



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL RETO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS GRANDES FASHION RETAILERS EN CHINA

Autor: María Teresa Pardo Herrero

5º E-3C

Tutor: Pablo Blanco Juárez

MADRID | Abril 2022

Resumen

El fenómeno de la globalización ha supuesto un aumento de las conexiones recíprocas entre los distintos países del mundo en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural; y las empresas contribuyen y participan en el mismo a través de su internacionalización. China se ha convertido en los últimos años en una de las mayores potencias mundiales y en el gran gigante del sector textil, lo que ofrece muchas oportunidades para las empresas de la moda. El objetivo de este trabajo es analizar y comprender el proceso de internacionalización llevado a cabo por las grandes fashion retailers en China. Para ello, se realiza un estudio del sector textil en China y se examinan los grandes retos y obstáculos que pueden encontrar las empresas al entrar en el país. Se exponen los modos de entrada utilizados, así como la creciente importancia del comercio electrónico. En base a esto y para el interés de futuras empresas que se quieran establecer en China, se concluye planteando cuáles se consideran las mejores estrategias de internacionalización y modos de entrada para tener éxito en el gigante asiático.

Palabras clave: globalización, China, internacionalización, grandes fashion retailers, modo de entrada

Abstract

The phenomenon of globalization has led to an increase in reciprocal connections between the different countries of the world in the economic, political, technological, social and cultural fields; and companies contribute and participate in it through their internationalization. China has become in recent years one of the world's major powers and the great giant of the textile sector, which offers many opportunities for fashion companies. The aim of this paper is to analyze and understand the internationalization process carried out by large fashion retailers in China. To this end, a study of the textile sector in China is carried out, as well as the major challenges and obstacles that companies may encounter when entering the country. The modes of entry used, as well as the growing importance of e-commerce, are presented. Based on this and for the interest of future companies wishing to establish themselves in China, the paper concludes by suggesting the best internationalization strategies and entry methods for success in the Asian giant.

Keywords: globalization, China, internationalization, big fashion retailers, mode of entry

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Presentación y contextualización del tema.....	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.4. Metodología.....	8
1.5. Estructura del trabajo.....	8
2. EVOLUCIÓN DEL MUNDO DE LA MODA: GRANDES FASHION RETAILERS.....	9
2.1. Inditex.....	14
2.2. H&M Group.....	16
2.3. Fast Retailing Group.....	18
2.4. GAP.....	19
3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	20
3.1. Análisis de las capacidades de la empresa.....	21
3.2. Objetivos empresariales.....	23
3.3. Elección del mercado potencial.....	24
3.4. Estrategia de internacionalización.....	27
4. ESTUDIO DEL CASO.....	30
4.1. Análisis económico de China y su evolución.....	30
4.2. Análisis del sector textil en China.....	34
4.3. Grandes retos y obstáculos de la entrada en China.....	40
4.4. Modos de entrada.....	44
4.4.1. Internacionalización a través del comercio electrónico.....	49
5. CONCLUSIONES.....	53
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tiendas Inditex en Europa, América y Asia respectivamente.....	15
Figura 2. Los diez mayores mercados del Grupo H&M.....	17
Figura 3. Modelo DAFO.....	22
Figura 4. Modelo CAGE.....	25
Figura 5. Estrategias de internacionalización.....	29
Figura 6. PIB (US \$ a precios actuales): China.....	32
Figura 7. PIB per cápita China 2020.....	33
Figura 8. Evolución de las ventas de moda en China.....	35
Figura 9. Participación del sector textil en el % del valor agregado en la industrialización.....	36
Figura 10. Ranking de las principales regiones exportadoras de prendas de vestir en 2020, según su valor de exportación.....	37
Figura 11. Facturación del comercio electrónico por regiones del mundo (miles de millones de \$).....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación y contextualización del tema

La internacionalización ha ido adquiriendo especial relevancia en los últimos años, hasta convertirse en un concepto clave en nuestros días. Es más, hoy en día se considera totalmente necesaria para el crecimiento y permanencia de la mayoría de las empresas.¹

Tras la crisis sufrida en 2008, la salida de empresas al exterior supuso un gran avance y un requisito necesario para la recuperación de los distintos países. Tras la crisis del Covid, se considera igualmente imprescindible para alcanzar una situación mejor.²

Concretamente, este concepto se podría definir como “*aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural*” (Giménez y Piedecausa, 2015). La internacionalización simboliza apertura, aprendizaje y oportunidades, y de la misma forma, supone sacrificio, esfuerzo y constancia.³

Las empresas tienen distintas maneras de alcanzar este proceso y estas dependerán, entre otras, del tamaño de las mismas, su experiencia, la dirección, el modo que utilicen para entrar, etc.⁴ Es por ello, por lo que este proceso no resulta sencillo, ya que requiere un amplio desarrollo y correcta gestión de sus capacidades.

¹ Giménez, A. O., & Piedecausa, J. L. E. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Esic Editorial.

² *La internacionalización de la empresa española en el nuevo contexto global*. (2021, 17 marzo). APD España. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.apd.es/internacionalizacion-empresa-espanola-nuevo-contexto-global/>

³ Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2018, enero). *El atlas de la moda. La huella internacional de las marcas españolas de moda*. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2018/01/altasdelamoda.pdf>

⁴ Múnera, E. A., Arroyave, S. T., Vanegas, J. G., Morales, J. A. R., & Botero, S. B. (2015, January). Internacionalización empresarial: características gerenciales y métodos aplicados, una revisión analítica/Internationalization firm: manager capabilities and applied methods, an analytical review. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 10, No. 1, p. 568). Institute for Business & Finance Research.

En este trabajo se va a analizar el fenómeno de la internacionalización desde la perspectiva de las grandes fashion retailers y para el caso concreto de China. De esta forma podremos ilustrar, desde el análisis de un caso real, la manera en la que un gran grupo de empresas implementa una estrategia de internacionalización y las fases para llegar a ella.

1.2. Justificación

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, lo que supone un aumento continuo de las conexiones recíprocas en el enfoque político, económico, tecnológico y social, entre los distintos países del mundo. Esto constituye un reto permanente tanto para las economías como para las empresas.⁵

El mundo globalizado existente surge a raíz de numerosas causas como la revolución de los transportes y comunicaciones, la creación de un mercado libre, el surgimiento y gran desarrollo de las tecnologías y, por consiguiente, la aparición de la economía digital.⁶

Las empresas participan y contribuyen a esta globalización a través de su internacionalización. Esta internacionalización resulta, por tanto, esencial para poder sobrevivir en el mundo actual.

Además, se considera muy trascendente el análisis del caso de China, ya que se trata de una de las economías emergentes que más impacto está teniendo en la modificación de las relaciones económicas y financieras mundiales. Las oportunidades que ofrece la economía china son muy elevadas debido a su crecimiento reciente y sus expectativas, así como el gran tamaño de su mercado. No obstante, por ejemplo, las inversiones españolas en China son más bien recientes y todavía limitadas. Fue a partir de 2005 cuando se empezó a observar un creciente aumento del interés de las

⁵ Pérez Suárez, M. (2016). *El Proceso de Internacionalización de las empresas de Economía Social de Andalucía*.

⁶ Quiñoy, L. (2020, 18 noviembre). *Causas de la globalización: un análisis para entender el siglo XXI*. APD España. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.apd.es/causas-de-la-globalizacion/>

empresas españolas en China, destacando en el sector textil Inditex, que abrió su primera tienda en China en 2004.⁷

Por todo lo anterior, estimo que el tema tratado en este trabajo resulta muy interesante y muy de actualidad para entender el mundo en el que vivimos y que es por tanto necesario conocer.

1.3. Objetivos

El objetivo de este trabajo es analizar y comprender el proceso de internacionalización seguido por las grandes fashion retailers en China. A través de estos casos vamos a poder ver la gran dificultad que supone la entrada en una de las grandes economías emergentes, así como las mejores formas de hacerlo. Además, a partir del estudio de este proceso podremos extraer unas posibles recomendaciones para futuras empresas del sector que quieran establecerse en China.

1.4. Metodología

En este trabajo se ha llevado a cabo una investigación exploratoria. El método principal utilizado se trata de una revisión bibliográfica, la cual consiste en un análisis del contenido de literatura encontrada en fuentes de carácter secundario (artículos académicos, periodísticos, informes y tesis) y también en fuentes de carácter primario, a través de los recursos e información proporcionada por las distintas empresas. Por último, en cuanto a la información utilizada, la mayoría es de carácter cualitativo, como es el análisis de cada grupo o las estrategias que han seguido para entrar en China.

1.5. Estructura del trabajo

Este trabajo está estructurado en cuatro partes. Una primera parte donde se expone la justificación del tema elegido y su contextualización, así como los objetivos y metodología seguidos para el desarrollo del mismo. En la segunda parte se lleva a cabo un análisis y descripción detallada de la evolución del mundo de la moda, y la consiguiente aparición de los grandes fashion retailers. A continuación, se desarrolla una tercera parte referida al proceso de internacionalización y a las diferentes fases

⁷ Solana González. (2010). *China: Una necesidad para una empresa global*. Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas.

que lo conforman. Por último, se realiza un estudio del caso concreto de China. Se analiza el entorno macroeconómico chino, el sector textil en concreto, así como los retos que enfrentan las empresas al entrar en el mismo y los modos de hacerlo.

2. EVOLUCIÓN DEL MUNDO DE LA MODA: GRANDES FASHION RETAILERS

El sector de la moda ha evolucionado a una velocidad espeluznante en los últimos años, lo que ha hecho que los retailers de la moda se hayan tenido que ir adaptado para mantener su posición y poder competir en este mercado tan exigente.

La globalización, la deslocalización industrial y el desarrollo de las nuevas tecnologías han permitido que el tiempo que transcurre desde que una prenda de ropa se diseña hasta que esta llega a los consumidores sea cada vez menor.⁸ Esto es lo que ha desembocado en el fenómeno conocido como *fast fashion*.

Hasta la aparición de estos fenómenos y, por consiguiente, la aparición de la fast fashion, la organización y configuración de la industria de la moda era otra. Hasta mediados de los 80 existía la moda de alta costura o *haute couture* y el *prêt-à-porter*. La alta costura nació a finales del siglo XIX en París y es la versión más refinada de la moda (Indvik, 2020). Esta moda se basa en la realización de prendas diseñadas a medida para el cliente, cuenta con dos colecciones al año y la ropa tiene que producirse mayoritariamente de manera artesanal. Más tarde, surgió el término *prêt-à-porter*, que lo que buscaba era acercar esa moda de alta costura a las calles. Para ello, se empezaron a producir prendas iguales en mayores cantidades sin necesidad de ser confeccionadas a medida, y disponibles en varias tallas.⁹ Por tanto, lo que se hacía con esta última tendencia era producir en función de la previsión de demanda que existiese por parte de los consumidores y de las tendencias de moda mucho antes del momento real de consumo, para así poder competir en el mercado (Bhardwaj y Fairhurst, 2010).

⁸ Sanzo Bouza, T. M. (2021). Perfiles de consumo del Fast Fashion.

⁹ Schlessner, A. (2020, 6 octubre). *¿Cuál es la diferencia entre Alta Costura y Pret-a-Porter?* Angel Schlessner | Blog. [http://www.angelschlessner.com/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/#:%7E:text=El%20Pret%2Da%2DPorter%20\(por%20un%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s%20amplio](http://www.angelschlessner.com/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/#:%7E:text=El%20Pret%2Da%2DPorter%20(por%20un%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s%20amplio)

Hasta ese momento, los consumidores eran menos susceptibles al estilo y a la moda, y optaban por prendas básicas sin importarles en exceso el diseño de las mismas. No obstante, esto cambió. Surgieron numerosos grupos de jóvenes que defendían la libertad de expresión mediante diversos movimientos sociales y consideraban la forma de vestir como una manera de expresar de su personalidad y sus ideas.¹⁰

Esto desencadenó en la necesidad de producir ropa en cantidades mucho mayores, para así poder adaptarse a las tendencias sociales cambiantes. Además, el hecho de contar únicamente con dos colecciones al año ya no funcionaba. Las marcas comenzaron a necesitar la renovación mensual e incluso semanal de sus prendas y accesorios. Esto es lo que transformó el antiguo modelo de moda existente al modelo de fast fashion.

Se podría definir entonces el fast fashion como un fenómeno que se basa en la compra masiva de ropa, la cual tiene una vida útil muy limitada. Sus principales características son: tiempos de producción y distribución rápidos y cortos; productos enfocados a las tendencias; y precios baratos y asequibles (Sanzo, 2021).

La globalización ha provocado que la competencia entre marcas de moda se haya convertido en una competencia a nivel global y, además, ha permitido que se deslocalice la producción a países donde la mano de obra es más barata. Desde el inicio de este fenómeno, China e India han sido los países más atractivos para esta actividad. La industria textil se ha considerado, por este motivo, uno de los principales motores de crecimiento de los países en vía de desarrollo. Los grandes líderes del retail como Inditex, GAP o H&M, deben parte de su crecimiento a la deslocalización de la producción en estos países.

China, en la actualidad, ha dejado de ser únicamente un gran productor textil para convertirse en un país donde supone un gran reto entrar y conseguir posicionarse. El mercado chino se ha convertido en los últimos años en un gran objetivo de las grandes multinacionales ya que cuenta con unos consumidores jóvenes muy activos, amantes de las marcas y de Occidente.¹¹

¹⁰Sanzo Bouza, T. M. (2021). Perfiles de consumo del Fast Fashion.

¹¹ Farrés, C. (2019, 11 agosto). Crecer en China, el reto de Inditex y Mango. *Crónica Global*. https://cronicaglobal.elespanol.com/business/crecer-china-reto-inditex-mango_267876_102.html

Durante los últimos años se ha observado un cambio de tendencia en los consumidores: se ha producido un creciente interés por la *slow fashion* o moda sostenible, la cual busca la ralentización del actual ciclo industrial. Este movimiento se ha inspirado en la tendencia *slow food*, la cual pone el foco en la calidad y procedencia de los alimentos que ingerimos y conlleva un compromiso tanto con la comunidad como con el medioambiente (Fernández, 2017).

La industrial textil es reconocida como la segunda industria más contaminante después de la del petróleo. Esta afirmación la sustentan datos como que el 20% de los vertidos tóxicos al agua provienen de este sector, o que la fibra de poliéster tarda 200 años en descomponerse (Fernández, 2017). La moda sostenible es considerada, más que una tendencia, un modo de pensar y concebir la moda desde un hacer consciente, ético y respetuoso con el medioambiente, los trabajadores y los consumidores (Rey, 2020). Este tipo de moda nació como una respuesta a la conocida fast fashion, y se basa en la calidad y durabilidad de las prendas; la percepción de un salario justo por los trabajadores; y la utilización de unos tiempos de producción más lentos.

El establecimiento de una moda sostenible supone un gran reto para las empresas: cómo transmitir a los clientes el alto valor de una prenda sostenible, cómo realzar su calidad y su uso, etc. Uno de los mayores desafíos es la educación del consumidor en un consumo responsable.¹² El usuario sigue dudando hoy en día entre la sostenibilidad o el precio, el denominado “*Green gap*”.¹³ Esto se debe a que los productos considerados sostenibles tienen un precio más elevado y además los compradores utilizan la moda para definir su personalidad, por lo que comprar menos prendas supone un esfuerzo psicológico. No obstante, el consumidor millennial constituye un usuario crítico y exigente, que da cada vez más importancia a valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social (Folgueira, 2018). Pero esto no depende solo de los consumidores, sino que es necesaria una colaboración entre los usuarios, las empresas y el Estado, el cual debe contribuir mediante el establecimiento de políticas favorables, para lograr el pleno desarrollo y asentamiento del consumo responsable.

¹² V. Pinuaga, P. (2022, 22 marzo). *Moda sostenible: El reto de transformar la 2ª industria más contaminante*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/retail/moda-sostenible-el-reto-de-transformar-la-2-industria-mas-contaminante/2022022337951>

¹³ Folgueira Suárez, T. (2018). El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda.

Por parte de las empresas, existen una serie de razones, económicas y morales, que sustentan la necesidad de una responsabilidad social y medioambiental. Dentro de las económicas, encontramos, en primer lugar, los ingresos a largo plazo. Debido a esta tendencia cada vez más notoria del consumidor hacia un comportamiento sostenible, se estima que dentro de unos años va a resultar esencial para las empresas llevar a cabo estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el objetivo de competir en el mercado. Además, se busca establecer estrategias a largo plazo, evitando así el denominado “*greenwashing*”, un termino que se utiliza para definir aquellas comunicaciones engañosas llevadas a cabo por las empresas, las cuales pretenden ofrecer una aparente imagen de sostenibilidad, confundiendo al consumidor y generándole falsas expectativas. En segundo lugar, también es posible la reducción de costes. Esto se puede lograr, por ejemplo, a través de la aplicación de modelos energéticos que incorporen el uso de energías renovables. Dentro de las morales, encontramos entre otras, el bienestar de los trabajadores de las fábricas; la mejora y cuidado del medioambiente; y la satisfacción de los intereses de los stakeholders (Fernández, 2017).

En cuanto a políticas favorables, la Comisión Europea se ha reunido recientemente para establecer una serie de medidas a la moda rápida y conseguir así la reducción del desperdicio textil. Si se aprueba finalmente esta regulación europea, los consumidores tendrán derecho a saber para cuánto tiempo de uso está diseñada una prenda concreta y cómo se podría reparar, en caso de que fuese posible hacerlo. Además, establece unos mínimos para la inclusión de fibras recicladas en los tejidos, que también deben ser más duraderos y fáciles de reciclar o reparar. Por último, se prohibirá destruir las prendas devueltas o no vendidas y se favorecerá el cambio de usos industriales para reducir el vertido de microplásticos en la naturaleza. Para todo ello, se establecerán unas tarifas a las marcas, que se aplicarán en toda Europa. Cuanto menos ecológico sea el artículo que se ofrezca, mayor será el cargo (Serbeto y Miranda, 2022).

A raíz de la creciente importancia de este fenómeno, las grandes fashion retailers han respondido con iniciativas enfocadas en distintas fases de sus procesos productivos. Por ejemplo, han promovido líneas de producto sostenibles como Join Life by Zara, H&M Conscious o ASOS África.¹⁴ Destaca en este aspecto un proyecto llevado a cabo por

¹⁴ Ruiz-Ocaña, P. L., & Payueta, P. E. (2017, 23 febrero). La moda apuesta por la sostenibilidad. *Expansión*. <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2017/02/23/58ace165468aeb34388b4661.html>

Inditex denominado “*Closing the Loop*”. Este plan se basa en el interés del grupo por ayudar a sus clientes a reutilizar y reciclar. Para ello, se han instalado numerosos contenedores de recogida de prendas, accesorios y calzado en las numerosas tiendas de la compañía, así como en ciudades y oficinas de algunos de sus principales mercados. A través de este programa, cooperan con entidades no lucrativas, empresas especializadas en reciclaje y especialistas tecnológicos, para evitar que las prendas usadas acaben en los vertederos. Estas prendas recogidas, son posteriormente reparadas y revendidas con fines sociales (Inditex, 2022).

A su vez, China como país juega un papel esencial en la sostenibilidad de la moda. Se posiciona como líder mundial en la producción textil, por lo que sólo si la sostenibilidad se da en este país, será posible que se extienda globalmente (Garrido, 2019). En la actualidad, la moda china está viviendo una reorganización en sus procesos de producción: se están produciendo problemas de exceso de producto, así como un aumento considerable del salario de la mano de obra. Además, al igual que en el resto del mundo, los fabricantes textiles están observando un cambio de actitud en los consumidores chinos, así como unas regulaciones en materia ambiental mucho más estrictas. El aumento que se ha producido en el poder adquisitivo de los consumidores chinos ha hecho que se vuelvan más selectivos a la hora de adquirir nuevas prendas. Estos desconfían en gran medida del discurso comercial sobre la sostenibilidad de las marcas, lo que las etiquetas eco responsables no ayudan a remediar en gran medida.¹⁵ Según considera Linda Wegelin, directora de desarrollo del organismo de certificación Testex, los consumidores jóvenes de las grandes ciudades de China son más conscientes y están más preocupados por la sostenibilidad que en otros países (Guinebault, 2019). Esto se debe principalmente a que ellos están viendo los impactos reales en el medioambiente, por ejemplo, con las nubes de contaminación.

Todo esto ha supuesto el creciente éxito de empresas totalmente comprometidas con la sostenibilidad como es el caso de Ecoalf. Hoy en día esta empresa se ha convertido en

¹⁵ Guinebault, M. (2019). *El textil chino inicia una lenta conversión ecorresponsable*. FashionNetwork. <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-textil-chino-inicia-una-lenta-conversion-ecorresponsable,1080477.html>

todo un referente en sostenibilidad: sus tejidos son 100% reciclados, ha logrado reunir a miles de pescadores para limpiar los océanos y una calidad en sus prendas que les ha hecho merecedores de múltiples reconocimientos (García, 2020). Se trata además de la única firma española que posee un Certificado B Corp, un movimiento global de más de 3.200 compañías en 70 países y 150 sectores, cuyo fin es que un día todas las empresas compitan por ser las mejores para el mundo (Ifema, 2020). Ecoalf está creciendo en el mercado asiático. En 2014 aterrizó en Japón de la mano de Isetan, United Arrow y Beams, tres distribuidores multimarca locales, y en China se instaló en Pekín a través de Galeries Lafayette (Chirio, 2014). Otro ejemplo sería Patagonia, una marca estadounidense que recolecta ropa usada en sus tiendas y ofrece servicios de reparación para que sus clientes puedan extender la vida útil de sus prendas.¹⁶

Existen numerosas grandes fashion retailers a nivel mundial como Mango, una marca textil catalana nacida en 1984; VF Corporation, una marca estadounidense que incorpora marcas tan conocidas como Jansport, Eastpak, Timberland y North Face; L Brands, dentro de la que destaca Victoria's Secret; o Primark, la cadena irlandesa que lidera el mercado low cost. No obstante, dentro de esta categoría podríamos destacar el grupo Inditex, H&M, el grupo Fast Retailing y GAP.

2.1. Inditex

En 1963 Amancio Ortega creó un pequeño negocio donde se confeccionaban batas y vestidos de mujer en A Coruña, al que llamó Confecciones GOA. Doce años más tarde, en 1975, tras un crecimiento extraordinario de la plantilla de este negocio, Amancio abrió su primera tienda de Zara. En los años siguientes, Zara comenzó a crecer en España, y se establecieron numerosas tiendas en algunas de las zonas comerciales más prestigiosas del país. En 1984 abrieron su primer centro logístico en Arteixo. Uno de los principales factores de éxito de Inditex es precisamente este, el sistema logístico tan innovador y complejo con el que cuenta, ya que consigue centralizar en su sede en Galicia toda la gestión de almacenamiento y distribución a

¹⁶ Farías, G. (2017, 5 junio). Un nuevo 'fast fashion' sostenible. *Modaes.es*. <https://www.modaes.es/opinion/coser-y-aprovisionar-todo-es-empezar/un-nuevo-fast-fashion-sostenible.html>

nivel mundial. ¹⁷ Un año más tarde se funda Inditex como empresa holding del grupo y en 1988 Zara comienza su internacionalización, con su primera tienda en Oporto. A partir de este momento se empiezan a abrir tiendas en numerosas grandes ciudades como Nueva York o París. ¹⁸

Inditex como grupo está compuesto por ocho marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterque. Con este amplio abanico de marcas se pretende cubrir todo el público posible. Mientras Uterque, por ejemplo, está más enfocada a personas que busquen la elegancia y exclusividad de las prendas, Bershka es una marca centrada en un público más joven que abogue por las tendencias más dinámicas y rompedoras. Vende en 216 mercados y cuenta con tiendas físicas en 96 mercados.

Figura 1: tiendas Inditex en Europa, América y Asia respectivamente

4.433 TIENDAS		757 TIENDAS		1.287 TIENDAS	
Zara	1.183	Zara	313	Zara	511
Pull&Bear	650	Pull&Bear	94	Pull&Bear	120
Massimo Dutti	430	Massimo Dutti	54	Massimo Dutti	158
Bershka	742	Bershka	101	Bershka	128
Stradivarius	711	Stradivarius	82	Stradivarius	122
Oysho	372	Oysho	58	Oysho	126
Zara Home	317	Zara Home	53	Zara Home	112
Uterque	28	Uterque	2	Uterque	10

Fuente: web corporativa del grupo (2022)

Como podemos observar en las figuras anteriores, además del canal online, Inditex cuenta con numerosas tiendas repartidas por todo el planeta. Vemos como Zara es la marca del grupo que cuenta con un mayor número de tiendas físicas en todo el mundo y las demás varían en función de la zona geográfica. Durante la pandemia, la venta online se disparó, su incremento fue de un 77%, equivalente a 6.600 millones de

¹⁷ Vaquero, R. C. (2019, 8 octubre). *La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo*. MAPFRE Global Risks. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

¹⁸ *Nuestra historia - inditex.com*. (s. f.). Inditex. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

euros. Inditex ha logrado, mediante la transformación digital, la integración de las tiendas físicas y el canal online, es decir, ha conseguido eliminar casi por completo las barreras existentes entre ambos canales de venta.¹⁹

2.2. H&M Group

El origen de esta famosa cadena se remonta al año 1947, cuando Erling Persson abrió la primera tienda de moda “Hennes” en la ciudad sueca de Västerås. En esta tienda se vendía únicamente ropa de mujer y el significado de su nombre es “ella” en sueco. A raíz del éxito que obtuvo, en 1952 abrió su primera tienda en Estocolmo, a la que siguieron otras en los años posteriores. En 1968 Hennes adquirió al minorista de ropa de caza y equipos de pesca Mauritz Widforss, y es entonces cuando el nombre paso a ser Hennes & Mauritz. A partir de este momento se comenzó a ofertar ropa también para hombres y niños. En virtud de esa unión comienza la expansión de la marca: En el año 1969 H&M ya contaba con 42 tiendas. Su primera expansión internacional se produjo en Noruega, seguido de Dinamarca, Reino Unido y Suiza. En 1998, H&M empieza a ofrecer moda online. En el 2000, comienza su expansión fuera de Europa y abre la primera tienda en Nueva York. Además, destaca en 2007 la apertura de las primeras tiendas en Shanghái y Hong Kong.²⁰

H&M no cuenta con fábricas propias, sino que compra las prendas de ropa a proveedores independientes, principalmente europeos y asiáticos.

El grupo está formado por las marcas H&M, COS, Weekday, Monki, H&M Home, & Other Stories, Arket y Afound. En la actualidad cuenta con 54 mercados online y tiendas en 75 mercados.

¹⁹ Marchal, L. (2021, 28 mayo). La transformación digital de Inditex borra la barrera entre sus tiendas y su canal «online». *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/empresa-global/noticias/11229552/05/21/La-transformacion-digital-de-Inditex-borra-la-barrera-entre-sus-tiendas-y-su-canal-online.html>

²⁰ H&M Group. (2021, 12 enero). *History*. <https://hmgroup.com/about-us/history/>

Figura 2: Los diez mayores mercados del Grupo H&M

Markets*	Stores (30 Nov 2021)
Germany	441
USA	548
UK	265
France	216
Sweden	148
Russia	168
Italy	169
Netherlands	121
China	445
Spain	146
Franchise	273
Others*	2,134
Total number of stores:	4,801

Fuente: web corporativa del grupo (2021)

Dentro de estos mercados, H&M es la marca con más tiendas, seguido de COS y Monki.

El grupo se caracteriza por su compromiso con la sostenibilidad, donde busca destacar dentro de una de las industrias más contaminantes del mundo. En un discurso recogido en el periódico El País, la actual presidenta ejecutiva de H&M establece el deber de los grandes productores de la moda de cambiar el sistema que hay detrás de la misma. Considera que es necesario hacer evolucionar el modelo de negocio ya que sino dejará de ser sostenible. Además, Helena Helmersson establece tres pasos a seguir para lograr este objetivo: reducir stocks y producir únicamente lo que se venda; producir de una manera más sostenible; y lograr alargar la vida útil de las prendas.²¹

Respecto al segundo aspecto mencionado, el hecho de producir de manera sostenible, el grupo pretende que en 2025 el 30% de sus tejidos sean reciclados o más sostenibles y elevar ese porcentaje al 100% en 2030. Además, este creciente interés e importancia por la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente también lo vemos reflejado en Inditex, el cual anunció en junio de 2021 que su objetivo consiste en alcanzar cero

²¹ Barjau, C. (2021, 6 diciembre). Helena Helmersson, la mujer que quiere ralentizar la moda rápida. *El País*. <https://elpais.com/eps/2021-12-06/helena-helmersson-la-mujer-que-quiere-ralentizar-la-moda-rapida.html>

emisiones netas en 2040.²² Para lograr el impulso del tercer aspecto, el grupo ha comenzado a invertir en una plataforma de venta de ropa usada llamada Sellpy.

2.3. Fast Retailing

La historia de este grupo comenzó con la tienda de moda masculina Ogori Shoji, una tienda familiar que heredaría Tadashi Yanai. En 1984 abrió la primera tienda, a la que denominó “Unique Clothing Warehouse” en la ciudad japonesa de Hiroshima. A diferencia de la tradicional tienda familiar, en este nuevo establecimiento no solo se vendía ropa masculina, sino que se incorporó la venta de prendas de moda femenina. A finales de los años 80, Uniqlo comenzó a crecer y esto fue impulsado por la grave recesión económica que sufrió Japón, ya que consiguió la atracción y fidelización de numerosos clientes gracias a la venta de prendas asequibles, pero de buena calidad. Unos años más tarde, esta marca ya contaba con 100 establecimientos en funcionamiento repartidos por el país nipón. Como consecuencia de este éxito en el país de origen, Uniqlo decidió expandirse más allá de sus fronteras, abriendo tiendas en Reino Unido, Estados Unidos y China. La compañía tuvo numerosos problemas en el extranjero a raíz del fracaso de su estrategia de internacionalización, y tuvo que cerrar todas las tiendas en poco tiempo. Después de unos duros años de trabajo, logró establecerse en el extranjero y hoy en día cuenta con más de 2000 tiendas en 23 países.²³

El grupo está formado por UNIQLO, Gu, Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam.Tam y PLST. Japón cuenta con el mayor número de tiendas del grupo, 817; seguido de China continental con 738 y Corea del Sur con 186.

En cuanto a las claves del éxito de Uniqlo podríamos destacar tres. En primer lugar, su gran apuesta por la tecnología. Esta marca ha sacado una nueva línea de producto denominada HeatTech, que consiste en tecnología térmica que permite generar calor

²² Inditex adelanta diez años su objetivo de lograr cero emisiones netas. (2021, 22 noviembre). *El Economista*. <https://www.economista.es/especial-medio-ambiente/noticias/11488483/11/21/Inditex-adelanta-diez-anos-su-objetivo-de-lograr-cero-emisiones-netas.html>

²³ Mejía, B. F. (2021, 9 noviembre). *La historia de UNIQLO*. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/la-historia-de-uniqlo/>

con la humedad del propio cuerpo humano. En segundo lugar, su intención de crear ropa útil a buenos precios. Produce prendas de ropa sencillas, básicas y que combinan perfectamente con todo tipo de atuendos, con escasas referencias a las últimas tendencias. Por último, destaca su control del stock. Este grupo ha logrado incrementar la demanda de productos, al mismo tiempo que ha reducido la producción.²⁴

2.4. GAP

La firma fue creada en 1969 en San Francisco, Estados Unidos por Doris Fisher. En sus inicios únicamente se dedicaba a la venta de jeans y música. Todo esto surgió porque Doris y su marido no encontraban jeans que les tallaran bien. GAP es la abreviación de *Generation Gap*. Cuando se empezó a hacer popular el uso de los vaqueros en Estados Unidos, este matrimonio aprovechó el exceso de demanda en el mercado para crear una tienda de compra sencilla y divertida. Al poco tiempo de su creación esta compañía se convirtió en un completo éxito, generando más de 63.000 dólares en los primeros años (Grazia México, 2015). A raíz de este creciente triunfo, en 1987 GAP se expandió por primera vez fuera de sus fronteras, abriendo varias tiendas en Londres. Hasta el año 1991, GAP vendía productos de la marca Levi's en sus tiendas, pero a partir de ese año comenzó a vender sus propias prendas. Tras esos años comenzó su expansión internacional.

Actualmente, el grupo está formado por las marcas GAP, Old Navy, Banana Republic y Athleta.

En el presente, la compañía ha cerrado numerosas tiendas físicas tanto en Norteamérica como en Europa y su objetivo es que el 80% de la facturación del grupo en 2023 proceda del canal online. Esto va a suponer pasar de una red de 1.216 tiendas en EE.UU de las marcas GAP y Banana Republic a 870 establecimientos en 2023. Además, con el objetivo de reducir costes en su red internacional, se prevé trasvasar al menos parte de las tiendas con las que opera en Europa a franquicias u otros formatos. Por el contrario, Old Navy y Athleta continuaran incrementando su red de

²⁴ Martínez, J. (2021, 28 febrero). *Las 7 claves tras el éxito de Uniqlo*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/moda/las-7-claves-tras-el-exito-de-uniqlo/2019090431111>

tiendas, pero con un enfoque omnicanal. Alguno de los ejemplos de la integración omnicanal del grupo son el envío desde los establecimientos o la recogida de pedidos desde el coche. ²⁵

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La gran movilidad existente entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, junto con la inquietud y voluntad de crecimiento en el extranjero que experimentan las empresas, han derivado en el desarrollo del comercio internacional (Puerto Becerra, 2010).

Estos cambios que se han producido han llevado a las empresas cuyo objetivo principal es crecer, a apuntar hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico ofrece un gran abanico de posibilidades.

La internacionalización es el proceso por el cual las distintas compañías expanden sus negocios fuera de las fronteras de su propio país. Este proceso resulta largo y complejo, pero actualmente se muestra indispensable para el crecimiento de las empresas. Resulta necesario que los empresarios tengan claros los motivos por los que desean enfrentar este gran desafío, así como la mejor forma de llevarlo a cabo.

Este proceso de internacionalización cuenta con una serie de ventajas, así como unos riesgos. Las principales ventajas a mencionar serían: el incremento de la competitividad; el ahorro de costes; mejoras en la gestión de riesgos; la posibilidad de diversificar los mercados; el fortalecimiento de determinadas capacidades productivas, así como financieras; la mejora de la producción; o la consolidación de la marca.

En cuanto a los riesgos podemos encontrar aquellos que dependen del propio empresario y de su negocio, y aquellos que son inherentes al propio proceso de internacionalización. Entre los que dependen del negocio encontraríamos los relacionados con la gestión

²⁵ I.P.G & P.R.D. (2020a, octubre 23). Gap cerrará 350 tiendas en Norteamérica y expulsa costes son socios en Europa. *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/gap-cerrara-350-tiendas-en-norteamerica-y-expulsa-costes-son-socios-en-europa.html#:~:text=El%20formato%20ya%20le%20ha,de%20ecommerce%20con%20este%20formato.>

interna de la empresa. En relación con aquellos que escapan del control de las empresas que pretenden internacionalizarse, podemos distinguir, primero, el denominado riesgo país. Este riesgo está formado por un conjunto de factores que influyen en este proceso, y que dependen de la situación que se este viviendo en el país en el que se quiere entrar a operar. Dentro de estos factores podríamos encontrar, por ejemplo, el riesgo político, es decir, la posibilidad de que el régimen no sea estable, que la burocracia sea excesivamente lenta, etc.²⁶ El segundo sería el riesgo de política monetaria, que se produce como consecuencia de la convertibilidad y volatilidad del tipo de cambio de la divisa. Por último, el riesgo comercial y de crédito, el cual se derivaría del posible impago de las exportaciones.²⁷

Por todo lo anterior, se distinguen una serie de fases en este proceso de internacionalización.

3.1. Análisis de las capacidades de la empresa

El proceso de internacionalización de una empresa debe comenzar con la realización de un análisis interno de la compañía. Este análisis se elabora a través de un modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades). Se trata de una herramienta muy útil que sirve a las empresas para identificar sus factores clave, así como su situación, y permite adoptar el camino que más les conviene seguir.

Dentro del análisis interno se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas indican las habilidades con las que cuenta la empresa y que la hacen destacar respecto a sus competidores. Las debilidades, por el contrario, mostraran aquellos puntos en los que la empresa cuenta con una posición desfavorable respecto a la competencia.

En el análisis externo, encontramos las oportunidades y amenazas. Las oportunidades se refieren a las posibilidades de desarrollo que puede encontrar la empresa en el

²⁶ Lodeiro, P. (2018, 4 julio). *Los riesgos de la internacionalización*. empresaexterior |Noticias del comercio exterior y negocio internacional. España. <https://empresaexterior.com/art/66943/los-riesgos-de-la-internacionalizacion>

²⁷ Solucion México. (2021, 20 mayo). *Reduce los riesgos en la internacionalización de tu empresa*. <https://www.solucion.mx/blog/reduce-los-riesgos-en-la-internacionalizacion-de-tu-empresa/>

futuro, y las amenazas informan sobre aquellos factores que podrían poner en peligro el progreso de la misma.

Para entender esto, un ejemplo de análisis DAFO para las grandes fashion retailers podría ser el siguiente:

Figura 3: modelo DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de productos de calidad y diseño a precios asequibles. • Modelo de negocio basado en la integración vertical. • Segmentación del mercado a través de una gran diversidad de marcas. • Sistema logístico muy flexible y eficiente que permite realizar repartos en cualquier parte del mundo en un tiempo máximo de 48 horas. • Tiendas situadas en las mejores ubicaciones de las mejores ciudades del mundo. • Plataforma online accesible, sencilla e innovadora. • Desarrollo de tiendas ecoeficientes para reducir el consumo energético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración y especial interés de la población por los productos naturales y orgánicos. • Preocupación generalizada por el cuidado del medio ambiente, así como el ahorro de energía. • Gran crecimiento e impulso del comercio online. • Incremento de interés de los jóvenes por la moda y la imagen personal. • Globalización en los medios de pago electrónicos. • Mayor importancia de la experiencia de compra por parte de los consumidores. • Crecimiento de las zonas periféricas de las ciudades, lo que supone oportunidades para la apertura de nuevas tiendas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos son accesibles y adquiridos por muchas personas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los salarios de los trabajadores en países asiáticos.

<p>por lo que no aportan diferenciación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posible canibalismo entre marcas: algunas de ellas se dirigen a un mismo mercado objetivo. • La mayoría de la distribución está centralizada en España, lo que puede llevar a un incremento de los costes y tiempos en los países más lejanos (Inditex). • Altos costes en los alquileres y en la compra de los locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los precios de las materias primas. • Incremento de la competencia. Los consumidores tienen muchas más opciones a su disposición y se vuelven más exigentes. • Elevados costes derivados de la adaptación a los distintos países del mundo y sus culturas.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

3.2. Objetivos empresariales

Una vez que se ha realizado el estudio interno de la compañía, y que, por tanto, se conoce cuál es la situación de la compañía tanto a nivel interno como externo, la empresa va a tener que determinar los objetivos que desea obtener con el proceso de internacionalización.

Se pueden fijar los objetivos partiendo de distintos parámetros como pueden ser las cifras de ventas, una mejora del posicionamiento de la marca, mejora de la cuota de mercado, etc.²⁸

El establecimiento de este tipo de objetivos es la base en la posterior definición de las estrategias de la compañía, y se podría decir que la mayor parte de los fracasos en las estrategias se deben a la determinación errónea o equivocada de estos objetivos. (Filella, 2018).

Además, resulta conveniente que la implantación de estos objetivos sea equilibrada y compatible respecto a objetivos financieros o de crecimiento. Filella (2018)

²⁸ Vsi Consulting. (2019, 4 octubre). *Plan de internacionalización para empresas*. <https://www.vsiconsulting.net/plan-de-internacionalizacion-para-empresas/>

recomienda la participación o toma en consideración de los responsables de los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa en el mayor grado posible.

3.3. Elección del mercado potencial

Este paso del proceso de internacionalización consiste en la selección de aquellos mercados en los que a la empresa le conviene e interesa implantarse. Es necesaria la realización de un análisis de todas las posibilidades con las que cuenta la compañía para así seleccionar los mercados más convenientes y suprimir aquellos que no cumplan con los requisitos y valoraciones de la empresa. Para hacerlo, se pueden llevar a cabo dos estrategias ²⁹:

- Estrategia de concentración: esta estrategia está basada en la centralización en pocos mercados, de los esfuerzos y recursos de la empresa para desarrollar su actividad. De esta forma se pretende alcanzar un nivel de ventas continuado y creciente, y consolidar así su penetración y posicionamiento. Esto supone una mayor facilidad de control y especialización, pero a su vez crea un posible riesgo de dependencia.
- Estrategia de diversificación: esta estrategia se basa en la diversificación en varios mercados de manera simultánea. Supone una menor inversión proporcional y una mayor flexibilidad, así como una menor dependencia.

Con el fin de elegir los países más adecuados para el éxito de la empresa, ésta puede utilizar el modelo de distancias CAGE o modelo JAULA. Este método resulta muy útil a la hora de decidir qué países pueden suponer una ventaja para la empresa y cuales, por el contrario, pueden significar un fracaso. Hoy en día, debido al mundo globalizado en el que vivimos, resulta sencillo olvidarse de las diferencias que siguen existiendo y alejando a los distintos países. ³⁰

²⁹ *Estrategias de crecimiento: Concentración vs Diversificación.* (2018). Diario del Exportador. <https://www.diariodelexportador.com/2018/07/estrategias-de-crecimiento.html>

³⁰ *¿En qué consiste el modelo CAGE de internacionalización?* (2020). First workplaces. <https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>

No hablamos sólo de la distancia física propiamente dicha, sino también de las demás distancias existentes. Las siglas CAGE significan ³¹:

- **Distancia Cultural:** las discrepancias existentes en la cultura, así como el lenguaje, la religión, los valores o los grupos sociales.
- **Distancia Administrativa:** las desigualdades que existen en los sistemas institucionales de los distintos países. Esto estaría formado por el sistema legal, la moneda, los sistemas políticos reinantes, la posible inestabilidad política o los acuerdos comerciales.
- **Distancia geográfica:** las diferencias físicas entre los países, que incluyen no sólo los kilómetros que los separan, sino también aspectos como el tamaño, el clima, las infraestructuras existentes, el acceso al mar, la calidad de las comunicaciones...
- **Distancia económica:** las disparidades efectivas entre los consumidores, los tamaños de las economías, los recursos naturales y humanos y su disponibilidad.

Para clarificar esto, podemos poner un ejemplo de modelo CAGE para la entrada de algunas grandes fashion retailers en China.

Figura 4: modelo CAGE

DISTANCIA CULTURAL³²	DISTANCIA ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Diferente idioma. • Diferente estructura social: mientras que en China existe una estructura social muy jerárquica y establecida, en Estados Unidos y Europa hay una mayor fluidez en la misma. Un ejemplo de esto sería la 	<ul style="list-style-type: none"> • Compleja y lenta burocracia china: cuenta con múltiples normas a nivel local, provincial y nacional que incluso a veces se contradicen entre ellas. • Falta de transparencia en muchas ocasiones en los

³¹ ¿En qué consiste el modelo CAGE de internacionalización? (2020). First workplaces. <https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>

³²Bennet, R. (2017, 20 noviembre). *Diferencias entre la cultura estadounidense y la cultura china*. ehowenespanol. https://www.ehowenespanol.com/diferencias-cultura-estadounidense-cultura-china-sobre_452395/

<p>visión que tienen en China de los ancianos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colectivismo e individualismo: en China se enfatizan los intereses de la comunidad frente a lo beneficios personales. • Diferencia en cuanto a la moral: en China existe una fuerte distinción entre lo considerado correcto e incorrecto. En Estados Unidos y Europa, hay debate en cuanto a cuestiones de moralidad. • Diferencias en los valores: en la cultura china se exaltan los valores de la humildad y el respeto. • Importancia en el mundo empresarial de términos como como el <i>guanxi</i> (network de relaciones interpersonales) y <i>mianzi</i> (no ridiculizar a las personas en público).³³ 	<p>sistemas legales y políticos chinos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajada aranceles por parte de China del 17% al 7% en unos 200 productos de consumo, entre ellos la ropa. ³⁴ • Enormes subsidios estatales de China para las empresas nacionales y robo de propiedad intelectual. ³⁵ • En febrero de 2021 el yuan, la divisa nacional china, alcanzó un tipo de cambio de 6,32 unidades frente al dólar.
<p>DISTANCIA GEOGRÁFICA</p>	<p>DISTANCIA ECONÓMICA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gran lejanía física. 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía china tiene un tamaño de 17.6 billones de

³³ Ros (2018, 26 enero). ¿Cómo hay que abordar el mercado chino? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html>

³⁴ Ros. (2018, 26 enero). ¿Cómo hay que abordar el mercado chino? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html>

³⁵ *EE.UU. quiere una relación comercial “responsable” con China*. (2021, octubre). DW.COM. <https://www.dw.com/es/estados-unidos-quiere-forjar-una-relaci%C3%B3n-comercial-responsable-con-china/a-59456476>

<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del país: China tiene una superficie de 9,597 millones de km². • Desarrollo de los transportes y telecomunicaciones: esto, al igual que en la mayoría de los países, depende de la zona en la que nos encontremos. Poniendo como ejemplo Hong Kong, la tasa de penetración en la telefonía móvil es del 202.7% y en la fija de 102%. Además, el 85.8% de las casas cuentan con banda ancha y tiene 9,173 puntos públicos de wifi.³⁶ 	<p>dólares, mientras que, por ejemplo, la de Estados Unidos es de 17.4 billones.³⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • China es rica en petróleo, gas natural, carbón, hierro, cobre, aluminio... • La red educativa en china, aunque haya formado licenciados muy competitivos y disciplinados, no ha impulsado la auto iniciativa ni ha estimulado el pensamiento. Esto supone un problema para las empresas estadounidenses y europeas, en las que el liderazgo y el pensamiento estratégico son requisitos para la selección de candidatos.³⁸
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

3.4. Estrategias de internacionalización

Una vez seleccionados los países a los que la empresa le conviene acceder, es importante el establecimiento de la estrategia de internacionalización que se va a llevar a cabo.

Para hacer una correcta elección de la estrategia de internacionalización que se va a adoptar, se requiere una dirección que sea capaz de interpretar las condiciones y la

³⁶ Z. (2013, 15 agosto). *China. El país con mayor infraestructura del mundo*. Real Estate Market & Lifestyle. <https://realestatemarket.com.mx/infraestructura-y-construccion/11819-china-el-pais-con%20mayor-infraestructura-del-mundo>

³⁷ ¿Es China la economía más grande del mundo? (2020). Pontificia Universidad Javeriana, Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/cuenca/noticias/es-china-la-economia-mas-grande-del-mundo#gsc.tab=0>

³⁸ Casa Asia. (2019). *Los recursos humanos en China*. <https://static.casaasia.es/pdf/61405112728AM1118741248088.pdf>

posición de la empresa dentro del contexto global existente, y que posea grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados obtenidos. Una de las disyuntivas más importantes a las que se enfrentan es decidir si adaptan sus ofertas a los gustos y particularidades de los consumidores locales o si, por el contrario, ofrecen un producto estandarizado en todo el mundo.³⁹

Existen los siguientes tipos de estrategias:

- Estrategia global: esta estrategia maximiza la integración global, sin adaptar los productos o servicios a las características locales. Se considera que se está llevando a cabo la misma cuando se logra la estandarización de los productos, por lo que se logra una gran eficiencia productiva. Para ello, es necesario un alto nivel de coordinación y un control centralizado en la toma de decisiones desde una matriz internacional.⁴⁰ La puesta en marcha de una estrategia global impone a la empresa la necesidad de moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad, y vender así en todas las partes del mundo donde exista demanda significativa de los compradores (Puerto Becerra, 2010).
- Estrategia transnacional: en este tipo de estrategia encontramos combinada una alta presión por reducir los costes, con una alta adaptabilidad local, es decir, una destacable habilidad para responder a los intereses y preferencias nacionales. Se considera una estrategia difícil de llevar a cabo, pero que puede resultar muy beneficiosa a largo plazo, porque implica un aprendizaje global. Esto se debe al establecimiento de un canal de comunicación efectivo entre las sedes subsidiarias y la principal, como las subsidiarias entre sí.⁴¹

³⁹ Puerto Becerra, Doria Patricia (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28),171-195. [fecha de Consulta 24 de Febrero de 2022]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

⁴⁰ Pérez, A. (2021, 26 septiembre). *Estrategias de internacionalización que debes conocer*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategias-de-internacionalizacion-que-debes-conocer>

⁴¹ Zúñiga Cotobal, A. (2013). La internacionalización, un reto para el empresario-pyme. *Cuadernos del Tomás*, 5, 157–175.

- Estrategia internacional: esta estrategia aprovecha las capacidades, innovaciones y productos del país de origen en los mercados extranjeros. En este modelo se tiende a centralizar todo el desarrollo de productos en la propia sede, lo que supone una limitada adaptación a las distintas exigencias del mercado en el que se pretende entrar. Se caracteriza, por tanto, por una baja presión tanto para reducir los costes, como para la adaptabilidad local. Resulta más adecuada para empresas fuertes y con gran poder.
- Estrategia multinacional: se centra únicamente en maximizar la adaptabilidad local de los productos, es decir, en satisfacer correctamente las necesidades locales y responder a los intereses nacionales. La presión para reducir los costes es baja en esta estrategia. Esto supone una escasa coordinación internacional de la organización, ya que actúa más como unidades independientes, en función del lugar en el que se asiente.

Figura 5: Estrategias de internacionalización



Fuente: Zúñiga Cotobal, A. (2013)

En función del país en el que se pretenda entrar, las empresas llevarán a cabo unas estrategias de internacionalización u otras. En China, la mayoría de las grandes fashion retailers han llevado a cabo una estrategia transnacional, ya que tanto la presión por reducir los costes como la presión para la adaptación local son altas. Por ejemplo, Inditex, por una parte, centraliza su almacenamiento y distribución en España y por otra, tiene una oferta diferenciada por mercado y su capacidad para innovar se dispersa por todo el mundo (Penas-Franco, 2017).

4. ESTUDIO DEL CASO

4.1. Análisis económico de China y su evolución

Desde 1978, China ha experimentado cambios institucionales extraordinarios que han demostrado su eficacia para impulsar el crecimiento económico y mejorar su posición internacional.

Cuando Mao Zedong llegó al poder en 1949, la República Popular China era esencialmente una sociedad agrícola con una tasa de alfabetización alrededor del 20 por ciento. Durante las siguientes tres décadas, las iniciativas del Partido Comunista Chino no lograron equiparar la situación y el desarrollo en China con el resto de los países del mundo.

Desde el punto de vista político, el control de Mao supuso la dictadura del Partido Comunista chino. Hasta su muerte en 1976, Mao dominó por completo el partido y el gobierno. Tras su llegada al poder nacionalizó la tierra y abolió todo tipo de derechos de propiedad existentes hasta el momento. Incluso mandó asesinar a muchos terratenientes a los cuales consideraba una traba al régimen establecido. La economía de mercado fue abolida y la población de las zonas rurales de China fue organizada en granjas comunales. Además, el dinero y los sueldos fueron sustituidos por “puntos de trabajo” que se podían cambiar por productos. Se introdujeron los pasaportes internos y se prohibió viajar sin una autorización requerida por parte del gobierno, con el objetivo de así aumentar el control político y económico.⁴²

Por todo ello, el período entre la muerte del líder en 1976 y el ascenso de Deng Xiaoping cinco años después se considera el comienzo de la transformación política de China y su total apertura al mundo.⁴³

En 1978, el Partido Comunista Chino estableció un cambio de rumbo y situó la modernización económica como un objetivo prioritario. Fueron la economía y la agricultura las vertientes que acapararon la mayor atención del reformismo en esos años. Asimismo, la rectificación de la línea económica supuso también un importante

⁴² Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2020). *Por qué fracasan los países* (11.ª ed.). Planeta.

⁴³ *Evolución de la economía china: viaje al pasado para entender el presente*. (2020, 18 noviembre). APD España. <https://www.apd.es/evolucion-economia-china-viaje-al-pasado-para-entender-el-presente/>

avance en las instituciones internas, ya que conllevaron una mayor libertad de expresión.⁴⁴

Entre las grandes reformas llevadas a cabo destacan: la liberalización de la agricultura, la apertura de China al exterior y la concesión de licencias para la creación de empresas privadas.⁴⁵

La liberalización de la agricultura consistió en la entrega de la titularidad de las tierras a las familias que las labraban, siendo el Estado el propietario último del suelo, así como la fijación libre de la mayoría de los precios por el mercado. A pesar de que la agricultura sigue teniendo un importante peso en la economía China hoy en día, el sector secundario y terciario se han incrementado debido al gran avance producido en el país. En cuanto a la segunda reforma, la apertura al exterior comenzó teniendo un carácter predominantemente selectivo. Primero, se crearon las denominadas zonas económicas especiales, que contribuyeron a la entrada masiva de capitales y al crecimiento de las exportaciones. El siguiente paso fue en 2001, cuando China se convirtió en miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), para lo que tuvo que realizar numerosos cambios en su régimen comercial. A partir de ahí, China ha logrado transformarse en la primera potencia exportadora del mundo. Por último, se logró a través de un proceso de reformas para la liberalización de las Empresas chinas de Propiedad del Estado (EPE), el reconocimiento de la propiedad privada y su garantía.⁴⁶

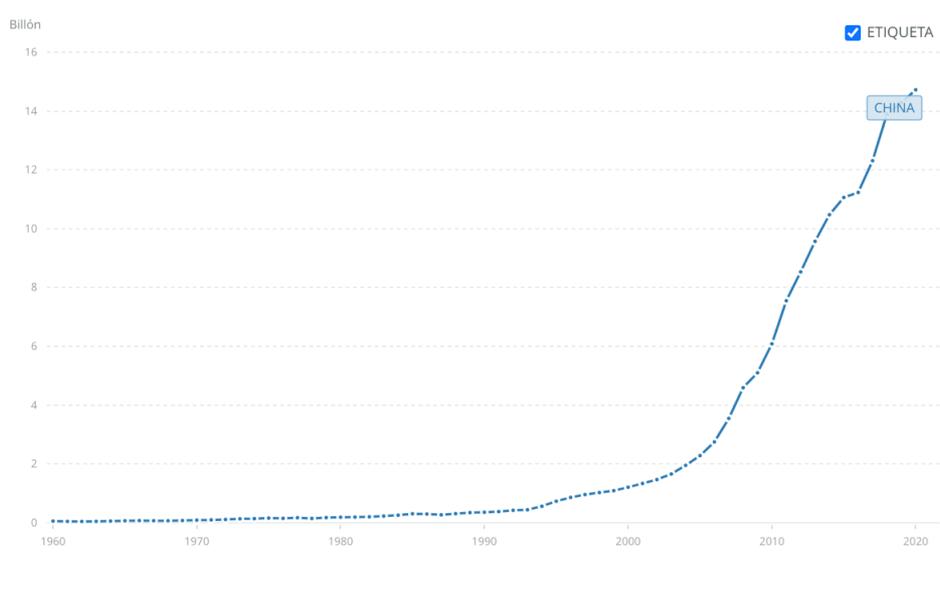
Todo esto ha supuesto un extraordinario crecimiento del PIB de China desde 1960 hasta 2020.

⁴⁴ Ríos, X. (2018b, diciembre 18). El largo rastro de Deng Xiaoping. *El País*. https://elpais.com/internacional/2018/12/17/actualidad/1545051795_051286.html

⁴⁵ *Evolución de la economía china: viaje al pasado para entender el presente*. (2020, 18 noviembre). APD España. <https://www.apd.es/evolucion-economia-china-viaje-al-pasado-para-entender-el-presente/>

⁴⁶ Echave Palacios, J. (2017). El desarrollo económico de China.

Figura 6: PIB (US\$ a precios actuales): China



Fuente: Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE (2020)

En esta gráfica podemos ver como el PIB ha ido creciendo a un ritmo asombroso en los últimos años. Mientras que en 1970 el PIB era de 92,603 mil millones de dólares, en 2020 ha sido de 14, 723 billones. El gran crecimiento que ha experimentado junto al estancamiento de la zona euro ha permitido que China sobrepase a la Eurozona como segunda economía mundial y se acerque cada vez más a Estados Unidos.⁴⁷ También, es interesante como en la gráfica se puede observar el gran aguante de China ante la crisis mundial del 2008, ya que a diferencia de la mayoría de los países cuyo PIB cayó en picado, China consiguió mantener un crecimiento considerable.

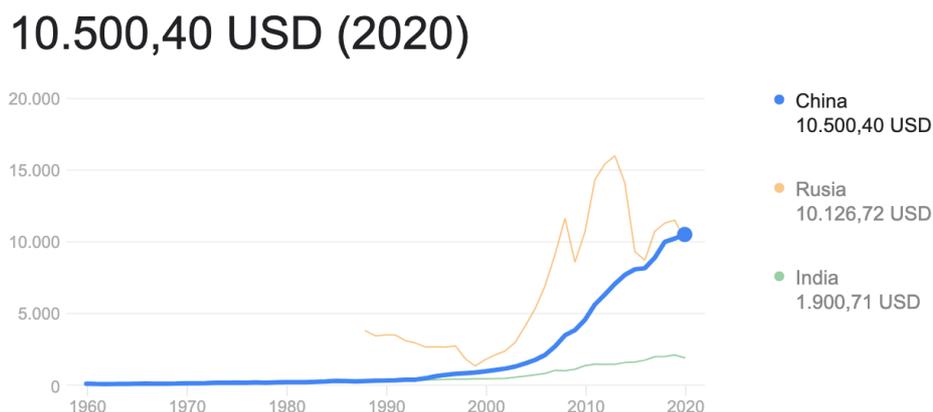
A pesar de que las diferencias entre clases sociales se han incentivado, el crecimiento del PIB también ha supuesto un incremento de la capacidad adquisitiva de la población y la creación de una clase media más notable. Millones de personas han conseguido salir de la pobreza y acceder a la clase media, lo que ha hecho ascender el PIB per cápita hasta los 10.500,40 USD en 2020. A raíz de esto, las importaciones

⁴⁷ Nieves, V. (2020, 14 octubre). China supera a la Eurozona como segunda economía mundial y empieza a acercarse a EE. UU. *elEconomista.es*
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10825322/10/20/China-supera-a-la-Eurozona-como-segunda-economia-mundial-y-empieza-a-acercarse-a-EEUU.html>

se han disparado y el consumo interno ya es el principal impulsor económico del país (Aldama, 2020).

En la siguiente gráfica podemos ver el incremento que se ha ido produciendo desde 1960 hasta 2020 en el PIB per cápita.

Figura 7: PIB per cápita China



Fuente: Banco Mundial (2020)

En el futuro se espera que continúe creciendo.

China destaca en la actualidad por su gran apuesta por el talento. Numerosos jóvenes chinos viajan cada año al extranjero para formarse, y más tarde regresan a su país para emprender o continuar con el negocio familiar. Por ello, existen numerosos y cada vez más graduados en el sector de las tecnologías e ingeniería. Esto se refleja, por ejemplo, en la gran potencia que ha ido adquiriendo estos últimos años en sectores como la inteligencia artificial o la robótica.⁴⁸

A partir de estos datos se plantean tres posibles escenarios futuros para China (Aldama, 2020):

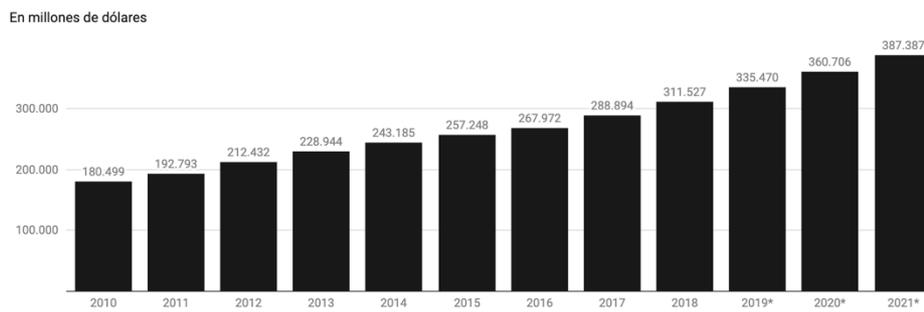
⁴⁸ Aldama, Z. (2020, 3 enero). Luces y sombras del futuro de China: ¿cuándo se impondrá su hegemonía? *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-01-07/el-futuro-del-mundo-depende-de-china_2388248/

- Un primer escenario en el que se contempla el éxito de la transformación económica de China y la adquisición por su parte de una importante influencia política global, que implicará la imposición de determinados condicionantes al resto del mundo.
- Un segundo escenario que considera el posible desencadenamiento de una crisis económica doméstica. Esto se produciría por el aumento considerable de migración urbana y la consecuente dificultad de crear puestos de trabajo suficientes; el importante incremento de deuda de familias consideradas tradicionalmente como ahorradoras; y la disminución de inversión en bienes inmuebles.
- Un último escenario más pesimista basado en el enfrentamiento entre China y EE. UU. Esto podría producirse por la gran guerra comercial y tecnológica que existe entre ambas potencias y que podría tener como detonante el caso de Taiwán. El gigante asiático pretende anexionarse la isla porque la considera parte de su territorio, mientras que Estados Unidos la considera un socio estratégico importante. China ha pasado a ser un gran actor a nivel mundial y se estima que es la única potencia capaz de hacer frente a la hegemonía estadounidense.

4.2. Análisis del sector textil en China

En el análisis del sector textil en China hay que hacer una distinción entre dos aspectos existentes en la historia. China comenzó siendo un país con un gran atractivo para la producción textil, debido principalmente a sus bajos costes de mano de obra. En la actualidad, sigue siendo uno de los principales productores a pesar de que ha surgido interés en nuevos países como India o Vietnam. Asimismo, China se ha convertido en uno de los principales objetivos de las grandes empresas de moda, debido a su configuración como un enorme y tecnológico mercado de consumo.

Figura 8: Evolución de las ventas de moda en China



Fuente: Revista Modaes.es (2019)

A continuación, expondremos ambos aspectos y su desarrollo.

(I) China es uno de los principales productores y primer exportador mundial en el sector textil.⁴⁹

Para analizar el desarrollo del sector textil en China podemos distinguir tres fases en la historia:⁵⁰

- Periodo anterior a las reformas (1949-1978): en esta etapa el objetivo primordial del sector textil era poder vestir a la gran cantidad de población china existente. En estos momentos, la industria más importante era la pesada, por lo que la industria textil no contaba apenas con inversión nacional y su tecnología era bastante atrasada. Por ello, creyeron en las materias primas textiles proporcionadas por la agricultura y ganadería, como el algodón o la lana, lo que resultó en un sector con amplia variedad.⁵¹ Buscaban la autosuficiencia, por lo que no existían exportaciones textiles.
- Periodo de transición (1978-2000): durante este periodo se produjo un gran crecimiento del sector, como consecuencia de las reformas económicas

⁴⁹ *Análisis de mercados: China*. (2021). Cámara de España. <https://www.camara.es/blog/comercio-exterior/analisis-de-mercados-china>

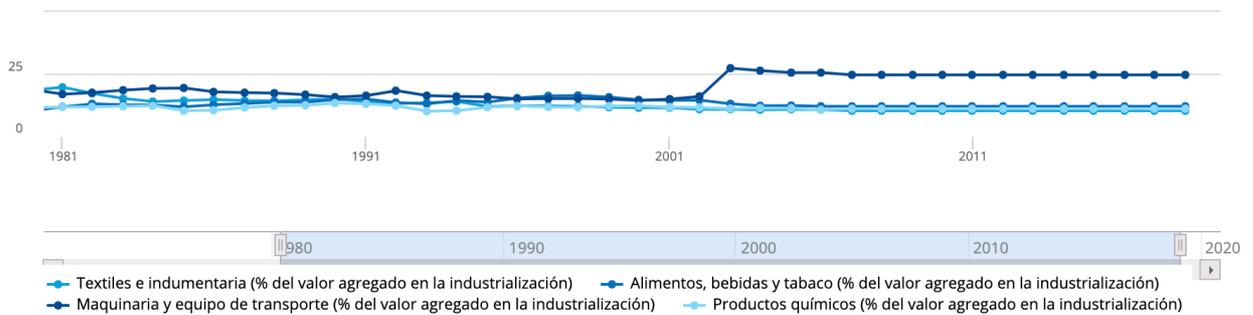
⁵⁰ Zhang, M., Kong, X., & Ramu, S. (2015). *The Transformation of the Clothing Industry in China*. ERIA Discussion Paper Series. <https://www.eria.org/ERIA-DP-2015-12.pdf>

⁵¹ Ruyu, Z. (2019). Sector textil en China. Análisis de un caso de éxito" SEMIR".

efectuadas en 1978. Se llevó a cabo una política centrada en las exportaciones lo que logró que la producción de prendas creciera rápidamente, pasando de 6.700 millones de artículos en 1978 a 10.000 millones en el año 2000 (Zhang et al., 2015).

- Periodo de mejora (2000- 2007): con la entrada de China en la OMC y la eliminación de las restricciones impuestas por otros países a los productos chinos, la producción textil se expandió. Se optó por hacer hincapié en el valor añadido al producto (diseño original, creación de redes, investigación y búsqueda de nuevas materias primas), lo que a su vez provocó una mejora en las tecnologías, variedad y diseños de los productos textiles chinos.

Figura 9: participación del sector textil en el % del valor agregado en la industrialización

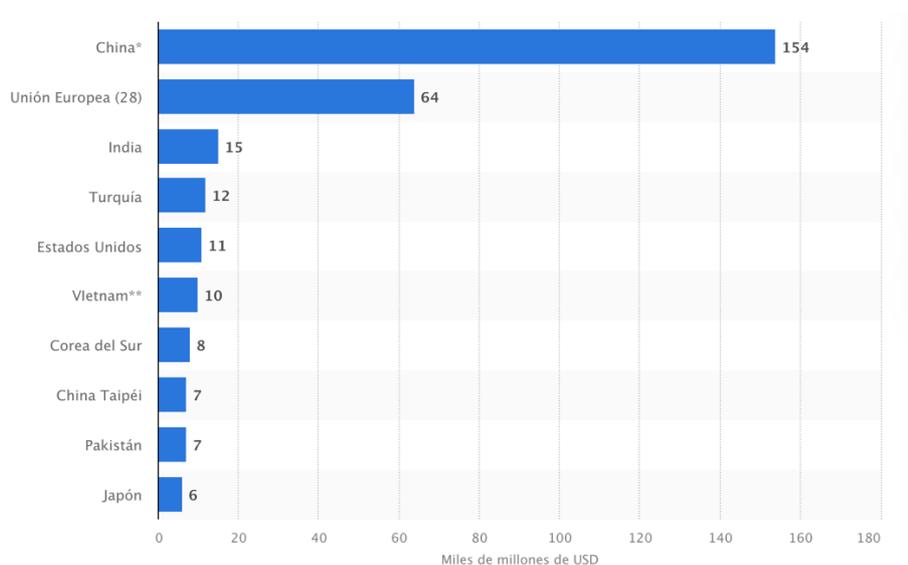


Fuente: Indicadores del desarrollo mundial, China (2021)

En este gráfico podemos ver como a partir del último periodo la participación del sector textil en el % del valor agregado en la industrialización ha disminuido, a medida que han ido creciendo otros sectores como la maquinaria y los equipos de transporte.

China, a día de hoy, sigue afianzando su posición como país líder en exportaciones de prendas de vestir. El gigante asiático está seguido por otros países de la Unión Europea, India o Turquía.

Figura 10: Ranking de las principales regiones exportadoras de prendas de vestir en 2020, según su valor de exportación



Fuente: Statista Digital Market (2020)

Numerosos informes y, en concreto, uno realizado por la institución TALLER (2020), apuntan que este país va a seguir manteniendo esta posición durante unos cuantos años más. No obstante, este sector en China se ha visto expuesto en los últimos años a una serie de factores como la subida de los costes, la apreciación del yuan y la aparición de nuevos competidores como Vietnam, Bangladesh o Camboya.⁵²

La industria de la confección ha sido testigo de una tendencia a la integración (con la marca, sociedad, valor de los recursos, normas de responsabilidad social), a la adaptación y a la mejora de los procesos productivos (Vega, 2009). Esto ha supuesto la aparición de los factores mencionados anteriormente, entre los cuales destaca el incremento de casi todos los costes de la cadena de producción (materia prima, trabajo, fabricación y transporte).

Además, el incremento de estos costes laborales y los escasos recursos de las regiones costeras de China están dando lugar a un proceso de deslocalización de la producción desde las provincias del este, las cuales cuentan con tradición en el sector de la

⁵² Vega, A. & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. (2009). *El mercado de la confección textil en China*.

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie3033_china_confeccion.pdf

producción textil, hacia las del oeste.⁵³ Por ejemplo, en el área del Delta del Río Perla se está observando una clara tendencia de deslocalización de sus empresas hacia provincias como Hubei o Anhui.

Este proceso resulta beneficioso para estas provincias debido a la oportunidad de desarrollo económico que se les presenta. No obstante, también se produce un aumento de los costes de transporte de mercancía al trasladar los centros textiles al oeste, debido a la falta de una cadena industrial tan madura. Asimismo, por ser una zona menos desarrollada, el personal está menos cualificado, lo que aumenta los costes de formación (Vega, 2009).

Para competir en esta nueva situación China abandona la rivalidad por los costes internacionales más bajos y apuesta por la innovación tecnológica.

Tres objetivos se consideran por tanto esenciales para llevar a cabo el plan de la industria textil de China de cara al futuro: tecnología e innovación; cultura y talento local; y sostenibilidad.

(II) En cuanto al segundo aspecto, destacamos que, en la actualidad, con más de 30.000 marcas internacionales de moda, lujo y belleza que venden en China a través del comercio electrónico o tiendas físicas, existe un prominente nivel potencial de negocio para la industria de la moda en el mercado asiático (Launchmetrics, 2020).

Gracias a la mejora y progreso en la calidad de vida de la clase media en China, los consumidores se han vuelto muy conscientes en lo que a marcas se refiere. Según un estudio realizado por McKinsey, y analizado por la consultora Daxue, en 2010 China era un mercado de 17.700 millones de dólares en el que marcas de lujo como Louis Vuitton, Chanel o Gucci eran las marcas más anheladas. No obstante, a partir de 2014, las marcas denominadas en inglés “light luxury” comenzaron a suscitar interés entre los consumidores.⁵⁴ A pesar de esto, la compra de moda de lujo por parte de los

⁵³ Vega, A. & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. (2009). *El mercado de la confección textil en China*.

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie3033_china_confeccion.pdf

⁵⁴ Daxue Consulting. (2021, 18 noviembre). *Fashion Industry in China: Analysis of the world's largest fashion market*. Daxue Consulting - Market Research China. <https://daxueconsulting.com/fashion-industry-in-china/>

consumidores chinos sigue siendo muy activa. La mayoría de los productos de lujo los compran en tiendas “duty-free” fuera del país. La fama de este tipo de tiendas se ha incrementado en 2021 respecto a 2019, como establece el mismo estudio hecho por McKisney: frente a los 750 millones en yuanes en ventas que se produjeron en 2019, en 2021 las ventas de este tipo de tiendas superaron los 1.500 millones. La moda de lujo, junto con la fast fashion, constituyen las dos áreas más potentes en el mercado de la moda chino. Uniqlo, Inditex, o Mango siguen creciendo y son muy populares sobre todo entre los jóvenes chinos. Estas marcas, que en países como España ofrecen moda a precios asequibles, en China se alejan de esta estrategia y es la clase alta la que adquiere sus prendas.

Inditex se encuentra en la actualidad entre las firmas favoritas del público chino, con Zara como líder. Según las palabras de Edith Chan, una estilista de Hong Kong, recogidas en un artículo de la revista Vanity Fair: “Zara se presenta ante los millenials chinos como una marca con diseño consolidado, simple, clásica y con un muy buen carácter. La consideran fácil de adaptar al estilo de cada uno y además les transmite confianza”. Asimismo, establece que la autenticidad, la exclusividad y la personalización son algunos de los atractivos para la nueva generación de compradores en China.⁵⁵

Este mercado del lujo es extraordinariamente joven. A diferencia de Occidente, los jóvenes de 20 años chinos ya realizan sus primeras compras de lujo y en 2020, los consumidores de menos de 30 años ya suponían casi el 50 por ciento de las compras totales de lujo realizadas en China.⁵⁶

Los consumidores chinos en la actualidad están más centrados en la calidad de las prendas que en la cantidad. Además, resulta esencial la tecnología para conquistar y atraer a los clientes. Los compradores chinos son nativos de la tecnología digital, muy

⁵⁵ Tato, M. M. (2019, 5 febrero). Edith Chan, estilista de Hong Kong: «Para la población china, Inditex transmite confianza». *Vanity Fair España*. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/moda/articulos/edith-chan-estilista-china-inditex-zara-marcas-espanolas-confianza/36202>

⁵⁶ González-Rodríguez, A. (2021, 1 abril). *Por qué las marcas de lujo europeas se enfocan en China*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/por-que-las-marcas-de-lujo-europeas-se-enfocan-en-china/2021033135131>

sofisticados y esperan una experiencia de compra muy elevada por parte de las grandes marcas de lujo (Halliday, 2020). Para ello, algunas marcas como Burberry ya abrieron una primera tienda virtual en 2014 en el Tmall Luxury Pavilion. Además, numerosas marcas españolas ya venden también a través de Alibaba, la plataforma digital con mayor influencia en China.

El gran grupo que lidera el consumo de la moda en China son los millenials, los cuales son capaces de hacer famosas marcas o, por el contrario, llegar a hundirlas a través de la utilización de las redes sociales chinas más populares como Weibo o QQ.⁵⁷ Asimismo, resulta interesante mencionar que hoy en día, este tipo de consumidores está demostrando un creciente interés por la cultura e historia china, lo que ha llevado a que muchas marcas hayan lanzado colecciones de ropa relacionados con estos temas.

Un estudio de la consultora Ernst & Young (EY) en 2019 estableció que los consumidores hoy en día están buscando innovación, tanto en los productos como en la experiencia de compra. La cuestión no reside únicamente en el hecho de innovar porque sí, sino en lo importante que es entender las necesidades de los consumidores para así adaptar la oferta de productos. Se buscan productos cada vez más sostenibles, únicos, con funcionalidades destacables... De igual manera se persiguen experiencias de compra divertidas y entretenidas.⁵⁸ Un ejemplo de esto sería la tecnología incorporada por Uniqlo en sus prendas, HeatTech, una tecnología térmica que permite generar calor con la humedad del propio cuerpo humano.

4.3. Grandes retos y obstáculos de la entrada en China

China es un mercado en constante crecimiento, complejo, cambiante, muy competitivo y con numerosas barreras de entrada. No obstante, también ofrece importantes oportunidades y existen numerosos casos de empresas que han

⁵⁷ M. (2019, 28 noviembre). *Consumidores chinos y moda china*. Fashionable Asia. <https://www.fashionableasia.com/fashion-blog/consumidores-chinos-moda>

⁵⁸ Díaz, E., & Meade, G. L. (2019, 9 octubre). *Tendencias de la industria de la moda*. EY. https://www.ey.com/es_sv/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-la-moda

conseguido entrar y permanecer en el mercado textil chino gracias al establecimiento de grandes estrategias competitivas.

Además de los claros obstáculos que suponen el idioma, las grandes diferencias culturales o los diferentes marcos regulatorios, encontramos otros retos y obstáculos que destacan en concreto en este sector.

El primer reto a mencionar sería la gran importancia que ha adquirido el e-commerce en los últimos años. China se ha convertido en el país con más compradores digitales del mundo, superando a Europa y Estados Unidos juntos.⁵⁹ Su mercado de comercio electrónico cuenta con grupos muy fuertes, como Alibaba o JD.com, que además de ser plataformas online también han creado métodos propios de pago y han incorporado funciones de redes sociales, lo que hace que competir con ellos resulte una labor muy compleja. Esta creciente importancia del comercio electrónico se debe a una serie de factores⁶⁰:

- Impulso por parte de las pequeñas ciudades. No son las grandes ciudades chinas, sino las más pequeñas las que han logrado potenciar el comercio online en China. Esto es debido a que la mayoría de estos consumidores tienen un poder adquisitivo medio, lo que hace que prefieran comprar online antes que tener que desplazarse a las grandes ciudades donde se encuentran las tiendas y puntos de venta físicos.
- Comercio social. Las grandes plataformas online antes mencionadas incorporan un chat, así como funciones muy parecidas a las que ofrecen las redes sociales. A través de estos chats los consumidores pueden hablar con anteriores clientes, recibir recomendaciones de los diversos productos, etc.
- Cambios en los gustos y necesidades de los clientes. Los clientes chinos ya no utilizan estas plataformas con el único objetivo de encontrar

⁵⁹ Leon, A. (2021, 6 septiembre). *China, el mayor mercado de ecommerce del mundo*. PROEXCA. <https://proexca.es/china-el-mayor-mercado-de-ecommerce-del-mundo/>

⁶⁰ Parro, G. P. (2021, 25 julio). *E-commerce en China: particularidades de su mercado (3/3)*. Un mundo complejo. <https://epampliega.com/blog/index.php/2021/07/25/e-commerce-en-china-particularidades-de-su-mercado-3-3/>

precios asequibles y la facilidad de compra, sino que ahora priorizan una experiencia de compra atractiva y que cumpla con sus expectativas.

- Preferencia sobre este tipo de plataformas. Los consumidores chinos, a diferencia de consumidores en otros países del mundo, prefieren utilizar una única plataforma donde puedan encontrar todo tipo de productos.
- Originalidad y facilidad en los métodos de pago. Estas grandes plataformas han creado unos métodos de pago propios. Por ejemplo, en el caso de Alibaba se ha desarrollado una forma de pago denominada “pay for your face”, que te permite pagar mediante el reconocimiento facial. También destaca el hecho de que se te permita pagar tanto online como offline, facilitando así el pago a los clientes.

El segundo reto al que tendrían que enfrentarse las empresas internacionales para entrar en China es el creciente interés de los consumidores chinos por las marcas locales. Muchas fábricas chinas, a causa de la disminución en la exportación textil, han comenzado a producir prendas de calidad con su propia marca. Esto es lo que se conoce como “Made in China”, un concepto que ha perdido su connotación peyorativa. Hoy en día, este concepto comienza a ser visto como un símbolo de calidad y artesanía (Li, 2014). Destaca, por ejemplo, el caso de la marca de Peng Liyuan, una conocida cantante china. Esta mujer consiguió que cualquier prenda que vestía despertase interés en las jóvenes chinas, logrando convertirlas en top ventas de las plataformas online.⁶¹ Otro fenómeno interesante es el fenómeno minorista multimarca chino, es decir, una combinación de marcas creadas por un mismo empresario autónomo chino. Un artículo publicado por FashionUnited establece que la búsqueda de productos locales por parte de los consumidores chinos está aumentando cada vez más. Las segundas generaciones de los fabricantes chinos estudian en Europa y más tarde vuelven a China para mejorar las fábricas familiares y las colecciones propias de las mismas.⁶² El surgimiento de este tipo de

⁶¹ Li, C. (2017, 1 diciembre). *¿Es el mercado chino una gran oportunidad para la moda española?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/20140722155137-90680844--es-el-mercado-chino-una-gran-oportunidad-para-la-moda-esp%C3%B1ola/>

⁶² Van Loon, E. (2021, 28 febrero). *Oportunidades y obstáculos para las empresas de moda en China*. FashionUnited. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://fashionunited.co/noticias/ferias/oportunidades-y-obstaculos-para-las-empresas-de-moda-en-china/2018032623902>

competidores ha sido creado, en parte, por las grandes fashion retailers, ya que son ellas las que anteriormente empleaban a los trabajadores de estas fábricas chinas para la producción de sus prendas.

En este aspecto destaca Shein, una marca de moda china que se ha convertido en el principal competidor de algunas grandes fashion retailers como Inditex, Mango o H&M. Esta firma ha conseguido posicionarse gracias a sus tan bajos precios y a su política en redes sociales. Ha utilizado el sistema just in time, pero llevándolo al máximo, ya que esta marca ofrece miles de productos nuevos cada día, adaptados a las tendencias del momento. Este negocio surgió en China, pero actualmente se ha extendido a numerosos países del mundo como EEUU, España, Francia... lo que amenaza la competencia global de estas grandes compañías.⁶³

Otro factor muy importante por considerar es la gran repercusión de las redes sociales entre los consumidores chinos. Según un estudio realizado por Launchmetrics en 2020, el 40% realiza compras impulsivas por internet en función de lo que ve en las redes y la mayoría utiliza las mismas para ganar conciencia de marca y producto.⁶⁴ Destaca el papel de los KOLs (Key Opinion Leaders), que generan confianza en los consumidores y hacen que se impulsen las ventas. A diferencia de otros países del mundo, donde los influencers son una pieza más en la estrategia de marketing, en China son el centro de esta. Para conseguir esto, las marcas occidentales, la mayoría de las veces, recurren a equipos locales de comunicación. Según un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG), más de un 70 % de los consumidores chinos están influenciados por los KOLs a la hora de comprar productos. Incluso afirman que muchas veces estos personajes tienen mayor número de seguidores en las redes que las propias marcas que están promocionando.⁶⁵

⁶³ Prieto, U. (2021, 11 julio). *Qué hay detrás de Shein, la marca china que hace competencia a Zara*. ElHuffPost. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de https://www.huffingtonpost.es/entry/que-hay-detras-de-shein-la-marca-china-que-hace-competencia-a-zara_es_60d4aadbe4b052e474ff559a

⁶⁴ Launchmetrics. (2020, 18 noviembre). *Apertura hacia el mercado asiático: Launchmetrics adquiere PARKLU*. <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/apertura-mercado-asiatico-launchmetrics-parklu>

⁶⁵ S. (2020, 18 noviembre). *Your KOL marketing strategy - Finding success with China's influencers*. AdChina.Io. <https://www.adchina.io/es/kol-marketing-strategy/>

Por último, hay que mencionar la lenta, compleja e incierta burocracia china. Según un informe publicado por la Cátedra de la Universidad Nebrija en colaboración con el Banco Santander, existen numerosas empresas que cuando llegan a China, una de las principales trabas al desarrollo empresarial que encuentran es la burocracia china, la cual cuenta con múltiples normas a nivel local, provincial y nacional que incluso a veces se contradicen entre ellas. El sistema administrativo chino resulta muy peculiar, y tanto las relaciones con la Administración, como incluso los trámites para la constitución de empresas, resultan muy tediosos.⁶⁶

4.4. Modos de entrada

Para abordar el mercado chino, es necesario tomar en consideración una serie de factores, como la necesidad de ofrecer un producto con un claro valor añadido y con un alto grado de diferenciación que pueda ser percibido por el consumidor chino.⁶⁷ Esta diferenciación se va a ver reflejada en la calidad del producto, su innovación, su diseño y su marca. Es necesario hacer hincapié en la gran dificultad que supone establecer una estrategia de liderazgo en costes en China, es prácticamente imposible, debido a la gran competencia que puedes encontrar en el propio país. Por ello, es conveniente para las empresas extranjeras llevar a cabo estrategias de diferenciación, es decir, dirigirse a segmentos más altos del mercado.

Estamos ante un mercado que resulta muy difícil y complejo, por lo que las empresas deben demostrar una amplia experiencia internacional, así como unos mínimos en recursos humanos y económicos disponibles para realizar una estrategia de manera continuada (Ros, 2018). Asimismo, se trata de un mercado enorme pero que a su vez se encuentra muy fraccionado (distintas legislaciones, distintas zonas geográficas, distintos comportamientos por parte de los consumidores...).

⁶⁶ Solana González. (2010). *China: Una necesidad para una empresa global*. Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas.

⁶⁷ Ros (2018, 26 enero). ¿Cómo hay que abordar el mercado chino? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html>

Es indispensable el conocimiento de la situación del mercado chino, la competencia que existe y las distintas vías de comunicación efectivas. Por ejemplo, la mencionada importancia de los canales y plataformas online en la actualidad.

Por último, es necesario tener muy en cuenta las grandes diferencias culturales existentes entre China y Occidente: la importancia del respeto por la jerarquía, el colectivismo frente al individualismo e incluso términos como el *guanxi* (network de relaciones interpersonales) y *mianzi* (no ridiculizar a las personas en público), que en cierta medida van a determinar el éxito o fracaso del negocio empresarial en dicho país.⁶⁸

Por tanto, las estrategias de entrada deben ajustarse lo máximo posible a los recursos de la empresa, a las metas y a la situación del mercado para obtener un desempeño satisfactorio.⁶⁹

Es evidente que las empresas, a lo largo del tiempo que permanezcan, irán variando sus formas de entrada en la medida en que sus preferencias se encaminen hacia métodos que les permitan un mayor control de las operaciones. Así, las empresas se irán implicando en operaciones que requieran un mayor dominio y riesgo a medida que el conocimiento de los mercados y el compromiso vaya aumentando. (Joao et al., 2010).

Dentro de las distintas formas de entrada con las que cuenta la empresa a la hora de internacionalizarse, destacan tres modalidades (Peris-Ortiz et al., 2013):

- I. Exportaciones, tanto directas como indirectas.
- II. Mecanismos de cooperación contractual: licencias, concesiones o agentes y franquicias.
- III. Mecanismos con implicación accionarial mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo mediante filiales propias, tanto comerciales como productivas, y mediante joint-ventures.

⁶⁸ Ros (2018, 26 enero). ¿Cómo hay que abordar el mercado chino? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html>

⁶⁹ João, B. L., Freddo, A. C., Figueiredo, G. N., & Maiochi, A. P. (2010). INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO ZARA. *Revista Galega de Economía*, 19 (2).

Todos estos modos se ven afectados por un distinto grado de control, compromiso con los recursos, coste de salida, etc.

- I. La exportación es el método de entrada más sencillo y el más utilizado por aquellas empresas que están comenzando su internacionalización. Consiste en la conservación de la producción en el lugar de origen desde donde se va a abastecer a los mercados exteriores. Su característica principal es, por tanto, la necesidad de un distribuidor en el país de destino, ya que la empresa no cuenta con presencia propia en el mismo. Es la fórmula que resulta más sencilla en cuanto a procesos y la utilizada también por aquellas empresas que no cuentan con medios en el exterior, como pequeñas o medianas empresas.

Entre sus ventajas podríamos destacar el acceso rápido al mercado y el control total del coste que supone para la empresa.⁷⁰ Entre sus inconvenientes destacan, la complicación inherente del traspaso de fronteras, el trámite de las aduanas e incluso la diferencia de moneda.⁷¹

A su vez podemos distinguir dos tipos de estrategia de exportación (Peris-Ortiz et al., 2013): (i) exportación indirecta, la cual consiste en la exportación a través de intermediarios independientes localizados en el país de origen que se hacen cargo de la logística, trámites de aduanas, etc.; y (ii) exportación directa, que se produce cuando la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores en el extranjero y es ella la que se encarga de todo este tipo de trámites y procesos.

- II. Dentro de los mecanismos de cooperación contractual destacan la licencia y la franquicia.

La licencia, en el contexto de la internacionalización, es un acuerdo contractual entre dos empresas situadas en distintos países, por medio del cual la empresa origen se obliga a conceder a la extranjera el derecho a usar un proceso productivo,

⁷⁰ S., R. (2020, 1 noviembre). *Formas de entrada a mercados internacionales*. SG SectorExport | B2B Global Growth. https://sectorexport.com/formas-de-entrada-a-mercados-internacionales#Exportacion_directa

⁷¹ Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

una patente, una marca y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o ambos, conocido como *fee o royalty* (Peris-Ortiz et al., 2013).

La diferencia entre el concepto de licencia y el de franquicia radica en que, en la licencia, se autoriza el uso de un determinado producto, servicio o tecnología, mientras que en la franquicia se cede por completo el sistema de comercialización, know-how, derechos y distribución del producto para que el franquiciado replique el mismo método de venta que el franquiciador (S.R, 2020).

De esta manera se evitan posibles barreras de entrada en el país donde se pretende vender el producto u ofrecer el servicio, pero aumenta el coste de control de la calidad de los procesos.

III. Por último, dentro de los mecanismos con implicación accionarial predominan las joint- ventures y las empresas subsidiarias propias o filiales.

Las joint- ventures, dentro del contexto internacional, son una alianza estratégica temporal entre dos empresas, una situada en el país de origen y otra en el país de destino, que mantienen su individualidad e independencia jurídica, pero actúan unidas bajo una misma dirección y normas para llevar a cabo una operación comercial determinada.⁷² Lo habitual en estos casos es que la empresa extranjera aporte capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos de mercado local y el acceso al mismo. Existen además numerosos países donde se exige que las empresas internacionales formen empresas conjuntas con las locales para poder acceder a sus mercados.⁷³

Las empresas subsidiarias o filiales son aquellas entidades controladas por otra denominada matriz. Esta matriz controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asumen aumenta. En el caso de filial de producción, la empresa puede producir en el país de destino por medios propios, y esta subsidiaria puede realizar distintas actividades como el acabado final del

⁷² BBVA ESPAÑA. (2019, 30 octubre). *¿Qué es una joint venture?* <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>

⁷³ Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

producto, embalaje o empaquetado o incluso llevar a cabo la fabricación total del producto.⁷⁴

Una vez definidos los distintos modos, vamos a entrar a analizar las estrategias de entrada llevadas a cabo por algunas fashion retailers.

En el caso de Inditex, durante sus primeros años de expansión, su estrategia era clara y se basaba en la apertura de tiendas propias en el exterior que eran propiedad y estaban administradas por la propia compañía. Esto lo llevo a cabo en países con altas proyecciones de crecimiento. No obstante, cuando se propuso acceder a países más singulares y exóticos, como es el caso de India, optó por otras formas de entrada.⁷⁵

En especial en China, Inditex abrió su primera tienda en el centro comercial del Internacional Finance Centre (IFC), una de las principales zonas comerciales y uno de los más importantes centros de negocios en Hong Kong.⁷⁶ Para esta apertura, Inditex utilizó la modalidad de mecanismos de implicación accionarial, mediante la inversión directa en el exterior, y en concreto las filiales propias.

La filial asiática, totalmente propiedad de Inditex, se creó en 1997 y se ocupa de gestionar comercialmente las tiendas, la intermediación entre los departamentos de diseño y las compras a los proveedores en China (Rodríguez, 2004).

El caso de Mango es distinto. La firma de moda española se alió en 2019 con el grupo Hangzhou Jingzhe Clothing, un negocio local chino, para impulsar su expansión offline en el país y abrir 16 nuevos establecimientos.⁷⁷ Con esta joint-venture, lo que pretendía la firma era aumentar su presencia en las grandes ciudades chinas, gracias

⁷⁴ Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

⁷⁵ Núñez González, G. (2014). El proceso de internacionalización de INDITEX: especial atención a su modelo de empresa internacional.

⁷⁶ Rodríguez Canfranc, M. (2004, 21 mayo). Inditex inaugura en Hong Kong su tienda 2.000. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/05/21/empresas/1085146789_850215.html

⁷⁷ García Morales, E. (2019). *Mango se alía con el grupo Hangzhou Jingzhe Clothing para crecer en China*. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Mango-se-alia-con-el-grupo-hangzhou-jingzhe-clothing-para-crecer-en-china,1106744.html>

al conocimiento del mercado local y acceso al mismo por parte del grupo de moda chino.

Por último, GAP entró en el mercado chino en 2010 mediante el establecimiento de tiendas propias en el país. Esto ha supuesto un fracaso para la compañía, la cual lleva registrando una caída de ventas ocho años consecutivos. El año pasado, una de las marcas del grupo, Old Navy, tuvo que abandonar el gigante asiático. En 2021, el grupo estadounidense comenzó a barajar opciones para su negocio en el mercado chino, entre las que destacaba su contacto con posibles compradores chinos.⁷⁸

Tras este análisis podemos ver como la mayoría de las grandes fashion retailers han optado por mecanismos con implicación accionarial. Estos mecanismos requieren una alta inversión de capital, pero al tratarse de empresas tan grandes y con presencia en prácticamente todos los países del mundo, pesan más los beneficios que reportan estas formas de internacionalización. Entre estos destacan un mayor control y, por ende, mayores posibilidades de éxito.⁷⁹

4.4.1. Internacionalización en China a través del comercio electrónico

En 2018, el 69% de los usuarios chinos realizaba compras online, lo que significaba 533 millones de consumidores. Esto situó al país asiático como primer mercado mundial del comercio electrónico, con unas ventas anuales de 672.000 millones de dólares, más que el segundo y tercer clasificado juntos: Estados Unidos y Reino Unido (Tejero, 2018). Además, estos datos se han incrementado exponencialmente debido a la pandemia mundial provocada por la Covid-19.

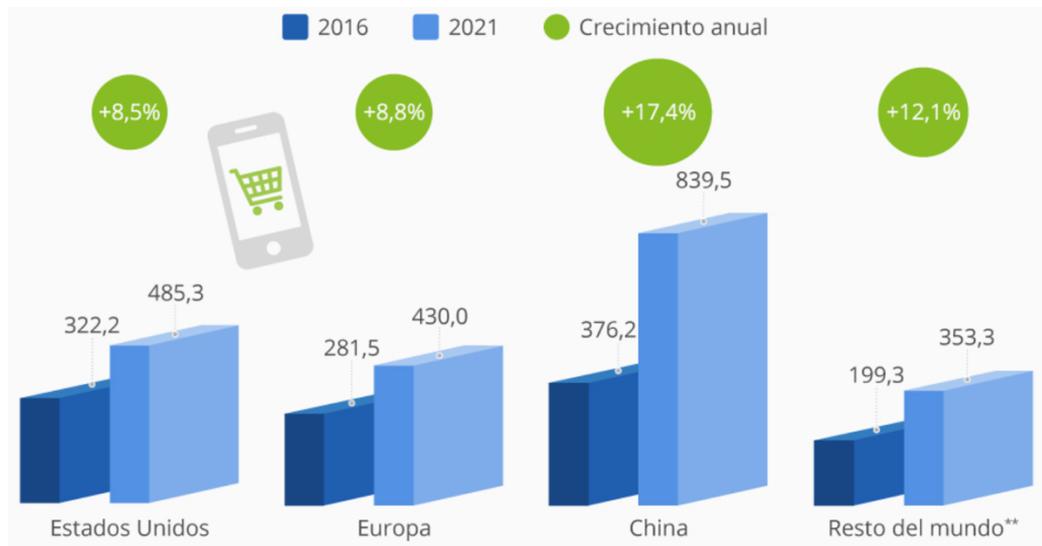
En consecuencia, las grandes fashion retailers que ya estaban implantadas en China, así como otras empresas que busquen entrar por primera vez en este mercado, tienen la necesidad de adaptarse a este fenómeno. Mei Chen, una ejecutiva del grupo Alibaba, explica en una entrevista realizada por la revista

⁷⁸ Gap sigue soltando lastre: tatea la venta de su negocio en China. (2021b, 9 marzo). *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/gap-sigue-soltando-lastre-tatea-la-venta-de-su-negocio-en-china.html>

⁷⁹ *Internacionalización de una empresa*. (2021, 15 marzo). GM Tax Consultancy. <https://gmtaxconsultancy.com/es/impuestos/internacionalizacion-empresa/>

Modaes que las empresas tradicionales como Inditex siempre habían apostado por una entrada offline. No obstante, la penetración del comercio electrónico en esos momentos era sólo del 20%, lo cual difiere bastante de la actualidad. De la misma manera, establece que aquellas empresas enfocadas a consumidores de la generación Z que quieran entrar en el mercado chino, deben centrarse en el comercio online, ya que estos jóvenes no son tan propensos a ir a la tienda física, pero están conectados a internet 24 horas (García, 2019). Pone el ejemplo del grupo SMCP, dueños de marcas como Sandro o Maje, los cuales entraron primero online y después comenzaron a abrir tiendas físicas.⁸⁰

Figura 11: Facturación del comercio electrónico por regiones del mundo (miles de millones de \$)



Fuente: Statista (2021)

En este gráfico podemos ver cómo ha evolucionado la facturación del comercio electrónico desde el 2016 hasta el 2021 y el increíble crecimiento en el caso de China.

En la actualidad, el comercio electrónico chino está dominado principalmente por tres empresas.

⁸⁰ García, D. (2019, 7 octubre). Mei Chen (Alibaba): “Las marcas no cambian por entrar en China, pero se tienen que adaptar”. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/mei-chen-alibaba-las-marcas-no-cambian-por-entrar-en-china-pero-se-tienen-que-adaptar.html>

La primera a destacar sería Alibaba. Esta empresa ha logrado mantener su dominio sobre el comercio electrónico al por menor en China desde su creación (Galeano, 2019). La compañía está formada por diversos portales en función del tipo de segmento de población al que se dirige, entre los que destacan: Taobao, es el portal masivo en el comercio electrónico en China y conecta a consumidores entre sí; Tmall, que está enfocado en una clase alta y ofrece artículos de lujo de tiendas oficiales; y Juhuasuan, que está enfocado en clases más bajas de la población y es el competidor directo de Pinduoduo.⁸¹

Por otro lado, tenemos JD. Com. Esta plataforma está centrada también en la oferta de productos de lujo. No obstante, para lograr diferenciarse de Alibaba ha llevado a cabo la gestión de un inventario propio para enviar directamente a los consumidores.⁸²

A pesar de que las dos compañías mencionadas se configuran como las más grandes del mercado electrónico chino, existen otras también consideradas importantes como Pinduoduo. Este grupo ofrece productos de descuento, por lo que se ha vuelto muy llamativo sobre todo en comunidades rurales, a diferencia de Alibaba y JD.com.

En relación con esto resulta interesante y relevante recordar la gran exigencia existente por parte de los consumidores chinos hacia el comercio electrónico: requerimiento de plazos de entrega muy reducidos; exclusividad de productos, pero a la vez descuentos; opiniones a través de redes sociales como WeChat y una experiencia de compra muy atractiva. Asimismo, otras barreras de entrada en este mercado serían: la ausencia de protección de marcas y patentes, las marcas chinas suelen producir copias exactas de productos extranjeros y venderlas a precios más bajos, lo que hace imposible el éxito de la empresa extranjera en este territorio; el “Great Firewall” de China, una política de censura digital que permite al gobierno chino controlar el flujo de información en internet y vigilar el contenido que sus

⁸¹ Carrillo, A. (2021, 18 marzo). El futuro del comercio electrónico viene de China. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/El-futuro-del-comercio-electronico-viene-de-China-20210318-0137.html>

⁸² Galeano, S. (2019, 9 diciembre). Quién es quién en el eCommerce chino: los nombres imprescindibles para vender en China. *Marketing 4 Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.mx/quien-es-quien-en-el-ecommerce-chino-vender-en-china/>

ciudadanos comparten y consumen⁸³; y la falta de transparencia y exceso de arbitrariedades en los procesos públicos, que se traduce en sanciones abusivas y trabas administrativas (Romero Toural, 2020).

Tomando todo esto en consideración, las grandes fashion retailers, hace unos años, comenzaron a llevar a cabo estrategias para poder penetrar de manera exitosa en el comercio electrónico de este país.

La mayoría de ellas, entre las que destaca Inditex o H&M, tienen alianzas con Alibaba, en concreto Tmall. Inditex se alió con este grupo en 2014, lo cual era evidente que le permitiría una expansión más rápida, barata y efectiva hacia el interior de China (Álvarez Díaz, 2014). H&M hizo lo mismo en 2017. Por tanto, a día de hoy estos dos grupos cuentan tanto con alianzas como con filiales propias en China.

En su caso Mango, además de la alianza con el grupo Hangzhou Jingzhe Clothing, cuenta también con una alianza con Alibaba, para poder vender en la plataforma Tmall junto a sus competidores.

⁸³ *El Great Firewall de China*. (2019). Alestra. <http://blog.alestra.com.mx/el-great-firewall-de-china>

5. CONCLUSIONES

La globalización y, por consiguiente, la posibilidad de deslocalización de fábricas, así como el gran desarrollo de las nuevas tecnologías, han revolucionado por completo el mundo de la moda. De la alta costura y el *prêt-à-porter* se ha evolucionado hacia el fenómeno conocido como fast fashion. Este tipo de moda no se asienta sobre una previsión de demanda, sino que está basada en una producción y compra masiva de ropa, y enfocada a las distintas tendencias cambiantes. Dentro de este ámbito, se encuentran los grandes líderes del retail como Inditex, GAP, Fast Retailing o H&M, los cuales deben parte de su crecimiento y desarrollo a la deslocalización de la producción en países con mano de obra más barata.

En los últimos años se ha observado un cambio de tendencia entre los consumidores: se ha incrementado su interés por la conocida *slow fashion*. Esto se debe a la gran preocupación actual por la sostenibilidad y el medioambiente. Se pretende evolucionar hacia un nuevo tipo de moda que se fundamente en la durabilidad y mayor calidad de las prendas; utilización de tejidos más beneficiosos para el medioambiente y las mejores condiciones laborales para los trabajadores.

China, al posicionarse como país líder en la producción textil, se considera la base desde la que partir para lograr alcanzar la sostenibilidad de la moda. En este país se ha comenzado a observar un cambio en la actitud de los consumidores, así como una modificación de las políticas medioambientales. Esto ha supuesto el creciente éxito de empresas totalmente sostenibles como es el caso de la marca Ecoalf. Además, resulta conveniente para empresas que procuren entrar en China tener en cuenta este factor. Las grandes fashion retailers están buscando acercarse cada vez más a esto, para lo que han promovido líneas de productos sostenibles como Join Life by Zara, H&M Conscious o ASOS África.

Todas estas empresas participan en la globalización a través de su internacionalización. Este proceso resulta complejo y exigente en muchas ocasiones, pero a la vez ofrece un gran abanico de oportunidades. Se compone de una serie de fases, entre las que encontramos: el análisis de las capacidades de la empresa, donde se realiza un modelo DAFO para identificar sus factores clave y ver qué camino se pretende seguir; la fijación de los objetivos empresariales que se desean obtener con el proceso de internacionalización; la elección del mercado potencial, que consiste en la selección de aquellos mercados en los que la empresa tiene cierto interés; el establecimiento de las

estrategias de internacionalización que se van a llevar a cabo; y, por último, determinar el modo de entrada en el país elegido. Todas las empresas deben tener muy en cuenta estas fases y ejecutarlas correctamente, ya que de lo contrario fallaran en el proceso de entrar en China a pesar del fuerte potencial de su mercado.

Para analizar la internacionalización de estos grandes líderes del retail en China es necesario, primero, llevar a cabo un análisis del país y de su sector textil. En la actualidad, la moda de lujo junto con la fast fashion constituyen las dos áreas más potentes en el mercado de la moda. Estas marcas de fast fashion, que en España ofrecen productos a precios asequibles, en China se alejan de esta estrategia y es la clase alta la que adquiere sus prendas. No obstante, China es un mercado complejo, cambiante, muy competitivo y con numerosas barreras de entrada. Entrar en un mercado como este no resulta sencillo, y por ello es interesante conocer algunos obstáculos y diferencias que se pueden encontrar las empresas occidentales al entrar al país.

Además de las claras dificultades que suponen el idioma, las diferencias culturales existentes o los exigentes marcos regulatorios, encontramos otros retos característicos del sector textil. Destaca la gran importancia adquirida por las marcas locales chinas. Aquellas fábricas chinas que se dedicaban a producir ropa para las marcas de moda occidentales están comenzando a vender su propio producto “*made in China*” lo que está atrayendo mucho a los consumidores chinos, los cuales están cada vez más concienciados con la historia y cultura de su propio país. También es importante la gran influencia de las redes sociales entre los millenials. Existen los KOLs , los cuales juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de las marcas en el país. Finalmente, y unido a este último factor, encontramos la creciente importancia del comercio electrónico, ya que China se ha convertido en el país con más compradores digitales del mundo.

En base a esto, las grandes fashion retailers que han conseguido tener éxito e implantarse en China han llevado a cabo una estrategia de internacionalización transnacional, la cual tiene, además de una alta presión por reducir los costes, una alta presión por adaptarse localmente. Resulta imposible lograr entrar en China y no fracasar si no se establece una estrategia que tenga en cuenta las numerosas diferencias mencionadas anteriormente con respecto a Occidente. Aquellas empresas que han entrado mediante la implantación de una estrategia global han fracasado por su falta de capacidad de adaptación al mercado específico.

En cuanto a los modos de entrada, se ha demostrado que, para este tipo de empresas, los más convenientes son aquellos con implicación accionarial, sobre todo joint-ventures y filiales. Aquí podemos observar el caso de éxito de Inditex mediante la creación de filiales, así como Mango, la cual tiene una alianza con el grupo local Hangzhou Jingzhe Clothing. Por otro lado, percibimos un caso de fracaso, el de GAP, que también entró mediante el establecimiento de tiendas propias pero que no consiguió adaptarse al mercado chino como lo hizo el grupo gallego. Para paliar esta situación, la compañía está valorando distintas alternativas como la compra por parte de una empresa local china.

Además, en los últimos años, estas empresas se han visto en la necesidad de adaptarse a los numerosos cambios producidos en este mercado. China se ha convertido en el primer mercado mundial del comercio electrónico y resulta muy importante ser capaz de ofrecer lo que los consumidores chinos, muy exigentes y vinculados a internet, buscan. Para ello, estas empresas, además de sus iniciales modos de entrada, han llevado a cabo alianzas con algunas de las firmas que dominan este comercio electrónico. Entre ellas destaca Tmall, perteneciente al grupo Alibaba, que se focaliza en una clase alta y ofrece artículos de lujo de tiendas oficiales. No obstante, la alianza con una compañía u otra dependerá del producto que ofrezca la empresa que busca implantarse en el país ya que, por ejemplo, existen otras como Pinduoduo, la cual está más focalizada en la oferta de considerables descuentos y es muy llamativa en comunidades locales.

Para concluir este trabajo, podríamos recopilar una serie de recomendaciones a aquellas empresas que quieran implantarse en China. Primero, es importante que tengan en cuenta el cambio de tendencia que se está produciendo. Los consumidores poco a poco se están concienciando de la necesidad del cuidado del medioambiente y están evolucionando hacia una moda sostenible. Esto se ve afectado también por políticas y medidas que se están llevando a cabo a nivel internacional de reciclaje y reutilización de prendas de vestir. Además, resulta muy recomendable seguir las distintas fases existentes del proceso de internacionalización para poder asentarse en el gigante asiático con éxito. En numerosas ocasiones, las empresas no hacen una elección adecuada del mercado potencial, o no seleccionan la estrategia que mejor se adapta al mercado en el que pretenden entrar, lo que los lleva a fracasar en su proceso. Por último, y referido a los modos de entrada en China, hemos visto que el establecimiento de joint-ventures con empresas locales es una opción muy beneficiosa, ya que ellos conocen a la perfección el mercado y saben que estrategias tienen que llevar a cabo para atraer a los consumidores chinos. Es necesario

también que “se hagan un hueco” en el comercio electrónico chino, mediante alianzas con las compañías referentes del canal online. De esta forma, serán capaces de competir y ganar la fidelidad de los usuarios chinos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2020). *Por qué fracasan los países* (11.ª ed.). Planeta.

Aldama, Z. (2020, 3 enero). Luces y sombras del futuro de China: ¿cuándo se impondrá su hegemonía? *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-01-07/el-futuro-del-mundo-depende-de-china_2388248/

Álvarez Díaz. (2014, 18 octubre). La alianza de Zara con Alibaba le hará expandirse rápido al interior de China. *Expansión*. <https://www.expansion.com/agencia/efe/2014/10/18/20022130.html>

Análisis de mercados: China. (2021). Cámara de España. <https://www.camara.es/blog/comercio-exterior/analisis-de-mercados-china>

Barjau, C. (2021, 6 diciembre). Helena Helmersson, la mujer que quiere ralentizar la moda rápida. *El País*. <https://elpais.com/eps/2021-12-06/helena-helmersson-la-mujer-que-quiere-ralentizar-la-moda-rapida.html>

BBVA ESPAÑA. (2019, 30 octubre). ¿Qué es una joint venture? <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>

Bennet, R. (2017, 20 noviembre). *Diferencias entre la cultura estadounidense y la cultura china*. ehowenespanol. https://www.ehowenespanol.com/diferencias-cultura-estadounidense-cultura-china-sobre_452395/

Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 20(1), 165-173.

Carrillo, A. (2021, 18 marzo). El futuro del comercio electrónico viene de China. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-futuro-del-comercio-electronico-viene-de-China-20210318-0137.html>

Casa Asia. (2019). *Los recursos humanos en China*. <https://static.casaasia.es/pdf/61405112728AM1118741248088.pdf>

Chirio, A. (2014, 18 marzo). Ecoalf entra en Japón a través de socios locales y en China de la mano de Galeries Lafayette. *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-entra-en-japon-a-traves-de-socios-locales-y-en-china-de-la-mano-de-galeries-lafayette.html>

Daxue Consulting. (2021, 18 noviembre). *Fashion Industry in China: Analysis of the world's largest fashion market*. Daxue Consulting - Market Research China. <https://daxueconsulting.com/fashion-industry-in-china/>

De Góngora, F. (2020, 3 mayo). Lecciones aprendidas: por qué Inditex va por delante de España en China. *El Confidencial*. https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2020-05-03/china-covid-19-empresas-inditex_2576432/

Díaz, E., & Meade, G. L. (2019, 9 octubre). *Tendencias de la industria de la moda*. EY. https://www.ey.com/es_sv/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-la-moda

Echave Palacios, J. (2017). *El desarrollo económico de China*.

EE.UU. quiere una relación comercial “responsable” con China. (2021, octubre). DW.COM. <https://www.dw.com/es/estados-unidos-quiere-forjar-una-relaci%C3%B3n-comercial-responsable-con-china/a-59456476>

El Great Firewall de China. (2019). Alestra. <http://blog.alestra.com.mx/el-great-firewall-de-china>

¿En qué consiste el modelo CAGE de internacionalización? (2020). First workplaces. <https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>

Estrategias de crecimiento: Concentración vs Diversificación. (2018). DIARIO DEL EXPORTADOR. <https://www.diariodelexportador.com/2018/07/estrategias-de-crecimiento.html>

¿Es China la economía más grande del mundo? (2020). Pontificia Universidad Javeriana, Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/cuenca/noticias/es-china-la-economia-mas-grande-del-mundo#gsc.tab=0>

Evolución de la economía china: viaje al pasado para entender el presente. (2020, 18 noviembre). APD España. <https://www.apd.es/evolucion-economia-china-viaje-al-pasado-para-entender-el-presente/>

Farías, G. (2017, 5 junio). Un nuevo ‘fast fashion’ sostenible. *Modaes.es*. <https://www.modaes.es/opinion/coser-y-aprovisionar-todo-es-empezar/un-nuevo-fast-fashion-sostenible.html>

Farrés, C. (2019, 11 agosto). Crecer en China, el reto de Inditex y Mango. *Crónica Global*. https://cronicaglobal.elespanol.com/business/crecer-china-reto-inditex-mango_267876_102.html

Fernández Matilla, M. (2017). *Moda sostenible. Análisis de su naturaleza y su perspectiva futura* (TFG).

Filella, A. P. (2018, 8 marzo). *La importancia de la fijación de objetivos en las empresas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-fijaci%C3%B3n-objetivos-en-las-empresas-prieto-filella/?originalSubdomain=es>

Folgueira Suárez, T. (2018). El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda.

Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2018, enero). *El atlas de la moda. La huella internacional de las marcas españolas de moda*. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2018/01/altasdelamoda.pdf>

Galeano, S. (2019, 9 diciembre). Quién es quién en el eCommerce chino: los nombres imprescindibles para vender en China. *Marketing 4 Ecommerce*.

<https://marketing4ecommerce.mx/quien-es-quien-en-el-ecommerce-chino-vender-en-china/>

Gap sigue soltando lastre: tantea la venta de su negocio en China. (2021b, 9 marzo). *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/gap-sigue-soltando-lastre-tantea-la-venta-de-su-negocio-en-china.html>

García, D. (2019, 7 octubre). Mei Chen (Alibaba): “Las marcas no cambian por entrar en China, pero se tienen que adaptar”. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/mei-chen-alibaba-las-marcas-no-cambian-por-entrar-en-china-pero-se-tienen-que-adaptar.html>

García Méndez, I. (2020, 28 noviembre). *Ecoalf: el reto de crear una empresa sostenible pero también rentable*. *Emprendedores.es*. <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/ecoalf-sostenibilidad/>

García Morales, E. (2019). *Mango se alía con el grupo Hangzhou Jingzhe Clothing para crecer en China*. *FashionNetwork.com*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Mango-se-alia-con-el-grupo-hangzhou-jingzhe-clothing-para-crecer-en-china,1106744.html>

García Morales, E. (2021, 8 enero). *Mango ajusta su estrategia en China y pausa la expansión en retail*. *FashionNetwork.com*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Mango-ajusta-su-estrategia-en-china-y-pausa-la-expansion-en-retail,1270430.html>

Garrido, M (2019, 25 noviembre). Por qué China es la pieza clave para la sostenibilidad de la moda. *Telva*. <https://www.telva.com/moda/tendencias/2019/11/25/5ddb60001a2f15c8f8b460d.html>

Giménez, A. O., & Piedecausa, J. L. E. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Esic Editorial.

González-Rodríguez, A. (2021, 1 abril). *Por qué las marcas de lujo europeas se enfocan en China*. *FashionUnited*. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/por-que-las-marcas-de-lujo-europeas-se-enfocan-en-china/2021033135131>

Grazia México. (2015). La historia detrás de la creadora de GAP. *Grazia Magazine*. <https://graziomagazine.com/mx/articles/la-historia-detras-de-la-creadora-de-gap/>

Guinebault, M. (2019). *El textil chino inicia una lenta conversión ecorresponsable*. FashionNetwork. <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-textil-chino-inicia-una-lenta-conversion-ecorresponsable,1080477.html>

Halliday. (2020). *El sector del lujo casi se duplica en China en 2020*. FashionNetwork.com. <https://mx.fashionnetwork.com/news/El-sector-del-lujo-casi-se-duplica-en-china-en-2020,1268002.html>

Hinojosa, M., & Vizcarra, A. (2019). ¿Cómo afecta el concepto de desarrollo sostenible a las empresas Fast Fashion?

H&M Group. (2021, 12 enero). *History*. <https://hmgroup.com/about-us/history/>

Moda sostenible; beneficios y marcas. (2020, 29 julio). IFEMA.

<https://www.ifema.es/noticias/moda/moda-sostenible-beneficios-marcas>

Inditex adelanta diez años su objetivo de lograr cero emisiones netas. (2021, 22 noviembre). *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/11488483/11/21/Inditex-adelanta-diez-anos-su-objetivo-de-lograr-cero-emisiones-netas.html>

Indvik, L. (2020, 8 julio). La historia de la alta costura en cifras. *Vogue España*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/alta-costura-cifras-disenadores>

Internacionalización de una empresa. (2021, 15 marzo). GM Tax Consultancy. <https://gmtaxconsultancy.com/es/impuestos/internacionalizacion-empresa/>

I.P.G & P.R.D. (2020a, octubre 23). Gap cerrará 350 tiendas en Norteamérica y expulsa costes son socios en Europa. *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/gap-cerrara-350-tiendas-en-norteamerica-y-expulsa-costes-son-socios-en->

[europa.html#:~:text=El%20formato%20ya%20le%20ha,de%20ecommerce%20con%20este%20formato](#)

João, B. L., Freddo, A. C., Figueiredo, G. N., & Maiochi, A. P. (2010). INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO ZARA. *Revista Galega de Economía*, 19 (2).

La internacionalización de la empresa española en el nuevo contexto global. (2021, 17 marzo). APD España. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.apd.es/internacionalizacion-empresa-espanola-nuevo-contexto-global/>

Launchmetrics. (2020, 18 noviembre). *Apertura hacia el mercado asiático: Launchmetrics adquiere PARKLU.* <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/apertura-mercado-asiatico-launchmetrics-parklu>

Leon, A. (2021, 6 septiembre). *China, el mayor mercado de ecommerce del mundo.* PROEXCA. <https://proexca.es/china-el-mayor-mercado-de-ecommerce-del-mundo/>

Li, C. (2017, 1 diciembre). *¿Es el mercado chino una gran oportunidad para la moda española?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/20140722155137-90680844--es-el-mercado-chino-una-gran-oportunidad-para-la-moda-esp%C3%B1ola/>

Lodeiro, P. (2018, 4 julio). *Los riesgos de la internacionalización.* empresaexterior | Noticias del comercio exterior y negocio internacional. España. <https://empresaexterior.com/art/66943/los-riesgos-de-la-internacionalizacion>

M. (2019, 28 noviembre). *Consumidores chinos y moda china.* Fashionable Asia. <https://www.fashionableasia.com/fashion-blog/consumidores-chinos-moda>

Marchal, L. (2021, 28 mayo). *La transformación digital de Inditex borra la barrera entre sus tiendas y su canal «online».* *El Economista.* <https://www.eleconomista.es/empresa-global/noticias/11229552/05/21/La-transformacion-digital-de-Inditex-borra-la-barrera-entre-sus-tiendas-y-su-canal-online.html>

Martínez, J. (2021, 28 febrero). *Las 7 claves tras el éxito de Uniqlo*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/moda/las-7-claves-tras-el-exito-de-uniqlo/2019090431111>

Mejía, B. F. (2021, 9 noviembre). *La historia de UNIQLO*. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/la-historia-de-uniqlo/>

Múnera, E. A., Arroyave, S. T., Vanegas, J. G., Morales, J. A. R., & Botero, S. B. (2015, January). Internacionalización empresarial: características gerenciales y métodos aplicados, una revisión analítica/Internationalization firm: manager capabilities and applied methods, an analytical review. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 10, No. 1, p. 568). Institute for Business & Finance Research.

Mosteiro, M. (2021, 11 enero). *La tormenta perfecta amenaza al retail mundial*. The Luxonomist. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://theluxonomist.es/2021/01/12/inditex-y-mango-cambian-su-estrategia-en-china/marcos-mosteiro>

Nieves, V. (2020, 14 octubre). China supera a la Eurozona como segunda economía mundial y empieza a acercarse a EE. UU. *El Economista*. <https://www.economista.es/economia/noticias/10825322/10/20/China-supera-a-la-Eurozona-como-segunda-economia-mundial-y-empieza-a-acercarse-a-EEUU.html>
Nuestra historia - inditex.com. (s. f.). Inditex. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

Núñez González, G. (2014). El proceso de internacionalización de INDITEX: especial atención a su modelo de empresa internacional.

Parro, G. P. (2021, 25 julio). *E-commerce en China: particularidades de su mercado (3/3)*. Un mundo complejo Blog. <https://epampliega.com/blog/index.php/2021/07/25/e-commerce-en-china-particularidades-de-su-mercado-3-3/>

Penas-Franco, P. (2017). Factores estratégicos e intangibles en el éxito de la multinacional Zara-Inditex. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 2 (1), 51-60.

Pérez, A. (2021, 26 septiembre). *Estrategias de internacionalización que debes conocer*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategias-de-internacionalizacion-que-debes-conocer>

Pérez Suárez, M. (2016). El Proceso de Internacionalización de las empresas de Economía Social de Andalucía.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

Prieto, U. (2021, 11 julio). *Qué hay detrás de Shein, la marca china que hace competencia a Zara*. ElHuffPost. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de https://www.huffingtonpost.es/entry/que-hay-detras-de-shein-la-marca-china-que-hace-competencia-a-zara_es_60d4aadbe4b052e474ff559a

Puerto Becerra, Doria Patricia (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28),171-195. [fecha de Consulta 24 de Febrero de 2022]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

Quiñoy, L. (2020, 18 noviembre). *Causas de la globalización: un análisis para entender el siglo XXI*. APD España. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.apd.es/causas-de-la-globalizacion/>

Rey, P. (2020, 2 diciembre). Slow fashion o moda lenta: ¿qué es y cómo podemos identificarla? *Vogue*. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/slow-fashion-que-es-definicion>

Ríos, X. (2018b, diciembre 18). El largo rastro de Deng Xiaoping. *El País*. https://elpais.com/internacional/2018/12/17/actualidad/1545051795_051286.html

Rodríguez Canfranc, M. (2004, 21 mayo). Inditex inaugura en Hong Kong su tienda 2.000. *Cinco* *Días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/05/21/empresas/1085146789_850215.html

Romero Toural, M. (2020). Factores determinantes de la internacionalización a través del e-commerce en Asia: el caso de ASOS en China.

Ros (2018, 26 enero). ¿Cómo hay que abordar el mercado chino? *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html>

Rozas, A. C. (2021, 3 marzo). *China y sostenibilidad, ¿un futuro esperanzador?* FashionUnited. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de

<https://fashionunited.es/noticias/moda/china-y-sostenibilidad-un-futuro-esperanzador/2018082428182>

Ruiz-Ocaña, P. L., & Payueta, P. E. (2017, 23 febrero). La moda apuesta por la sostenibilidad. *Expansión*. [https://www.expansion.com/directivos/estilo-](https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2017/02/23/58aee165468aeb34388b4661.html)

[vida/tendencias/2017/02/23/58aee165468aeb34388b4661.html](https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2017/02/23/58aee165468aeb34388b4661.html)

Ruyu, Z. (2019). Sector textil en China. Análisis de un caso de éxito " SEMIR".

S. (2020, 18 noviembre). *Your KOL marketing strategy - Finding success with China's influencers*. AdChina.Io. <https://www.adchina.io/es/kol-marketing-strategy/>

Sanzo Bouza, T. M. (2021). Perfiles de consumo del Fast Fashion.

Schlesser, A. (2020, 6 octubre). *¿Cuál es la diferencia entre Alta Costura y Pret-a-Porter?* Angel Schlesser | Blog. [http://www.angelschlesser.com/noticias/cual-es-la-](http://www.angelschlesser.com/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/#:%7E:text=EI%20Pret%20Da%20Porter%20(%2Cpor%20un%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s%20amplio)

[diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/#:%7E:text=EI%20Pret%20Da%20Porter%20\(%2Cpor%20un%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s%20amplio](http://www.angelschlesser.com/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/#:%7E:text=EI%20Pret%20Da%20Porter%20(%2Cpor%20un%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s%20amplio)

Serbeto, E., & Miranda, I. (2022, 31 marzo). Cerco a la moda rápida: Bruselas quiere que las camisetas, los abrigos o los zapatos duren más. *ABC*. https://www.abc.es/sociedad/abci-cerco-moda-rapida-bruselas-quiere-camisetas-abrigos-o-zapatos-duren-mas-202203310059_noticia.html

Solana González. (2010). China: Una necesidad para una empresa global. Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas.

Solunion México. (2021, 20 mayo). *Reduce los riesgos en la internacionalización de tu empresa*. <https://www.solunion.mx/blog/reduce-los-riesgos-en-la-internacionalizacion-de-tu-empresa/>

S., R. (2020, 1 noviembre). *Formas de entrada a mercados internacionales*. SG SectorExport | B2B Global Growth. https://sectorexport.com/formas-de-entrada-a-mercados-internacionales#Exportacion_directa

TALLER. (2020). *China como líder global en innovación y tecnología en materia textil*. <http://taller-fdp.com/china-como-lider-global-en-innovacion-y-tecnologia-en-materia-textil/>

Tato, M. M. (2019, 5 febrero). Edith Chan, estilista de Hong Kong: «Para la población china, Inditex transmite confianza». *Vanity Fair España*. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/moda/articulos/edith-chan-estilista-china-inditex-zara-marcas-espanolas-confianza/36202>

Tejero. (2018). *Comercio electrónico transfronterizo: China rompe los esquemas*. ICEX. <https://www.emarketservices.es/emarketservices/es/menu-principal/actualizate/ebusiness-a-fondo/REP2019822064.html>

Van Loon, E. (2021, 28 febrero). *Oportunidades y obstáculos para las empresas de moda en China*. FashionUnited. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://fashionunited.co/noticias/ferias/oportunidades-y-obstaculos-para-las-empresas-de-moda-en-china/2018032623902>

Vaquero, R. C. (2019, 8 octubre). *La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo*. MAPFRE Global Risks. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

Vega, A. & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín.(2009). *El mercado de la confección textil en China*.

V. Pinuaga, P. (2022, 22 marzo). *Moda sostenible: El reto de transformar la 2ª industria más contaminante*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/retail/moda-sostenible-el-reto-de-transformar-la-2-industria-mas-contaminante/2022022337951>

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie3033_china_confeccion.pdf

Vsi Consulting. (2019, 4 octubre). *Plan de internacionalización para empresas*. <https://www.vsiconsulting.net/plan-de-internacionalizacion-para-empresas/>

Z. (2013, 15 agosto). *China. El país con mayor infraestructura del mundo*. Real Estate Market & Lifestyle. <https://realestatemarket.com.mx/infraestructura-y-construccion/11819-china-el-pais-con%20mayor-infraestructura-del-mundo>

Zhang, M., Kong, X., & Ramu, S. (2015). *The Transformation of the Clothing Industry in China*. ERIA Discussion Paper Series. <https://www.eria.org/ERIA-DP-2015-12.pdf>

Zúñiga Cotobal, A. (2013). La internacionalización, un reto para el empresario-pyme. *Cuadernos del Tomás*, 5, 157–175.