

Expansión de empresas Retail en EE.UU

Santiago Ferrada Castro



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



Santiago Ferrada Castro es Doctor en Economía por la Universidad La Salle, UOLS, con la calificación de Sobresaliente Cum Laude.

Ha ayudado a impulsar el crecimiento de organizaciones en múltiples mercados internacionales; incluyendo Decathlon, Bestseller, Pili Carrera, Sole Technology y actualmente Gympass.

Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Camilo José Cela, obtuvo además el Diplomado en Ciencias Empresariales en la Universidad de Barcelona y Diplomado con mención de honor en Dirección y Administración de Empresas Deportivas en la Johan Cruyff Institute. Es Máster en Dirección Financiera por la Universidad Camilo José Cela y Máster en Comercio Internacional por la Universidad de Barcelona.

Colaborador habitual como experto en medios de comunicación, destaca su participación en el periódico estadounidense Huffington Post también es autor del blog www.lifeferrada.com. Es reconocido conferenciante internacional por sus aportes a la internacionalización de empresas y apertura de nuevos mercados.

Ha recibido numerosos premios y galardones, entre otros, miembro de honor del Consejo Superior Europeo de Doctores (CONSEDOC) y mención de ESERP Business & Law School al mérito profesional.

Nadador y triatleta profesional, es un distinguido deportista de retos de alta resistencia. Su liderazgo en el mundo empresarial se basa en los valores del deporte: esfuerzo, motivación y superación.

Expansión de empresas Retail en EE.UU

Excmo. Sr. Dr. Santiago Ferrada Castro

Expansión de empresas Retail en EE.UU

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico Correspondiente, en el acto de su recepción
el 26 de abril de 2023

por

Excmo. Sr. Dr. Santiago Ferrada Castro
Doctor en Economía

y contestación de la Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero
Doctor en Ciencias Sociales y Humanas,
Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas, y
Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA · 1914

www.raed.academy

© Santiago Ferrada Castro

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-49963-2

D.L: B-8347-2023

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: abril 2023

❖ PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Señor Presidente.

Excelentísimas e Ilustrísimas Señoras y Señores Académicos.

Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades.

Señoras y Señores, Familiares, Amigas y Amigos todos:

Que sean mis primeras palabras para mostrar mi gratitud a esta Real Academia y sus Académicos por haber tenido bien acogerme en su seno, y, en especial, a su Presidente, el Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau. Debo dejar constancia de eterna estima y amistad al Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, ya que para mí es un orgullo que sea él quien asume el discurso de contestación. Dr. Barquero, quiero resaltar, en este tan noble acto, su humanismo, humildad, generosidad y verdadera amistad.

Quiero hacer mención expresa en este día tan importante en mi vida, a mi amada esposa, Iveth Ortiz, por su apoyo incondicional desde el primer momento que decidimos compartir la vida juntos.

Mi gratitud debe nombrar a todos aquellos que han estado presentes en mi trayectoria deportiva, educativa y profesional por su generosidad de darme soporte, ayuda, consejos, motivación y aprendizajes de forma desinteresada con el objetivo de ayudarme a ser la persona que soy.

Mi eterno tributo a la memoria de mi padre, Don Manuel Ferrada (1947-2015) y a mi madre, hoy aquí presente, Doña

Maria Natividad Castro, porque pusieron los cimientos necesarios con mucho esfuerzo, pues me educaron en los valores del Olimpismo fundados desde la antigua Grecia y expresados en la Carta Olímpica por el impulsor del Olimpismo moderno el Barón Pierre de Coubertin. Valores relacionados con un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo, la responsabilidad social y el respeto por los principios éticos fundamentales universales. Deporte al servicio del desarrollo armónico del ser humano, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana. Valores, que hoy más que nunca son imprescindibles en nuestra sociedad.

Afronto el ingreso a esta Real Corporación centenaria y de la que forman parte varios Premios Nobel, como un acto de gran responsabilidad y a la vez humildad por la calidad de los miembros de la misma Institución.

Por ello, y sin más preámbulos, procedo a la lectura del preceptivo discurso de recepción como Académico de esta Real Academia Europea de Doctores.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS.....	7
DISCURSO DE INGRESO	11
LA NECESIDAD DE APERTURA DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA LAS EMPRESAS RETAIL	11
LA NUEVA REALIDAD EN EL MUNDO DE LA MODA	15
HÁBITOS DE CONSUMO EN ESTADOS UNIDOS.....	41
EL IMPACTO DEL RETAIL EN LA ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS Y LOS ESTADOS MÁS IMPORTANTES	65
¿CÓMO EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS?.....	89
CASOS DE ÉXITOS DE EMPRESAS EN EL MERCADO DEL RETAIL EN ESTADOS UNIDOS	105
CONCLUSIONES	111
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	123
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores.....	131



❖ LA NECESIDAD DE APERTURA DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA LAS EMPRESAS DE RETAIL

En diciembre del año 2009, Isak Andic, fundador y propietario de la empresa textil Mango daba a conocer a los medios de comunicación la apertura de 600 puntos de venta en Estados Unidos dentro del acuerdo de colaboración alcanzado con los grandes almacenes JC Penney. Las reacciones y comentarios que llegó a desencadenar el anuncio fueron de todo tipo. No fue para menos, JCPenney cuenta con una posición dominante en los Estados Unidos, donde controla más de 1.000 grandes almacenes. Mango por su parte, se aseguraba entrar en el mercado del consumo por excelencia de una forma vertiginosa y que nunca nadie había logrado hasta ese momento.

En noviembre del 2015 otro comunicado de prensa hizo temblar al mercado de la moda. Después de 5 años de colaboración Mango y JC Penney habían decidido no renovar su contrato de colaboración y anunciaban el cierre de las 450 tiendas abiertas hasta el momento en Estados Unidos, lo cierto es que nunca llegaron a alcanzar la cifra de 600 tiendas que contemplaba su plan de expansión.

Mango restó importancia a la ruptura del acuerdo, porque los puntos de venta abiertos en colaboración con JC Penney apenas representan un 0,5 por ciento de los 2.017 millones de euros de facturación que alcanzó ese año.

Los desencuentros entre las empresas de moda y lujo europeas y el mercado estadounidense empezaron ya a finales del siglo

XIX. Georges Vuitton, hijo de Louis Vuitton y heredero de la mayor empresa del sector lujo del mundo comenzó una campaña para convertir la empresa en una multinacional, exhibiendo productos de la compañía en la Feria de Chicago en 1893. Posteriormente realizó una gira por ciudades como Nueva York, Filadelfia y Boston, para promover la venta de productos de Vuitton. Su principal competidor la firma francesa Hermès llegó a un acuerdo con los grandes almacenes Neiman Marcus para distribuir sus productos. Al igual que Mango, Vuitton y Hermès fracasaron en su primera tentativa de éxito en los Estados Unidos.

El comunicado de prensa de Mango me intrigó pero el interés aumentó a raíz de un artículo publicado por Jose María Castellano Rios ex vicepresidente y consejero delegado de Inditex en la revista ICE, donde argumentaba la estrategia seguida por Zara para posicionarse como líder mundial del fast fashion. En 1988 Zara abrió en Oporto (Portugal) su primera tienda en un mercado internacional, un año más tarde decidió dar el salto a Estados Unidos abriendo su primer establecimiento en la ciudad de New York. 35 años después, Zara ha alcanzado una posición dominante a nivel mundial con más de 2.150 puntos de venta repartidos por 93 países, sin embargo, solo 99 de ellos están ubicados dentro de Estados Unidos.

Tras la lectura del artículo mi inquietud por esta configuración del orden en el mercado de la moda aumentó y se convirtió en una preocupación que hizo que me planteaba qué motivos llevan a grandes grupos textiles, con casos de éxito en implantación de modelos de negocios en mercados internacionales a tener serias dificultades para sobrevivir en el que a simple vista tendría que ser uno de los mercados más exitoso para ellos, Estados Unidos, líder mundial indiscutible en el gasto de bienes del consumo por habitante.

El presente discurso es un esfuerzo continuado para contribuir a dar respuesta a este complejo problema de cómo las empresas de moda y lujo europeas pueden llegar a triunfar en Estados Unidos.

Un segundo elemento decisivo es la experiencia en comercio internacional y apertura de nuevos mercados que adquirí trabajando con empresas de moda y lujo durante más de diez años inestimables de formación personal y profesional.

Estos dos ingredientes han cuajado en una investigación que fue amasando poco a poco. Ha sido el resultado de años de investigación en Estados Unidos, Reino Unido y España. Se expresaron por primera vez en artículos de opinión publicados en el periódico *TheHuffigton post*, y posteriormente debatidos en conferencias sobre moda, lujo y mercados internacionales. Estas conferencias sirvieron para contrastar ideas y experiencias con profesionales y académicos sobre la utilización del método del libro y concretar qué caminos y requisitos son imprescindibles para llegar a tener éxito en el mercado de la moda y lujo estadounidense.



❖ LA NUEVA REALIDAD EN EL MUNDO DE LA MODA

La Real Academia Española define el concepto moda como: “Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos” La palabra es si, proviene del francés mode y una de las primeras celebridades en utilizarla fue Coco Chanel con frases tan emblemáticas como “todo lo que está de moda pasa de moda”.

En el ámbito empresarial, la moda como sector económico crea imagen de país e influye favorablemente en otros sectores económicos. Una imagen de país sólido es capaz de dar soporte a las exportaciones de bienes y servicios y al mismo tiempo atraer inversiones extranjeras.

El sector de la moda engloba infinidad de actividades, de productos y de ideas; definir el sector en unas palabras roza la imposibilidad debido a su alcance ya que engloba desde el sector textil y de confección, al del calzado, el de la marroquinería, la bisutería y así hasta un largo etcétera.

En el sentido genérico de la palabra, moda es cambio, definido como un conjunto de tendencias o novedades dadas en un corto periodo de tiempo, existen modas en todo tipo de actividades dentro de la vida cotidiana de las personas, como dijo el diseñador Tom Ford “La moda es todo. Arte, música, diseño de muebles, diseño gráfico, el pelo, el maquillaje, la arquitectura, la forma en que se ven los automóviles-...Todas esas cosas van

de la mano para hacer un momento en el tiempo, y eso es lo que me emociona”. Sin duda, la que más destaca entre todas es la moda textil, “situando al individuo tanto en el tiempo como en el espacio, además de ser un soporte de uso universal” tal y como dijo Franck en 1990.

La importancia de la ropa como icono de la moda, es evidente, gracias a ella es fácil identificar individuos que forman parte de un grupo socialmente aceptado por la mayoría de la sociedad, al mismo tiempo, es un instrumento para definir el perfil de las personas, ayudándonos a conocer mejor al individuo, sus gustos y preferencias e incluso en algunos casos su ideología.

Además de lo descrito anteriormente, hay otros elementos que hacen ver la importancia de la ropa en la moda, ya que constituye un pilar esencial para percibir a simple vista y con total facilidad aspectos que ayudan a definir la personalidad de los individuos. Las personas pueden cambiarse de prenda de vestir varias veces al día, no se usa el mismo tipo de ropa en invierno que en verano, cuando va a trabajar, cuando hace deporte o cuando sale con sus amigos; por otro lado, se pueden ajustar a la medida de cada persona según la hechura de su cuerpo, haciendo que se adapte a cada uno, lo que lo convierte en una forma de transporte muy flexible y adaptada a cada consumidor, siendo además un producto no duradero, ya que, se renueva armario o se usa cada tipo de ropa según la ocasión, dotando a la moda así, de un carácter momentáneo.

El mercado de la moda surge a mediados del siglo XIX con la aparición de la alta costura, la cual adquirirían únicamente personas de la burguesía. En esa época la moda se basaba en una oferta muy pequeña, dirigida a personas de clase alta, y por ello, los precios eran elevados debido a su exclusividad. Más adelante se volvió más accesible debido a la mecanización y la

producción masiva, que hizo que se aumentará la oferta, y con ello apareció una nueva demanda, no solo dirigida a personas de clases altas, sino también de clase media.

En rasgos generales el mercado de la moda se resume desde la confección de manera artesanal hasta la producción industrial, la cual se divide en varias etapas a lo largo de la historia (Arriaga, 2005).

Las sociedades primitivas, prolongaron en el tiempo las mismas vestimentas. En Egipto se mantuvo la misma túnica durante casi quince siglos, en Roma se usó la toga y la túnica hasta que finalizó el imperio, en Grecia se impuso el pueblo

La moda como sistema surgió a mediados del siglo XIV, propio de Occidente y como consecuencia del desarrollo del mundo moderno. Se notó el cambio como consecuencia de la diferencia entre la indumentaria para hombres y mujeres, para los primeros se trataba de indumentaria corta y ajustada y para las segundas ropa larga y suelta. La moda se convirtió en sistema cuando la sociedad empezó a cambiar su mentalidad y a aceptar el gusto por lo nuevo como un principio firme y normal. Este cambio se realizó por diferentes factores políticos, económicos, culturales y sociales, entre los que se destacan el cambio de vida de lo rural a la ciudad, la aparición de una nueva clase social: la burguesía y la sociedad cortesana.

A partir de la Edad Media, Francia empezó a ser el país con mayor influencia en la moda. En el siglo XIII, se crearon numerosos oficios dentro de la moda como: sastres, quienes por encargo realizaban los trajes con los materiales que les suministraban sus clientes; los merceros, quienes vendían todo tipo de accesorios; las costureras que cosían para los sastres; y los traperos que se dedican a reciclar ropa de segunda mano.

El creador de la nueva forma del comercio de la moda fue Hippolite Leroy (1763-1829) quien comenzó a vender todo tipo de accesorios relacionados con la moda (lencería, pieles, sombreros, gafas, bolsos...) además de inventar una forma de promocionar sus productos como es el obsequio de muestras de éstos para que los clientes pudieran probarlos antes de comprarlos y así asegurarse mayor éxito.

La industria de la moda comenzó a tomar forma hacia 1820 cuando los traperos de la ciudad de París compraban los restos de tejidos de los sastres y los vendían a precios muy bajos. Al ver el éxito, contrataron a algunos sastres para que a partir de esas telas tejiese trajes nuevos con precios menores que los sastres normales. Esta iniciativa hizo que los fabricantes textiles aportaran capital para crear los almacenes y comprar la maquinaria necesaria para confeccionar los vestidos, de ahí surgieron los grandes almacenes trayendo consigo el nacimiento de la confección y una nueva forma de venta.

En el siglo XVI comenzaron a aparecer los primeros libros de moda. El primero que se escribió fue dedicado al traje español escrito por Enea Vico, un grabador italiano. Un siglo más tarde, surgieron publicaciones aconsejando sobre la moda, pero no fue hasta el siglo XVII cuando se dio un vuelco a la difusión de la moda. Francia enviaba cada mes a todas las cortes de Europa unas muñecas llamadas "Pandoras" que vestían con los trajes que estaban a la moda en Francia, de ahí que surgiera el término "ir a la moda".

En el siglo siguiente, el siglo XVIII, comenzaron a editarse las primeras revistas de moda, pero no fue hasta el siglo XIX cuando comenzaron a ser más completas. Las revistas contenían vestidos para todo tipo de ocasión: fiesta, deporte, ocio, etc. Llegaron a convertirse en el mayor medio de difusión de

la moda de aquella época, ya que, las señoras de clases sociales altas imitaban las imágenes al pie de letra. En los cincuenta años posteriores, se transformaron en editoriales y se crearon diferentes tipos de revistas relacionadas con la moda, las de mayor influencia fueron: “La moda elegante”, “Harper ‘s Bazaar” y el “Correo de Damas”.

Estas revistas no solo contenían artículos relacionados con prendas de vestir, sino que indican donde poder comprarlas, como peinarse, trucos de jardinería, consejos sobre obras literarias para mujeres y buenas costumbres. Gran parte de estas revistas, eran editadas por mujeres pertenecientes a clases sociales altas, que lo hacían como hobby.

En Inglaterra la aristocracia se preocupaba más por sus tierras que por las Cortes, por lo que su indumentaria se adapta a un ritmo de vida más activo, se trataba de ropa cómoda, amplia, de colores discretos y que eran característicos por usar paño de lana, a diferencia de los trajes de sedas que se usaban en Francia. Con la Revolución Francesa esta tendencia inglesa aumentó y se convirtió en el icono del triunfo del hombre moderno.

En 1839 Barthélemy Thimonnier inventó la máquina de coser provocando que el oficio se mecanizara. En un primer momento se confeccionaban trajes en serie como trajes regionales, de diario o de trabajo, muy sencillos y baratos. Años más tarde gracias al aumento de la demanda y la llegada de la Revolución Industrial aparecen los grandes almacenes, los cuales empezaron como tiendas textiles exceptuando la tienda londinense “Harrod ‘s” que era de alimentación.

Al detectar que existía un segmento de mercado con alto poder adquisitivo que buscaba un valor añadido a las prendas de vestir, en 1852, “Le Bon Marché” creó un lugar donde resulta

agradable comprar. Prestando atención a todos los pequeños detalles y creando así el principio del merchandising. El producto era el que se vendía por sí solo, y con esto las reglas del comercio moderno cambiaron.

Esta nueva forma de comprar rápido triunfó, ya que, la clase burguesa consideraba que comprar rápido ahorraba tiempo y se podía adquirir el producto de manera inmediata sin tener que esperar a ser confeccionado. Al mismo tiempo las clases trabajadoras comenzaron a comprar dichos productos, ya que, los precios de los productos se abarataron considerablemente.

Precedido por su éxito como modista de la alta sociedad, Charles Frederick Worth fue el propulsor en 1858 de la alta costura. Introdujo un nuevo sistema de producción; ya no eran las clientas quienes aportaron sus ideas y sus preferencias, sino que ahora es el modista quien confecciona los vestidos y las clientas, se limitan a escogerlos para que se les hiciese a medida. Al mismo tiempo era la clienta quien se desplazaba a los salones y no el modista como ocurría anteriormente.

La manera de comunicación también cambió, Worth, bajo invitación previa, exponía a sus clientas los modelos de las colecciones en sus salones, haciendo desfilas a jóvenes con sus creaciones. A partir de entonces, la moda pasó a ser una empresa de creación y de hacer de la publicidad un espectáculo, además de ser el motor de las novedades. Worth entendió la creación de imagen de marca como que la moda además de ropa vendía satisfacción e ilusión, por lo que debía de ser pagado también.

Este diseñador fue el primero en poner etiqueta a sus diseños, donde ponía su nombre, y de esa manera todas sus creaciones llevaban su nombre para poder distinguirlos del resto. Para diferenciar a la alta costura de la confección, se creó la “Maison de

Alta Costura” que hacía referencia a la “empresa cuya actividad consiste en crear modelos femeninos para realizarlos a medida y venderlos a una clienta privada o a clientes profesionales, con el derecho de reproducción incluido” (Arriaga, 2005).

La comunicación en la moda se hizo cada vez más inminente. Jeanne Paquin, era couturière, pionera en la comunicación moderna de la moda, convertía sus desfiles en espectáculos, sus maniquís paseaban a los lugares de moda y fue la primera en abrir establecimientos en el extranjero. Por otro lado, Paul Poiret fue un creador de tendencias, ya que introdujo el escaparatismo en la alta costura y creó los primeros catálogos de venta para sus clientas.

Coco Chanel se hizo importante por múltiples acciones como adivinar cómo sería la mujer del siglo XX; creó una empresa dentro del mundo de la moda que hoy en día sigue siendo independiente. Creó un estilo dándole gran importancia a los complementos, ya que, los entendía como parte de la moda por sí solos. Además, lanzó en 1921 un perfume, el Chanel N°5, convirtiéndose en el primer perfume firmado, consolidando de esta manera la unión entre perfume y moda.

En América, en los años 20, se compraba en grandes almacenes, donde se podían encontrar diferentes modelos en varias tallas, en lugar de comprar prototipos tal y como sucedía en Europa. Después del crack de 1929 estas acciones se invirtieron, ya que, los impuestos de aduanas se dispararon para los vestidos de alta costura y resultaba más barato comprar los prototipos para luego crearlos a gran escala.

La Segunda Guerra Mundial, dejó a Francia aislada y los Estados Unidos no podían inspirarse en sus modelos, por lo que crearon un estilo propio: el american look, inspirado por la

diseñadora Claire McCardell, que se basaba en el concepto de coordinados: prendas fáciles de combinar entre sí, dando a entender que se podía crear un nuevo estilo basado en el ready to wear, totalmente independiente de los criterios de la alta costura.

Del ready to wear nació la expresión europea: prêt-à-porter traducido como: “listo para llevar” surgido como consecuencia de la confección a gran escala. Este tipo de producción se comenzó a dar porque tras la Segunda Guerra Mundial el nivel de vida aumentó y la mentalidad de la sociedad cambió de manera que se convirtió en una sociedad consumista, individualista y hedonista que buscaba ser más joven.

La consolidación de este sistema de producción y creación sencillo disminuyó la importancia de la alta costura y el gusto por las formas de vestir se volvieron homogéneas. Con esto, nació el negocio de las tendencias de la moda y el estilismo, una serie de mecanismos creados para ayudar a industrias locales a mejorar y adaptarse a los cambios del entorno, además de poder adaptarse al mercado.

En esa misma época, surge la figura del diseñador de moda como consecuencia de la implantación del negocio del prêt-à-porter. “Tiene un perfil de creador, diseñador, estilista, coordinador, controlador de las prendas en el proceso de producción e incluso vendedor del propio producto” (Arriaga, 2005).

Christian Dior fue otro referente en el mundo de la moda, abrió su casa de costura gracias a la financiación de un empresario, con lo que entró el capitalismo a formar parte del sector de la moda. Fue el primer couturier que abrió una boutique de prêt-à-porter de lujo en Nueva York y a la vez que estableció un sistema de licencias, de manera que mandó fabricar guantes,

medias, lencería, perfumes y corbatas con su nombre, dando el paso de la alta costura a la marca.

En 1960, la moda dejó de tener como referente a la alta costura y se mudó a las calles para poder atender mejor la demanda creciente de los jóvenes. Londres desbancó a París como capital de la moda. Apareció un nuevo tipo de establecimiento: la boutique, tienda destinada a vender ropa para jóvenes. Las primeras en sumergirse en este cambio fueron “Bazaar” y “His Clothes”, inaugurando una nueva forma de venta: luces de neón, música pop en los establecimientos, dependientes de la misma edad que los clientes y vestidos con la ropa de la tienda y probadores. Yves Saint Laurent fue el primer couturier en abrir una boutique independiente de su casa de alta costura en París a la que llamó “Rive Gauche” comercializando su línea prêt-à-porter bajo licencia; fue seguido por Christian Dior, lanzando su línea prêt-à-porter Miss Dior.

Didier Grumbach fundó en 1971 “Créateurs & Industriels, una asociación de diseñadores y fabricantes para poder ordenar el trabajo de la industria. La palabra styliste se cambió por creador de moda, precediendo al couturier. Este hecho consolidó definitivamente el prêt-à-porter, lo que hizo que la moda de la calle pasará a las pasarelas, donde los desfiles eran auténticos shows a diferencia de los de alta costura. Sin embargo, a pesar de estar en bandos diferentes, la alta costura y el prêt-à-porter franceses crearon la “Chambre Syndicale du Prêt-à-porter des Couturiers et des Créateurs” para unirse y crear una estrategia común ante la entrada en el mundo de la moda de firmas italianas, japonesas, inglesas y americanas, poniendo en común un calendario de desfiles.

En los años 80, la moda sufrió una internacionalización definitiva. Algunos diseñadores japoneses se trasladaron a París, con

un estilo totalmente diferente a la moda occidental. Londres pasó a ser el centro de la moda vanguardista de la mano de Galliano y Wetswood; Milán era la ciudad de la que surgía la moda italiana y Nueva York se regía por el *american style*, con marcas como Donna Karan, Calvin Klein y Ralph Lauren.

En esa misma década, la moda se convirtió en un estilo de vida debido a la influencia de las marcas sobre las personas. La alta costura consiguió superar la crisis que se inició en los setenta, debido a la actuación de Karl Lagerfeld, contratado por Chanel a finales del siglo XX para cambiar su imagen y volverse más moderna.

La Guerra del Golfo provocó que las marcas adoptaran nuevas estrategias para hacer frente a la recesión: disminuyeron precios con las rebajas, liquidaciones, deslocalización del proceso de producción, creación de nuevas gamas de productos, campañas de publicidad agresivas, además de comenzar una inminente internacionalización. En consecuencia, la industria de la moda comienza a estructurarse en holdings. Los más destacados eran: LVMH compuesto por Louis Vuitton Mœt Hennessy; Pinault Printemps Redoute; o Hermès, todos ellos con sede en Francia en Francia.

En el año 2000, las marcas de lujo seguían los pasos iniciados en el siglo anterior, contratando a jóvenes talentos que sabían satisfacer las nuevas necesidades que se generaban en el mercado. La pionera fue Gucci contratando al joven Tom Ford quien dio un giro a la marca de lujo, de manera que ofrecía una visión global de la moda, además de impulsar el *prêt-à-porter* de la marca.

La llegada de Internet y la expansión de los medios de comunicación afectaron a la moda. Nace el fenómeno MTV, que se ex-

tendió por Europa de manera que los jóvenes se inspiraban en sus videoclips en cuanto a estilo y ropa. Por otro lado, surgieron los cool hunter, o cazadores de tendencias, que se encargaban de salir a la calle y captar tendencias para todo el mundo. En España, Zara se internacionalizó definitivamente, creando una nueva forma del comercio de la moda a gran escala, marcando un antes y un después en el mundo de la moda.

El impacto de la sociedad de la información, el uso intensivo de las tecnologías de la información y la aparición de nuevos comportamientos empresariales y sociales han alterado profundamente el modo en que se produce, distribuye, comercializa y vende la moda textil.

Todos estos cambios configuran un nuevo sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores clave de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y poner a su disposición a tiempo. Ello implica estructurar toda la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible.

La capacidad para recopilar información, procesarla y dar respuesta en el menor tiempo posible se ha convertido en una de las claves de la industria de la moda a nivel internacional. Esto ha supuesto introducir cambios en la estructura organizativa de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno.

La primera tendencia, y más amplia, de esta evolución organizativa es el tránsito de la producción en serie a la producción flexible, al permitir diversificar la línea productiva con el fin de responder a las nuevas demandas de los consumidores (Piore y Sabel: 1990; Coriat: 1993; Valdivieso: 2000).

La segunda fue la introducción de nuevos métodos de gestión, como por ejemplo el sistema de suministros justo a tiempo lo cual permitió mejorar la competitividad, al asegurar en cada momento el suministro exacto del producto acabado (en cantidad y variedad) que el mercado reclama, obviando el coste de almacenaje y obsolescencia que en la textil resulta insoportable.

La tercera es la crisis de las grandes empresas y la elasticidad de las firmas pequeñas y medianas como agentes de innovación y fuentes de creación de puestos de trabajo. Algunos de los cambios implican la práctica cada vez mayor de subcontratar empresas pequeñas y medianas, cuya flexibilidad permitió que aumentaran la productividad y eficiencia de las grandes empresas. En conexión con lo que se acaba de exponer, se encuentra una cuarta tendencia que se manifiesta, según Castells (2000), en otras dos formas organizativas de interconexión de las empresas a nivel internacional.

Uno, es el modelo de redes multidireccionales, aplicado por las pequeñas y medianas empresas que suelen encontrarse bajo el control de acuerdos de subcontratación o el dominio financiero/tecnológico de empresas más grandes, que con frecuencia toman la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación con diversas firmas. Estos tipos de redes buscan fundamentalmente la cooperación en la gestión comercial y en las operaciones (de producción y logística de la distribución). A nivel internacional, son conocidos los “distritos industriales italianos” o los modelos de producción en red de la industria de calzado, textiles y juguetes de la región valenciana.

El otro es el modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la cobertura de una gran compañía. Este tipo de organización es una forma intermedia entre la desintegración vertical mediante acuerdos de subcontratación de una

firma global y las redes horizontales de pequeñas y medianas empresas en distintos lugares del mundo.

La quinta hace referencia a las alianzas estratégicas de las grandes empresas. De la crisis del antiguo modelo surge una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional y global: la empresa-red. La empresa en red es el resultado de la convergencia de los cambios organizacionales descritos y la asimilación del uso de internet y el resto de las nuevas tecnologías digitales (Castells, 2000: 196). Este cambio ha transformado el modelo de empresa: lo que fue el fordismo, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena de montaje, es hoy en día la capacidad de funcionar en red. Para Ernt (1994), la mayor parte de la actividad económica en las principales industrias se organiza en torno a cinco tipos de redes: las redes de proveedores, redes de productores, redes de clientes, las coaliciones de normalización y las redes de cooperación tecnológica.

Este tipo de red se organiza alrededor de una gran firma central especialista en la intermediación entre la financiación, la producción y la comercialización, en virtud de una marca comercial prestigiosa o una imagen comercial. Las redes empresariales en la nueva economía de la información son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones.

No obstante, según Peter Drucker (2003) los grandes cambios vendrán cuando se supere la barrera de trabajar con datos y se pase a trabajar con información, para alcanzar el conocimiento. El desarrollo de las TiC ha originado el nacimiento de una nueva economía basada en el conocimiento, lo que implica la explotación y uso del conocimiento en todas las actividades productivas, si bien, la información puede ser registrada y guar-

dada en un ordenador, el conocimiento, por el contrario, sólo existe en la mente de las personas.

Actualmente algunas empresas de confección se encuentran entre las organizaciones mejor adaptadas al nuevo entorno competitivo; y es que las características particulares de la actividad y su elevada dependencia con respecto al mercado han convertido el nuevo modelo organizativo y de gestión en la piedra angular sobre la que se fundamenta su competitividad, y a las tecnologías de la información y la comunicación en uno de los principales medios para conseguirlo.

En lo que respecta a la industria de la moda, podemos distinguir cuatro modelos de producción

El primero, el tradicional, necesita de un ciclo de más de 300 días desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones, se encarga el tejido, se fabrica y se procede a su distribución.

Un segundo modelo sería un híbrido, sigue la pauta del tradicional, aunque incorpora unas producciones más cortas y más flexibles que garantizan la rotación de los productos en las tiendas.

El tercer modelo es el que pasa a repartir su producción entre las prendas “básicas”, aquéllas que se consideran que no pasan de moda y, por tanto, tienen una baja rotación en las tiendas y las prendas “oportunistas” o just in time, que son susceptibles de rotar en ciclos cortos atendiendo a las variaciones del mercado.

La empresa italiana Benetton fue la primera en desarrollar este último modelo, consiguiendo que los ciclos de producción de sus prendas “oportunistas” pasarán a ser de apenas seis meses. Posteriormente, Benetton fue arrinconada por la norteamericana-

na Gap, que lo consiguió reducir a dos meses. Finalmente, Zara ha acabado lográndolo en dos semanas.

Todas estas empresas se asemejan por haber desarrollado un modelo de producción en red a partir de la inter-conectividad de un amplio número de pequeñas y medianas empresas encargadas de la producción, distribución y venta con los que la casa matriz mantiene lazos basados en la subcontratación y en su caso en la franquicia.

Pero a diferencia de sus competidores, Inditex ha sido la primera empresa que ha incorporado todo un sistema basado en internet, que le permite facilitar los flujos de información entre los más de 6.000 puntos de venta que tiene repartidos en 93 países, las más de 300 cooperativas y sociedades en Galicia y el norte de Portugal, que se encargan de la producción de las prendas “oportunistas” o just in time y su sede central en a Coruña.

Cada vez que se produce una compra en cualquiera de sus tiendas en el mundo, el vendedor registra con una máquina en línea esta compra, añadiendo toda una serie de datos estandarizados referidos a las preferencias del comprador. según sea la información recopilada, el encargado de cada tienda elabora un informe semanal que pasa por red a la sede central, donde el departamento de diseño -compuesto por 200 diseñadores- se encarga de procesar dicha información, para posteriormente enviar a través de intranet las órdenes para el suministro de nuevas existencias a las fábricas y/o en su caso que corten los patrones y produzcan la ropa.

Con este sistema, enteramente basado en la comunicación electrónica y procesado por internet, Inditex ha reducido a dos semanas el tiempo necesario para rediseñar una nueva línea

productos, desde su diseño hasta el momento en que se decide ponerlo en su red de tiendas en cualquier parte del mundo, frente a una media del sector de nueve meses.

En los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños eran marcados por los líderes de opinión y se establecen 270 días antes de su salida al mercado. Con este sistema el índice de productos que fracasaban era muy alto y resultaba difícil predecir las tendencias con anticipación. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción ante los cambios de tendencias (José Luís Nueno y otros, 2003: 10-20).

Sin embargo, en la actualidad, el modelo de negocio ha cambiado drásticamente tratando de ajustar la producción a la demanda. La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el time to market de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante los cambios del mercado.

Por consiguiente, la producción flexible ha posibilitado a las empresas crear una moda flash lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala.

Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de lo que se vende. Estamos frente a una moda sin cortes en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercancía en periodos cortos de tiempo. La distribución de circuito corto nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen.

En la actualidad, una cadena que apueste por entregas semanales y que dote a sus prendas de una gran carga de moda debe

llevar a cabo una distribución de circuito corto. Esta distribución está basada en la filosofía de stock cero que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone de prendas nuevas todo el año.

El mercado de la moda es sensible al tiempo, de forma que “tener el producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto y al precio correcto con la promoción correcta es más importante para el margen del distribuidor”). Este cambio ha venido a configurar un sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores clave de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y poner a su disposición a tiempo.

Esto implica estructurar la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible.

Concretamente, una de las claves del modelo Zara está en haber conseguido adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes, y, donde el factor tiempo es el más importante, por encima de los costes de producción.

Al analizar los dispositivos organizativos del modelo Zara percibimos que la primera ventaja es la integración vertical, determinante para una rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de las empresas del sector es menor o simplemente no existe.

En el grupo Zara se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a su competencia. Esta sincronización se inicia en el diseño, pasa por el aprovisiona-

miento de tejidos en crudo y sigue con el tintado, patronaje, confección, acabado final, embolsado, la distribución y comercialización.

Actualmente en el sector existen varias modalidades de integración:

- 1) La predominante, que incluye únicamente los procesos de diseño y comercialización (Gap, Hennes & Mauritz), pero deja fuera la fabricación, pues subcontrata a otras sociedades (en muchos casos de actividad sumergida o de países asiáticos o latinoamericanos, con menos exigencias laborales).
- 2) El modelo Benetton (Benetton, Mango), que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza mayoritariamente a través de franquicias y sólo raramente por medio de joint ventures o tiendas propias.
- 3) El modelo Inditex constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. Inditex actúa mediante un modelo integrado desde el diseño, el aprovisionamiento de materias primas (el 40% interno), la producción (40-50% de producción propia), la red logística y las tiendas propias (92%), (Castellano, 2004: 911).

La ventaja competitiva de Inditex es el modelo just in time, procedimiento específico de Zara y desarrollado junto con Toyota, su creador. El modelo está basado en pequeñas cadenas independientes, que permite modificar sobre la marcha la producción y adaptarla a los cambios observados en la demanda. El sector de la confección, que es el que sostiene el paradigma de la moda, y en el que las preferencias de los consumidores son tan variables, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que dan flexibilidad al conjunto.

Toda firma que no acepte este principio está condenada al fracaso empresarial.

El modelo Zara, parte de una colección fija, que viene a ser el 60% de su producción, con prendas que Inditex denomina “básicos” y que no pasan de moda. Luego, el 40-50% restante son prendas oportunistas susceptibles de estar en las tiendas cada dos semanas.

Zara desarrolla a través de una triple estrategia: en primer lugar, a partir de la información que proporcionan sobre las últimas tendencias de la moda un equipo de diseñadores que viaja continuamente por todo el mundo en busca de las pasarelas internacionales, visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia dónde se sitúan las tendencias con alguna anticipación, las transmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores recorre los ambientes frecuentados por los consumidores potenciales (cafeterías, discotecas, universidades, lugares de ocio); y obtienen así nuevas vías que complementarán a las anteriores. Sin embargo, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los informes emitidos por los vendedores desde todos los puntos de venta del mundo.

Toda esta información se procesa y se envía a los departamentos de diseño y de allí a la producción. Esto permite conocer en tiempo real y con unos costes bajos, los artículos, las tallas, los diseños, los colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda real.

La publicidad juega un papel fundamental en las estrategias de las empresas del fast fashion. La norteamericana Gap y la sueca H & M lo hacen, por ejemplo, a través de la propaganda

directa en los medios, y gastan anualmente un 5% y un 4% de sus ingresos en publicidad. El promedio de las firmas del sector sitúa este gasto en un 3,5%. Por el contrario, Zara sólo destina a ello un 0,3 porque considera este tipo de mercadotecnia muy poco eficiente en tanto que el resultado obtenido no compensa las inversiones realizadas. Por ello esta empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo las dos veces que imponen las rebajas y aun entonces lo realiza de una manera elemental y discreta.

En la sociedad de la información, el hecho de no emplear publicidad directa no implica la renuncia a la promoción de sus marcas. En primer lugar, aparece un recurso tan elemental como el boca a boca para transmitir, por ejemplo, un eslogan tan poco original como el de la adquisición de un “producto de diseño a precios asequibles”.

En segundo lugar, el diseño exterior de sus puntos de venta, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con escaparates que difícilmente pasan desapercibidos. a todo ello se unen unos interiores muy estudiados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el volumen de la música ambiental y las luces directas e indirectas.

A todo ello se añade la modificación semanal de la oferta, lo que provoca, y esto es lo que se pretende, que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos.

Por esta razón es equivocada la tan repetida afirmación de que Zara invierte muy poco en publicidad, entendida ésta como totalizadora de la actividad de marketing. Todo lo contrario, la inversión en mercadotecnia es ingente, pero concentrada en un solo canal: la tienda.

La globalización y la tecnología de la información unidos a las exportaciones chinas han sido las causantes entre otros de los numerosos cambios experimentados en la industria textil en los últimos años. La combinación de ambos elementos ha tenido como consecuencia la evolución en los canales de distribución pasando de un modelo tradicional, en el cual intervienen diferentes figuras tales como: fabricantes, distribuidores, representantes, mayoristas y minoristas a un canal conocido como fast fashion o pronto moda donde las empresas son capaces de renovar el producto en el punto de venta cada 15 días, es el caso de las mayores empresas del sector en España Zara y Mango así como de sus competidores internacionales H&M, GAP y Uniqlo.

Estos acontecimientos han tenido como consecuencia una reestructuración de los canales de distribución en el sector textil dejando como válidos y operativos los siguientes.

El canal multimarca es el más longevo de entre todos los canales de distribución que existen en el sector textil. Como tal, ha sufrido una evolución en las últimas décadas, consecuencia de los nuevos e innovadores canales que han invadido el mercado. Su fórmula de negocio es tradicional y para llevarla a cabo es necesario que intervengan los perfiles de fabricante, distribuidor y/o representante y finalmente el minorista (punto de venta).

El fabricante de productos textiles al no disponer de tiendas propias se ve obligado a distribuir sus productos textiles en puntos de ventas donde su marca combine con otras en el mismo espacio. Para llegar a esos puntos de venta, el fabricante necesita la ayuda de un distribuidor o representante, que se encargue de la gestión de contactar con los puntos de venta para ofrecerle sus productos. A su vez, el minorista, es decir el propietario del punto de venta, selecciona una variedad de

marcas y productos que representa en su tienda y ofrece a los clientes finales.

Este canal fue el predominante durante el siglo XX, sin embargo, con la llegada del nuevo milenio, los fabricantes se dieron cuenta que este tipo de distribución encarecía el producto debido a los diferentes intermediarios que tomaban parte el proceso. Teniendo como consecuencia directa un margen mínimo para los propios fabricantes. Es por ese motivo que empezaron a investigar nuevas fórmulas de distribución con el objetivo de minimizar tiempos y maximizar márgenes comerciales.

A consecuencia de las inquietudes e investigaciones de los fabricantes de productos textiles nació el canal retail, también conocido como canal monomarca. Este canal tiene dos particularidades, la primera es que es el propio fabricante el que gestiona el punto de venta, con lo cual desaparecen todos los intermediarios comentados en el punto anterior. La segunda consecuencia es que necesita tener una amplia variedad de productos para asegurar unas ventas mínimas mensuales en el punto de venta que hagan de este un negocio rentable.

Hasta la década de los noventa, los fabricantes no tenían un conocimiento sobre el trabajo y operativa a llevar dentro de punto de venta minorista, es por ese motivo que han necesitado un tiempo considerable para actualizar sus estructuras y organigramas con el fin de comprender la nueva sintonía del mercado y ofrecer al cliente final aquello que precisa.

El rápido crecimiento de la red de tiendas monomarca ha llevado al canal multimarca casi a su extinción y obligándole a reciclarse como puntos de ventas especializados de marcas con novedosos productos que prefieren introducir sus productos en puntos de venta multimarca consagrados antes de proceder a

la expansión en el canal monomarca. Utilizando el minorista como test para valorar el impacto de sus productos en la sociedad.

No se puede olvidar que, al eliminar a los intermediarios, el margen de los fabricantes ha aumentado de forma exponencial haciendo posible que las cadenas de tiendas monomarca ocupen las mejores localizaciones tanto en las calles más demandadas, así como en los centros comerciales más solicitados. El hecho que el coste de alquiler se han disparado en los últimos años, ha dejado a las tiendas monomarca como únicos candidatos a ocuparlo, desplazando al canal multimarca a un segundo lugar.

Pocos fueron los visionarios que a principios de siglo XXI vieron en la venta online el canal de distribución a gobernar el mundo en tan solo una década más tarde. El grosor de las empresas veía este canal como inadecuado, ya que, al perder el contacto físico con el cliente perdían su valor de marca. Sin embargo el tiempo sitúa a todos en su lugar y aquellos que retratan ese canal de ventas ahora lo veneran.

Si a la evolución del canal multimarca al canal monomarca se podría definir con una necesidad de los fabricantes de aumentar su margen comercial, la evolución del canal monomarca al canal online se puede entender como una forma de internacionalizar la empresa y acercar sus productos a todo el mundo con tan solo un click.

Internacionalizar siempre ha sido una prioridad para las empresas textiles, es de esta forma, con una expansión de sus productos cómo se consigue aumentar la facturación anual. Sin embargo el expandirse y seguir creciendo acarrea una fuerte inversión en la creación de nuevos puntos de venta, haciendo de

tal modo que el aumento de facturación fuera acompañado por un aumento significativo de los costes anuales de la empresa.

La solución al problema se encontró en la venta online, gracias a ella las empresas podrían llegar a vender alrededor del mundo sin necesidad de llevar a cabo una expansión de tiendas en países y ciudades destacadas. Pese a que gestionar un negocio online requiere el mismo nivel de profesionalidad y visión estratégica que cualquier otro negocio se diferencia de otras vías por el bajo coste de implantación respecto a otros modelos de negocio, que necesitan más inversión para lograr los mismos resultados.

El nacimiento de la venta online y su evolución aún es muy reciente, tanto que año tras año, vemos cómo evoluciona y cómo se instauran cada vez más en el ADN de las empresas y en el día a día de los consumidores, pasando de una desconfianza total hace apenas cinco años a una fidelidad contrastada en la época actual.

Gracias a la inclusión de este canal en los hábitos de distribución de las empresas ha surgido un nuevo término llamado omnichannel. Este se concentra en crear una experiencia exclusiva para el consumidor alrededor de todos los canales comerciales que intervienen en la compra de un usuario. Estos ya interactúan con los diferentes canales de forma simultánea, ya sea a través del ordenador, los smartphones, las tablets, la televisión, la radio, el correo, las redes sociales, o la tienda o comercio. Por ello los minoristas están adaptándose a estas nuevas demandas de los consumidores, implementando un software de suministro en cadena estratégico y especializado.

El canal online es el primer canal de venta en nuestra década, abriendo muchas incógnitas sobre el futuro del resto de canales, así como su complementariedad con las ventas por internet.

El travel retail está adquiriendo cada vez más una mayor importancia dentro del sector de las marcas minoristas, quienes lo están integrando en sus planes de expansión y desarrollo de negocio. Marcas de moda, belleza y alimentación buscan espacios comerciales en aeropuertos, también en estaciones de tren y puertos con el fin de atraer a los “consumidores viajeros”.

El travel retail es sin duda alguna una tendencia que despegará y que no hay que tomar a la ligera si tenemos en cuenta algunos datos. Por ejemplo, este canal de distribución, que en su mayoría está llamando la atención de firmas de alta gama, genera un volumen de negocio que alcanza más de 44.500 millones de euros a nivel global en la actualidad. Una cifra que ha crecido hasta el 8,5% al año hasta 2018 previo a la crisis provocada por el covid-19. Estas cifras tienen su explicación en el aumento de aerolíneas de bajo coste y que favorecen el desplazamiento de viajeros. Tampoco podemos olvidar la recuperación de la economía a nivel mundial y el auge de aeropuertos de grandes dimensiones en Extremo Oriente.

Los retailers son conscientes de que los aeropuertos se han convertido en nuevas superficies comerciales. Ahora bien, deben entender que las estrategias de venta y de relación con los clientes en este entorno es distinta a los canales tradicionales como puede ser la tienda a pie de calle. Las marcas minoristas deben saber que el cliente de un aeropuerto es más difícil de atraer ya que su objetivo primordial no es comprar, es viajar. Aun así, existe una diferencia notoria cuando se viaja por negocios que cuando se viaja por disfrute. Aquellas personas que viajan por ocio están más receptivas a las compras en un aeropuerto y puede dedicar parte de su tiempo a hacer aquellas compras que no ha podido hacer antes de viajar a su destino o regalos.



⊗ HÁBITOS DE CONSUMO EN ESTADOS UNIDOS

La ciudad de Nueva York es sin duda, el lugar donde se marca la evolución del consumismo, no solo en Estados Unidos, sino también en el resto del mundo.

Nueva York, la urbe con más rascacielos del mundo, es también una ciudad en la que se encuentran más de cincuenta mil personas sin hogar, confirmando de esta manera la polarización que está generando en la sociedad en este momento.

El consumo es el principal medio de diferenciación social en la mayoría de las sociedades. Pero en este caso propuesto aparte de ser en gran medida el precursor de la mayoría de los modelos de consumo, se puede comprobar empíricamente con mayor facilidad debido a esta polaridad social.

Situándonos en este contexto cultural y social, diferenciamos ciertas situaciones en las cuales se hace patente la evolución del consumo en Estados Unidos, los precursores del consumo, diferentes tipos de consumo en la historia, así como hábitos de consumo en Estados Unidos en la actualidad entre otros.

Las clases medias procuran imitar a la clase alta en la forma de vestir, pero las marcas vuelven a ejercer una fuerte influencia en esta situación. Si, por ejemplo, se volviera a poner de moda entre las estrellas de Hollywood los pantalones acampanados, habría una diferencia clara en la marca de pantalones de Johnny Depp que en los que lleve una trabajadora del taco bell que

procura imitarlos, y en este caso el precio también sería bien distinto.

Como ya se ha reflejado, el consumo en general y el consumo de ropa en particular es un modo muy característico de identidad social. Un ejemplo claro de esto es la chaqueta “bomber en el argot de la moda” de los diferentes equipos de béisbol, dependiendo de si se lleva muy habitualmente, se pertenece a una clase social media baja, e incluso se toma a modo de identidad entre bandas, por ejemplo.

De esta forma, y entremezclando ejemplos expuestos, no será lo mismo asistir a un encuentro deportivo en la última fila, que, en el palco presidencial, o con traje que con chándal y cazadora.

Las redes sociales van más allá de ser un mero canal comunicativo y las empresas ven en ellas potentes herramientas. El consumidor de hoy no duda en utilizar los medios digitales para buscar información sobre un producto o compartir su opinión sobre una marca. Las redes sociales y las plataformas digitales han cambiado la forma en que una persona puede acercarse a una empresa, reclamar un servicio o pedir una solución.

El consumidor medio menciona marcas específicas más de 90 veces por semana en las conversaciones con amigos, familiares y compañeros de trabajo. ¿Cuánto confían en las valoraciones publicadas en las redes sociales? Los consumidores prefieren Facebook (68%), después estarían los blogs (63%) y los sitios web de venta al por menor (63%). De modo paralelo, Pinterest (56%), YouTube (51%) y Twitter (41%) son algo menos fiables que Facebook para los consumidores, pero más valorados que los medios tradicionales como el periódico, las revistas impresas (47%), la televisión (47%), la radio (42%) o el correo electrónico (50%).

El tema que más les interesa consultar se enfoca hacia productos para el hogar (23%), artículos de belleza (18%), productos de electrónica (16%) y el servicio que ofrecen los restaurantes que visitan (15%).

Un 77% de los consumidores necesitan ver al menos 10 opiniones para lanzarse a comprar un producto o servicio. Pero la pregunta es, ¿por quién se dejan influenciar más? Las estadísticas indican que un 86% confía en la opinión de familia y los amigos íntimos, le sigue un 58% por profesionales en el área de interés, 54% opiniones online, 45% conocidos y un 39% lo expresado por los blogueros y tan solo un 11% la preferencia de los famosos.

Facebook, al ser la red social más grande a nivel mundial, también es la que recopila más recomendaciones y valoraciones. Y es que el consumidor es proclive a contar su experiencia para ayudar a otro a la hora de elegir dónde comprar o consumir.

Hoy en día los blogs son el medio más accesible para obtener todo tipo de información, y en especial se han vuelto cada día más populares dentro del mundo de la moda textil.

La moda textil ha tomado mayor importancia en la sociedad, la gente busca verse mejor y saber las tendencias del momento, lo cual buscan en revistas de moda, sin embargo, los blogs de moda proporcionan la información de una manera más rápida, con más información y variedad de estilos.

Cada día más marcas se deciden a tener su sitio web en internet y hacer que sus productos puedan ser distribuidos en a través de ventas online. El panorama de la moda actual es muy diferente al que podía haber antes de la revolución online y los seguidores de las últimas tendencias llamados “fashion victims”

hacen todo lo posible por tener la última información sobre las tendencias de la temporada. Qué está de moda y qué no, qué puede comprar e incluso qué es lo que puede vender, son las prioridades de los nuevos usuarios.

Con esta suma de personas la industria de la moda textil aprovecha para darse a conocer y generar su vida en torno a este mundo a través de los blogs. Un blog de moda es una plataforma en internet, bien incluida en un marco web o bien con una dirección web propia (empleando .com / .es /.net /etc) en la que exponen al público su visión acerca del “mundo fashion” y es posible compartir con ellos comentarios sobre las diferentes visiones que tienen los lectores. A diferencia de las webs los blogs llegan al público gracias a los siguientes puntos:

1. Humanizan la marca: son personas de a pie, reales y anónimas, no modelos, de ahí el interés que generan. Interés en sus opiniones, en cómo utilizan una prenda, en cómo la combinan, en cómo les queda. Cuentan con un público que se siente identificado con ellos.
2. Poder prescriptor: los bloggers tienen un alto poder prescriptor porque crean tendencia y son líderes de opinión. Tienen gran influencia sobre sus seguidores que copian su estilo y sus gustos. Actualmente las pasarelas ya no son solo para las editoriales de moda y para la prensa, también lo son para los bloggers que acercan la visión de la calle a la pasarela, se podría decir que la han democratizado.
3. Alta credibilidad: los bloggers son amos y señores de sus blogs, tienen su propia marca personal y por lo tanto son libres de emitir sus opiniones a favor o en contra de una marca.

4. Especialización del target: los bloggers cuentan con un público que les sigue, un público que comparte los mismos intereses, aficiones y gustos.

Cada día se acogen más bloggers en internet, quienes expresan su estilo, sus gustos y su vida cotidiana, todo referente, en este caso, a la moda. Se pretende transformar las tendencias de las pasarelas a la cotidianidad de la calle, y adaptarlas en el llamado “streetstyle”.

En el año 1971, la compañía estadounidense Air Southwest puso la primera piedra de un nuevo modelo de negocio que cambiaría para siempre el consumo a nivel mundial. La empresa modificó su estrategia al cambiar su nombre por el de Southwest Airlines y decidió reducir sus rutas a dos: de Dallas a Houston y San Antonio. Se trataban de trayectos cortos dirigidos a la clase media norteamericana, con una flota de solo tres aviones del mismo modelo (Boeing 737), lo que facilitó ajustar su tripulación y la formación de ésta. Estos recortes permitieron a la compañía reducir sus tarifas y la convirtieron en una de las más populares del sector. Empezaba de esta forma el consumo “low Cost”.

Actualmente vivimos en una sociedad de continua competencia en todos los ámbitos y aspectos de esta, desde sectores como la hostelería hasta los sectores del textil. Aquí es donde surgen las diferentes estrategias llamadas “Low Cost”, las cuales ofrecen lo mismo que las demás solo que a un precio mucho más reducido.

En tiempos de crisis económica cada vez son más las personas que se apuntan a este tipo de consumo. La generación entre los 25 y 35 años tiene unas limitaciones y esto hace que tengan un

consumo de necesidad. No compran lo que les place sino lo que les es más funcional, útil y económico. La clase alta, por el contrario, se inclina por lo ostentoso: adquieren productos para diferenciarse del resto de estratos sociales. Los jóvenes son más funcionales y compran en función de la necesidad porque su economía no les permite ir mucho más allá.

Antes de que se impusiera el modo de vida lowcost, muchos economistas, antropólogos y sociólogos ya reflexionaban sobre el consumo en la construcción de la identidad y sobre cómo los objetos materiales que adquirimos constituyen pilares de nuestros lugares comunes y generan cohesión. Son valores compartidos por una generación. El consumo es la voluntad de pertenencia a un grupo de referencia o una voluntad de diferenciación.

Economía, psicología y marketing forman un triángulo indisoluble que ayuda a entender mejor la tendencia del “low Cost”. Karl Marx ya asociaba el consumo a la existencia. Para él era un resultado del fruto del trabajo, decía que las clases populares gastan lo mínimo para satisfacer sus necesidades; mientras que las altas, los capitalistas, gastan en bienes de lujo. Abraham Maslow jerarquiza las necesidades en una pirámide que se convirtió en referente para muchos expertos en marketing y Michel de Certeau decía que cada uno puede «inventar una manera propia de caminar a través del bosque de los productos impuestos».

La gran crisis del año 2008 no afectó a todo el mundo por igual, pero la contracción del consumo y el estancamiento de la demanda fueron generalizados en los Estados Unidos: algunas personas sufrieron directamente la crisis debido a la pérdida de su capacidad adquisitiva, otros sin embargo pese a mantener su capacidad económica decidieron limitar su gasto y aumentar su

ahorro ante perspectiva económica nada positiva. Los expertos denominaron a este fenómeno “la crisis psicológica” que fue el responsable de llevar al país a un estancamiento económico que no se había visto hasta el momento.

En Estados Unidos ha habido un cambio fundamental en el comportamiento de los consumidores, que proviene en gran parte de cómo ven la situación en la que se encuentran y en la que pueden llegar a estar, no sólo en los próximos seis meses, sino de aquí a 5 o 10 años.

En la década pasada, el índice de ahorro personal estadounidense era del 1,5%, en contraste con el 15% de Japón. Hoy en día ese porcentaje de ahorro de los ciudadanos ha aumentado hasta colocarse alrededor del 4% de sus ingresos. El empleo crece, la demanda interna mejora e incluso el déficit comercial se reduce. La crisis parece superada. Su paso, sin embargo, será difícil de olvidar para todos.

Aunque el consumidor acostumbre a retraerse durante la fase baja de cualquier ciclo económico, la gravedad y las incertidumbres de la crisis tendrán mayores efectos prolongados en sus actitudes que en crisis anteriores.

“La Gran Depresión cambió el comportamiento del consumidor y sus actitudes durante toda una generación”, observa Wesley Hutchinson, profesor de Marketing de Wharton. “Es pronto para saber si la crisis actual dejará la misma cicatriz psicológica, pero hay un precedente de un gran cambio”.

El profesor Hutchinson concreta que “En cierto sentido, todo el mundo sabe ahora alguna cosa sobre los mercados financieros y el uso abusivo del crédito personal: en esa materia, el consumidor americano siempre ha mostrado ser un pésimo

alumno. Teníamos el hábito de no prestar mucha atención al coste del dinero prestado”.

Stephen Hoch, profesor de Marketing de Wharton, cree que el consumidor trabaja ahora con una nueva lógica. “Hasta recientemente, había una idea de merecimiento a la que las personas se encariñan”, dice él. Se trataba de una idea construida sobre la creencia de que el consumidor trabajaba duro y, por tanto, tenía el derecho de disfrutar de lo mejor para compensar el tiempo y la energía que dedicaba a ganar dinero. Los profesionales de marketing de bienes de lujo promovieron el tema del “merecimiento” con mucha vehemencia, aunque hoy hayan abandonado prácticamente el asunto.

El consumidor que aprendió a comprar productos más caros en épocas de prosperidad ahora está aprendiendo a comprar productos más baratos, añade Hoch. Se han dado cuenta de que estaban gastando dinero en productos y servicios caros cuando había alternativas más baratas con poca pérdida real de calidad o satisfacción. Muchos consumidores lamentan tener tantos gastos. Hoy, ellos están descubriendo un nuevo sentido de bienestar en esa actitud más exigente. “El valor de las cosas se convertirá en un elemento cada vez más importante”, dice Hoch. “Las personas van a percibir que ésa es una actitud inteligente”.

Erin Armendinger, directora gerente del Proyecto de Comercio Jay H. Baker de Wharton [Jay H. Baker Retailing Initiative], dice que las personas realmente han cambiado después de lo que ha sucedido. No creo que vuelvan a gastar como antes, por lo menos no de momento”. El consumidor, dice ella, ha cortado drásticamente los gastos, no porque quisiera, sino porque las gestoras de tarjetas de crédito y otras instituciones crediticias retiraron el aval que daban a la fiesta de consumo que alimentó

el colapso financiero actual. La interrupción de la expansión del crédito ha sido un duro golpe para el consumidor, que se ha visto obligado a retroceder y a reevaluar su actitud en relación a los gastos que hacía.

En el futuro, el consumidor va a aprender que es importante comprender el valor de los bienes y servicios, dice ella, y cita como ejemplo de esa nueva actitud los zapatos de firma. Hace cinco años, los zapatos de marca se podían vender a 300 y hasta a 500 dólares. Antes de la crisis económica, el consumidor enamorado de los zapatos —impulsado por el crédito fácil y por una sensación de riqueza recién descubierta procedente de la revalorización del mercado bursátil y de los bienes inmuebles— llegó a pagar 800 y hasta 1.200 dólares por un par de zapatos.

“¿Hubo un aumento del 100% en la proposición de valor? La respuesta es, probablemente, ‘no’”, dice Armendinger. “Todo el mundo participó en un ciclo de consumo ostentoso. Todos querían lo más nuevo, lo más moderno, lo mejor”.

Ahora, dice, esa “mentalidad insensata” ha desaparecido, y el consumidor quiere pagar sólo por cosas que necesita, o por productos de valor realmente extraordinario. “Volvemos a una época más simple, sin embargo, el péndulo va a parar en algún punto intermedio del recorrido. Somos un país que, a lo largo de la historia, siempre ha comprado más de lo que necesitaba. Vamos a volver a un punto en el que compraremos nuevamente más de lo que estamos comprando ahora”. Con relación a los tiempos pre crisis “de gastos abusivos, esa época ya no volverá, por lo menos no de momento”.

Según Paco Underhill, consultor especializado en el consumidor y autor de *Por qué compramos: la ciencia de comprar*, la

reacción psicológica al derrumbe de las finanzas varía según la edad y la renta, aunque, de modo general, el estado de ánimo del consumidor está claramente tocado. “El nivel de depresión es general. Estamos atravesando una época extremadamente sombría. Espero que eso nos haga reflexionar mucho”.

Underhill describe lo que para él serían tres segmentos de consumo actuales divididos no por el nivel de renta, sino por la seguridad que proporciona. Un grupo está constituido por aquellos que perdieron el empleo y están en fase de declive. En el caso de la esposa de un banquero de Wall Street, eso tal vez signifique suspender las visitas semanales a la peluquería y a la manicura, mientras que, para un trabajador de General Motors, que ha visto recortados sus beneficios, tendrá una mayor dificultad para pagar la hipoteca de la casa. “Para ellos, se trata de un acontecimiento traumático que no distingue entre clases económicas”, dice Underhill.

Los que se encuentran en el segundo grupo no corren el riesgo inmediato de perder el empleo, pero tienen amigos o parientes desempleados. Esos consumidores, dice Underhill, están evitando gastar como medida preventiva. Ellos siguen gastando, pero ahora se sienten orgullosos de comprar a precios más baratos.

Un tercer grupo prácticamente no se ha visto afectado por la crisis. Los individuos de ese grupo ya han pagado sus hipotecas y, aunque su cartera de inversiones pueda que se haya deteriorado fuertemente, aún cuentan con una buena protección. A pesar de eso, ese grupo también decidió gastar menos, porque entregarse al consumo ostentoso no parece una buena idea en un momento en que tanta gente pasa por dificultades. Pero, prosigue Underhill, los individuos de ese grupo continúan viajando a lugares donde se sienten razonablemente seguros de gastar sin llamar la atención.

El cambio de la psicología del consumidor también afecta a los diferentes grupos de edad, dice Underhill. “Para la Generación Y [nacidos después de 1978], la crisis ha tenido un impacto mayor que el 11 de septiembre. Éste es el primer trauma financiero de sus vidas. Ellos nacieron creyendo que el capital y los gastos eran ilimitados. Muchos se han quedado aturridos. No tienen ni idea de lo que es un presupuesto”.

Será curioso observar de qué manera va a reaccionar esa generación, añade Underhill, destacando que la Generación Y puede no aceptar los hechos durante algún tiempo, o podrían hacer frente a la crisis con un nuevo conjunto de opciones de consumo como, por ejemplo, la llamada “moda descartable” de Zara y de otros minoristas. Además de eso, dice, los padres de esa generación parecen dispuestos a recibirlos nuevamente en casa en caso de que se encuentren en una situación financiera más grave.

Para la Generación X —nacidos entre 1965 y 1977—, el gran problema es la devaluación de la casa en propiedad. Quien compró casa alrededor de 1995 con financiación hipotecaria de largo plazo aún puede contar, probablemente, con un cierto montante, que es producto del valor del inmueble menos el valor de la hipoteca debida. “Pero si compró su casa en 2005, o la intercambié por otra de mayor valor, su situación no es nada buena”, dice Underhill. Los baby boomers [generación nacida en la posguerra] también se han visto sorprendidos por la caída del valor de sus casas. “Ellos se olvidaron de ahorrar, y creyeron que sus casas los salvaría”. Para esa generación, la idea de jubilación dejará de ser un periodo dorado de lujo; en vez de eso, va a adquirir aires más modestos de un estilo de vida semejante al de los años en los que aún trabajaban.

Para lidiar psicológicamente con esos cambios se necesita una educación mejor y un proceso de aprendizaje financiero, dice

Underhill. “Es importante que las personas sepan que no existen compras en la vida capaces de cambiar a alguien —ni una barra de labios, ni un iPhone, ni una nueva Chevy. Nada puede transformarlos en alguien que no éramos antes de efectuar la compra”.

Para Leonard Lodish, profesor de Marketing de Wharton, los americanos tal vez tengan fama de apreciar mucho las cosas materiales, pero su deseo de consumo ya no es característico de ellos en comparación con cualquier otro ser humano. Los franceses, dice, acuñaron el término “prestigio”, mientras que los japoneses, y ahora los chinos, ostentan niveles explosivos de consumo postindustrial.

No son los profesionales de marketing, dice Lodish, los que accionan el gatillo del consumismo. Ellos simplemente reaccionan a un deseo que viene de dentro de las personas. “Es muy difícil crear una necesidad innata. Eso es consecuencia de la interacción entre sociedad, valores y normas de la cultura”.

Allmendinger llama la atención sobre otro impacto en los patrones de compras: la existencia de espacio suficiente para almacenar todas las compras hechas. El consumidor americano parece ocupar el primer lugar en la fila mundial del consumo, en parte porque dispone de tierra suficiente para construir casas amplias y locales para guardar todas sus pertenencias. “En resumen, tenemos demasiadas cosas”, dice ella. En Europa y en las economías emergentes, como India, el deseo de consumir existe, pero no se compara a la capacidad que tiene el americano de amontonar cosas. “No se ve en esos países la mentalidad de Costco de apilar papeles higiénicos o frascos enormes de ketchup, ya que las personas no disponen de ese espacio físico”.

Un consumidor multicultural es cualquier consumidor con más de un antecedente o asociación cultural o étnica, este concepto es principalmente utilizado en Estados Unidos, en donde actualmente hay una población de 120 millones de consumidores hispanos o latinos, asiático-americanos, afroamericanos y nativos americanos o indios, en otras palabras, son las también llamadas minorías étnicas.

Los consumidores multiculturales surgen a partir de la migración y de los hijos de esos migrantes nacidos en los países a los que se emigra. Las principales regiones receptoras de estos movimientos migratorios son Europa, Norteamérica y Asia, y en menor medida, África y América Latina. Según estadísticas de la ONU, el 3.2% de la población mundial no vive en sus países de origen, y los principales países receptores de migración son Estados Unidos, Alemania, Canadá y Australia.

Asumen una identidad bicultural, lo que significa contar con la capacidad y voluntad para funcionar competentemente en dos culturas, sin ni siquiera pensar en ello. Este fenómeno permite a muchos consumidores multiculturales mantener en forma simultánea su herencia cultural e identificarse a sí mismos como estadounidenses.

No obstante, aunque asimilan muchas de las costumbres y comportamiento de compra de los consumidores nativos de los países en los que se vive, los consumidores son atraídos principalmente hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales.

En el caso de Estados Unidos, muchas circunstancias únicas se combinan para hacer a los hispanos el grupo más grande de población que muestra una sustentabilidad cultural. La creación

de redes sociales sin fronteras, el intercambio de bienes sin precedentes, la tecnología como un facilitador para el intercambio cultural, entre otros factores, se combinan para permitir que la cultura hispana en los Estados Unidos sea sustentable en el tiempo y trascienda generaciones. En otras palabras, la cultura hispana en los Estados Unidos podrá evolucionar, pero no desaparecerá.

Para estos consumidores existe el “mercado de la nostalgia”, en el que los consumidores adquieren productos que les recuerdan los sabores o forma de vida de su lugar de origen, pero las nuevas generaciones requieren de una segmentación diferente porque nacieron en los países en los que emigraron sus padres. Por ejemplo, las segundas y terceras generaciones de latinos en Estados Unidos crecieron bajo un estilo de vida estadounidense y podrían ser atraídos a comer pizza, hotdogs o hamburguesas, pero aún tienen una fuerte influencia cultural hispana, e igualmente consumen música y comida latina.

Los consumidores multiculturales son jóvenes, están en la etapa más productiva de su vida y constituyen el 38% de la población estadounidense. Se espera que sean la mayoría numérica para el año 2044.

Actualmente, 21 de los 25 condados más poblados en los Estados Unidos cuentan con más del 50% de población multicultural. Es por ese motivo que en estos momentos es imprescindible el conocer el atractivo cultural de una marca para los negocios, ya que las poblaciones multiculturales varían ampliamente, incluso dentro de las áreas metropolitanas. La combinación de la mayoría de las geografías multiculturales y de los altos niveles de proximidad inter-étnica, acrecientan la necesidad de un marketing étnico e intercultural.

Los consumidores multiculturales tienen una importante participación en todos los mercados, como ejemplo hay que destacar el mercado productos de consumo donde, en muchas de las categorías, como pueden ser: lácteos, alimentos para bebés y pañales, detergentes, artículos escolares y otros productos para la familia. De 126 categorías de productos de consumo en tiendas de alimentos, sobresalen 45 categorías (36%) con un mayor consumo comparado al de la población no-multicultural. Estas actitudes y comportamientos muestran rasgos culturales y de comportamiento únicos para las diferentes etnias.

Los asiático-americanos son más propensos a comer alimentos orgánicos (29%). Asimismo, hay que señalar que la identidad cultural es muy importante para los afroamericanos (78%) e hispanos (71%), y las causas sociales son particularmente significativas para los hispanos (43%). Destaca también que los super consumidores multiculturales pueden influir de manera importante en los consumidores no-multiculturales en las áreas llamadas “Super Geo”, aquellas zonas con una mayor concentración de super consumidores.

La proximidad a otras culturas, las actitudes y los comportamientos de compra en las zonas llamadas Super Geo, magnifican la oportunidad multicultural. A pesar del auge cultural que tiene lugar en los Estados Unidos hoy en día, es fundamental entender los matices y preferencias de cada consumidor individual.

Los consumidores multiculturales asumen una identidad bicultural— lo que significa contar con la capacidad y voluntad para funcionar competentemente en dos culturas. Este fenómeno permite a muchos consumidores multiculturales mantener en forma simultánea su herencia cultural e identificarse

a sí mismos como estadounidenses. “Los consumidores son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales. Y estos comportamientos están afectando también el comportamiento de compra de los consumidores no-multiculturales”.

Las tradiciones, las actitudes y los comportamientos de compra multiculturales están expandiendo las oportunidades del mercado multicultural. Estas categorías multiculturales de super consumidores ya han experimentado el futuro, en donde es probable que muchas categorías continúen esa tendencia. La comprensión de cómo los comportamientos de compra son impulsados por valores de consumo, estilos de vida, gustos y preferencias multiculturales, es la clave del crecimiento total del mercado.

Dentro del calendario económico de Estados Unidos destaca una serie de días por su importancia con el consumo y las ventas. Estas fechas al igual que en el resto del mundo coinciden con fechas de celebraciones religiosas, festivas y conmemorativas. En total hay nueve fechas que tienen una gran importancia dentro del consumo estadounidense

El periodo de navidad conocido en Estados Unidos como Winter Holiday es la fecha del año en que más se consume en Estados Unidos, es cierto que el consumo se vio altamente afectado por la crisis del 2008 pero a la vez en su recuperación se denota como el consumo no solo ha superado la crisis, sino que su nivel aumentado respecto a los años anteriores al 2008.

Al mismo tiempo se denota la cada vez más importancia del consumo electrónico versus al consumo tradicional, así como el incremento del gasto en moda textil sufrido en los últimos tres años.

El periodo comprendido entre agosto y septiembre es conocido como vuelta al colegio, a diferencia de la navidad el consumo no se ve alimentado por una festividad sino por una necesidad. En ese periodo las marcas aprovechan la ocasión para acercarse al consumidor con nuevos productos de temporada.

El día de la madre, conocido en Estados Unidos como “mothers day” es después de navidad y la vuelta al cole la fecha donde los estadounidenses gastan más, en total en el año 2020 más de 21,4 b\$, lo que corresponde a 172\$ por persona. Sin embargo, las compras en esta ocasión no se centran el sector textil siendo más común el gasto en Joyas 4,2b\$, cenas o comidas en familia 4,1b\$ y flores 2,4b\$.

Sin embargo, los hábitos de donde comprar no difieren de los anteriores siendo los centros departamentales, tiendas especializadas y el canal online las tres opciones principales para el consumidor. Estos hechos implican que las empresas textiles, pese a no ser la festividad con más demanda de productos del sector, deben acompañar al consumidor e implantar estrategias de venta y comunicación especiales. De esta forma se reforzará su imagen de marca creando vínculos más fuertes con la sociedad.

Por último y completando el ranking de las fechas más destacadas dentro del calendario de festividades con más consumo hay que mencionar: El Black Friday & Cyber Monday el día de San Valentín, el día del padre, el día san patricio, las vacaciones de semana santa, halloween, el día de la dependencia y el día de la final del deporte americano por excelencia: la super bowl, el acontecimiento deportivo más visto en todo el año en Estados Unidos.

Todos ellos son festividades y eventos de destacado consumo, pero en esta ocasión el consumo va dirigido a otros sectores dis-

tantes al estudio. Sin embargo, el sector textil es y debe ser muy sensible con este tipo de días y eventos. Es por ese motivo que dentro de las estrategias de los principales fabricantes y distribuidores del sector textil invierten grandes cantidades de recursos en posicionarse en esas fechas. El objetivo es más allá de las ventas que puedan tener de forma inmediata o coincidiendo el aprovechar la gran notoriedad del día para posicionar la marca.

Vivimos en una era en la que los cambios son constantes y en cualquier mercado la capacidad de liderar el cambio es la clave del éxito. Las empresas textiles en este caso no son la excepción. La innovación juega en este contexto un rol clave y es el recurso con el que cuentan las empresas para diferenciarse y ser competitivas.

La propuesta de valor que ofrece cada marca se relaciona directamente con la estrategia de diferenciación buscada, siendo además un recurso para rentabilizar el negocio y evitar la pérdida de márgenes por efecto de las batallas de precio.

Asimismo, nos encontramos en una época en donde la tecnología y el mundo digital no solamente son un recurso de innovación para empresas textiles sino también la promesa de que el ámbito en el que operan cambiará radicalmente.

Dentro de los efectos de la tecnología se encuentra la posibilidad de disolver barreras y seguramente como consecuencia de ello los retailers en el futuro disputarán más fuertemente con otros canales. En este sentido, pensar en la tienda del futuro implica considerar la creciente gravitación del e-commerce. Estimaciones de Nielsen indican, por ejemplo, que en Estados Unidos la tasa de crecimiento del e-commerce para productos de consumo masivo en los próximos años será del orden del 25% anual, y que esta tasa de crecimiento tenderá a crecer aún

más. Las reglas de juego cambiarán, así como la dinámica competitiva: los clásicos retailers no sólo competirán entre sí sino también con otras compañías.

Existen dos factores clave para pensar en la tienda del futuro, la tecnología y la disponibilidad de información. Al final del día, la tecnología y la información redundará en una mayor personalización sobre las necesidades del shopper y la experiencia de compra. Estos pilares serán la plataforma sobre la cual los retailers se transformarán.

Podemos pensar que en la tienda del futuro se redefinirá en base a la interacción entre esos dos factores y los siguientes ejes que definen las proposiciones de valor de las marcas textiles:

1. La conveniencia es quizás uno de los aspectos más evidentes. Una de las dimensiones habituales de la conveniencia hoy es la cercanía. La tecnología segura altera o propondrá nuevos modos para la conveniencia posibilitando nuevas formas de inmediatez a través de la virtualidad. Esto implica que se rompan la separación física entre el out-of-store y el in-store en la medida en que el inicio de la compra se podrá realizar de manera online. El futuro se advierte hoy en iniciativas que proponen la posibilidad de comenzar la adquisición de productos a través de una plataforma online y luego retirarlos en puntos de distribución (esta modalidad es llamada “click&collect” o también “drive through”) para aquellos que no quieren esperar la llegada de su pedido (Algunos retailers en Europa ya están avanzando con este tipo de propuestas). Considerando lo anterior, la pregunta será qué propuestas de valor se ofrecerán a los compradores para justificar su traslado físico al punto de venta.

2. La disponibilidad de surtido adecuado para elecciones óptimas es otro de los ejes. Nuevamente aquí será clave el factor de la información. En la medida en que los retailers cuenten con la información de compras pasadas de sus clientes (tanto en términos de categorías compradas como de tipos de viajes de compra), organizan sus ofertas de surtido. Por ejemplo, es posible pensar en propuestas de alocaión de productos en función de la misión de compra del shopper (rutina, abastecimiento).
3. El Shopability, que suele entenderse como la facilitación del proceso de compra, es otro driver de elección para los compradores y en consecuencia otra dimensión para pensar los supermercados del futuro. Por ejemplo, facilitar el pago de los productos comprados a través del celular sin perder tiempo haciendo filas.
4. Precio – valor: esta dimensión seguirá siendo clave y nuevamente, el factor información desempeñará aquí un rol fundamental al permitir desarrollar acciones que atraigan a los compradores y a la vez permitan ganar a retailers y fabricantes. En este sentido, por ejemplo, es fundamental comunicar efectivamente a un comprador siempre conectado, descuentos especiales, promociones cruzadas, etc.
5. Desarrollar y planificar nuevas alternativas de compra: Hay que asegurarse de que los productos puedan ser adquiridos en cualquier lugar y momento, de esta manera los clientes online, o aquellos que no visitan las tiendas físicas tan frecuentemente, podrán comprarlos cuando lo deseen.
6. Pensar en sus clientes online: Cada vez son más los clientes que prefieren realizar sus compras en línea. Por esta razón, es importante recompensarlos por su visita a la tienda con condiciones especiales de compra como descuentos o pro-

- mociones, de modo que se sientan motivados a volver a sus instalaciones físicas.
7. La fuerza del equipo: Proporcionar las herramientas adecuadas para que los empleados se conecten apropiadamente con sus clientes, no se olvidan que ellos juegan un papel importante a la hora de influenciar la decisión de compra.
 8. La integración es fundamental: Las recomendaciones a través de redes sociales pueden ser un factor influyente en la toma de decisiones de los clientes online. Ofrecer esta experiencia en el punto de venta puede beneficiarte más de lo que se imagina. Una forma de hacerlo es proporcionando información suficiente de los productos, para que el usuario esté completamente informado en el proceso de compra.
 9. Generar confianza: Uno de los grandes beneficios de las tiendas físicas es que los clientes se sienten acompañados en la toma de decisiones. Ofrecer a los compradores servicios digitales que proporcionan una sensación de respaldo, de esta forma se asegura de que elijan el mejor producto para ellos.
 10. Crear un vínculo emocional: La identidad de marca debe estar acorde al contexto cultural del entorno del negocio, por eso es importante comunicar a través de iniciativas que se conecten con la comunidad y que estén relacionadas con actitudes y creencias compartidas. Hay que tener claro cuáles son sus valores de marca, pregúntese ¿cómo puede crear un vínculo emocional con su mercado?
 11. Crear valor por encima de todo: Convertirse en alguien valioso para sus clientes. Ofrezca productos y servicios seleccionados por expertos, que se complementen con el estilo de vida al que aspiran los clientes.

12. Menos productos más experiencias: Diseñar showrooms como verdaderas salas de exposiciones que permitan a los clientes tener una inmersión en su estilo de vida. Ofrecer a los clientes online la tranquilidad que provee una tienda física a la hora de tomar decisiones; la posibilidad de probarse un producto genera una sensación de confianza y garantiza una adquisición satisfactoria.
13. Inventario cero: Los espejos digitales o probadores virtuales pueden ser la solución para disminuir el inventario, siempre que la marca se encuentre en el proceso de introducción de una nueva línea de producto.

Por último, en la medida en que la competencia entre canales será cada vez más fuerte, los retailers deberán innovar más allá de la tienda, aprovechando espacios adyacentes a sus tiendas o inclusive proponiendo nuevos espacios dentro del punto de venta.

Los mencionados son ejemplos incipientes de lo que vendrá. No hay dudas de que el éxito irá de la mano de la innovación, desarrollando acciones y estrategias que no sólo respondan a las necesidades de los compradores sino reinventando su proceso de compra.

La tecnología 3D ya se usa en el diseño y la fabricación. Sin embargo, muchos no nos damos cuenta de la importancia que puede tener en el sector del retail para darles a los clientes justo lo que necesitan.

Sabemos que el software 3D se utiliza para diseñar vehículos, edificios y productos de infraestructura, pero ¿para la ropa? Marcas de moda como JulienFournié ya han diseñado colecciones completas de calzado con la plataforma 3D.

Dentro de poco los clientes adaptarán sus compras a medida con pantallas 3D muy detalladas, ya sean holográficas o pantallas planas con gráficos generados por ordenador.

Para el minorista, la personalización podría parecer una complicación innecesaria. Sin embargo, podría reportarle grandes beneficios: ahora los clientes demandan devolver las compras que no les gustan o no les quedan bien sin ningún coste. El valor que se pierde con las devoluciones de prendas ronda los 15 500 millones de dólares al año en todo el mundo, según un estudio realizado por Fits.Me, que fábrica probadores virtuales.

En la fabricación, la impresión 3D también está creciendo. Empresas como Amazon prevén el uso de furgonetas que lleguen a los clientes y les imprimen los productos en directo. Los clientes podrían comprar también sus impresoras para crear los productos en casa.

La impresión 3D es un proceso que permite fabricar objetos físicos a partir de modelos tridimensionales virtuales, sobre todo en un material plástico, pero también con resinas, metales y cerámica. La impresión 3D puede fabricar productos con una combinación de materiales, como una bicicleta lista para montar. Actualmente, este proceso se utiliza principalmente en el ámbito médico, pero en el futuro será especialmente útil para imprimir artículos como accesorios.

Cuando la impresión 3D avance más y se vuelva más asequible, la tecnología transformará radicalmente las restricciones que impone la elaboración “limitada a las fábricas



⊗ EL IMPACTO DEL RETAIL EN LA ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS Y LOS ESTADOS MÁS IMPORTANTES

En la actualidad hablar de empresas textiles significa hablar de retail, ambos sectores no tendrían razón de ser si no existiera uno u otro. Las empresas textiles han pasado de fabricar a tener puntos de venta propios ya sean físicos, brick and mortar como se conocen en Estados Unidos o tiendas online propias. Los centros comerciales o las tiendas por departamentos tienen como gran reclamo los productos textiles. Es por ese motivo que es necesario saber que es el retail y descubrir su verdadera razón de ser dentro de la industria textil.

El retail (también detall, venta al detal, venta al detall y venta al detalle) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público; sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales dedicadas a la venta de productos de consumo masivo. El ejemplo más común del retail lo constituyen las tiendas

de productos textiles; otros comercios tradicionalmente asociados al retail son las tiendas por departamentos, supermercados, casas de artículos para el hogar, tiendas tradicionales (predominantes en países del tercer mundo), ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del retail viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuadas. Las operaciones de venta del retail generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

Una característica que puede ser común al segmento del retail era su canal de venta compuesto por tiendas o locales comerciales, sin embargo, la aparición de la venta telefónica y la venta por Internet también han derribado este concepto. En las grandes cadenas es muy común la ampliación a numerosos puntos de venta, lo cual permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como pueden ser marketing, publicidad, administración o el diseño de locales para nombrar sólo algunos.

Los canales de venta son la esencia del retail, y buena parte de sus esfuerzos y diferenciación se concentran en el diseño y la experiencia de compra que proporcionan los distintos canales.

En las cadenas dedicadas al retail es un factor común la presencia de centros de distribución, grandes depósitos o almacenes ubicados en puntos logísticamente estratégicos que abastecen a las tiendas de forma regular. Los centros de distribución —a veces también llamados centros de operación logísticos— también pueden abastecer a los consumidores, pero debido a que estos centros se especializan en actividades logísticas y no en atención al público no es muy frecuente que los clientes puedan ser atendidos directamente en ellos.

Los centros de distribución pueden pertenecer a la empresa o estar tercerizados en operadores logísticos, sin embargo, salvo en los casos de venta de servicios la masividad que diferencia al retail de otros rubros exige la utilización de estos centros logísticos. A su vez es remarcable notar que el número de centros de distribución no crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta, sino que su número tiene más bien una relación directa con el área geográfica que pueden atender.

Los costos logísticos que corresponden a cada centro comercial variarán en función de la distancia al centro de distribución (y de este al lugar de producción o ingreso de importación) y los volúmenes consumidos. No obstante, por cuestiones de imagen y costos publicitarios las cadenas imponen un precio único para sus productos; esto puede verse como una absorción de los costos mayores en los centros alejados y de menor volumen, o bien como un recargo a aquellos clientes que habitan en grandes centros de consumo cercanos a los centros de producción.

Otro aspecto que considerar es la escasa elaboración de los productos, de hecho, se podría definir la actividad elementalmente como compra, abastecimiento, distribución y venta de no ser por la aparición de productos masivos que requieren algún grado de elaboración generalmente no muy importante.

El hecho de no incluir elaboración o incluirlo sólo de forma mínima le quita al sector retail la principal complejidad del sector productivo. En su lugar, la complejidad del retail suele ser vista como la gran variedad de productos y servicios que ofrecen, que obligan al desarrollo de complejas y costosas estructuras para administrar, almacenar, vender y publicitar un conglomerado de artículos que demandan gestiones muy diferentes para cada uno. Tal variedad

de artículos (algo que se ve especialmente en los supermercados) motivó el surgimiento de lo que se denomina la administración por productos (product management), un mecanismo por el cual el proceso completo de la cadena de suministro es dirigido por distintos grupos de personas en función del tipo de artículo o servicio. De esta manera se puede tener un grupo enfocado en la compra, almacenamiento, distribución y venta de artículos que requieren cadena de frío, otro para artículos con garantía de fabricación, y así.

Desde fines del siglo XX se ha manifestado cada vez con mayor fuerza una tendencia a la utilización de las denominadas marcas propias, marcas creadas o compradas por la cadena de retail para su uso exclusivo en sus centros comerciales. Este esquema permite al fabricante desentenderse de la publicidad de su marca y concentrarse solamente en la fabricación, otorgando en muchos casos el mismo producto, pero con leves diferencias estéticas a distintas cadenas; a su vez, el retail se ve favorecido por precios de costo reducidos por la desaparición de la publicidad dentro del costo de adquisición. La amplia aceptación de este esquema llevó a que muchas cadenas tengan segundas y hasta terceras marcas propias.

La uniformidad del producto es lo que distingue este de otros rubros de venta masiva, como ser cadenas de comidas rápidas o de servicios. En el retail el producto ofrecido no tiene variaciones, mientras que un producto elaborado en el momento tiene intrínsecamente una variación única en cada producto o servicio entregado.

Un punto que distingue al retail de las actividades productivas es el tratamiento contable dado a sus productos. Mientras que en la producción el valor de cada artículo se determina a partir del precio del producto adquirido más sus sucesivas transfor-

maciones, en el retail el precio de costo (y frecuentemente de venta) de todos los artículos se ve modificado cada vez que se negocian nuevas condiciones de compra.

Otro elemento que distingue a este sector es la utilización del margen como unidad elemental de medición del desempeño de la compañía o de un segmento del retail. Mientras que el margen surge de calcular el valor relativo de la venta sobre el precio de costo (margen = $[\text{precio de venta} - \text{precio de costo}] / \text{precio de costo}$), también se ha popularizado el concepto de la tasa de marca que mide el margen en forma relativa, pero sobre el precio de venta (tasa de marca = $[\text{precio de venta} - \text{precio de costo}] / \text{precio de venta}$). La tasa de marca es ampliamente usada en aquellos casos donde el proveedor impone una política de precios finales fijos, pero otorgando a cada cadena de retail una tasa de marca diferente, por lo general más grande a medida que aumentan los volúmenes de compra.

Es indudable pensar que Estados Unidos es una de las potencias mundiales del comercio, los datos descritos anteriormente nos dan una visión de la envergadura del negocio, sin embargo, a la vez, despiertan dudas sobre la distribución interna del negocio del retail dentro de los Estados Unidos. Llegados a este punto nos tenemos que plantear que Estados son aquellos donde la industria de la moda textil tiene más notoriedad y con lo cual más expectativas de éxitos.

Estados Unidos es un país con una superficie total de 9.834 millones Km² Lo cual hace inviable pensar en hacer una expansión global y simultánea en todos los Estados que conforman la nación. Es por ese motivo, que es importante prestar especial atención a los cuatro estados más importantes para el sector retail: California, Florida, New York y Texas. Gracias al estudio de estos cuatro Estados entenderemos mejor los motivos por

los cuales estos Estados forman el big four de la industria textil en Estados Unidos.

California es un estado federado de los Estados Unidos situado en la costa suroeste del país. Se consolida como el estado más poblado de la nación, ya que cuenta con una población de más de 39 millones de habitantes y es el tercero con mayor extensión (después de Alaska y Texas).

California comparte frontera con Oregón al norte, Nevada al este, Arizona al sureste y el estado mexicano de Baja California al sur. Además, cuenta con las segunda y quinta áreas más pobladas de la nación, el Gran Los Ángeles y el Área de la Bahía de San Francisco y ocho de las ciudades más pobladas de la nación, Los Ángeles, San Diego, San José, San Francisco, Fresno, Sacramento, Long Beach, y Oakland. Sacramento es la capital del estado.

Si California fuera una nación independiente sería la quinta economía del mundo. Las principales actividades económicas del Estado son la agricultura, el ocio, la energía eléctrica y el turismo. En California se localizan algunas de las ciudades económicas más importantes del mundo, tales como Los Ángeles (entretenimiento, ocio), el Valle Central (agricultura), Silicon Valley (informática y alta tecnología) y el Valle de Napa (vino).

California es la segunda entidad subnacional más poblada del hemisferio occidental y del continente americano, tras el estado de São Paulo, en Brasil. Además, el condado de Los Ángeles ha celebrado el título de condado más poblado de Estados Unidos durante décadas, es más popular que 42 de los estados estadounidenses. California es el hogar de ocho de las 50 ciudades más pobladas de los Estados Unidos: Los Ángeles, San Diego,

San José, San Francisco, Fresno, Sacramento, Long Beach, y Oakland. El centro de población del estado está localizado en el pueblo de Buttonwillow, condado de Kern.

La economía de California es la fuerza dominante en la economía de los Estados Unidos, con California pagando más al sistema federal de lo que recibe en beneficios monetarios directos.

California es también el hogar de varias regiones económicas importantes, tales como Hollywood (entretenimiento), el Valle Central de California (agricultura), Tech Coast y Silicon Valley (computadoras y alta tecnología) y regiones productoras de vinos como el Valle de Napa, Valle de Sonoma y las áreas del Sur de California Santa Bárbara y Paso Robles.

Debido a la gran economía californiana, ciertas ciudades de California se encuentran entre las más ricas del planeta.

Florida, también llamada La Florida, es un estado situado en la región Sur de los Estados Unidos. Limita al oeste con el golfo de México, al norte con Alabama y Georgia y al este con el océano Atlántico. Con más de 21 millones de habitantes, es el tercer estado más poblado del país y con 170 304 kilómetros cuadrados, es el vigésimo segundo estado por superficie. Se rige por la Constitución de 1968, que ha sido enmendada en diversas ocasiones.

La economía de Florida se basa fuertemente en el turismo y en el retail, casi un millón de personas trabajan en este rubro de los 18,8 millones habitantes del estado. El clima benigno durante la mayor parte del año y los muchos kilómetros de playas atraen a numerosos turistas de todas las partes del mundo. El parque temático de Walt Disney, el más grande de la cadena, localizado cerca de Orlando, conduce la actividad de la zona,

junto a otros parques temáticos que se han ido instalando progresivamente, como los estudios Universal.

Otras industrias de importancia son los cítricos y la producción de zumos, la banca y la minería de fosfatos. Con la llegada del programa espacial al Centro Espacial Kennedy en los años 60, Florida ha atraído numerosas industrias aeroespaciales y militares.

Florida no cobra impuestos a la renta y depende de los impuestos de la venta, en la que el turismo aporta un alto porcentaje. Por ejemplo, en el condado de Amelia Island, el 35% de los impuestos provienen del turismo, aunque el de los otros condados oscila alrededor del 17%.

Florida también es conocida como la puerta a los Estados Unidos para los emigrantes de países latinos, lo cual hace a este estado una potencia económica en cuanto al mercado inmobiliario, todo esto combinado con el hecho de que la mayoría de las personas retiradas lo eligen como el sitio favorito para pasar sus años de retiro.

Otro factor que impulsa el mercado del turismo en Florida son los llamados “Snow Birds”, personas que viajan a Florida en los meses de invierno, generalmente llegan de zonas del norte de Estados Unidos, presentando también afluencia de viajeros de otros países como Canadá, por esta razón no es extraño conseguir al estado de Florida entre los estados más activos en el mercado del turismo y en consecuencia del retail americano.

Texas es un estado situado en la región Sur de Estados Unidos. Tanto en extensión como en población es el segundo de los estados de Estados Unidos; abarca 696 241 km² y posee una población de 27,8 millones, en constante aumento. Limita al sur con los estados mexicanos de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila y Chihuahua, y con los estados estadounidenses de

Luisiana al este, Oklahoma al norte, Arkansas al noreste, y Nuevo México al oeste.

A principios de 1900, el descubrimiento de pozos de petróleo inició un auge económico en el estado. Texas se ha diversificado económicamente. Cuenta con una creciente base en la alta tecnología, la investigación biomédica y la educación superior. Su PIB estatal es el segundo más alto de los Estados Unidos.

La capital de Texas es Austin, aunque la ciudad más poblada es Houston. Texas es el único estado en los Estados Unidos que tiene tres ciudades con más de un millón de habitantes en la lista de las diez ciudades más pobladas en la nación: Houston, San Antonio y Dallas. Austin y Fort Worth están entre las 20 más pobladas.

El área metropolitana de Dallas-Fort Worth es la 4.^a más poblada de la nación, después de las de Nueva York, Los Ángeles y Chicago, y la 3.^a en extensión de superficie tras Nueva York y Los Ángeles. Esta conurbación incluye 4 de las 10 ciudades más pobladas del estado. Las 10 áreas metropolitanas más grandes de Texas.

Por otro lado, las zonas metropolitanas que se localizan en la frontera con México también forman conurbaciones transnacionales con una interacción económica y demográfica profunda.

Si Texas fuese una nación independiente, sería la décimo quinta economía más grande del mundo. Sus industrias más importantes son:

Comercio: La influencia de Texas estimula una gran actividad comercial. Texas ostenta el récord de ser el mayor exportador de

bienes entre todos los estados de Estados Unidos (superando los US\$ 192,200 millones). El área metropolitana de Dallas-Fort Worth es el segundo centro comercial más grande del país, más grande que cualquier otra área metropolitana de Norteamérica. Su socio comercial es México, que absorbe un tercio de las exportaciones con la entrada en vigor del NAFTA.

Agricultura, ganadería y pesca: Texas es un gran productor agrícola gracias a su inmensa superficie y la fertilidad de sus suelos. Los cultivos más importantes son el algodón, los cereales, las sandías, uvas y melocotones. Asimismo, posee la mayor cabaña ovina y caprina del país y una importante industria pesquera en las aguas del Golfo de México.

Minería y energía: Los recursos más preciados de su subsuelo son el petróleo y el gas natural, aunque posee importantes depósitos de carbón al norte (en la frontera con Oklahoma), sal, arena y gravas. Texas tiene el mayor consumo per cápita de energía en la nación y un servicio eléctrico liberalizado. Sus reservas de petróleo se sitúan en los 8 mil millones de barriles (aproximadamente un tercio de las reservas totales de petróleo de los Estados Unidos) y su capacidad de refinamiento se sitúa en torno a los 4,6 millones de barriles diarios. También produce una cuarta parte del gas natural en los Estados Unidos. Muchas compañías petroleras tienen su sede en Houston. Destaca también por su liderazgo en energía renovable: produce la mayor parte de la energía eólica y tiene el mayor potencial para el desarrollo de la energía solar de la nación.

Industria: El centro espacial Lyndon B. Johnson y el Instituto de Investigación Biomédica son dos de los rubros más importantes de la industria texana. La zona urbana de Austin es a menudo llamada el Silicon Valley de Texas, puesto que allí se encuentran los cuarteles generales de Dell, mientras que el área

metropolitana de Dallas posee una alta concentración de empresas en tecnología de la información, tales como Texas Instruments y EDS.

Seis compañías de las primeras 50 de la lista Fortune 500 y otras 57 más dentro de la misma se encuentran en Texas, constituyéndose, junto con California en el estado con mayor número de empresas dentro de la lista. La mayoría de estas están relacionadas con actividades terciarias.

Turismo y entretenimiento: Por su larga historia y escenarios naturales, Texas posee una fuerte industria turística. Los lugares más visitados del estado son las ciudades de San Antonio y El Paso (por su amplia cultura hispánica); Fort Worth (por sus atracciones de western); Galveston, Corpus Christi, Dallas y Houston (esta última clasificada como uno de los mejores lugares para celebrar una convención dentro de los Estados Unidos).

Nueva York (nombre oficial en inglés, *State of New York*) es uno de los 50 estados de los Estados Unidos de América, localizado en la región del Atlántico Medio del país, al noreste de este. Su capital es Albany. Es el mayor centro financiero y comercial de los Estados Unidos, así como su mayor centro industrial. Con más de 19 millones de habitantes, Nueva York es el tercer estado más poblado del país.

No debe confundirse con la ciudad homónima, la ciudad de Nueva York (nombre oficial: *City of New York*, o, de modo informal, *New York City*), localizada en el extremo sur del estado. Por ello, al estado se le suele llamar «Estado de Nueva York». La ciudad de Nueva York no es solo la mayor ciudad del estado, con sus 8,5 millones de habitantes, cerca de la mitad de la población estatal, sino también la mayor ciudad de los Estados Unidos.

El apodo de Nueva York el «*Empire State*» («Estado Imperial»). Los historiadores creen que este apodo viene de un comentario hecho por George Washington. Una vez comentó que Nueva York era el centro del Imperio estadounidense. El lema del estado es «*Excelsior*», una palabra latina que significa «siempre arriba», «siempre en la cumbre» o «más alto aún».

El estado de Nueva York está altamente urbanizado. Del total de la población, el 87,87% de la población del estado vive en áreas urbanas y el 12,13% en áreas rurales. El 92% de la población del estado vive en una de las trece áreas metropolitanas de Nueva York. De estas 13 áreas metropolitanas, tres de ellas tienen más de un millón de habitantes: Nueva York —que también es la ciudad más grande de Estados Unidos y comprende cerca de dos quintos de la población del estado—, Buffalo y Rochester. Cinco ciudades del estado, 4 tienen más de 100 000 habitantes: Nueva York, Buffalo, Rochester, Yonkers, Syracuse.

La economía de Nueva York es la mayor economía regional en Estados Unidos y la segunda economía urbana más grande del mundo después de Tokio. Anclado por Wall Street, en Lower Manhattan, la ciudad de Nueva York es la capital financiera del mundo, junto con Londres, y alberga la bolsa de Nueva York, la mayor bolsa de valores del mundo en capitalización de mercado de sus compañías listadas; mientras que el NASDAQ cuenta con la mayor cantidad de compañías listadas y es la tercera más grande en el mundo en capitalización de mercado de sus compañías listadas.

Nueva York se distingue por su alta concentración del sector de servicios avanzados en campos tales como el derecho, la contabilidad, la banca y la consultoría de gestión. El sector financiero, de seguros, asistencia sanitaria y de bienes raíces forman

la base de la economía de Nueva York. Asimismo, la ciudad es el centro más importante para medios masivos, periodismo y edición en Estados Unidos, al igual que el centro de arte preeminente del país. Las industrias creativas, tales como nuevos medios de comunicación, publicidad, moda, diseño y arquitectura, constituyen una proporción creciente del empleo, con la ciudad de Nueva York poseyendo una fuerte ventaja comparativa en estos sectores. La industria manufacturera, aunque declinante, sigue en marcha.

La ciudad de Nueva York domina la economía del estado. Es el principal centro bancario, financiero y de telecomunicaciones de Estados Unidos, y también es la sede de la New York Stock Exchange (NYSE) en Wall Street, Manhattan.

La Oficina de Análisis Económico (*Bureau of Economic Analysis*, BEA) del Gobierno de Estados Unidos estima el producto interior bruto del estado en 1.115.783 millones de dólares. Esto lo coloca en el tercer puesto de EE. UU., detrás de California y Texas. Si Nueva York fuese una nación, figuraría como la 13ª mayor economía del mundo, detrás de Corea del Sur. De las 500 corporaciones estadounidenses con mayores ingresos, según la revista *Fortune*, 42 tienen sede en la ciudad de Nueva York y otras 14 en otro localidad al interior del estado de Nueva York;

A distancia de los cuatro grandes del retail y la industria textil se encuentran los estados de: Illinois, Pensilvania, Massachusetts, Arizona, distrito de Columbia. Todos ellos tienen unas características específicas que los diferencian del resto de los Estados.

En el Distrito de Columbia tiene lugar la ciudad de Washington, capital del país, lo cual es motivo suficiente para

crear una industria de la moda textil muy potente que a la vez tiene su importancia en los estados vecinos de Virginia y Maryland.

Pensilvania tiene como ciudad más representativa a Filadelfia y su peso en la historia de los Estados Unidos. Arizona se encuentra situada al lado de California y la ciudad de Phoenix es una de las urbes con mayor futuro del país. Massachusetts e Illinois tienen respectivamente a las ciudades de Boston y Chicago como motores de su economía.

Lo cierto es que este segundo grupo de Estados se encuentran de una forma u otra muy relacionados con los Big four, ya sea por cercanía o por las diferentes sinergias que se crean entre las urbes más importantes de cada Estado.

En los apartados anteriores hemos hablado de dos grupos diferenciados de Estados según su importancia en la industria de la moda textil. En total se han descrito los estados de: California, Florida, New York y Texas Illinois, Pennsylvania, Massachusetts, Arizona, distrito de Columbia. La presencia y expansión de una empresa de la industria textil sería todo un éxito sin embargo no debemos olvidarnos de que exigen un total de 50 Estados y es no solo necesario si no que imprescindible es saber la situación actual del resto de los Estados que conforman el país.

Si nos fijamos en la distribución geográfica de los estados de California, Florida, New York y Texas Illinois, Pennsylvania, Massachusetts, Arizona, distrito de Columbia nos damos cuenta de que podemos realizar dos grupos. El primer grupo compuesto por California, Arizona, Texas, se caracterizan por estar en la costa oeste del país y ser frontera con México. El resto

de los estados: New York, Illinois, Pensilvania, Massachusetts, Distrito de Columbia se encuentran totalmente opuestos en la costa este y hacen frontera con Canadá.

Es inevitable ver cómo las economías no solo en Estados Unidos, sino también en el resto de los países se mueven siempre en lugares fronterizos y cercanos al mar. Es un problema global la despoblación de las zonas interiores y la mayor afluencia de población en ciudades costeras. Donde la industria y por tanto las posibilidades de negocio se han desarrollado más.

Estados Unidos no es una excepción en este caso, la zona centro del país es conocida para muchos como la América profunda.

El término América profunda es un término coloquial para denominar el corazón de Estados Unidos, especialmente las culturales rurales y zonas suburbanas del país.

El término América profunda se utiliza generalmente tanto como una etiqueta geográfica o cultural. En términos generales, América profunda se refiere a la población de una pequeña localidad o barrio donde la mayoría de las personas son de clase media, raza blanca y de religión cristiana, principalmente protestante o católica.

Geográficamente, el término América profunda se refiere al territorio entre la Costa Este de los Estados Unidos (en particular el noreste) y la Costa Oeste. El término se ha utilizado en algunos casos para referirse a las partes interiores de los estados costeros, especialmente si son rurales. Alternativamente, el término se utiliza para describir el centro de los Estados Unidos.

La economía de las regiones de la América profunda es tradicionalmente agrícola, aunque la mayoría de los habitantes viven en lugares suburbanos. En comparación con América del litoral, los precios de la vivienda tienden a ser bajos y las disparidades económicas son menos pronunciadas. Los precios de viviendas tienden a ser significativamente menos volátiles que los de las costas, y las casas tienden a apreciar su valor más lentamente.

A nivel demográfico los últimos estudios sobre la América profunda realizados en la Universidad de Nevada-Las Vegas, por el profesor de sociología de Robert Lang y Brookings Institution junto al demógrafo William Frey.

Muchas comunidades podrían reducirse a pueblos fantasmas a medida que las empresas y las escuelas cierran.

Las áreas metropolitanas están en auge en las megalópolis en expansión. Eso significa que a menos que nuevas inversiones generen nuevos puestos de trabajo, grandes áreas de las Grandes Llanuras y los Apalaches, junto con partes de Arkansas, Mississippi y el Norte de Texas, podrían enfrentarse a niveles de despoblación desconocidos hasta el momento.

Los residentes en zonas rurales de los Estados Unidos representan en la actualidad sólo el 16 por ciento de la población del país, la más baja jamás registrada. En comparación, la proporción de población rural de América en 1910 fue del 72 por ciento.

Hemos visto anteriormente que para tener un lugar dentro de los Estados más importantes de la industria textil en Estados Unidos era imprescindible contar con dos factores clave, estar

situado en la costa oeste o este del país y ser un estado fronterizo. A estos dos factores hay que sumarle uno más: El turismo. El turismo se ha convertido en un motor imprescindible de la economía, basando gran parte de su futuro en esta industria. A lo largo de la historia hemos visto como acontecimientos bélicos y de inestabilidad social o política han llevado a lugares turísticos por excelencia a la pérdida de protagonismo en el sector teniendo consecuencias catastróficas para la economía de la zona.

En Estados Unidos se encuentran ciudades como New York, Miami o Los Ángeles, los cuales encabezan el ranking de ciudades más visitadas año tras año. Todas estas ciudades se encuentran dentro de los Estados de New York, La Florida y California, los cuales tal y como hemos hablado anteriormente se encuentran en una situación privilegiada para la industria textil.

Al mismo tiempo nos encontramos dentro del país dos estados que tienen al turismo como único y mayor reclamo para la industria textil. Los Estados de Nevada y Hawai son reconocidos lugares de atracción turística gracias a ciudades como Hawai, Las Vegas o Reno. Ambos estados conforman el último bloque de estados a tener en cuenta en este estudio.

Por el contrario, si basamos nuestro razonamiento en términos de población (ciudades con una población comprendida entre los 600.000 y los 8 millones de personas). Términos de número total de establecimientos dedicados al retail, centros comerciales, impuestos sobre el consumo, según los estudios realizados por la publicación Forbes y la periodista Meghan Casserly, los resultados serían los siguientes:

Ciudades más importantes retail en Estados Unidos

# ranking	Ciudad	Estado	Establecimientos retail	Centros comerciales	Impuestos consumo
1	Houston	Texas	16.938	54	8,25%
2	Dallas	Texas	16.069	28	8,25%
3	Baltimore	Maryland	9.536	21	6%
4	Columbus	Ohio	5.712	32	6,75%
5	Indianapolis	Indiana	5.955	18	7%
6	Filadelfia	Pensilvania	20.970	29	8%
7	Phoenix	Arizona	11.992	40	9,3%
8	San Antonio	Texas	5.913	41	8,13%
9	Jacksonville	Florida	5.190	25	7%
10	San Diego	California	9.948	22	8,75%
11	Charlotte	Carolina del Norte	6.225	21	8,25%
12	Austin	Texas	5.347	31	8,25%
13	Denver	Colorado	8.476	11	7,72%
14	Detroit	Michigan	15.985	3	6%
15	Chicago	Illinois	30.234	22	9,75%
16	Los Angeles	California	40.170	15	9,75%
17	Milwaukee	Wisconsin	5.012	7	5,6%
18	Boston	Massachusetts	17.098	7	6,25%
19	Nashville	Tennessee	5.869	10	9,25%
20	San Jose	California	5.421	13	9,25%
21	El Paso	Texas	2.334	13	8,25%
22	New York	New York	75.619	9	8,88%
23	Memphis	Tennessee	4.479	24	9,25%
24	Seattle	Washington	11.549	9	8,8%
25	San Francisco	California	14.412	9	9,50%

Siendo Estados Unidos uno de los países por extensión más grandes del mundo, no es suficiente con segmentar el estudio en cuestión solo con la diferenciación de Estados como puntos

de lanza en la expansión de una empresa textil. Cada Estado a su vez tiene ciudades clave, a la vez que alguna ciudad pese a no estar dentro de los Estados punteros en el mercado textil puede tener una importancia capital en nuestro plan de expansión.

A continuación, se presentan las 15 ciudades más importantes dentro del sector textil en Estados Unidos teniendo en cuenta variables como: población, economía e impacto del turismo sobre la ciudad.

Ciudades más importantes para la industria textil en Estados Unidos.

RANKING #	CIUDAD	ESTADO
# 1	Los Ángeles	California
# 2	New York	New York
# 3	Miami	Florida
# 4	Dallas	Texas
# 5	Washington	Washington DC
# 6	Filadelfia	Pensilvania
# 7	Boston	Massachusetts
# 8	Houston	Texas
# 9	Phoenix	Arizona
# 10	Chicago	Illinois
# 11	San Antonio	Texas
# 12	San Diego	California
# 13	San Francisco	California
# 14	Atlanta	Georgia
# 15	Las Vegas	Nevada

Lo primero que podemos observar es que las ciudades más importantes se encuentran alineadas con los estados más importantes, al mismo tiempo se aprecia que algunas de las ciudades estudiadas, se encuentran dentro de la categoría de ciudades globales.

La revista *Foreign Policy*, en conjunto con la empresa consultora A. T. Kearney y el Chicago Council on Global Affairs, publicó un ranking de ciudades globales, sobre la base de consulta con Saskia Sassen, Witold Rybczynski, entre otros. *Foreign Policy* señaló que las ciudades más grandes y mejor interconectadas del mundo, ayudan a establecer los programas mundiales, están en condiciones de enfrentar los peligros transnacionales y sirven como centros de integración mundial. Ellas son los motores del crecimiento para sus países y la puerta de acceso a los recursos de sus regiones.

Las clasificaciones se basaron en la evaluación de veinticuatro indicadores distribuidos en cinco áreas: actividad de negocios, capital humano, el intercambio de información, actividad cultural y el compromiso político. Este cuadro contiene a las sesenta y cinco ciudades sobre las que se realizó el estudio, considerándose como los principales centros globales en la actualidad: este índice indicaba que dentro del ranking de ciudades globales podríamos encontrar las siguientes ciudades estadounidenses:

Ciudades estadounidenses dentro del índice Ciudades Globales

Ranking Mundial	Ciudad
# 1	New York
# 6	Chicago
# 7	Los Angeles
# 12	San Francisco
# 13	Washington
# 19	Boston
# 34	Miami
# 38	Houston
# 40	Atlanta

Dicha información remarca la potencia de las ciudades estadounidenses como ciudades con potencial de tal magnitud que es necesario tratarlas de forma singular y realizar estudios y planes de expansión individualizados a consecuencia.

Los grandes almacenes o tiendas por departamentos o tiendas departamentales son establecimientos de grandes dimensiones que ofrecen una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: alimentación, confección, menaje del hogar, decoración, etc. Se sitúan en el centro de las ciudades y suelen tener varias plantas, dividiendo su superficie comercial en secciones. Se diferencia fundamentalmente del centro comercial, porque los grandes almacenes pertenecen a una única empresa y es una sola tienda de enorme tamaño, no distintas tiendas agrupadas y de los hipermercados porque la alimentación no es mayor prioridad en la venta.

Estados Unidos cuenta con más de 20 marcas de tiendas departamentales, siendo el país con más tiendas departamentales. Los más destacados son: Neiman Marcus, Barneys New York, Saks Fifth Avenue, Nordstrom, Lord & Taylor, Bloomingdale's, Bergdorf Goodman

Una de las decisiones que toda compañía de retail tiene que tomar es si su estrategia de expansión la va a realizar a través de puntos de venta en centros comerciales o a través de puntos de venta en locales de calle.

Esta estrategia, se convierte a su vez en parte de la estrategia de MKT y es que la localización de los locales se convierte en una herramienta de comunicación y los escaparates en parte fundamental de su publicidad.

La situación de mercado actual requiere afinar, si cabe aún más, en la decisión sobre el lugar de apertura y reducir en la medida de lo posible la incertidumbre existente cuando se decide abrir una nueva tienda. La necesidad de conseguir un buen local es tan importante que muchas enseñas esperan años hasta obtener la ubicación necesaria.

La inversión disponible es limitada y este es uno de los motivos por los que es imprescindible tener unos criterios definidos dentro de nuestra estrategia de expansión.

Por lo tanto, lo primero que tenemos que tener es la estrategia. En general tendremos que determinar unos metros cuadrados mínimos para poder desarrollar nuestro negocio, la forma del local deseada, número de plantas, anchura de la fachada, altura del local, etc. De esta forma reduciremos las opciones de locales sobre los que decidir, descartando aquellos que no cumplan las premisas.

En cuanto a los centros comerciales, tendremos que determinar, dentro de las posibilidades que se nos presenten en cuál nos interesa estar (si bien es cierto que en muchas ocasiones tienes que acudir a un centro que no está dentro de tus planes para poder estar en el que sí te interesa, por lo que recomiendo hacer una cuenta de explotación conjunta de las dos tiendas y determinar si nos interesa en su conjunto la inversión).

La aparición de los centros comerciales cambió el panorama comercial en la década de los 80 y 90. Eso provocó un cambio en los hábitos de consumo de los consumidores generando una competencia hasta el momento inexistente a las calles comerciales.

Hasta ese momento los habitantes de las ciudades solo tenían una opción de compra; desplazarse a las calles comerciales para buscar todo aquello que necesitaban.

Con la llegada de los centros comerciales, las calles comerciales se vieron superadas en número y en oferta, lo que trajo como consecuencia la reducción de los espacios comerciales en las ciudades. Concentrando su fortaleza en el centro de las ciudades, donde por espacio es complejo el ubicar un nuevo centro comercial.

De esta forma se ponía en alza las calles más comerciales de las ciudades, haciendo que las empresas del retail interesados en tener presencia tuvieran que hacer frente a elevados precios para instalar en las mejores arterias comerciales.

El estar presente en las mejores calles comerciales de Estados Unidos va más allá de la rentabilidad que pueda tener cada punto de venta. Los centros de las ciudades se han reinventado por ser espacios reservados a las grandes cadenas del retail donde elevan al máximo la experiencia de compra del consumidor gracias a las denominadas flagship store.



❖ EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS

Una filial es una compañía mercantil creada según las normas y regulaciones del estado donde se establece con aportación de capital por parte de otra empresa, conocida como matriz, que posee el porcentaje de acciones mayoritario de la filial. Jurídicamente, la filial es una empresa independiente, con razón social y personalidad jurídica propias y distintas de la empresa matriz. La estrategia de internacionalización mediante el establecimiento permanente de una filial para crecer orgánicamente supone una inversión en activos y recursos fijos en otro país con el objetivo de fabricar y/o distribuir un bien o servicio en el mercado. La filial es una opción para aquellas empresas que estiman perspectivas de crecimiento rentables y que desean mantener la totalidad del control del negocio y no depender de un distribuidor o intermediario. El establecimiento local permanente de la filial permite dar a conocer de primera mano la empresa y sus productos a los consumidores y que logren una gran aceptación, ya que existe una integración total y directa con el mercado, se demuestra voluntad de continuidad y permanencia en el país y una mayor adecuación a la normativa y los usos y costumbres locales.

Para la empresa matriz, la creación de filiales simplifica las operaciones administrativas y logísticas del negocio. La filial se constituye como una empresa local que opera de forma independiente y compra los productos a la matriz para venderlos en su mercado. De esta manera, la filial es el único cliente de la empresa matriz en ese mercado y asume las responsabilidades y operaciones de un importador o distribuidor, pero bajo el nombre y la imagen de la empresa matriz. La filial goza de gran autonomía en el negocio:

gestiona sus propios recursos, ventas, administración, operaciones y logística, asume sus propios riesgos, contabiliza sus propios resultados financieros y tributa autónomamente, ya que se encuentra sometida a las leyes fiscales del estado donde se establece. Sin embargo, aunque la filial opera su negocio con autonomía, se encuentra controlada por la empresa matriz, que establece las directrices sobre la política de empresa y los objetivos y estrategia del grupo y las filiales. Por este motivo es aconsejable que en una primera fase el gerente o director general de la filial sea un expatriado procedente de la matriz.

El establecimiento de una filial comercial propia conlleva un mayor coste, riesgo financiero y escasa flexibilidad operativa que muchos otros métodos de internacionalización. Los costes de establecimiento y operación de una filial dificultan este método de inserción a empresas con escasos recursos o previsiones de crecimiento ajustadas en el mercado de destino. Además, establecerse en un 20 mercado extranjero mediante filial propia requiere un largo proceso de aprendizaje, que puede solucionarse mediante la contratación de personal local y una red de apoyo que proporcione experiencia y conocimiento en el mercado local. A partir de cierto volumen de ventas o masa crítica en un mercado, se hace necesario establecer una filial propia. Contar con recursos propios en el extranjero permite un mayor control y gestión de las decisiones operativas y de negocio, conocimiento del mercado exterior y un mayor acceso y atención al cliente. Mediante una filial propia la empresa puede acceder a sectores de alta rentabilidad sobre los que establecer un cierto poder de mercado. Las filiales propias facilitan una gestión integrada del negocio, la información y los stocks de producción y su consolidación contable con la matriz supone una mayor cifra de ingresos y unos mayores márgenes, ya que permite aprovechar las particularidades fiscales de cada país, beneficián-

dose el grupo de las ventajas impositivas de los mercados donde se encuentran las distintas filiales. Es posible realizar una planificación fiscal internacional tomando en consideración las peculiaridades fiscales e incentivos locales de los países donde se encuentran cada una de las filiales y así aprovecharlas para disminuir el coste fiscal total para la empresa.

Beneficios para la Sociedad Dominante

Las empresas matrices establecen filiales con el fin de garantizar una serie de ventajas importantes. Una filial es capaz de ofrecer a su madre la oportunidad de entrar en un nuevo mercado, a veces con un descuento o con más confianza de tratar de establecer una presencia en el mercado de sí mismos. Según la Enciclopedia de la Empresa “, controlada permiten los beneficios de la gestión descentralizada, donde cada rama tiene su propio equipo de gestión.” Esto puede hacer que el control sea más flexible y responsable a los cambios. También hace que sea más fácil de vender si se desempeña inferior.

Aunque las filiales son en muchos aspectos buenas para la sociedad matriz, no están exentas de inconvenientes. Entre las más obvias es el grado limitado de control de una empresa matriz puede tener sus propias filiales - servicios domésticos suelen ser más directamente responsables de la gestión de la matriz y sus filiales. Según la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas de las Naciones Unidas (FAO), “[el padre] puede ser agente” misericordia “en el extranjero y, por tanto, la falta de control debe ser sopesado contra los beneficios.” Dependiendo de la estructura de la relación madre-hija, en posesión de una filial también puede hacer que la preparación de impuestos y estados financieros sea más difícil.

Propias filiales también obtienen algunas ventajas importantes de su relación con uno de sus padres. En muchos casos, el padre es capaz de proporcionar más capital y la seguridad financiera que si la subsidiaria opera como una entidad separada. Las sociedades dependientes tienen acceso a los empleados y activos de la sociedad dominante, sin dejar de ser con fines de gestión relativamente independientes. La filial también se beneficia de las ganancias de la empresa matriz, incluidos los beneficios fiscales de su relación.

Operando como una filial también tienen sus desafíos. En comparación con una compañía independiente, la filial tiene menos control sobre su funcionamiento, y puede entrar en conflicto con las prioridades de su padre. En algunos casos, la subsidiaria puede que tenga que consultar a su sociedad matriz para su aprobación antes de comprometerse a la reestructuración o el ejercicio de las relaciones con otras empresas. Una filial también está sujeta a la condición financiera de su empresa matriz y sus subsidiarias. Incluso una empresa bien gestionada podría sufrir pérdidas financieras si su casa matriz se declara insolvente.

Los distribuidores y partners internacionales son personas jurídicas independientes establecidas de forma permanente en un determinado mercado, que compran productos a proveedores extranjeros, para posteriormente revenderlos (habitualmente, con la marca del exportador) en el mercado en el que operan.

Lógicamente, el principal negocio de distribuidores y partners internacionales consiste en la diferencia entre los precios de compra y venta de los productos que comercializan (margen comercial).

Al igual que los agentes comerciales, los distribuidores y partners tienen como elementos comunes:

- Son independientes y deciden libremente el modo de organizar su trabajo y las medidas de política comercial a aplicar en cada momento.
- Colaboran de forma permanente con las empresas exportadoras en un determinado mercado de exportación.
- Disponen de una estructura comercial propia en el mercado en el que operan.
- Dirimen sus posibles conflictos con los exportadores a través de Jueces y Tribunales de carácter civil-mercantil (no laborales).
- Pueden colaborar (o no) de forma exclusiva con los exportadores.
- Al mismo tiempo y a diferencia de los agentes comerciales, los distribuidores y los partners:
 - Compran productos a los exportadores (en firme o en depósito) y posteriormente los venden a otras empresas o particulares (destinatarios finales).
 - Como vendedores que son, asumen el riesgo de impago de aquellos a quien les venden.
 - Están unidos a los exportadores por una relación jurídica de carácter estrictamente mercantil, cabiendo pues todo tipo de pactos entre ellos. Los agentes comerciales gozan de protección legal en muchos países del mundo y por tanto no cabe una libertad absoluta de pactos para ellos.

Los principales rasgos diferenciadores de los partners respecto de los distribuidores son los siguientes:

- Los partners suelen comprar en depósito a los exportadores y van pagándoles las mercancías que compran a medida que van vendiendo sus productos.
- Los partners fabrican y comercializan productos similares y/o complementarios a los productos de los exportadores (ejemplo: un exportador español fabrica y vende bolsos de piel de señora en España y su partner en Alemania, fabrica y vende cinturones de piel de caballero).
- Los partners tienen una dimensión empresarial equivalente a la de las empresas exportadoras con las que colaboran (no cabe que el exportador sea una gran empresa y el partner, una PYME).
- Cuando los partners compran en depósito a los exportadores, los partners disponen de una capacidad limitada para fijar el PVP (precio venta público), en el mercado en el que operan, de los productos que compran a los exportadores. Habitualmente son los exportadores los que les “marcan” dicho PVP.
- Además de su margen comercial (escaso y en ocasiones muy condicionado por los exportadores), los partners suelen cobrar de los exportadores una comisión por las ventas que efectúan.
- En ocasiones, los partners suelen cobrar también una remuneración inicial a los exportadores por prestarles su red comercial.
- En ocasiones, y eso es lo ideal, los exportadores actúan a su vez como partners de sus partners. Es decir, los exportadores españoles también comercializan en España los productos que fabrican sus partners extranjeros. De ahí se deriva que la relación entre exportadores y partners reciba el nombre de piggy back.

Ventajas e inconvenientes de utilizar distribuidores y partners en las ventas internacionales.

- Nulos costes de estructura comercial en el exterior (la estructura comercial pertenece al distribuidor o al partner).
- No asunción del riesgo de impago de los destinatarios finales de las mercancías exportadas (en cualquier caso, el exportador asume el riesgo de impago del distribuidor o el partner).
- Relación mercantil entre exportador y distribuidor/partner (cabe libertad absoluta en materia de pactos).
- Sumisión a jurisdicción civil-mercantil (totalmente neutral) en los casos de conflicto entre exportador y distribuidor/partner.
- Continuidad en las operaciones comerciales (distribuidores y partners colaboran con el exportador de forma permanente).
- Posibilidad de obtener de distribuidores y partners una colaboración en régimen de exclusividad.
- Posible determinación del PVP de los productos exportados en el mercado de exportación (en el caso de utilizar a partners y venderles en depósito).
- Finalmente, el uso de distribuidores y partners también genera inconvenientes para la empresa exportadora.
- Desconocimiento total del mercado de exportación (quien lo conoce es el distribuidor/partner).
- Relación inexistente con los destinatarios finales de los productos exportados (el exportador solo conoce al distribuidor/partner).
- Política comercial fijada por el distribuidor/partner.

- Encarecimiento del producto del exportador en el mercado exterior (distribuidores y partners son intermediarios revendedores).
- Comisión sobre ventas y pago de la remuneración inicial (sólo en el caso de utilizar partners).

A diferencia del agente, quien, a cambio de una comisión, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino sin tomar posesión de los productos, el distribuidor importa en firme los productos del exportador por su cuenta y riesgo: es decir, toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales, lo que prácticamente le convierte en un cliente para la empresa productora.

El distribuidor es una sociedad mercantil con una estructura desarrollada que cuenta con los medios necesarios para realizar cada fase del proceso de importación y venta, trabaja por cuenta propia y supone para el exportador un intermediario-cliente que compra los productos y los vende dentro de una determinada zona geográfica. Un contrato con un distribuidor persigue asegurar una relación contractual a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes.

El exportador pierde por tanto control del mercado, pero a cambio reduce el riesgo de las operaciones, pues al adquirir el distribuidor los productos en firme, queda asegurado el compromiso de su activa participación en las estrategias y acciones de marketing.

A la hora de elegir un distribuidor podemos considerar diferentes etapas y, como muchas de ellas son exactamente iguales cuando se busca un distribuidor que cuando se busca un agente, nos detendremos sólo en aquellas aplicables al distribuidor y remitimos al lector a El Exportador Digital nº 100

para las restantes y para ver las diferencias entre el agente y el distribuidor.

Definición del perfil ideal Para una adecuada selección del distribuidor, antes que nada, se debe tener claro qué se puede esperar de él y observar cómo se puede adaptar a las condiciones de la empresa, y para ello es fundamental tener presentes las actividades que se quieren que realice. Éstas son:

- Información sobre el mercado.
- Presentación del exportador y sus productos.
- Negociación, cierre de operaciones de compraventa.

Cuando un exportador decide realizar sus ventas a través de un distribuidor espera de él que:

- Compre en firme sus productos según las condiciones pactadas.
- La venta en la zona designada y a precio competitivo.
- Cuento con infraestructura suficiente.
- Disponga de almacenes y mantenga stocks de los productos.
- Realice las tareas logísticas para satisfacer las exigencias de los detallistas y compradores finales.
- Participe en las actividades de promoción que realice el exportador.
- Conceda créditos a detallistas y clientes finales.
- Proporcione servicio posventa.

Un “agente comercial” es un autónomo por cuenta propia, comisionista, que trabaja para y para empresas. Colegiados o no, intermedian entre el fabricante o proveedor del bien o servicio y la empresa demandante de estos. A los primeros se les de-

nomina “principales” o “mandantes” en términos legales, los segundos son los clientes del agente comercial.

Dentro del grupo que conforman los agentes comerciales comisionistas se hallan aquellos que se dedican a la venta hacia mercados exteriores, más allá del mercado de origen del fabricante o proveedor. Estos son los llamados agentes comerciales de exportación.

En la práctica existen dos tipos de agentes de exportación: locales, con base en el mismo país que el fabricante; y en destino, que actúan con base en el mismo mercado al que se dirigen para vender sus productos.

La teoría dice que los primeros están más orientados hacia la oferta, puesto que conocen mejor y pueden apoyar más activamente a los fabricantes, situación quizás más favorable para los nuevos exportadores. Los agentes comerciales en destino no podrán realizar esta función igual de bien; sin embargo, conocerán probablemente mejor las necesidades de los clientes potenciales.

Los agentes comerciales en destino aportan mayor valor añadido a las empresas con las que colaboran y facilitan mejor su introducción comercial en los mercados internacionales. Por otro lado, las diferencias culturales, lingüísticas y de coordinación entre ambas partes hacen la colaboración más difícil. Y además debe sumarse la propia búsqueda del agente, que suele ser más compleja que la de un agente en origen.

Los agentes no son empleados asalariados, lo que les permite trabajar con varios principales, en este caso exportadores, a la vez. Se trata de una decisión premeditada, por defecto siempre intentan tener más de uno.

Normalmente un único principal no les genera suficientes comisiones sobre ventas de forma individual y en su afán de ser independientes prefieren no depender de una sola empresa, con la que el día de mañana quizás no sigan colaborando.

Una tercera razón, importante, es la generación de sinergias. Puesto que ya tienen al comprador, es decir, al cliente, ¿por qué no aprovechar la visita para venderle dos productos o servicios en vez de uno? En la práctica a veces casi se ven forzados a ello, ya que es el propio cliente quien solicita al agente que le busque un determinado producto, bien porque no lo tiene o porque con su proveedor actual no está satisfecho.

Para el agente comercial su principal es importante, pero aún más lo son los clientes de este, que constituyen su fondo de comercio. Desde la perspectiva del agente comercial, proveedores puede haber muchos, pero cliente solo hay uno. Por lo tanto, el principal debe tratar con equidad al agente, ya que en la práctica más que una “contratación” de agentes comerciales se trata de una “colaboración” con ellos. Este enfoque estratégico es fundamental para que la relación comercial sea larga y fructífera entre ambas partes.

La franquicia es una de las formas de comercio asociado más conocida y extendida. En la actualidad, representa algo más del 16 % de la venta minorista en España, con una tendencia un tanto fluctuante. El sistema de franquicias sigue siendo una fórmula acertada y amplia para poner en marcha una actividad comercial. Muchos negocios, amparados por una marca reconocida, una gama de productos o servicios demandados en el mercado y un *know how* específico, buscan en el sistema de franquicias una forma de expansión rápida dentro de un ámbito geográfico determinado.

Pero al igual que nos encontramos inmersos en un cambio de las tendencias generales en la distribución comercial, he de decir que el sector franquicias también está envuelto en un profundo cambio que tendrá como consecuencia la clarificación del sector y por ende la consolidación que precisa, ya que el éxito de la franquicia se basa principalmente en la confianza y reconocimiento mutuo que se debe producir entre el franquiciador y el franquiciado. Pero realmente, ¿qué es una franquicia?

Podemos definirla como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciador y franquiciado. En esta relación comercial, el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar su idea de negocio conforme al concepto y criterio del franquiciador. Este derecho faculta al franquiciado a la utilización del nombre comercial, marca de los productos o servicios, *know how* y demás derechos de propiedad intelectual que posea el franquiciador a cambio de una contraprestación económica, pactada dentro del marco legal de un contrato escrito y firmado por ambas partes.

El origen de la franquicia podemos situarlo en EE. UU. hacia el año 1929, donde la General Motors se valió de ella para oponerse a la ley antitrust, que le prohibía como fabricante tener su propia red de vendedores. En España comenzó tímidamente en la década de los sesenta con la implantación de firmas como Pinguin, Spar o Pronovias, pero no se hizo notar hasta los años setenta cuando una serie de cadenas, principalmente multinacionales, se establecieron con cierta fuerza: Burger King, Prenatal, etc.

Entre los años ochenta y noventa se acelera el punto de salida, tanto para las empresas como para las tiendas, siendo punto de

arranque para franquicias españolas con éxito como Imaginarium, Adolfo Domínguez, Mango, MRW, Pan's & Company, etc., y otras no nacionales como McDonald's, Body Shop, Häagen Dazs. En la segunda década del siglo XXI sigue siendo la restauración un sector puntero.

La situación actual de la franquicia en España está cambiando sus datos continuamente, por ello he considerado oportuno no facilitar ninguno ante la disparidad y multitud de datos que existen en las diferentes fuentes y guías de franquicias que se encuentran en el mercado.

Los criterios para admitir cuándo una empresa puede considerarse franquiciadora han sido, durante mucho tiempo, excesivamente débiles en nuestro país. Se ha dado prioridad al aspecto cuantitativo en cuanto al crecimiento de número de enseñas y volúmenes de facturación realizados, frente a ser rigurosas en establecer las condiciones que debe cumplir una auténtica franquicia.

Siguiendo el criterio de la AEF, un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, un *know how* diferenciado y transmisible, tener la propiedad o la autorización de uso de las marcas y distintivos propios, y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de marketing a sus franquiciadores.

Toda franquicia necesita definir su propia filosofía, esto es, unas ideas y unos valores que son o se convierten en principios, al igual que una serie de compromisos y responsabilidades, que tienen que ser compartidos por todos los franquiciados. La estructura de esta organización, que está totalmente descentralizada y compuesta de empresas autónomas con intereses pro-

pios, aconseja optimizar los diferentes factores que caracterizan la estructura empresarial de la franquicia. Entre los principales destacamos:

- La comunicación interna. Constituye un factor clave de cohesión en la cadena. Además de mantener una relación constante del franquiciador con sus franquiciados crea un sentimiento compartido de proximidad entre ambas partes, consiguiendo la integración de la identidad corporativa por parte del franquiciado. Cuando la cadena está compuesta por un pequeño número de franquicias, el contacto verbal y las visitas frecuentes suelen ser suficientes; no obstante, cuando la red crece es necesario establecer nuevas formas de comunicación para llegar a los franquiciados. Entre ellas destacamos: medios audiovisuales, convenciones, correo electrónico, *newsletters*, *intranet*, etc.
- El *know how*. La franquicia se caracteriza por un método de explotación, que es denominado *know how* o saber hacer que es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociacionismo comercial. Este saber hacer lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa, base de su éxito empresarial. Para cualquier empresa, crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ahora bien, para una franquicia es indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en la práctica, describirlo y recogerlo en soportes que nos permitan su transmisión a terceros. Nada de lo mencionado puede quedar en manos de la improvisación. Este *know how* que transmite el franquiciador al franquiciado debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso

debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no se conozca, por ello queda recogido en un manual operativo.

- Presencia en la red. El sector franquicia es uno de los que mejor pueden beneficiarse de las nuevas tecnologías. A la comercialización e información a través de la web, se le aúna el *e-learning* en la formación de los franquiciados, verdadera asignatura pendiente del sector.
- Establecimientos piloto. Son aquellos que la franquicia utiliza como campos de prueba por el franquiciador; gracias a ellos consigue trasladar su proyecto del papel a la realidad. De esta forma se puede comprobar si los productos o servicios que se ofrecen satisfacen necesidades reales y legítimas de nuestro público objetivo y si consiguen ser competitivos y rentables. Con ello se consigue minimizar el riesgo de su futuro negocio, ofreciéndole una mayor seguridad. Estos establecimientos piloto no tienen por qué ser propiedad del franquiciador, pueden serlo también de los franquiciados que, a cambio del mayor riesgo que asumen, obtienen condiciones más ventajosas. Además, no solo deben ser implantados en la fase previa y de iniciación de la franquicia, sino durante la existencia de esta, de tal forma que podamos incorporar de forma experimental nuevos productos o servicios, modernizar los sistemas de procedimientos, mejorar la formación, diseñar nuevas campañas de marketing y comunicación... El número mínimo aconsejable de tiendas piloto es tres: una en una calle comercial del centro de la ciudad, otra tienda ubicada en un centro comercial y un tercer punto de venta en un barrio popular pero muy comercial.



❖ CASOS DE ÉXITOS DE EMPRESAS EN EL MERCADO DEL RETAIL EN ESTADOS UNIDOS

La problemática principal de esta investigación se centra en lograr el objetivo pocas veces alcanzado de tener éxito en la internacionalización de una empresa textil europea en Estados Unidos.

En anteriormente hemos visto la historia y situación actual de las empresas más representativas en el sector textil, tanto a las empresas especializadas en el conocido como fast fashion, como las empresas consagradas del luxury fashion.

A continuación, es momento de profundizar en la estrategia de cada una de ellas para poder definir los pros y contras de cada una de ellas con el fin de lograr el algoritmo necesario para la implantación y expansión de empresas textiles europeas en Estados Unidos.

Al mismo tiempo haremos una comparación con las empresas estadounidenses más representativas del sector para poder valorar de qué forma están implantadas en su mercado doméstico. De esta forma podremos valorar el potencial del mercado y la posible expansión de las marcas europeas en el país.

El fast fashion, es sin duda, el sector que acapara más puntos de venta dentro del sector retail. Su importancia en la economía de California, Texas, Florida y New York es fundamental para el devenir de la economía de esos Estados

California se encuentra distanciada del resto de Estados, acaparando un 40% más de establecimientos respecto a New York. Este es un dato que no tiene que pasar desapercibido para el estudio, ya que, cuando las empresas textiles piensan en la apertura del mercado norteamericano siempre van en busca de la apertura de tienda en New York, no en vano, es posiblemente la ciudad más destacada a nivel mundial, pero a la vez no da un reflejo de la realidad del país, ya que, la mezcla cultural y económica de la ciudad hacen que no comparta la realidad del resto de ciudades y Estados del país.

A mayores puntos de venta retail mayor tiene que ser el número de establecimientos fast fashion. Su implicación en la economía se define por el consumo masivo que experimenta Estados Unidos y a la vez por el carácter del sector textil.

El sector textil no solo es un motor de la economía sino un indicador de su estado. A mayor gasto en productos textiles de moda mayor índice de consumo hay en el país. Por otro lado, el textil tiene un sentido social muy importante en la sociedad. El ir vestido según las últimas tendencias de la moda se ha convertido en algo fundamental para las nuevas generaciones que ven en ello una forma de estar integrados o excluidos de un grupo o colectivo. En este apartado no importa la clase social, ya que, independientemente de ello, todos siguen tendencias y parámetros similares.

Por lo que respecta al resto de Estados que componen Estados Unidos la tendencia es similar a la descrita en los Estados más importantes para el sector.

Es evidente que factores como el turismo hacen que ciudades específicas como Las Vegas o Hawái tengan un desarrollo retail superior al de la media por su población y situación socioeconómica.

Al mismo tiempo, los lugares menos poblados, centrados en ciudades con poco desarrollo económico y sostenidas por una economía con una predominancia rural son donde el impacto del retail es menos importante. Este hecho no significa que no exista consumo, ni necesidades por parte de la sociedad, si no que los hábitos de consumo son diferentes.

Al tratarse de municipios con poca población donde la densidad por metro cuadrado es muy baja, hace que la proyección de un centro comercial o calle comercial donde se reúna la base del negocio retail carezca de sentido.

Es por ello, por lo que la venta online, la heredera de la venta por catálogo ha sido desde hace décadas la forma que han tenido las empresas textiles en llegar al consumidor en esos lugares.

Primero con catálogos y pequeños distribuidores esparcidos por toda la geografía de los estados conocidos como “la América Profunda”. Ahora con el avance de la tecnología y una red de internet que cubre el 100% de la superficie habitable del país. Las empresas prescinden de los catálogos tradicionales y de los pequeños distribuidores para centrarse en la venta online y un servicio logístico que permita al consumidor tener una experiencia de compra rápida y agradable, siempre conservando el espíritu de la marca en cuestión.

Sin embargo, la visión de cada empresa sobre el mercado es variable según el momento en que cada una de las empresas más representativas del sector decidió realizar la expansión en el país norteamericano.

Dentro de los objetivos de este análisis se encontraba el realizar una comparación entre los mercados del Lujo y el Fast Fashion de las empresas europeas para con ello poder determinar si am-

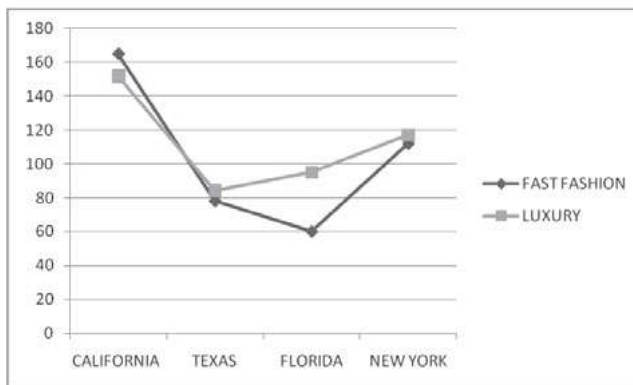
bos se encontraban en el mismo momento dentro de sus planes de expansión en Estados Unidos. Más allá de la situación de cada empresa, el objetivo era entender si ambos mercados seguían patrones comunes en relación con su estrategia comercial.

Para ello y tal como se puede ver en la tabla comparativa fast fashion versus el mercado del lujo, se ha realizado una comparación de los puntos de venta de ambos mercados dentro de los Estados más importantes para el Retail.

Comparativa tiendas sector fast fashion y luxury world



Comparativa tiendas sector fast fashion y luxury world



Los patrones seguidos por ambos mercados se repiten en los Estados más representativos del Retail. California en términos generales es el mercado que acapara más puntos de venta 317, seguido por New York 229, siendo estos dos Estados los más destacados.

Por otro lado, nos encontramos con Texas y Florida, con un 50% menos de puntos de venta que los anteriores Estados.

Si realizamos un análisis segmentado vemos como los establecimientos considerados del sector lujo superan levemente en los estados de New York y Texas a los considerados establecimientos del fast fashion. Solo en California los establecimientos de Fast Fashion superan a los puntos de venta de sector lujo. Siendo Florida un caso excepcional, ya que la diferencia entre ambos mercados es de un 35% más de puntos de venta a favor de establecimientos del sector lujo.

Los artículos de lujo tienen una distribución más reducida, ya que, por norma general es un mercado más pequeño, concentrado en un nicho de mercado y sus productos están destinados a un público muy específico. Por otro lado, los artículos del fast fashion tiene como objetivo satisfacer las necesidades del público en general y con lo cual su distribución es muy amplia, ya que no tienen la necesidad de segmentar su clientela.

Con lo cual podemos decir que como norma general en todos los mercados existen más puntos de venta centrados en productos generalistas, fast fashion, que puntos de venta con un nicho de mercado específico, lujo. Es algo lógico pensar que a mayor cantidad de mercado y de consumidores, mayor será la red de tiendas.

Sin embargo, esta norma general no se cumple en Estados Unidos, donde vemos como los establecimientos especializados en el lujo, igualan o superan a los destinados al sector fast fashion.

Es importante recordar que esta reflexión se hace desde el punto de vista de las empresas estudiadas, empresas europeas versus empresas estadounidenses más representativas.

Este dato nos da una información muy valiosa sobre en qué momento se encuentran los mercados de fast fashion y lujo respecto a las empresas europeas que intervienen en cada sector. El análisis observa que el mayor desarrollo por parte de las empresas de lujo se debe a dos factores fundamentales: la asociación de productos de lujo con Europa y la introducción de las marcas de lujo europeas en Estados Unidos a principios del S. XX. Eso ha llevado como consecuencia que marcas como Louis Vuitton hayan podido expandirse en aquellos Estados y ciudades más representativos de Estados Unidos.

Para que las empresas europeas, tanto del sector fast fashion como del sector del lujo puedan llegar a tener una expansión global en todo el país tendrían que modificar sus respectivos modelos de negocios. En la denominada América Profunda, las condiciones de mercado no permiten el poder implantarse con el modelo tradicional de las empresas europeas, en concepto de retail, ya que con ello no se podría llegar a tener una expansión determinante en el mercado. Es por ello, que la propuesta de alianza con tiendas departamentales es un valor a tener en cuenta.

Sin embargo, como hemos podido apreciar el modelo de negocio de empresas como H & M donde su éxito se basa en la superficie de venta, hacen que estas opciones no sean viables y con lo cual repercute directamente en la expansión del negocio en todo el país. En cualquier caso, el ejemplo de H & M nos sirve para apreciar las dimensiones reales del mercado y el recorrido que aún tienen por delante las empresas europeas del fast fashion en Estados Unidos.



CONCLUSIONES

Este apartado recoge, de forma resumida, las conclusiones, fruto del estudio y análisis de la situación descrita en esta investigación, focalizada en resolver la actual problemática en la introducción y expansión de marcas del sector de la moda textil en Estados Unidos.

Para ello se ha tenido en cuenta todos aquellos parámetros necesarios tales como la visión histórica del mercado, los antecedentes del sector, los hábitos de consumo, aspectos económicos, culturales, legales y sociales. Los cuales completan una reflexión más allá de los datos obtenidos del estudio del mercado del retail en Estados Unidos.

Las conclusiones de esta investigación se agrupan, por temáticas, en distintos títulos o apartados, de cara a facilitar su contextualización. Dando de esta forma una solución detallada y a la vez global de aquellos aspectos a tener en cuenta por parte de las empresas europeas de moda textil en su objetivo de alcanzar el éxito en la apertura y expansión en los Estados Unidos de América.

Importancia del mercado

Antes de cualquier tipo de estrategia de apertura de un país por parte de una empresa foránea, es fundamental el entender cual puede llegar a ser la magnitud del negocio que se puede llevar a cabo en el país. Es por ello que la primera conclusión que se debe concretar es saber si realmente Estados Unidos es un país atractivo o no en términos de negocios en el sector moda textil para las empresas europeas.

A finales del 2021 la población de los Estados Unidos se calculaba en 331.000.000 habitantes, siendo de esta forma el tercer país más poblado del mundo. Estados Unidos es un país altamente urbanizado, mientras la tasa de urbanización mundial es del 54% en el país estadounidense asciende hasta el 81%.

Estados Unidos es en términos económicos el país más poderoso e influyente del mundo. Su GDP nominal, se aproximaba en diciembre 2022 a la cifra de \$25.035 trillones de dólares representando de esta forma aproximadamente una cuarta parte del PIB nominal mundial. El PIB en paridad de poder adquisitivo (PPA) estadounidense representa una quinta parte del PIB PPA mundial. Por lo que respecta al PIB per cápita (PPP), Estados Unidos es de unos \$69,288, dólares.

Estados Unidos es el país comercial más grande del mundo y su principal socio comercial es el conjunto de países que forman la unión europea, al mismo tiempo destacan sus relaciones con Canadá, México y China.

En la actualidad existen en Estados Unidos alrededor de 3.8 millones de establecimientos destinados al retail los cuales dan trabajo a más de 29 millones de personas. Siendo el sector del retail el sector privado que más importante en número de trabajadores. Según los datos de la tabla.

La industria del retail y su impacto directo en Estados Unidos

Item	Impacto directo en US	Porcentaje en la economía de US
Establecimientos	3,793,622	12%
Trabajadores	29 millones	16,1%
ingresos	\$822.5 billones	8,4%
Producto Interior Bruto	\$1.2 trillones	7.7%

H & M empezó su expansión en Estados Unidos en el año 2000. Actualmente, Estados Unidos, representa para la empresa el 11,9% con una facturación de más de 3.000 millones de dólares, siendo el segundo mercado en importancia para la compañía. En la actualidad la empresa de origen sueco tiene presencia en 45 Estados, con un total de 550 tiendas, 76 de ellas en los Estados de California, New York, La Florida, Texas. Coach, marca insignia del lujo estadounidense, tiene una red de puntos de venta en el país superior a los 1.000 establecimientos, de los cuales 132 están localizados en los Estados de California, New York, La Florida, Texas. En estos momentos la empresa tiene una amplia cobertura en el país, donde se encuentra presente en 49 Estados.

Como se puede observar en esta primera reflexión, en forma de embudo, viendo en una primera parte datos macro socio-económicos para luego desde una perspectiva micro, datos claves del negocio retail así como detalles de empresas de moda textil de diferente índole y características.

Podemos concretar la importancia y la necesidad de estar presentes dentro del mercado de Estados Unidos para las empresas europeas de moda textil.

Características del consumidor

Conocer el mercado es un factor fundamental antes de la toma de decisión de la estrategia a seguir. Es por ello por lo que es imprescindible el poder tener conocimiento preciso sobre los hábitos y características de los consumidores que representan al mercado, ya que, con esa información las empresas tienen que ser capaces de igualar sus políticas comerciales a las características del consumidor. Es por todo ello que antes de detallar

otras conclusiones de este discurso, es de carácter importante concluir con los aspectos que diferencian al consumidor estadounidense.

La gran crisis del año 2008 no afectó a todo el mundo por igual, pero la contracción del consumo y el estancamiento de la demanda fueron generalizados en los Estados Unidos: algunas personas sufrieron directamente la crisis debido a la pérdida de su capacidad adquisitiva, otros sin embargo pese a mantener su capacidad económica decidieron limitar su gasto y aumentar su ahorro ante perspectiva económica nada positiva. Los expertos denominaron a este fenómeno “la crisis psicológica” que fue el responsable de llevar al país a un estancamiento económico que no se había visto hasta el momento.

En Estados Unidos ha habido un cambio fundamental en el comportamiento de los consumidores, que proviene en gran parte de cómo ven la situación en la que se encuentran y en la que pueden llegar a estar, no sólo en los próximos seis meses, sino de aquí a 5 o 10 años.

Actualmente vivimos en una sociedad de continua competencia en todos los ámbitos y aspectos de esta, desde sectores como la hostelería hasta los sectores del textil. Aquí es donde surgen las diferentes estrategias llamadas “Low Cost”, las cuales ofrecen lo mismo que las demás solo que a un precio mucho más reducido.

En tiempos de crisis económica cada vez son más las personas que se apuntan a este tipo de consumo. La generación entre los 25 y 35 años tiene unas limitaciones y esto hace que tengan un consumo de necesidad. No compran lo que les place sino lo que les es más funcional, útil y económico.

La moda textil ha tomado mayor importancia en la sociedad, la gente busca verse mejor y saber las tendencias del momento, lo cual buscan en revistas de moda, sin embargo, los blogs de moda proporcionan la información de una manera más rápida, con más información y variedad de estilos.

Cada día más marcas se deciden a tener su sitio web en internet y hacer que sus productos puedan ser distribuidos en a través de ventas online. El panorama de la moda actual es muy diferente al que podía haber antes de la revolución online y los seguidores de las últimas tendencias llamados “fashion victims” hacen todo lo posible por tener la última información sobre las tendencias de la temporada. Qué está de moda y qué no, qué puede comprar e incluso qué es lo que puede vender, son las prioridades de los nuevos usuarios.

Los consumidores multiculturales son jóvenes, están en la etapa más productiva de su vida y constituyen el 38% de la población estadounidense. Se espera que sean la mayoría numérica para el año 2044.

Actualmente, 21 de los 25 condados más poblados en los Estados Unidos cuentan con más del 50% de población multicultural. Es por ese motivo que en estos momentos es imprescindible el conocer el atractivo cultural de una marca para los negocios, ya que las poblaciones multiculturales varían ampliamente, incluso dentro de las áreas metropolitanas. La combinación de la mayoría de las geografías multiculturales y de los altos niveles de proximidad inter-étnica, acrecientan la necesidad de un marketing étnico e intercultural.

Es necesario concluir este apartado comentando la necesidad de que las empresas de moda textil europeas sean capaces de

interpretar la importancia de la nueva sociedad multicultural que actualmente constituye Estados Unidos. La cual dada su procedencia tendrán como referencia empresas que tengan presencia en sus países de orígenes, así pues, el tener presencia en países como México, puede llegar a ser el primer paso dentro de la estrategia de expansión en Estados Unidos.

La crisis del 2008 supuso un antes y un después dentro de la cultura de consumo estadounidense la cual prevé se mantenga para los próximos 10 años, la consecuencia directa es la aparición de empresas low cost, que, en el sector textil se traduce a empresas de fast fashion, las cuales son capaces de ofrecer productos similares a las empresas de lujo, pero a precios más económicos. Este dato es altamente importante dentro de las empresas europeas de moda textil focalizadas en el sector fast fashion, las cuales y en mayor parte tienen más recorrido en Estados Unidos. Ya que, en estos momentos tal y como hemos visto tienen aún un gran potencial de expansión en el país.

Dentro de las conclusiones expuestas en este apartado, las cuales hacen referencia a los hábitos de consumo de la población de Estados Unidos es necesario repasar el calendario económico de Estados Unidos.

En él destaca una serie de días por su importancia con el consumo y las ventas. Estas fechas al igual que en el resto del mundo coinciden con fechas de celebraciones religiosas, festivas y conmemorativas. En total hay nueve fechas que tienen una gran importancia dentro del consumo estadounidense las cuales se ven reflejadas en la siguiente tabla según su orden de importancia.

Fechas de más consumo en Estados Unidos

Ranking	Fecha	Mes
#1	Navidades	Diciembre
#2	Vuelta al colegio	Septiembre
#3	Día de la Madre	Mayo
#4	Día de San Valentín	Febrero
#5	Semana Santa	Abril
#6	Super Bowl	Febrero
#7	Día del Padre	Junio
#8	Halloween	Octubre
#9	San Patricio	Marzo

El calendario de las fechas claves nos demuestra la importancia y la necesidad de que las empresas europeas de moda textil tengan en cuenta que el éxito de la estrategia en Estados Unidos pasa en gran medida por la adaptación de tener el producto y precio adecuado en las nueve fechas que acaparan en gran medida el consumo en Estados Unidos.

Segmentación de los Estados según su importancia en el sector

Es indudable pensar que Estados Unidos es una de las potencias mundiales del comercio, los datos descritos anteriormente nos dan una visión de la envergadura del negocio, sin embargo, a la vez, despiertan dudas sobre la distribución interna del negocio de la moda y del retail dentro de los Estados Unidos. Llegados a este punto nos tenemos que plantear qué Estados son aquellos donde la industria de la moda textil tiene más notoriedad y con lo cual más expectativas de éxitos.

Estados Unidos es un país con una superficie total de 9.834 millones Km² Lo cual hace inviable pensar en hacer una expan-

sión global y simultánea en todos los Estados que conforman la nación.

Segmentación del mercado textil según importancia del Estado dentro de Estados Unidos

Estados prioritarios	California
	Florida
	Nueva York
	Texas

Estados influyentes	Illinois
	Pensilvania
	Massachusetts
	Arizona
	Distrito de Columbia

Estados Turísticos	Nevada
	Hawai

América Profunda	Resto de estados
------------------	------------------

Es por ese motivo, que es importante prestar especial atención a los cuatro Estados más importantes para el sector retail: California, Florida, New York y Texas. Gracias al estudio de estos cuatro Estados entenderemos mejor los motivos por los cuales estos Estados forman los Estados más influyentes de la industria textil en Estados Unidos.

Existen cuatro estados clave para el desarrollo del negocio textil en Estados Unidos, California, New York, Texas y Florida, sin embargo, solo Texas y Florida tienen las características necesarias para poder introducir una marca en el mercado con éxito. Los estados de California y New York pese a ser altamente atractivos para la industria necesitan de una estrategia indivi-

dualizada para cada uno de ellos. Hay que tener en cuenta que el éxito en California o New York no garantiza el poder desarrollar una estructura en el resto del país.

Las empresas europeas en su primera fase de expansión se tienen que apoyar en empresas locales con trayectoria en el mercado, siendo la mejor opción las conocidas como tiendas departamentales, ya que, gracias a la colaboración entre ambas entidades, las empresas europeas podrán lograr tener un conocimiento real de las necesidades de los consumidores estadounidenses.

El presente libro ha demostrado la importancia del mercado estadounidense dentro del mercado de la moda textil. Al mismo tiempo se ha argumentado las oportunidades que presenta el sector de la moda textil en Estados Unidos para las empresas europeas, sin embargo, se han detectado problemáticas a resolver antes de iniciar una estrategia en el mercado estadounidense.

Las empresas europeas de moda textil deben de entender que el mercado estadounidense es tan atractivo como complejo y que para poder llegar a tener éxito es necesario realizar una estrategia global y detallada en el país.

El primer paso que deben realizar por las empresas es valorar si se encuentran en el momento adecuado para empezar un proyecto de tal envergadura el cual vendrá marcado por los recursos económicos de la empresa, así como, los recursos humanos que la empresa esté dispuesta a destinar al proyecto.

Existen dos maneras de apertura del país, de forma directa o con la ayuda de un socio local. La elección siempre estará marcada por el tamaño de la empresa en cuestión. Así las grandes empresas tendrán como primera opción la apertura del merca-

do de forma directa, es decir con la creación de una filial en el país y su posterior desarrollo en el canal Retail.

Por otro lado, las empresas de menor tamaño tendrán que buscar la alternativa con un socio local, el cual en la mayoría de los casos se recomienda una tienda departamental con presencia en todo el país. De esta forma la empresa europea se podrá beneficiar de un conocimiento de mercado que le ayudará en el futuro a crecer en el mercado.

Independientemente de la opción de apertura las empresas deben desarrollar estrategias enfocadas a satisfacer al consumidor, más allá de encontrar el equilibrio perfecto entre precio y producto, será necesario el poder fidelizar al consumidor gracias a ofrecerle en cada momento aquello que necesita. Es por ello por lo que cobra gran importancia el prestarle atención al calendario de fechas más representativas del año nivel de consumo, así como la idiosincrasia del consumidor estadounidense.

Por último, las empresas tienen que entender, que el éxito en el mercado se logrará por tener la mayor presencia posible en el menor territorio posible. Es decir, es necesario hacer una estrategia de apertura por Estado, a mayor cercanía entre puntos de venta mayor serán las sinergias entre marca y consumidor. Es por ello que aquellas estrategias donde las empresas abrieran tiendas en diferentes Estados sin llegar a tener una red de tiendas en cada uno de los Estados donde se realizan las aperturas tienen un porcentaje de éxito menos a las empresas que apuestan por expandirse decididamente en un Estado antes de adentrarse en la apertura de puntos de venta en otros Estados.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimos Señores Académicos,
Excelentísimas e ilustrísimas Autoridades,
Distinguidas Señoras y Señores.

Es un honor para la Real Academia de Doctores, con unos antecedentes históricos que se remontan al año 1914 y en los que el próximo año celebraremos las efemérides del 110 aniversario, dar la bienvenida y recibir en su seno al Excelentísimo Señor Doctor Santiago Ferrada. Quien en este solemne acto se incorpora como Académico de número correspondiente.

También es justo reconocer, que es una honra especial para mí, como Académico de número y quien fuese Secretario General de esta Real Corporación, responder a su discurso de ingreso, por encargo expreso del Presidente, el Excelentísimo Dr. Alfredo Rocafort.

El Profesor. Dr. Santiago Ferrada se ha entregado toda su vida a dos grandes vocaciones: la dirección de la empresa y a la docencia y la investigación, en el ámbito de la educación universitaria y en concreto en el área de la estrategia empresarial.

Durante estos últimos meses, hablando con el Dr. Ferrada, repasábamos como si de una biografía se tratara, aspectos de su vida, que hoy les revelaré, que tal vez no interesan a los científicos, pero sí a los compañeros de la Academia, que le admiramos. Aspectos que he ido descubriendo y guardando en mi memoria, durante nuestra amistad, que se remonta a más de quince años atrás.

Hablar de Santiago Ferrada es hablar de una persona muy persistente con una gran fuerza de voluntad. Tal vez adquirida por la disciplina del deporte, de hecho, a los diez años de edad participó en los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992, con un sueño olímpico. Hoy en día es deportista profesional, siendo un gran nadador y triatleta, tal vez por ello, en el mundo de la empresa tenga tanta resistencia para conseguir nuevos retos que otros no se atreverían ni a plantearse. Retos a los que se entrega, es justo reconocer, con esfuerzo, sacrificio, motivación y superación.

Su afán de superación personal no deja indiferente a nadie. Desafía a sus propios límites, en carreras de largas distancia como ironman, escalando montañas de 6.000m, o en su pasión por los agotadores maratones acuáticos. Fue el ganador del Mahanttan swim maratón, de 47 km de distancia a nado, que corona una gran trayectoria como deportista, con más de diez competiciones nacionales ganadas y 50 medallas, sí 50 medallas conseguidas en competiciones a nivel internacional. Retos que le han llevado a trabajar y vivir en Kuwait, Uruguay, República Checa y Chile. Con razón Johan Cruyff me dijo de él, que nunca había conocido alguien tan entregado.

Su éxito es invertir en sus empleados valores aprendidos en el deporte y aplicarlos a la empresa. Creando un modelo de liderazgo basado en las personas y su crecimiento. De ahí que su mentalidad estratégica le haya llevado a liderar con éxito realidades empresariales por todo el mundo, Europa, Asia y América. Habilidades de inteligencia emocional basadas en su experiencia y sus investigaciones académicas en relaciones multiculturales. Toda esta experiencia lo ha llevado a colaborar periódicamente incluso con el reputado Huffington Post de los EE. UU.

Actualmente es Vicepresidente de Gympass España, Startup con base en New York, EE.UU y unicornio con una valoración de \$2.2 billones, donde previamente había ocupado la posición de Director Regional para Chile & Argentina.

Anteriormente tuvo un recorrido de éxito en el sector del retail donde tuvo cargos como Director Regional de la multinacional danesa Bestseller para Chile, Peru y Argentina. Business Develop Director para Armada Group en Kuwait. Así como director comercial de la firma española Pili Carrera, siendo el responsable de su expansión internacional.

Académicamente es Doctor Cum Laude por la Universidad La Salle, Master en Finanzas Internacionales por la Universidad Camilo José Cela de Madrid. Master en Comercio Internacional por la Universidad de Barcelona, Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Camilo José Cela. Diplomado en Dirección y Administración de Empresas Deportivas por la Johan Cruyff Institute.

Es autor del blog de gran éxito, www.lifeferrada.com. Es reconocido académicamente a nivel internacional, por su tesis doctoral “Expansión de empresas retail en Estados Unidos”, siendo utilizada como modelo en la empresa moderna.

El Dr. Santiago Ferrada, en su discurso de hoy, “Expansión de empresas Retail en EE.UU”, ha abordado el tema con profundo conocimiento de causa y valentía, por un lado, y con rigor científico y académico, por otro, centrandolo su investigación en un fenómeno que afecta al presente y al futuro inmediato de las empresas Retail en expansión en EE.UU, así como a las posibilidades de los países industriales y personas, toda vez que como señala el autor en sus trabajos: “ Lo que no está en la mente de los directivos no existe” y el mercado de los EE.UU

es un sueño para muchos empresarios para los que este discurso se convierte en una guía.

La problemática que ha esbozado en su discurso el recipiendario es de un alcance inabordable, por ello, debemos concretarla en objetivos más reducidos: objetivos empíricos u operativos. Se trata de una combinación de objetivos descriptivos, propios de las investigaciones de las ciencias sociales y económicas y de objetivos explicativos, que intentan averiguar alguna de las cuestiones que el recipiendario se ha planteado. En su caso no se trata de una dicotomía explicación/descripción, sino de una complementariedad para aproximarnos a la realidad que analizamos: La Estrategia en general y del retail en particular.

Los objetivos empíricos que se plantea en su trabajo de investigación se han visto cubiertos y que permite condensar en cinco puntos:

- I. Analiza los cambios históricos que se han producido en los últimos años, especialmente en la última década, en cuanto a la estrategia de las empresas retail en los EE.UU, bajo un prisma internacional con un claro sentido de expansión, supervivencia y adaptabilidad al cambio.
- II. Indaga en la realidad de la empresa retail y su estrategia, en sus particularidades y características, así como ponerla en comparación con otras realidades, particularmente las de EEUU versus Europa, América latina y Asia.
- III. Dibuja el perfil de la profesión de empresario y la estrategia como elemento indispensable bajo el nuevo marco social y cultural del siglo XXI en la toma de decisiones, así como las funciones y responsabilidades que dicha profesión debería acoger.

- IV. Propone un nuevo método de investigación y dirección empresarial, más efectivo para formar a los futuros profesionales en estrategia del retail.
- V. Aplica su método de formación con garantías de éxito probadas.

Sobre la metodología utilizada por el Dr. Ferrada en esta investigación, decir que “La realidad social es compleja, multi-variada y difícil de comprender, presentándose ante los ojos del investigador o del estudioso como múltiples realidades. Su análisis no puede, por tanto, ser sencillo ni realizarse solamente mediante una sola metodología o perspectiva científica” (García Ferrando et al., 1992:15).

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Bajo el punto de vista del Dr. Ferrada, no existe un método científico único, universalmente reconocido. Existen características que componen el método científico y que se han de procurar seguir con rigor: objetivos claros, diseño operativo, validez y fiabilidad en la recogida de datos, un análisis riguroso de los mismos y unas conclusiones ajustadas como él ha hecho.

¿Qué le ha inclinado al Dr. Ferrada a utilizar un método / metodología u otro? En primer lugar, el paradigma científico en el que se ha enmarcado. Paradigma entendido como la escuela

científica, el marco conceptual, las “gafas” a través de las cuales él ha visto la realidad, elegido unos problemas sociales como prioritarios, se ha adherido a unas teorías y rechazado otras. Si tomamos como base la división paradigmática elemental de: positivista o inductiva, interpretativa y crítica, nos enmarcamos en el paradigma interpretativo por cuanto el Dr. Ferrada ha querido “comprender” la realidad y en el crítico, por cuanto él ha querido “cambiar” la realidad. Aunque nos inclinemos por paradigmas cualitativos, eso no significa que haya renunciado a análisis cuantitativos; no son incompatibles. Lo más importante es la actitud del investigador y la del Dr. Ferrada ha sido de comprensión y cambio, no de segmentación de la realidad ni de generalización de las conclusiones de la investigación. Este doble marco paradigmático hace intuir un cierto eclecticismo por lo que se refiere a la metodología que él ha utilizado.

En primer lugar, ha utilizado el método cualitativo, no en su antinomia simbólica cuantitativo-cualitativo, sino del método empírico que pretende comprender la realidad de la universidad y su evolución hacia la convergencia Oriente-Occidente y que trata de establecer identidades y diferencias y complementos. En ningún caso se excluye el análisis cuantitativo de datos recogidos en la investigación sobre la estrategia. El Dr. Ferrada intenta con este método dar razón de aspectos, componentes y planos específicos del objeto de conocimiento, utilizando los criterios “emic” y “etic”, siguiendo la propuesta de MacIntyre: “a menos que comencemos por una caracterización de una sociedad en sus propios términos, no podemos identificar el objeto que requiere explicación. La atención a las intenciones, motivaciones y razones, debe preceder a la atención a las causas; la descripción en términos de los conceptos y creencias del sujeto debe preceder a la descripción según nuestros conceptos y creencias” (1976:44). La realidad social y empresarial centrada en la estrategia es una realidad con significados

compartidos intersubjetivamente y expresados en el lenguaje, tanto en el objeto de su discurso, como en el tratamiento de sus conclusiones; significados que no son simplemente creencias o valores subjetivos, sino elementos constitutivos de la realidad.

En segundo lugar, el Dr. Ferrada ha utilizado el método histórico, no como lo trabaja el historiador reconstruyendo e interpretando el pasado, sino como hace el sociólogo cuando se interroga e interroga a la realidad social, acerca del *cursum* sufrido por aquello que estudia, sobre cómo ha llegado a ser como es, e incluso por que ha llegado a serlo. Se trata de profundizar en la conciencia de la contingencia de la realidad y permitir percibir la historicidad de los fenómenos de la estrategia del retail en la que él es experto.

En tercer lugar, ha utilizado el método comparativo, consecuencia de la conciencia de la diversidad: la variedad de formas y procesos, de estructuras y comportamientos sociales, tanto en el espacio como en el tiempo, que lleva a la curiosidad del estudioso.

Por último, ha utilizado el método crítico-racional que “nunca busca simplemente un incremento del conocimiento como tal: su objetivo es la emancipación del hombre” (Horkheimer, 1976:224). En este método asume el valor con los que comulga el investigador, y que se ponen de manifiesto a lo largo de la investigación. La consideración de la racionalidad se pone de manifiesto, sobre todo, en los fines, sin que ello implique ningún contenido dogmático en las conclusiones como así ha sido.

Cada vez más existe una postura a favor de la complementariedad metodológica. Ya no importa hacer una investigación cuantitativa o cualitativa sino hacer como ha hecho el Dr. Ferrada una buena y rigurosa investigación, del tipo que sea. Es

fundamental responder a los problemas que se plantean. He ahí la justificación de nuevo de su eclecticismo metodológico.

El desde hoy el Excelentísimo Dr. D. Santiago Ferrada cierra su discurso con unas conclusiones y reflexiones finales y deja abiertas líneas de investigación futura, para sus discípulos y alumnos de universidades y escuelas como ESERP Business & Law School, IESIDE Business & Law School, la Universidad Pontificia Católica de Chile, la Universidad de los Andes, de Santiago de Chile.

Por último, Señores y Señoras Académicos, creemos que el discurso del Profesor Dr. Ferrada merece el sincero reconocimiento de esta Real Corporación y de sus compañeros académicos quienes lo recibimos con los brazos abiertos.

Muchas felicidades a la familia del Dr. Ferrada y que hoy le acompañan: su mujer Iveth Ortiz, sus hermanos Susana, María Natividad y Manuel, y un recuerdo muy especial a su alma mater, su padre Manuel Ferrada, ya fallecido, pero que lo lleva siempre en su corazón y como no felicitar a el nuevo Académico Correspondiente.

Muchas gracias por su atención.

He dicho



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
EUROPEA DE DOCTORES

Publicaciones



Revista RAED Tribuna Plural





El profesor y catedrático **José Daniel Barquero Cabre-ro** es doctor en el área de las Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales por la Universidad Internacional de Cataluña; Universidad Camilo José Cela de Madrid, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad Autónoma de Coahuila de México e interuniversitariamente por las Universidades de Málaga, Huelva, Cádiz y Sevilla. También es Economista colegiado núm. 13.049.

Ha sido galardonado por sus aportes al mundo académico con el título de doctor honoris causa por universidades de América, Europa, Asia y África. Se le impuso por el Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, la Encomienda de la Orden del Mérito Civil. Se le otorgó por la Fundación de Fomento Europeo la Cruz Europea de Oro.

Fundador y Presidente de ESERP Business & Law School (1985-2021) y Profesor-Catedrático en Economía y Empresa en La UOLS-Open University La Salle, así como profesor de doctorado de la Universidad Ramón Llull, La Salle.

Director General de SER- Strategic Economic Relations, desde donde asesora a empresas e instituciones financieras y bancarias españolas. Pte. honorífico del Consejo Superior Europeo de Doctores, académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España y de la Real Academia Europea de Doctores, instituciones de las que forman parte numerosos premios Nobel.

Miembro de la Comisión de Control en los órganos de Gobierno de La Caixa, del 22 de mayo de 2012 al 16 de junio de 2014. Consejero General de La Caixa del 1 de abril de 2012 al 16 de junio de 2014. Miembro del Consejo de Administración de Torre Sevilla- CaixaBank de julio 2014 a 2017 y Miembro del Consejo de Caixa-Bank Consumer Finance del año 2017 hasta el año 2019.

Ha trabajado en EEUU con el pionero mundial de las Relaciones Públicas, el Prof. Dr. Edward L. Bernays Freud, asesor de presidentes de EE. UU y de la Casa Blanca y, en el Reino Unido, con el Prof. Dr. Sir Sam Black, asesor de S.M. la Reina de Inglaterra y empresas líderes.

Sus libros han sido publicados en siete países distintos: **España** (McGraw-Hill, Deusto, Planeta, Universidad de Barcelona); **Reino Unido** (Staffordshire University); **Federación Rusa** (Ediciones Dielo); **México** (Editorial Trillo); **Azerbaiyán y Estados Unidos** (Editorial McGrawHill), **Portugal** (Porto Editora).



“El proyecto de expansión de las empresas en Estados Unidos no solo define su éxito o fracaso en el país, si no su futuro a nivel mundial. En caso de tener éxito, su expansión internacional será prospera, respaldada por el resultado y la experiencia adquirida en el país más competitivo del mundo. En cambio, en caso de fracasar denotaría las debilidades del proyecto y la necesidad de plantearse el devenir de la empresa.

La mayor complejidad para tener éxito en Estados Unidos no es la realización del plan de expansión si no su correcta ejecución. Para ello, las personas tienen un papel predominante. Personas motivadas y comprometidas con el proyecto son capaces de avanzar pese a las dificultades. Capaces de encontrar soluciones y respuestas, no solo en base la experiencia de la empresa en otros países, si no a la realidad cambiante y desafiante de Estados Unidos.

El principal error es pensar que el plan estratégico que ha llevado a una empresa a ser reconocida en Europa le puede llevar al éxito en Estados Unidos. El éxito en Estados Unidos se construye desde el conocimiento del país, su historia, su visión de futuro y su creciente multiculturalidad. Esta es la única manera de saber las necesidades, expectativas y aspiraciones del individuo las cuales definen el triunfo en el país.”

Santiago Ferrada Castro

1914 - 2023

Colecció Reial Acadèmia Europea de Doctors



Generalitat
de Catalunya

