puntos de vista de las industrias creativas del Reino Unido, a la vez que desafía y ayuda al sector a tratar de mantenerse a la cabeza de la competencia internacional; y la *Creative Industries Council*, Federación de Industrias Creativas, un foro conjunto entre las industrias creativas y el gobierno, creado para dar voz a las industrias creativas, que se centra en las áreas en las que el sector encuentra obstáculos para su crecimiento como el acceso a la financiación, las competencias, los mercados de exportación, la regulación, la propiedad intelectual y las infraestructuras. Ambas se fusionaron el pasado año en torno a una nueva organización, *Creative UK*.

- **Creative UK:** <https://www.wearecreative.uk/>

Creada en 2021 al fusionar los intereses de Creative England y de la Federación de Industrias Creativas para unir sus capacidades colectivas, utilizando la creatividad para dar forma al futuro social, cultural y económico del Reino Unido fuera de la UE. Al fusionar los conocimientos del sector y la labor de promoción de la Federación con el apoyo práctico y la labor de inversión de Creative England, buscan posicionarse para tener un impacto visible e impulsar un cambio real. En ese marco se suman las organizaciones específicas del sector de la moda. La moda de autor forma pues parte de la estrategia sectorial de industrias creativas que impulsa el Gobierno británico.

Completando el ecosistema de la moda de Reino Unido destacan principalmente dos organizaciones:

- **British Fashion Council:** <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/>

El British Fashion Council, que canaliza buena parte de las iniciativas relativas a la Moda de Autor, aspira a fortalecer la moda británica en la economía global como líder en negocios creativos responsables, convocando a la industria a un cambio positivo creativo. Desarrollan su actividad a través de la Fundación BFC, el Instituto de Moda Positiva y eventos como la Semana de la Moda de Londres y los Fashion Awards.

- **Asociación UKFT:** <https://www.ukft.org/>

La UK Fashion & Textile Association (UKFT) la Asociación Textil y de Moda del Reino Unido, es la mayor red de empresas de moda y textiles del país. Tiene además un papel relevante en las estrategias de internacionalización como se resume más adelante y reúne a diseñadores, fabricantes, proveedores, agentes y minoristas para promover sus negocios e industria, tanto en el Reino Unido como en todo el mundo. Estamos en una posición única para representar a toda la cadena de suministro de la moda y el textil del Reino Unido, desde la hilatura, el tejido y el punto, hasta la pasarela.

El papel de ambas asociaciones es crucial en los equilibrios del sector, desde la representación hasta el apoyo de los nuevos creadores a través de fondos propios. En sus respectivas webs se pueden comprobar todas las actividades e iniciativas que llevan a cabo.

La importancia de la formación.

Dentro del ecosistema británico, destaca el apoyo de los diferentes agentes a los diseñadores emergentes y el gran papel a nivel global que tienen las universidades británicas y los centros privados de diseño y moda, a la cabeza de las cuales figuran, según el registro de *Studiying Uk*:

1. Loughborough University
2. Kingston University Kingston-upon-Thames
3. Buckinghamshire New University
4. University of Central Lancashire
5. University of Edinburgh
6. University of the Arts London
7. Northumbria University
8. University of South Wales
9. University of Wales Trinity Saint David
10. University of Salford

El modelo exportador.

La oficina de Comercio e Inversión (*Department for Bussiness and Trade*) ayuda a compañías británicas a posicionarse y competir con éxito en la economía mundial. También ayuda a las empresas extranjeras a aportar su alta calidad de inversión a la economía del Reino Unido. *DBT* ofrece su experiencia y contactos a través de su amplia red de especialistas en el Reino Unido, y en las embajadas británicas y otras oficinas diplomáticas en todo el mundo poniendo a disposición de las empresas las herramientas que necesitan para ser competitivas en el escenario mundial. *Department for Business and Trade - GOV.UK*

La UKFT, Asociación de la Moda y el Textil del Reino Unido y la exportación.

UKFT es la mayor red de moda y textiles del Reino Unido. Como asociación comercial líder en la industria está comprometida a lograr un crecimiento sostenible para la cadena de suministro textil y de moda del país.

Incluye a marcas, diseñadores, fabricantes, proveedores, educadores y minoristas para desarrollar los intereses del sector, tanto en el Reino Unido como en todo el mundo. Ofrece asesoramiento práctico y soporte técnico para ayudar a las empresas a crecer y desarrollarse internacionalmente.

Con un enfoque cada vez mayor en la sostenibilidad y la innovación, UKFT está impulsando acciones significativas en la transición hacia una economía circular y para reforzar las habilidades de la industria textil y de la moda del Reino Unido y aumentar su futura posición competitiva aumentando su perfil innovador. *UKFT support for UK fashion and textile brands to show at international tradeshow*s

SEGUNDA PARTE

EJES ESTRATÉGICOS Y PROPUESTAS OPERATIVAS PARA UN PLAN DE LA MODA DE AUTOR.

a. MARCO GENERAL Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL ENCARGO.

La moda de autor es a la vez, como se indicaba en la primera parte del estudio, capital cultural e importante activo económico, con una fuerte capacidad de crecimiento, en el marco de las industrias culturales y creativas. Más allá del factor singularizador del valor de diseño de sus productos, componen su cadena de valor un gran número de oficios de alta cualificación. Muchos de estos oficios se encuentran amenazados por la falta de remplazo profesional de las generaciones que sostienen esas artesanías. Las causas de esta realidad apuntan a una ausencia general de ofertas de formación específica, a la falta de un vínculo real entre los programas formativos y la empresa familiar y quizá también al escaso reconocimiento social de la actividad artesana.

Los modelos de formación artesanal en España, en el marco de los procesos de flexibilización productiva internacional, de robotización y de aplicación creciente de la Inteligencia Artificial, viven un período de quiebra cercano a lo irreparable. La formación tradicional de artesanías ya no responde a las necesidades de esos mercados cambiantes. Las actuales necesidades profesionales del sistema sostenible que da forma al sector de la moda de autor y su conexión con las personas demandantes de cualificación y empleo, suponen una oportunidad de futuro para la alta artesanía, pero también para la inserción laboral y para la actualización de las competencias profesionales, conforme a las demandas de las empresas y profesionales autónomos mediante un programa de aprendizaje vicario, abriendo para la administración pública y para la colaboración público-privada la posibilidad de ofrecer apoyo a aquellas que se comprometan con la contratación de las personas formadas en empleos de calidad y sostenibles.

En lo que va de siglo las Altas Artesanías han generado un movimiento de simpatía y reconocimiento. Pero esta sensibilidad está aún lejos de convertirse en un conjunto eficaz de iniciativas unívocas y eficaces que garanticen la preservación y mejora de este ingente legado inmaterial de cultura y saber hacer, para aprovechar activamente las posibilidades de crecimiento de su capacidad de generación de riqueza y bienestar. Competitividad y relocalización serán los primeros aspectos relevantes de las propuestas que se incluyen en este estudio. No sería descartable, entre las ideas aportadas por los expertos participantes en las Jornadas de Análisis de la Moda de Autor y Modelos Internacionales, la formulación de un proyecto de creación de una Escuela de Alta Formación Artesanal, en un formato colaborativo con las grandes empresas nacionales e internacionales del sector.

Para avanzar en la consolidación del sector de la moda de autor, será también necesaria una mejor y más precisa conceptualización de los factores de identidad que han de consolidar esa moda española de autoría.

Se ha tratado de recoger tanto las ideas y sugerencias nacidas del trabajo de la Mesa del sector como aquellas planteadas a lo largo de los debates y diálogos con las personas expertas nacionales e internacionales, especialmente pero no únicamente, quienes participaron el pasado mes de mayo en las Jornadas.

Sin poder contar aún con datos finales completos que reflejen fehacientemente la totalidad de las cifras del sector de la moda de autor en España, la historia reciente muestra cómo, pese a las dificultades, sigue aumentando la incorporación de talento creativo, profesional y operativo al conjunto de su cadena de valores. Aparecen nuevas marcas e iniciativas de economía sostenible y circular que permiten pensar en la importancia y urgencia de incorporar al sector al núcleo de una política de marca país que España está reformulando.

Y, como se refleja en las propuestas a continuación, los retos para avanzar en esta dirección pasan por abordar decididamente desde una reformulación de las formaciones profesionales hacia la excelencia, hasta un régimen de protección de las altas artesanías nacionales, incorporando talento y tecnología a sus entornos naturales, digitalizando decididamente al sector y poniendo en marcha los instrumentos eficaces que aborden tanto la situación interior del conjunto como las estrategias de internacionalización necesarias. Solo basta resumir algunas de las conclusiones de las Jornadas para comprender la visión que el sector tiene hoy de su escenario presente y futuro.

La moda española de autor es una gran desconocida para muchos de sus destinatarios objetivos. Se enfrenta a una escasa penetración social de su propia identidad colectiva y de su visibilidad. Pero puede encontrar su legitimidad y sus códigos en su concepto cultural, de moda atemporal y sostenible desde su origen. Factores como la artesanía, el color, las siluetas o los tejidos son elementos identitarios que singularizan la moda española. Pero la moda de autor aún no está en condiciones de competir en el mercado internacional. El riesgo comercial es muy alto. Las empresas son pequeñas, necesitan una mayor profesionalización y soporte financiero a largo plazo. El *fast fashion* está encontrando competidores globales que obligan a reforzar la identidad para sobrevivir.

La relocalización es una urgencia y la vuelta de la actividad recomienda priorizar la conservación de los oficios y su reconocimiento estratégico como un bien social y un patrimonio cultural de gran riqueza. Pero será necesario romper la polarización entre la gran empresa y el creador. Aunar esfuerzos, generar una mentalidad de colectivo. El *retail* se acerca cada vez más a una labor curatorial, de identidad, por eso el sector debe dialogar con su cliente de manera directa pero también es necesario crear una plataforma para la que el sector debe prescribir sus capacidades.

La innovación es una oportunidad para la moda de autor. Establecer colaboraciones entre creadores y también con artesanos y productores proveedores sostenibles. La formación profesional debe acercarse aún más a las necesidades de las empresas, con formadores muy cercanos al oficio. Hay que salir a buscar al comprador en los mercados internacionales seleccionados. Y el modelo de

crecimiento estratégico para el sector no puede ser un modelo de crecimiento exponencial sino de excelencia.

La globalización ya nunca será en los próximos años la misma. La situación de ruptura de la cadena de suministro no fue temporal y dibuja un mundo de nuevo dividido en bloques económicos. El sector es aún frágil, con excepciones que demuestran que se puede construir una solución sólida. El consumidor español sigue conviviendo mayoritariamente en un mercado *low cost* y es necesario incrementar la sensibilidad de los clientes en favor de una nueva cultura de consumo y de moda.

El sector valora articularse en torno a un operador eficaz que coordine sus acciones. Se señalaba al principio de este Estudio que la formación profesional y el apoyo empresarial inteligente son claves del futuro Plan Estratégico que ha de ponerse en marcha. El valor del mismo puede ser incalculable para el sector de Moda, por su contribución al valor intangible de un *Made in Spain* que acompañe a todos los operadores, desde las marcas de autor a aquellas más masivas, así como los integrantes de la cadena de valor, textileros, marroquineros, artesanos, fabricantes y el *retail*. La formulación del caso italiano es un buen ejemplo.

Sabiendo que la resolución de las distintas visiones estratégicas de los actores territoriales obliga al mayor esfuerzo de diálogo y a la elaboración de un programa común que aproveche la riqueza de nuestras mejores peculiaridades.

En las páginas que siguen se abordan un conjunto de ejes estratégicos y de propuestas operativas para su estudio y debate. Todos ellos se estructuran en torno a cuatro grandes bloques de objetivos, que en la primera parte del estudio figuran ya mencionados en sus aspectos generales. Son estos:

- Objetivos relativos a la competitividad y relocalización
- Objetivos respecto al patrimonio y a la identidad de la moda de autor.
- Objetivos generales y específicos relativos a la promoción del conocimiento
- Reflexiones y propuestas en torno a la articulación y gobernanza del sector.

A su vez estos objetivos se articulan en torno a un conjunto de estrategias, a saber:

- Estrategias y acciones vinculadas a la mejora de la competitividad y relocalización de las empresas del sector Moda de Autor.
- Estrategias y acciones vinculadas a la mejora del posicionamiento de nuestras marcas y la gestión de la marca-país Moda de Autor española.
- Estrategias y acciones vinculadas a la promoción del conocimiento.
- Estrategias y acciones para la mejora de la articulación del sector y su gobernanza.

Se detallan a continuación las iniciativas correspondientes a estos cuatro apartados, incluyendo sus diversas propuestas:

b.- ESTRATEGIAS Y ACCIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS.

b.1.- Estrategias y acciones vinculadas a la mejora de la competitividad y relocalización de las empresas del sector Moda de Autor.

Es1.1. Apoyo al emprendimiento. Incubadora de proyectos.

- **A1.1.1.** Es necesario diseñar y poner en marcha procesos de formación básica en emprendimiento para el sector: Esos procesos deben incluir conocimientos y estrategias respecto a la construcción de marca, al plan de negocio, a los elementos básicos de la gestión empresarial, a la formulación y continuidad de una estructura de colecciones, la gestión comercial y a las herramientas de gestión de la PYME. Para ello deben explorarse varias posibles opciones como el *mentoring* empresarial, la creación de una posible organización que realice acompañamiento empresarial, la puesta en marcha de una incubadora de ideas o proyectos y la futura posibilidad de constitución de un *hub* empresarial con servicios de apoyo... Todas estas opciones, como se verá en el apartado de gobernanza, podrían articularse desde una institución de colaboración público-privada como la Fundación Academia de la Moda Española.

Dado que las necesidades pueden ser distintas, será seguramente necesario dividir el apoyo al emprendimiento en dos fases: una primera, previa, de generación de ideas y una segunda que desarrolle con posterioridad el correspondiente plan de negocio y la fase de constitución e inicio de la actividad. Un punto PAE especializado en moda podría ser otra opción. Es importante, en el marco de la sostenibilidad del proceso, tratar de adaptar los recursos existentes, sin necesidad de generar nuevos costes a un proceso necesitado de redistribuir mejor sus recursos.

- **A1.1.2.** Promoción de la formación vicaria en el centro de trabajo. Se han formulado ya iniciativas precisas en este sentido en distintas instituciones españolas. Se trataría de explorar la puesta en marcha de un conjunto de actuaciones orientadas a la formación vicaria y el empleo, en el marco de la colaboración público-privada, entre la administración pública y las empresas, Asociaciones o Fundaciones que demanden cualificación profesional, readaptación de competencias o atención a los nuevos requerimientos del mercado, para que, una vez impartidas las acciones formativas, las personas que las hayan finalizado puedan ser contratadas.

Para ello, la Administración Pública, en colaboración con Entidades o Asociaciones Empresariales interesadas y Empresas, promoverán la contratación de personas, mediante la reorientación profesional, la readaptación de competencias o la atención a los nuevos requerimientos del mercado. Más allá de cuestiones administrativas concretas, el programa debe mantener en su espíritu la necesidad de formar aprendices que den continuidad a oficios

en riesgo de desaparición y permitan la continuidad de saberes artesanales vinculados a la moda de autor:

- La formación no debe penalizar al artesano formador económicamente.
- Debe garantizar la efectiva transmisión de conocimiento.
- Debe incluir formación transversal que facilite la sostenibilidad y escalabilidad del negocio.
- Debe promover la innovación, la tecnificación, la colaboración entre artesanos y con diseñadores y creativos para conseguir un saber hacer contemporáneo.

Es1.2. Apoyo a la consolidación empresarial y a la mejora de la gestión en la PYME.

Aceleradora de empresas.

- **A1.2.1.** Han de ponerse en marcha iniciativas para la formación básica en la cadena de gestión de la PYME: marca, plan de negocio, producto, gestión de compras, gestión de clientes, logística, internacionalización, financiación y gestión de equipos. Se sugiere la posibilidad de la constitución en este sentido de una aceleradora de empresas para articular mejor los procesos de atracción de la inversión y financiación de los proyectos.
- **A1.2.2.** Necesidad de planes de sucesión. La continuación ordenada y planificada en las direcciones de las compañías de las personas responsables de tareas consideradas críticas, es un factor de especial significación en este sector. Ello requerirá la consolidación de planes de sucesión, cuya misión es la de analizar los puestos claves y las personas potenciales para ocuparlos. Los planes de sucesión son muy exigentes porque reclaman un mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y formatos operativos para su puesta en práctica, además han de hacerlo de manera efectiva y medible, ya que demandan no sólo información, sino el conocimiento actualizado de las compañías, así como su traducción al entorno laboral. Estos planes han de garantizar la transición ordenada y el acceso de los cuadros internos o externos de reemplazo, identificar cargos clave en la estructura organizacional y a quienes tengan los talentos especiales para cada uno de los cargos y el adecuado entrenamiento de las personas elegidas.

Es1.3. Apoyo a la internacionalización de la empresa.

- **A1.3.1.** Se recomienda el diseño de un plan de apoyo específico a la Internacionalización de la Moda de Autor, que tenga en cuenta las características y retos particulares del sector. Este Plan deberá entender la complejidad en la promoción a través de circuito de pasarelas internacionales, ferias canal mayorista, *showroom* y campañas de venta, agencias de comunicación y medios internacionales.

- **A1.3.2.** Es necesario diseñar acciones de evaluación, mejora y consolidación de la capacidad exportadora de nuestras empresas que mejoren sus resultados y perspectivas.
- **A1.3.3.** Vista la experiencia de los países analizados, y conociendo además la dinámica firme y los buenos resultados de la experiencia portuguesa, son necesarias ayudas y asistencia para las acciones de preparación de planes para la exportación (enmarcadas en el citado plan de internacionalización)
- **A1.3.4.** Ha de contarse también en el mencionado Plan con un programa específico de organización de acciones de promoción exterior de las marcas.
- **A1.3.5.** Se propone para su estudio la conveniencia de la creación de un espacio de apoyo a la gestión específica de la moda de autor o *designer fashion* para la exportación, que atienda, entre otras, tareas como la comercialización, el negocio digital, el registro de marca, la estrategia de precio y venta a mayoristas, la tramitación de aranceles, gestión de aduanas, incoterms, etiquetado y *compliance* del producto.
- **A1.3.6.** Sería muy conveniente fortalecer la centralización de las acciones dirigidas a la promoción exterior del sector. La actual organización de la mayoría de las mismas a través del ICEX, no acaba de encontrar su mejor acomodo en la dinámica de necesidades detectadas. Se considera de interés la puesta en marcha de programas a medida para las marcas de la moda de autor, de manera similar a los ya existentes para empresas *tech* o *food*. Y, en el marco de una digitalización acelerada, igualmente necesaria será una estrategia digital para esta labor.

Es1.4. Apoyo a la digitalización de la empresa.

Entre otros aspectos, apoyadas siempre las propuestas en las recomendaciones de los expertos internacionales, se propone contemplar:

- **A1.4.1.** Acciones dirigidas a la promoción de la digitalización de la empresa con carácter general.
- **A1.4.2.** Acciones dirigidas a dotar a las empresas de un plan de digitalización eficaz y adecuado a su dimensión y recursos, que aborde contenidos como:
 - **A1.4.2.1.** Acciones dirigidas a la adopción y aceleración del *E-commerce*.
 - **A1.4.2.2.** Acciones dirigidas a la creación de una experiencia de compra singular y relacional (*engagement* - CRM) y tecnología en punto de venta (*connected stores*), IA y análisis de datos...
 - **A1.4.2.3.** Acciones dirigidas a la gestión de la cadena de valor (*end-to-end value chain management*): entre otros: diseño y creación digital CAD y 3D, patronaje digital y simulación 3D, previsión de la demanda, aplicaciones de producto PLM, etiquetado digital y

radiofrecuencia, aplicaciones para transparencia y trazabilidad, gestión del inventario, IA y análisis de datos...

- **A1.4.3.** Acciones dirigidas a la búsqueda de financiación específica para la digitalización, tanto en las convocatorias europeas o nacionales de ayudas como en iniciativas público-privadas.
- **A1.4.4.** Es del todo necesaria una estrategia específica de formación en la digitalización. Cada empresa debería contar con su propio capital de conocimiento digital entre sus empleados.

Es1.5 Apoyo a la integración de la cadena de valor, para la reindustrialización y la relocalización.

- **A1.5.1.** Como primera medida de esta estrategia se hace necesario, con carácter general, prestar una asistencia de calidad en la implantación de mejoras técnicas y normativas y en la optimización de procesos.
- **A1.5.2.** Se propone estudiar la configuración de nuevo modelo para reindustrialización del sector, basado en I+D+T (de tradición) en áreas nicho de alto valor, intensivas en desarrollo de producto y *know how*, mediante la integración en red, de operadores de distintos tamaños y especialización. (artesanos, creativos, laboratorios de materiales y prototipado, y fabricantes). Carlo Capasa, el presidente de la *Camera della Moda* italiana señalaba en su ponencia en las Jornadas la importancia de ser capaces de generar un verdadero distrito de la moda de autor, un formato experimentado tanto en proyectos más experimentales como en los casos de innovadores digitales globales como *Silicon Valley*.
- **A1.5.3.** Puesta en marcha de una estrategia de inmersión, capacitación y colaboración, desarrollando un proyecto específico en el marco del programa Desafía del ICEX. Desafía (anteriormente STC) es una iniciativa creada por Red.es e ICEX que facilita a las pequeñas empresas españolas su entrada en los ecosistemas tecnológicos más innovadores del mundo. Desafía asesora, acompaña y conecta con agentes clave, a través de expertos dentro de cada ecosistema. Desafía es, además, una comunidad de emprendedores, mentores y empresas consolidadas.
- **A1.5.4.** Apoyo a la creación de *Hubs* creativos, espacios de encuentro y colaboración entre creativos, artesanos, y técnicos de desarrollo, a modo de *bureau d'études*, con capacidad digital, para dar servicio a marcas e industria.
- **A1.5.5.** Localización de los *Hubs* en ubicaciones con un conocimiento previo en un área de especialización (textil, calzado, piel.)
- **A1.5.6.** Promoción de *networking*, actividades y eventos en torno a la sostenibilidad, la digitalización, la innovación y el talento, la artesanía y la comercialización.

Es1.6. Mejora de la capacidad inversora de la empresa.

- **A1.6.1.** Asesoramiento en la redacción de las estrategias necesarias para concurrir a los diversos vehículos de financiación (tanto pública como privada, incluyendo subvenciones) dirigidas a impulsar a las empresas hacia una facturación superior a 1 millón de euros, cifra a partir de la cual resulta más accesible la inversión ordinaria.
- **A1.6.2.** Se propone para su debate la creación de un fondo específico de garantía mediante avales a préstamos para la inversión. (una tarea propia de las competencias de una Sociedad de Garantía Recíproca, SGR)
- **A1.6.3.** Otra medida relevante puede ser la de la creación de un fondo de promoción mediante la inversión de capital riesgo para empresas en crecimiento.
- **A1.6.4.** Implementación de nuevas acciones dirigidas a la atracción de inversión nacional e internacional al sector.
- **A1.6.5.** Prestación de servicios de auditoría y acompañamiento empresarial en la búsqueda de financiación de las empresas que así lo soliciten y/o necesiten.

Es1.7. Aumento del tamaño de las empresas.

- **A1.7.1.** Estudio y, en su caso, establecimiento de mecanismos de estímulos fiscales y sociales, (beneficios de Hacienda y de la Seguridad Social) a la fusión, agrupación, integración o absorción de marcas
- **A1.7.2.** Creación de un fondo de promoción para la fusión, agrupación, integración o absorción mediante la inversión de capital riesgo (ampliable también a formas de cuasicapital) para empresas en crecimiento.

Es1.8. Mejoras transversales de las políticas de autoempleo.

- **A1.8.1.** Medidas **de carácter general.** Igualar las condiciones para el acceso a las prestaciones sociales de los trabajadores autónomos: Incapacidad temporal, ceses de actividad, subsidios, baja por enfermedad común, prejubilaciones, entre otras.
- **A1.8.2.** Medidas **de carácter extraordinario.** Como medida complementaria, se propone examinar la fiscalidad del sector y sus condiciones de acceso al crédito oficial.

b.2.- Estrategias y acciones vinculadas a la mejora del posicionamiento de nuestras marcas y la gestión de la marca-país Moda de Autor española.

Es2.1. Definición de los valores, el tono y los relatos que definen la moda de autor española.

Es necesario abordar una nueva definición de la visión compartida de la Moda de España, idea principal detrás de la Marca Moda de España, que afirme y delimite su valor diferenciador respecto la de los países de referencia, y que consiga resonancia en los consumidores, y, por tanto, tenga la capacidad de impulsar las estrategias de negocio de las marcas de autor/tora en su lanzamiento Internacional.

Siguiendo la recomendación de Alejandra Caro (*Harrods*) es preciso ahondar en una definición de la legitimidad, nacida de una identidad colectiva propia a través de un compromiso responsable de defensa del importante capital cultural, simbólico y económico de nuestras artesanías y oficios.

Desarrollo de Códigos de comunicación propios, a través de la creación de herramientas de comunicación propias que definan y divulguen los conceptos y valores de la moda de autor y que han de tener su documento de referencia con la creación de un cuaderno de marca del sector.

A2.1.1. Definición de una **Estrategia de Posicionamiento** para la Moda de España, liderada por la Moda de Autor, con el propósito de creación de valor intangible para el conjunto de la industria y ce colaborar activamente en el proceso de consolidación de la marca- país, *Made in Spain*.

Esta Estrategia de Posicionamiento deberá tener la aspiración de competir con los países de referencia; Francia (Alta Costura), Italia (Prêt-à-Porter), Reino Unido (Diseño emergente), que defienden su posición, basada en la legitimidad de la conexión de su proyecto, con su legado cultural. Y requerirá un profundo análisis de las **causas** de la carencia de visibilidad de la moda de España, y una detallada y rigurosa valoración de las iniciativas públicas y privadas que han intentado la proyección internacional:

- **A2.1.2.** Necesidad perentoria de la redacción de un **cuaderno de marca** para la moda de autor española que resuma de forma consensuada una visión, misión valores, atributos y objetivos comunes del sector.
- **A2.1.3** Definición de un plan de trabajo específico para el posicionamiento nacional e internacional de la moda de autor, incluyendo un plan de comunicación y un plan de medios dotado de recursos suficientes.

ES2.2. Mejora del posicionamiento nacional e internacional de las marcas españolas de moda de autor.

- **A2.2.1.** Es necesario facilitar el acceso de las empresas a auditorías de marca y comunicación en el marco de la planificación estratégica y la formación continua de emprendedores y compañías.
- **A2.2.2.** Un factor que, en un desarrollo de la estrategia de posicionamiento, puede ser cada vez más relevante es el de la organización de exposiciones y acciones de divulgación para grandes públicos de las creaciones del sector. Por eso es necesario evaluar el papel de la moda de autor española dentro de los proyectos y exhibiciones culturales presentes y futuras y procurar una mayor presencia de la moda de autor en este género de programaciones nacionales, autonómicas y locales.
- **A2.2.3.** Tanto en el aspecto anteriormente señalado como en otros campos del ámbito más general, se recomienda un profundo reposicionamiento y reforzamiento de la visibilidad y atención de la moda de autor dentro de las estrategias destinadas a las industrias culturales.

b.3.- Estrategias y acciones vinculadas a la promoción del conocimiento.

Es3.1. Mejora de los itinerarios formativos reglados de Formación Profesional.

Los actuales itinerarios formativos reglados de la Formación Profesional no atienden ni global ni parcialmente, en sus contenidos curriculares, muchos de los saberes necesarios para consolidar los perfiles necesarios en la cadena de valor de la moda de autor. Es necesario por tanto que en el futuro se produzcan cambios, tanto en el diseño general como en la configuración curricular de los programas destinados al sector artesanal y a las especialidades más vinculadas con el diseño y la moda. Para ello se recomiendan acciones en los siguientes campos:

- **A3.1.1.** Incorporación del sector, a través del mecanismo que se considere oportuno, a la alianza por la Formación Profesional.
- **A3.1.2.** Incorporación de una representación de expertos del sector a los equipos de expertos externos del INCUAL. Procederá en este punto cuestionarse la necesidad de introducir en los temarios de las familias profesionales de FP (textil, confección y piel) una formación transversal que recoja al menos dos cuestiones que, actualmente, no aparecen en el itinerario formativo: la visión general de la cadena de valor del sector, y los elementos humanísticos que confirmen el carácter identitario de la moda, abriendo una reflexión sobre la capacitación de los egresados de FP para labores de desarrollo creativo.

Es3.2. Preservación de los oficios de alto valor añadido.

Los expertos internacionales consultados hacen constante hincapié en la importancia para España de la preservación y consideración patrimonial adecuada de los oficios de alto valor añadido, como un factor singularizador de la identidad de nuestra moda de autor. Para atender esta estrategia se proponen las siguientes medidas de urgencia:

- **A3.2.1.** Redacción de un listado de oficios vinculados a la cadena de valor del sector.
- **A3.2.2.** Identificación de las empresas artesanas de alto valor añadido actualmente operativas en nuestro mercado.
- **A3.2.3.** Articulación de un programa de inserción de aprendices en los talleres, con una profunda revisión de los distintos modelos de aprendizaje vicario, prestando especial atención al modelo francés en sus fases de colaboración entre la escuela, la industria y la administración /seguridad social.
- **A3.2.4.** Facilitar el acceso de los talleres artesanos a la tecnología y a la creatividad.
- **A3.2.5.** Diseño y puesta en marcha de acciones dirigidas a facilitar la incorporación de los artesanos a la actividad docente.

Es3.3 Significación y dignificación de los oficios.

Significar y dignificar social y mediáticamente los oficios es una tarea que requiere iniciativas y programas en diversos campos. Se incluyen aquí una serie de propuestas para intervenir activamente en la sensibilización, la difusión, la formación y el desarrollo del modelo empresarial.

- **A3.3.1.** Acciones dirigidas a la difusión de los oficios de alto valor, que incluyan una estrategia de comunicación para la puesta en valor de los oficios y las altas artesanías, dirigida a audiencias concretas como nuevas generaciones y desempleados.
- **A3.3.2.** Acciones dirigidas a la creación de una estrategia específica de comunicación que vincule la artesanía a los valores de la sostenibilidad, la excelencia y el lujo.
- **A3.3.3.** Inclusión de los artesanos dentro de las acciones de formación A1.2.1
- **A3.3.4.** Acciones dirigidas a facilitar la continuidad familiar.

Es3.4. Mejora de la profesionalización del talento de grado superior.

El sector adolece de una oferta formativa de grado superior especializada en gestión de la creatividad, y la investigación académica es muy escasa. La formación de profesionales en esta área de conocimiento es vital, para que los proyectos, de origen creativo, tengan un alcance comercial y una

conexión con el mercado. Es el caso, por ejemplo, de los llamados en el mundo anglosajón, *Collection Merchandisers*, profesionales de gestión que acompañan e intervienen en las decisiones del proceso creativo para que la colección pueda cumplir los objetivos comerciales, a la que está destinada. En otras, decisiones en torno a la amplitud de la oferta, adecuación de los materiales a las necesidades de los mercados, atención a la vestibilidad, funcionalidad, viabilidad económica, etc...

- **A3.4.1** Definición de los **perfiles críticos** para la especialización y profesionalización del sector. Entre otros, técnico/as de desarrollo de materiales, y prototipado modelistas y *patronistas*, *especialistas en desarrollo y gestión de producto (product developers)*, *collection merchandisers*, *retail merchandisers*, *E-commerce merchandisers*, especialistas en sostenibilidad y moda, etc. En esta última área de conocimiento será también necesario añadir y adaptar la formación en otras áreas en contenidos relativos a la sostenibilidad: ecodiseño, materiales sostenibles, economía circular, *upcycling*, impacto en la huella de carbono y trazabilidad de la cadena de valor, comunicación en sostenibilidad...
- **A3.4.2.** Acciones dirigidas a facilitar la asistencia empresarial para la consolidación y crecimiento de mediante la colaboración de consultores externos.
- **A3.4.3** Creación y puesta en marcha de una **Escuela especializada**, para cubrir los perfiles críticos definidos en A3.4.1, y no atendidos por la oferta publico/privada actual en España, con el objetivo de la profesionalización urgente y aceleración en la competitividad del sector.
- **A3.4.4** Acciones orientadas a la integración y participación de los profesionales en activo, en la formación de los perfiles críticos. La escasa investigación y oferta formativa, necesariamente dará lugar a un tipo de formación “magistral” del conocimiento, de profesional a profesional.
- **A3.4.5** Acciones orientadas a la formación práctica de los perfiles críticos en las empresas. Sistemas de aprendizaje vicario y programas de alternancia mencionados en ES3.2.

b.4 Estrategias y acciones para la mejora de la articulación del sector y su gobernanza.

A continuación, se definen una serie de tareas vinculadas al buen gobierno de la futura iniciativa del Plan Estratégico de la Moda de Autor. Estas recomendaciones concluyen con una propuesta de modelo de gobernanza que las articule y lleve adelante, una vez constituido.

Es4.1. Vertebración de los intereses del sector.

- **A4.1.1.** Es necesaria una interlocución permanente con los agentes del sector.
- **A4.1.2.** Ampliando el apoyo a los intereses de los diferentes actores del sector a través de sus organizaciones y asociaciones.

- **A4.1.3.** Facilitando el cumplimiento de la legislación en lo relativo a la gestión de residuos y a otras acciones de mejora de la sostenibilidad.
- **A4.1.4.** Normalizando la sostenibilidad en moda a través de la UNE en España, con el objetivo de ordenar y mejorar las prácticas en sostenibilidad (en términos de vocabulario, terminología, actividades, composiciones, procesos, etc.)
- **A4.1.5.** En busca de atraer empresas deslocalizadas a España.
- **A4.1.6.** Desarrollando trabajos para la atracción de inversión y talento creativo
- **A4.1.7.** Facilitando el acceso del talento español a mercados internacionales.

Es4.2. Favorecer el desarrollo de las estrategias contempladas en el Plan Estratégico de la Moda de Autor.

Sin el mecanismo operativo adecuado, no será posible llevar adelante aquellas acciones y conseguir los objetivos que se señalen en el futuro Plan Estratégico de la Moda de Autor en España.

Es4.3. Coordinación del desarrollo de las estrategias público – privadas.

- **A4.3.1.** Labor imprescindible de interlocución ante los actores públicos y privados
- **A4.3.2.** Integrando en los órganos de gestión y en la definición de su actividad a los agentes públicos y privados que intervengan en el desarrollo de su tarea.

Es4.4. Favorecer la acción coordinada de las estrategias de interés común entre la gran empresa y las PYMES de sector.

- **A4.4.1.** Promover acciones conjuntas entre la gran empresa textil y la moda de autor que faciliten identidad al textil y visibilidad internacional a los diseñadores españoles.

Es4.5. Establecer los criterios para el desarrollo de las acciones vinculadas a la marca país.

- **A4.5.1.** Integrar la riqueza y la diversidad cultural española en una estrategia común.
- **A4.5.2.** Promover el desarrollo de la moda de autor española mediante eventos de alta imagen dentro y fuera de España.
- **A4.5.3.** Participar de los acuerdos relativos a la organización del calendario internacional de moda
- **A4.5.4.** Promover las acciones coordinadas con otros actores europeos para posicionar la moda de autor europea en el mundo.

Es4.6. Prestar servicios de asesoramiento legal.

Una necesidad de muchas pequeñas y medianas empresas que hasta ahora no ha sido resuelta satisfactoriamente y que deberá ser articulada para beneficio del conjunto del sector.

Es.4.7. Modelo de gobernanza.

Para la elaboración de la propuesta de gobernanza del sector, se ha realizado una consulta profesional a uno de los expertos españoles en la materia, José Pedreira, autor entre otros trabajos del reciente Código español de Fundaciones. Una vez analizados los datos del estudio, su opinión es que la herramienta adecuada para la articulación de las propuestas contenidas en este sería la constitución de una Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) en el seno de una organización con capacidad de representación universal y suficiente del sector y de sus agentes.

Como se sabe, la AEI es un proceso que permite la concentración, en sector productivo, de empresas y centros de investigación y de formación públicos o privados, con procesos de compromiso común, a través de intensos intercambios colaborativos cuyos beneficios derivan de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador. Así está señalado en el art. 3 de la Orden IET/1444/2014 del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, modificada por la Orden IET/1009/2016, del 20 de junio. La actividad de la AEI se organiza en torno a una rama o sector y a un mercado o segmento de mercado objetivo.

El programa de apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) busca, a través de aportaciones públicas y con colaboración del sector implicado, mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. A partir de la inscripción en el Registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras, se apoyan con recursos públicos las estrategias de innovación y competitividad empresarial desarrolladas que se reconozcan como tales.

Las ayudas convocadas apoyan la constitución de AEI incipientes, considerando como tales las recientemente constituidas, en proceso de consolidación, con una antigüedad de un máximo de 4 años desde su fecha de constitución, e incorporan además subvenciones para la realización de acciones tales como estudios de viabilidad técnica, enfocados a la definición de proyectos destinados a ser presentados a futuras convocatorias de programas como el programa de Apoyo a Agrupaciones Empresariales Innovadoras a través de la Línea 3 de “Proyectos de Tecnologías Digitales” y el programa marco de investigación e innovación de la UE para el periodo 2021-2027, “Horizonte Europa”.

En el ámbito específico de los proyectos subvencionables en el campo de la mejora de las tecnologías digitales, asunto central en el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Moda de Autor, se apoyarán aquellos que incorporen conocimientos y/o tecnologías que promuevan la transformación digital de las empresas en las siguientes categorías:

- Actividades de investigación industrial.
- Actividades de desarrollo experimental.
- Innovación en materia de organización.
- Innovación en materia de procesos.

Este marco de acción es pues el que, conforme a las circunstancias actuales del sector, puede mejor articular aquellas de entre las propuestas de este Estudio sean acordadas y consensuadas.

COLOFÓN

El estudio, debate y selección de las propuestas recogidas en este informe es un paso más en el proceso iniciado. La configuración del actual sector, su consolidación y desarrollo pueden caminar, con la aplicación de aquellas medidas elegidas por la Mesa hacia la constitución en el tiempo de un Pacto de la Moda de Autor, entre la industria, la administración pública, los emprendedores y el talento emergente, la totalidad de los agentes del sistema de la moda de autor, una plataforma común para conformar el futuro del sector. Con ambición de superar las barreras de entrada y la vulnerabilidad empresarial del nuevo talento creativo, generando valor intangible y colaborando a la construcción de la marca país. En palabras de Carlo Capasa, en España, quizás sería bueno que personas visionarias imaginaran un nuevo paradigma e invirtieran en un nuevo concepto de la moda, nuevas ideas, nuevos diseñadores, relacionados con una industria renovada. Eso es, asegura, lo que se necesita para empezar la transición: crear una nueva idea de qué es la moda española, cercana al modelo francés o italiano, apoyada en valores de creatividad y de calidad, con un creciente respeto al proceso productivo, a la artesanía de cercanía, rigurosa y duradera. Un futuro de moda sostenible.

Atraer el talento utilizando la comunicación, resaltando la belleza de la moda, una industria cultural y creativa que contribuye a la imagen que tenemos sobre nosotros mismos y que representa el tiempo en el que vivimos, La moda de autor puede representar el triunfo de la economía circular en el corazón de una industria en profundo cambio: procesos de reutilización, reciclaje, alquileres... Eso significa que la ropa tiene que ser duradera y trazable, formar parte de un proceso en el que prime la transparencia ante clientes y usuarios. Y con ese objetivo de creación de valor funcional y sostenible se elabora el presente Estudio.

Bibliografía y materiales consultados

- Anderson, Ruth Matilda. (1951) *Spanish Costume: Extremadura*. New York. Hispanic Society of America.
- Anderson, Ruth Matilda (1979) *Hispanic costume, 1480–1530*. New York: Hispanic Society of America.
- Andjelic, Ana (2021) *The Business of Aspiration. How Social, Cultural and Environmental Capital changes Brands*. London Routledge.
- Berges, Manuel, et al. (1991) *Moda en Sombras*. Madrid: Museo Nacional del Pueblo Español.
- Bourdieu, P. (1988) *LA distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid. Taurus.
- Brewer, M.K. (2019). *Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility*. *Laws*, 8 (24), 2-9. doi: <https://doi.org/10.3390/laws8040024>
- Capuz-Rizo, S.F., y García, E. (2015). *Caracterización de los sistemas de producto-servicio. Análisis de casos de estudio*. 19th International Congress on Project Management and Engineering, España.
- Centre for Sustainable fashion (2021). *Final Report. Rethinking fashion Design Entrepreneurship. Fostering Sustainable Practices*. Se puede consultar en: <https://www.researchgate.net/project/Rethinking-Fashion-Design-Entrepreneurship-Fostering-Sustainable-Practices>
- Clapés, M., Martín i Ros, R. (1987). *España: 50 años de moda*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona / Centro de Promoción de Diseño y Moda.
- Conway, D. (2016) *"Margaret Thatcher, Dress and the Politics of Fashion"*, in Behnke, A., *The International Politics of Fashion: Being Fab in a Dangerous World*. Routledge.
- Dent Coad, E. (1990). *Spanish Design and Architecture*. London: Studio Vista.
- Elisa Frans, R., Ariyani, M. Indira (2020) *The Influences of Fashion as a Soft Power Towards France's Economic Growth*. Winaya (e-ISSN: 2272-3760) Vol 01/July-December. Se puede consultar en: https://www.academia.edu/70614315/The_Influences_of_Fashion_as_a_Soft_Power_towards_France_s_Economic_Growth
- Ellen Macarthur Foundation. (2017) *Economía circular, Elementos básicos*. Se puede consultar en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/elementos-basicos>
- EY/Boston Consulting Group. *Informe sector moda en España. Análisis de impacto de la crisis del Covid-19* (2020). Consultado en: http://revistadelcalzado.com/wp-content/uploads/2020/12/Informe-Moda-Espana_Covid19.pdf
- EY/Modaes.es (2022) *Shaking Sustainability in the fashion business*. Se puede consultar en: https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/shaking_sustainability_2022/#page=1
- Fashion Revolution (2022). *Fashion Transparency Index 2022*. Se puede consultar en: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>
- Figueras, J. (2003) *Moda española: una historia de sueños y realidades*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- García-Torres, S., y Rey-García, M. (2020). *Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa*. ICE, (912), 87-100. Accesible en: <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6966>
- Gómez, G. (2019). *Introducción a la moda sostenible*. Puede consultarse en: <https://www.slowfashionnext.com/wp-content/uploads/2019/12/Cápsula-2-Int.-MS-Temas-5-y-6.pdf>
- Hoang, D., Kousi, S. and Martínez, L. (2022). *Online Customer Engagement in the Aftermath of COVID-19: Opportunities for the Luxury Industry*. Springer N.S. Se puede consultar aquí: https://www.researchgate.net/publication/361156953_Online_Customer_Engagement_in_the_Aftermath_of_COVID-19_Opportunities_for_the_Luxury_Industry
- Hupperts, P. (2007). *Moda y sostenibilidad. Una combinación fascinante*. *Virtual Pro*, (63), 1-2. Puede consultarse en: <https://www.virtualpro.co/editoriales/20070401-ed.pdf>
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Klamer, A. (1996). *The value of culture*. Amsterdam. Amsterdam University Press.
- Klamer, A. (2016). *Doing the Right Thing. A Value based economy*. Amsterdam. De brink.
- Larios, R.P. (2019). *El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda*. *Mundo Textil*, (159), 36-40. Puede consultarse en: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10185>
- Liu, C., Sibeil, X., y Chunmin, L. (2020). *Slow fashion movement and sustainable consumption: Is it an opportunity for local fashion brands?* International Textil and Apparel Association Annual Conference Proceedings, 77(1). Puede consultarse en: <https://doi.org/10.31274/itaa.11946>
- López-Medina, J.D., París, R.M., Arboleda, J.F. y López, L. (2019). *Hacia el reto de marcas sostenibles*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.
- Martínez, G. (2016). *La tendencia Slow fashion y el comportamiento del consumidor: un enfoque exploratorio*. X International Fashion Conference. Universidad de Navarra, España.
- Martínez, A. (2021). *La sostenibilidad en los estudios de la moda*. *Athenea Digital* 21 (1), 1-19. Puede consultarse aquí: <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2728>
- Modaes (2022). *El mapa de la Moda. Facts & Figures*. Modaes Información, SLU. Barcelona.

Modaes.es (2022) *Global fashion drivers 2022*. Modaes.es. Cinnamon News. Barcelona. Se puede consultar en: https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/qfd_2022/index-3.html#page=1

Moda.es (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*. Puede consultarse en: https://www.modaes.es/files/publicaciones/free/2021/informe_economico_2021/#page=1

Modaes (2022). *El mapa de la Moda. Facts & Figures*. Modaes Información,SLU. Barcelona.

Mora, E., Rocamora, A., y Volonté, P. (2014). *On the issue of sustainability in fashion studies*. International Journal of fashion Studies, 11(2),139-147. Puede accederse aquí: https://doi.org/10.1386/inf.1.2.139_1

Morand, Pascal. *Entrevista en Modaes* (2022). Se puede consultar en <https://www.modaes.com/back-stage/pascal-morand-la-moda-trata-de-vender-creatividad-pero-sobre-todo-de-comunicarla>

Morral i Romeu, E., et al. (1997) *Mil anys de disseny en punt*. Tarrasa: Centre de Documentació i Museu Tèxtil.

Niinimäki, Kirs. (2011) *From Disposable to Sustainable. The complex interplay between Design and Consumption of Textiles and Clothing*. Aalto University School of Art and Design. Helsinki.

Nye, J. (2005) *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

ONTIER (2020). *La protección de los diseños de moda a través de la normativa de propiedad intelectual*. Se puede consultar en : <https://es.ontier.net/ia/moda-y-lujo/flashboletin-moda-y-lujo12proteccion-disenos-de-modapropiedad-intelectual.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.*: http://www.ecominga.ugam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Palomo-Lovinski, N., y Faerm, S. (2020). *Changing the Rules of the Game: Sustainable Product Service Systems and Manufacturing in the Fashion Industry*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, (78), 213-225. Puede consultarse en: <https://doi.org/10.18682/cdc.vi78.3672>

Quantis (2018) *Measuring fashion global impact. Environmental impact of the Global Apparel and Footwear Industries Report*. Puede consultarse en: https://quantis.com/wp-content/uploads/2018/03/measuringfashion_globalimpactstudy_full-report_quantis_cwf_2018a.pdf

Riezu, M. D. (2021) *La moda justa. Una invitación a vestir con ética*. Barcelona. Anagrama.

Riviere, M. (1992) *Lo cursi y el poder de la moda*. Madrid. Espasa Calpe.

Rodríguez, B., y Martín-Caro, E. (2019). *Actitudes ante la sostenibilidad y la moda: una exploración por grupos de edad*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, 20(20), 20-35 .Puede consultarse en: <https://doi.org/10.7263/adresic-020-02>

Sánchez-Vázquez, P., Gago-Cortés, C., y Alló-Pazos, M. (2020). *Moda sostenible y preferencias del consumidor*. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 9(3), 39-57. Puede consultarse en: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090343.39-57>

Sachidhanandham, A. (2019). *Fast Fashion vs. Slow Fashion*. Fibre2fashion, 1-6. Accesible en: <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/author/s-aishwariya/368>

Smith, P. J. (2003) *"Analysis of Contemporary Spanish Fashion, Written from the Perspective of Cultural Studies."* en *Contemporary Spanish Culture: TV, Fashion, Art, and Film*. Malden, Mass.: Polity Press.

Throsby, D. (2001) *Economics and culture*. Cambridge, Cambridge University Press.

Throsby, D. (2010) *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge, Cambridge University Press.

Urgelles, A., Torregrosa, M., y Sánchez-Blanco, C. (2016). *La tendencia slow fashion y el comportamiento del consumidor: un enfoque exploratorio*.

En G. Martínez (Ed.), *Fashion on the move: Rethinking design* (pp. 211-218). España, Pamplona: Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra.

V.V.A.A. (2016) *Informe: El sector de la moda en España. Retos y desafíos*. ISEM/ ACME. Puede consultarse en: <https://es.readkong.com/page/el-sector-de-la-moda-en-espana-retos-y-desafios-3922522>

Wennberg, M. V. and Östlund, Å. (2019) *Minstra Future Fashion*. The Swedish Foundation for Strategic Environmental Research. Se puede consultar en: <http://mistrafuturefashion.com/download-publications-on-sustainable-fashion/>