

RIESGO DE LA CADENA DE SUMINÍSTRO EN MODA RÁPIDA-COMPARADO ENTRE CHINA Y EUROPA

Trabajo Final de Máster

Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos
Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra

Autora: Xuewei Zhu

Directora: Valeria Bernardo (Ph. D)

2024

Centres universitaris adscrits a la



Resumen

Actualmente, la moda rápida es popular entre los jóvenes, pero las empresas de moda rápida siguen enfrentándose a múltiples riesgos. Existen diferencias entre el desarrollo de la moda rápida en China y en Europa, lo que conlleva distintos riesgos para las empresas chinas y europeas de moda rápida. Para visualizar las diferencias entre las dos regiones de la industria de la moda rápida, este artículo comparará el riesgo y la gestión del riesgo de dos empresas chinas de moda rápida (Metersbonwe y Semir) y dos empresas europeas de moda rápida (Zara y H&M), proporcionando mejores prácticas y estrategias innovadoras para más empresas de moda rápida.

Palabras clave: moda rápida; China; Europa; riesgo; gestión de riesgo

Índice

Índice	3
1 Introducción	4
2 Marco Teórico, Revisión de la Literatura y Antecedentes	6
2.1 Riesgo de la Cadena de Suministro	7
2.2 Gestión del Riesgo de la Cadena de Suministro	8
2.3 Moda Rápida	9
2.4 Cadena de Suministro de Moda Rápida	10
2.4.1 Operaciones de Manufactura	11
2.4.2 Operaciones Minoristas	12
2.5 La situación de la moda rápida en China	13
2.6 La situación de la moda rápida en Europa	14
2.7 Los riesgos de la cadena de suministro en la moda rápida	15
3 Objetivos e hipótesis	18
3.1 Objetivos	18
3.2 Hipótesis	19
4 Métodos y Datos	20
4.1 Metodología	20
4.2 Datos	22
5 Resultados	23
5.1 Análisis de PESTEL entre China y Europa	23
5.1.1 China	23
5.1.2 Europa	28
5.1.3 Comparación	33
5.2 Estudio de Casos entre China y Europa	34
5.2.1 Metersbonwe	34
5.2.2 Semir	46
5.2.3 Zara	52
5.2.4 H&M	62
5.3 Resultados	68
6 Conclusiones	70
Referencias	71

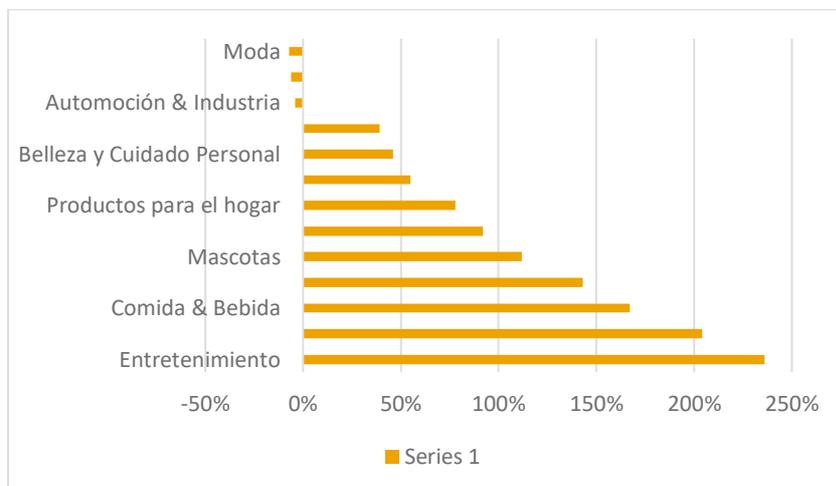
1 Introducción

Según los informes, la industria de la moda es la tercera industria manufacturera más importante del mundo, después de las industrias automovilística y tecnológica (Zhang, Zhang & Zhou, (2021). Cada año se producen en el mundo más de 150.000 millones de prendas (Massachusetts Institute of Technology, 2015). El modelo de negocio de la "moda rápida" ha tenido un notable éxito en esta tendencia, ya que sus bajos precios y la rápida rotación de productos han fomentado el consumo excesivo. A mediados de la década de 1970, muchas marcas de moda comenzaron a replicar rápidamente los estilos de pasarela, producir prendas a un coste mucho menor y suministrar productos de moda baratos al mercado minorista en pocos meses (Tokatli, 2008).

Un elemento clave del modelo de negocio de la moda rápida es su cadena de suministro globalizada. Para responder a tiempo a las nuevas tendencias y demandas del mercado, los fabricantes de moda rápida utilizan una estrategia de respuesta rápida y una red de cadena de suministro que permite un flujo de información oportuno y unas previsiones de mercado precisas.

No obstante, en 2020, Covid-19 tuvo un impacto en muchas empresas de moda rápida en términos de interrupciones de la oferta y la demanda, así como cambios en la cadena de suministro (McMaster et al., 2020). Como consecuencia de la primera oleada de la pandemia, en mayo de 2020, la industria de la moda había registrado una caída del 7% en sus ventas, y fue la de mayor valor por categoría de producto (Fig.1).

Fig.1. Cambios en los ingresos por ventas por categoría en mayo de 2020.



Fuente: ContactPigeon, 2020.

Asimismo, el conflicto entre Ucrania y Rusia, que estalló en 2022, ha tenido un enorme impacto en la cadena de suministro de la moda rápida, especialmente en la cadena mundial de suministro de textiles de algodón. China ocupa el primer lugar entre los principales importadores de productos textiles y prendas de vestir a Rusia, con una cuota del 43,8%, seguida de Italia, con un 8,1%, Bangladesh, con un 6,4% (Fashion & Law Journal, 2022). Los países mencionados son las principales zonas de subcontratación de la producción para las empresas mundiales de moda rápida, y la falta de existencias de productos textiles puede provocar la imposibilidad de completar las tareas de producción a tiempo, prolongando los plazos de entrega y el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.

En resumen, las empresas de moda rápida no pueden permitirse ignorar los riesgos de la cadena de suministro. Sin embargo, estar en diferentes entornos de la moda crea diferentes riesgos en la cadena de suministro para las empresas de moda rápida. Las diferencias en los riesgos de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida en las distintas regiones no se han investigado en profundidad en la literatura, por lo que este documento examinará el tema. En la actualidad, las empresas locales chinas de moda rápida no pueden competir con las empresas internacionales de moda rápida, debido a su escasa visibilidad y al pequeño tamaño de las empresas, lo que no supone una ventaja competitiva significativa en términos de precio. Sin embargo, las empresas europeas de moda rápida son grandes y tienen una cadena de suministro global, pero esto conlleva una cadena de suministro más frágil y con más riesgos. Con el fin de estudiar en profundidad los diferentes riesgos en la cadena de suministro de las empresas de moda rápida en las distintas regiones, este documento elige empresas de moda rápida situadas en China y Europa para compararlas, concretamente para comprender la situación actual del desarrollo de la moda rápida en estas dos regiones, los riesgos potenciales que existen en las empresas de moda rápida, y para dar referencia a las empresas de moda rápida de otras regiones que tienen riesgos similares. Este documento abordará varias cuestiones: ¿cuáles son las diferencias regionales en el riesgo de las empresas de moda rápida? ¿Practican las empresas de ambas regiones la gestión de riesgos? ¿La resistencia de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida es la misma en ambas regiones? En este artículo, se seleccionarán cuatro empresas de moda rápida como casos de estudio, tres de China y tres de Europa, lo que supone un número reducido y, por lo tanto, existen limitaciones para este estudio.

2 Marco Teórico, Revisión de la Literatura y Antecedentes

En la gestión empresarial moderna, la gestión de riesgos se ha convertido en un factor clave para garantizar el funcionamiento estable y el desarrollo sostenible de la empresa. Existen distintas definiciones de riesgo. El riesgo puede definirse como las posibles consecuencias negativas no deseadas de un acontecimiento o actividad (Rowe, 1980). Yates (1992) destacan tres elementos que definen el riesgo: la magnitud de la pérdida (elementos de la pérdida), el significado (la importancia de la pérdida) y la probabilidad de que ocurra (la incertidumbre asociada a la pérdida). Harland, Brenchley & Walker (2003) definieron el riesgo como la probabilidad de una pérdida y la importancia de dicha pérdida para una organización o un individuo. Alhawari, Karadsheh, Talet & Mansour (2012) analizaron en detalle los diversos riesgos que una empresa puede enfrentar en sus operaciones, incluidos, entre otros, desastres naturales, fallas de seguridad, problemas de recursos humanos, inestabilidad de proveedores externos, inestabilidad financiera, entorno empresarial y fracaso del proyecto. La característica común de estos riesgos es que todos conllevan incertidumbre. Una vez que ocurren, ya sean positivos o negativos, tendrán un impacto profundo en las operaciones de la empresa. El alcance del impacto puede incluir el cronograma esperado, el costo, el alcance y calidad del proyecto.

Sin embargo, las actuales cadenas de suministro globalizadas, más ágiles y justo a tiempo, son más vulnerables que nunca debido a las perturbaciones operativas y externas (naturales y provocadas por el hombre). La vulnerabilidad se ha definido como la exposición a riesgos dentro de la cadena de suministro, así como a graves perturbaciones causadas por riesgos externos a la cadena de suministro (Ghadge, Dani & Kalawsky, 2012). El riesgo de la cadena de suministro puede definirse en términos generales como la exposición a sucesos que provocan interrupciones que afectan a la gestión eficaz de la red de la cadena de suministro. Para analizar con más detalle el riesgo de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida, este estudio explicará su definición a partir de los siguientes puntos: riesgo de la cadena de suministro, gestión del riesgo de la cadena de suministro, moda rápida y cadena de suministro de la moda rápida.

2.1 Riesgo de la Cadena de Suministro

En la literatura sobre gestión de la cadena de suministro (SCM), la comprensión de las fuentes de incertidumbre dentro de las cadenas de suministro se ha vuelto bastante avanzada. Como se muestra en los estudios de Ho, Tai, Tai & Chi (2005) y Trkman & McCormack (2009), estas fuentes de incertidumbre se traducen en última instancia en el entorno empresarial incierto que existe en las operaciones de una empresa. El trabajo de Davis (1993) desglosa aún más las tres fuentes principales de incertidumbre en la cadena de suministro: demanda, oferta y tecnología, lo que proporciona un marco estructurado para comprender la incertidumbre en las cadenas de suministro.

Diferentes perspectivas teóricas contribuyen a una comprensión integral de la diversidad y complejidad de los riesgos de la cadena de suministro. Los riesgos de la cadena de suministro se pueden dividir en dos grandes categorías: riesgo de interrupción y riesgo operativo. La investigación de Kleindorfer y Saad (2005) y Tang (2006) señaló que los riesgos de interrupción implican desastres naturales, ataques terroristas, huelgas y otras emergencias, que pueden perturbar gravemente el funcionamiento normal de la cadena de suministro. El riesgo operativo, por otro lado, se relaciona principalmente con el alto grado de incertidumbre dentro de la cadena de suministro y la falta de coordinación entre la oferta y la demanda, opinión que fue respaldada aún más por la investigación de Lockamy y McCormack (2010). Thun y Hoenig (2011) se refieren al riesgo operativo como riesgo interno de la cadena de suministro, enfatizando su naturaleza que se origina en los procesos internos de la cadena de suministro.

Globalización, ciclos de vida de los productos más cortos, redes polifacéticas de socios comerciales situados en muchos países, incertidumbre en la demanda del mercado, presiones sobre los costes, externalización y deslocalización son algunos de los riesgos de la gestión de la cadena de suministro (Hachicha & Elmsalmi, 2014; Lavastre, Gunasekaran & Spalanzani 2012). Los cambios repentinos en la demanda plantean enormes desafíos a las cadenas de suministro de estas industrias, exigiendo que las empresas no sólo tengan que hacer frente a la incertidumbre en el entorno externo, sino también gestionar la incertidumbre y los riesgos en los procesos internos.

En el contexto de la globalización, la gestión de la cadena de suministro en la industria de la moda rápida es particularmente compleja. La industria de la moda rápida se caracteriza por proveedores en todo el mundo, ciclos de vida cortos de los productos y

requisitos extremadamente altos de velocidad de respuesta del mercado, lo que aumenta el riesgo de interrupción de la cadena de suministro y riesgos operativos.

A través de medidas integrales de gestión de riesgos, las empresas no sólo pueden reducir el impacto de las interrupciones de la cadena de suministro y los riesgos operativos, sino también mejorar su adaptabilidad y competitividad a los cambios del mercado. Esto requiere que las empresas inviertan e innoven a nivel estratégico, tecnológico y de cultura organizacional para construir una cadena de suministro que sea a la vez flexible y resiliente, capaz de resistir la incertidumbre y los riesgos, y así garantizar el éxito a largo plazo y el desarrollo sostenible de la empresa. En un entorno empresarial en constante cambio, la gestión eficaz de los riesgos de la cadena de suministro se ha convertido en una parte integral de la planificación estratégica corporativa. La clave reside en cómo afrontar conjuntamente los desafíos y lograr resultados beneficiosos para todos mediante una visión de futuro y una estrecha colaboración entre los socios.

2.2 Gestión del Riesgo de la Cadena de Suministro

Para gestionar eficazmente estos riesgos, las organizaciones deben adoptar una estrategia integral de gestión de riesgos, también conocida como gestión de riesgos de la cadena de suministro. La gestión de riesgos en la cadena de suministro (SCRM) es un enfoque sistemático y por fases para identificar, evaluar, clasificar, mitigar y supervisar las posibles interrupciones en la cadena de suministro (Aqlan y Lam, 2016). Esta definición ha evolucionado gracias a la investigación, añadiendo más capas de complejidad. Williams, Lueg & LeMay (2008) exploraron la complejidad de la Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministro (SCRM) a través de una revisión de la literatura. Categorizaron y analizaron diferentes perspectivas de SCRM, enfatizando la importancia de las evaluaciones cuantitativas para obtener una comprensión holística del campo. Su investigación subraya la necesidad de un enfoque integral de SCRM que integre marcos teóricos, análisis rigurosos y colaboración entre organizaciones dentro de la cadena de suministro.

Cada estudio ofrece un punto de vista único y elementos clave para mejorar nuestra comprensión y eficacia en SCRM. Jüttner, Peck & Christopher (2003) contribuyeron a esta comprensión a través de discusiones, entrevistas y análisis estadísticos. Identificaron cuatro conceptos fundamentales relacionados con los riesgos. Estos conceptos enfatizan

la naturaleza multifacética del SCRM y la importancia de considerar todos los riesgos potenciales de manera integral.

Khan & Burnes (2007) enfatizaron la necesidad de modelos para analizar los riesgos de la cadena de suministro para una mejor gestión, destacaron la importancia de los marcos teóricos para mejorar las prácticas de gestión de riesgos de la cadena de suministro (SCRM). Natarajarathinam, Capar & Narayanan (2009) destacaron la importancia de mejorar la gestión de las interrupciones de la cadena de suministro para una recuperación más rápida, enfatizaron el papel de la resiliencia y las capacidades de recuperación para garantizar la solidez de la cadena de suministro. Rao & Goldsby (2009) clasificaron los riesgos de la cadena de suministro en factores ambientales, industriales y organizacionales, proporcionaron un marco para analizar y abordar los riesgos en diversos niveles y dimensiones.

Vanany, Zailani & Pujawan (2009) revisaron investigaciones anteriores y concluyeron que la planificación de recursos empresariales (ERP) será crucial para SCRM. También enfatizaron la importancia de la colaboración entre las partes de la cadena de suministro, destacando que la integración y la cooperación pueden minimizar los riesgos.

Este documento analizará y comparará las diferencias en la gestión de riesgos de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida en distintas regiones, como la cooperación con los socios proveedores y la supervisión interna.

2.3 Moda Rápida

El comercio minorista de moda rápida a menudo se conoce como la McDonaldización de la moda (Ritzer, 2021) porque tiene características similares a las de los restaurantes de comida rápida. En comparación con las empresas de moda masiva, que normalmente requieren 9 meses de tiempo de producción, las empresas de moda rápida tienen un método de suministro eficiente y flexible que puede producir productos en 3 o 4 semanas. Además, así como los productos de McDonald's tienen un precio razonable y una calidad moderada, los minoristas de moda rápida producen productos que se perciben como de bajo precio, sin una calidad física excesiva y que pueden usarse diez veces (Ghemawat, Nueno & Dailey, 2003). Este concepto difiere de los minoristas de moda tradicionales, que se centran en la calidad que se puede usar durante mucho tiempo. Sin embargo, la moda rápida se define como diversas estrategias de respuesta comercial a las últimas tendencias de la moda (Moore & Fernie, 2004). De manera similar, Byun & Sternquist

(2008) definieron el enfoque de la moda rápida como una estrategia de marketing que responde rápidamente a las tendencias actuales de la moda proporcionando productos de moda frecuentemente actualizados. Un elemento clave de la moda rápida es la capacidad de rastrear rápidamente las tendencias de la moda e identificar nuevos diseños potencialmente populares a través de la proximidad diaria al mercado de la moda, las imágenes de la moda y los íconos de la moda (Doeringer & Crean, 2004). Como indican estas definiciones, ofrecer las últimas tendencias de la moda es otro elemento clave de la moda rápida, al mismo tiempo que es flexible y responde a la demanda de los consumidores a precios razonables. Según Caro & Martínez-de-Albéniz (2015), la moda rápida se puede definir como un modelo de negocio que combina tres elementos: (a) respuesta rápida; (b) cambios frecuentes de colección; (c) diseños de moda a precios asequibles. Vale la pena señalar que los dos primeros elementos son esencialmente operativos, lo que permite la ejecución de moda rápida, mientras que el último elemento representa la propuesta de valor que el backend operativo se esfuerza por ofrecer. Si bien esta definición es amplia, traza una línea y deja fuera a algunas empresas que a veces se confunden con la moda rápida. Por ejemplo, Gucci, como todos sabemos, se vende por mucho más y su capacidad de respuesta de la cadena de suministro no está clara, por lo que, por definición, no es moda rápida. Por otro lado, hay muchas marcas de moda que venden a precios asequibles, pero que tampoco cumplen con los estándares de la moda rápida. Los dos primeros elementos de nuestra definición, respuesta rápida y cambios frecuentes de colección, son características de las cadenas de suministro de moda rápida. Barnes & Lea-Greenwood (2006) definen la moda rápida, una estrategia empresarial pretende reducir el ciclo de compra y reducir el tiempo que tardan los nuevos productos en llegar a las tiendas físicas. Y los grupos de consumidores de esta estrategia empresarial son principalmente adolescentes y mujeres, que tienen en común: el deseo de moda, la brevedad del ciclo, el precio barato y la disposición a comprar en pequeñas tiendas minoristas y boutiques (Doeringer & Crean, 2006). En las últimas décadas muchas empresas de moda se han embarcado en una estrategia de moda rápida, siendo Zara y H&M dos de las más exitosas.

2.4 Cadena de Suministro de Moda Rápida

La estrategia de la moda rápida se desarrolló en Europa, donde los minoristas pueden reaccionar rápidamente a los cambios en la demanda del mercado en cuestión de semanas,

en comparación con la media del sector, que es de seis meses (Nagurney & Yu, 2011; Sull & Turconi, 2008). La razón por la que las empresas de moda rápida pueden responder con tanta rapidez es que su cadena de suministro es una combinación de una cadena de suministro eficiente para los artículos básicos y una cadena de suministro con capacidad de respuesta para los productos de moda (Netessine, 2009).

La cadena de suministro en la industria de la moda se divide en dos partes: operaciones de manufactura y operaciones minoristas.

2.4.1 Operaciones de Manufactura

Durante la fase de producción, al diseñar productos, la empresa no sólo se centra en el estilo del producto, sino también en el ciclo de fabricación y la intensidad del diseño en sus operaciones. Las empresas de moda pueden aprovechar lotes más grandes y escalar para reducir costos, lo cual es una de las principales prioridades de la empresa. La producción de lotes pequeños aumenta el costo por unidad de producto. La clave de las cadenas de suministro de las empresas de moda es la agilidad, ya que las demandas de su industria cambian constantemente.

- Diseño

Según Şen (2008), el proceso de diseño generalmente comienza con un análisis de los consumidores objetivo de la empresa y puede realizarse internamente o subcontratarse a una empresa de diseño más pequeña. La información obtenida de los comentarios iniciales sobre las ventas de productos es extremadamente importante durante el desarrollo del producto, y requiere una estrecha colaboración entre los minoristas y los fabricantes. Al reducir el tiempo necesario para el diseño y el desarrollo, se puede aumentar la capacidad de respuesta del mercado. Recientemente, la aplicación de sistemas de diseño asistido por computadora (CAD) y tecnología de gestión del ciclo de vida del producto (PLM) ha ayudado a acortar el tiempo del ciclo desde el concepto hasta la producción. Algunos estudios muestran que los sistemas PLM pueden reducir el tiempo de desarrollo del producto en un 30%, y muchas prendas de vestir Empresas fabricantes como VF Corp., Gap y Liz Claiborne están utilizando estas tecnologías.

- Producción de muestras y recogida de pedidos

En el proceso de la industria de la moda, el paso clave tras el diseño es la producción de muestras. A menudo, las primeras muestras de una empresa se producen con antelación y se presentan a los compradores en ferias comerciales. Las grandes empresas realizan

estimaciones detalladas de la demanda antes de la producción. Las empresas más pequeñas deben planificar cuidadosamente su surtido inicial para equilibrar el coste de los pedidos cancelados con la cuota de mercado. La demanda de los clientes es muy difícil de predecir.

- **Producción**

Los problemas estratégicos que enfrentan los fabricantes de prendas de vestir al decidir dónde producir incluyen la elección de producir internamente o utilizar contratistas, y determinar la ubicación de la producción. La producción interna proporciona mejor calidad y control del tiempo y reduce los problemas de comunicación, pero la subcontratación reduce la inversión de capital y aumenta la flexibilidad (Brown & Rice, 1998). Además, algunas empresas emplean estrategias de abastecimiento híbridas, con productos de moda producidos internamente en los Estados Unidos y productos básicos producidos en fábricas en el extranjero, lo que demuestra opciones de contratistas con costos y plazos de entrega variables.

- **Distribución**

Una vez etiquetadas y empaquetadas las prendas ensambladas, normalmente se envían a un almacén y luego se distribuyen a las instalaciones de almacenamiento del minorista. Se están tomando una serie de medidas cada vez más populares para acortar el tiempo que tarda un producto en llegar desde el minorista hasta el consumidor. Esto incluye aumentar el uso de la automatización y el procesamiento electrónico en los almacenes de fabricantes y minoristas. Los fabricantes están asumiendo muchas tareas que antes se consideraban propias de los servicios minoristas, como colocar etiquetas de precios minoristas en los productos, colgarlos en perchas y entregarlos directamente en las tiendas.

2.4.2 Operaciones Minoristas

En una estructura minorista, las responsabilidades se dividen principalmente en tres áreas: comprar mercadería para la venta en la tienda, administrar las operaciones diarias de la tienda y operar el almacén y los sistemas de transporte para recibir, almacenar y distribuir mercadería. Además, será responsable de las funciones comerciales habituales, como finanzas, marketing y gestión de recursos humanos. En la mayoría de los grandes minoristas, estas responsabilidades están claramente separadas: un gerente general de mercancías gestiona las compras, un gerente de tienda es responsable de las operaciones

de la tienda y un gerente de operaciones es responsable de la logística (Bell, 1994). Es importante mantener un vínculo estrecho entre los departamentos de compras y ventas para comprender mejor las necesidades de los consumidores y realizar una selección adecuada de mercancías.

2.5 La situación de la moda rápida en China

Según Duan & He (2022), las exportaciones mundiales de prendas de vestir en 2019 ascendieron a 493.510 millones de dólares y las exportaciones de China alcanzaron los 152.000 millones de dólares, lo que representa el 30,8% de la participación mundial, lo que demuestra que las empresas locales de prendas de vestir de China tienen una gran fortaleza y competitividad. A pesar de la creciente pujanza de la economía china y del aumento del nivel medio de consumo de la población, el desarrollo de las empresas de moda rápida ha encontrado obstáculos en los últimos años. En primer lugar, la competencia entre las empresas de moda rápida es muy feroz. En los últimos años, gigantes de la moda rápida de renombre internacional como ZARA, UNIQLO, han ocupado la mayor parte del mercado nacional de la moda rápida, sin embargo, las marcas locales de moda rápida y moda de China han encontrado dificultades debido a la falta de acumulación de capital original, el corto tiempo de desarrollo, la pequeña escala de las empresas, los productos de bajo valor añadido y otros factores, lo que les dificulta competir con las empresas de moda rápida de renombre internacional. Aunque la influencia de algunas empresas locales de moda rápida, como Li-Ning y URBAN REVIVO, ha aumentado rápidamente en los últimos años, la mayoría de ellas siguen estando en desventaja en el mercado. En segundo lugar, las empresas de moda rápida no tienen suficientes ventajas de marca independiente y carecen de competitividad internacional. En la actualidad, casi el 70% de las empresas nacionales de moda rápida sólo operan con marcas de agencia y se convierten en fábricas de procesamiento OEM de marcas de moda rápida de renombre internacional. Con el modelo de negocio tradicional, las empresas chinas de moda rápida no prestan atención a sus propias marcas, lo que conduce a una baja conciencia de marca y a dificultades para abrirse al mercado internacional. Al mismo tiempo, las empresas chinas tienen productos de escaso valor añadido y existe una brecha evidente entre su producción de tecnología textil inteligente, nuevos tejidos textiles y textiles ecológicos y la de los gigantes internacionales de la moda rápida. Existen obstáculos a la competitividad y a la modernización industrial

impulsada por la tecnología. El exceso de capacidad en la gama baja y las deficiencias en el suministro de gama alta se han convertido en importantes limitaciones para el desarrollo sostenible de las empresas locales de moda rápida.

El estallido de la epidemia ha afectado gravemente el desarrollo económico de China a corto plazo y tiene un enorme impacto en los mercados de consumo nacionales y extranjeros. En la era posterior a la epidemia, el comportamiento de consumo de los consumidores ha cambiado, lo que ha dado lugar a mejoras en el consumo por el lado de la demanda. La economía de China también ha entrado en una nueva etapa de desarrollo normal, desarrollándose en una dirección de alta calidad, y la innovación tecnológica se ha vuelto cada vez más prominente en modernización industrial. Las empresas de moda rápida se enfrentan a muchos desafíos en este contexto.

2.6 La situación de la moda rápida en Europa

Europa alberga actualmente cientos de empresas y marcas de moda rápida que emplean a miles de diseñadores, numerosas escuelas de diseño de prestigio, diseñadores emergentes, prósperos departamentos de investigación, museos de renombre y profesionales consagrados (Chavero, 2017). Estas empresas de moda rápida sitúan sus principales departamentos, como el de diseño, en la región europea, y sus operaciones, como el abastecimiento de materias primas y la producción, en regiones de menor coste, como Asia. Aproximadamente el 80% de los productos textiles acabados que se consumen en la UE se fabrican fuera de la UE y, del mismo modo, algunos productos textiles etiquetados como producidos en la UE son en realidad materiales textiles semiacabados importados de fuera de la UE y sólo procesados localmente (Niinimäki et al., 2020). La mayoría de las empresas de moda europeas utilizan cadenas de suministro receptivas caracterizadas por plazos de entrega más cortos, una respuesta rápida y flexibilidad (Plank, Rossi & Staritz, 2012).

Estadísticamente, en el Reino Unido compran ropa por persona (26,7 kg) (House of Commons Environmental Audit Committee, 2019), Alemania (16,7 kg), Dinamarca (16,0 kg), Francia (9,0 kg), Italia (14,5 kg) y los Países Bajos (14,0 kg) (Watson, Aare, Trzepacz, & Dahl Petersen, 2018). Es evidente que la moda rápida es popular entre los consumidores en Europa.

Sin embargo, el bajo coste de la moda rápida ha amplificado aún más el fenómeno de comprar más y usar menos, alimentando el modelo de moda rápida (Anguelov, 2015; Niinimäki, 2011; Ellen MacArthur Foundation (EMF), 2017). En Europa, las compras de ropa aumentaron un 40% entre 1996 y 2012 (Dahlbo, Aalto, Eskelinen & Salmenperä, 2017), pero el tiempo medio de uso de la ropa ha disminuido un 36% (Ellen MacArthur Foundation (EMF), 2017) en comparación con 2005, y los datos del Reino Unido, Noruega y otros países sugieren que la ropa se desecha tras muy poco uso, especialmente en las compras impulsivas (Niinimäki, 2011; Laitala & Klepp, 2015; Petter, 2019; WRAP, 2017).

En los últimos años, la responsabilidad ampliada del productor ha atraído una amplia atención y debate en la UE. La Responsabilidad Extendida del Productor (EPR) requiere que el fabricante o productor original retire el producto después de haber sido utilizado (Niinimäki, 2013). El objetivo de EPR es el que, durante la fase de diseño, los productores ya estén considerando y planificando cómo reducir el impacto ambiental del producto después de su uso. Estos desechos posconsumo deben reutilizarse, rediseñarse o reciclarse. En este concepto, las empresas se ven obligadas a tener un sistema de gestión de residuos. Este principio es común en la electrónica, pero aún no es común en los textiles. Actualmente, EPR no ha cubierto los campos de la confección y las fibras, pero pronto cubrirá este campo, lo que cambiará la lógica de acción de las empresas de confección, porque la ropa vieja incurrirá en costos adicionales debido a la eliminación de desechos. Las políticas de la UE tienen como objetivo la prevención de residuos, el cierre de vertederos y sistemas eficientes de recuperación de materiales. Esto también incluirá textiles y moda.

Con el auge del concepto de sostenibilidad, varias empresas de moda rápida han empezado a aplicar el concepto de moda rápida sostenible. Además, como los grandes minoristas suelen ser marcas comerciales muy reconocidas, son especialmente sensibles a la reputación de su marca y han invertido en responsabilidad social corporativa (RSC) y han desarrollado códigos de conducta (O'Rourke, 2002).

2.7 Los riesgos de la cadena de suministro en la moda rápida

Las principales características de la industria de la moda rápida: alta volatilidad, baja previsibilidad, ciclo de vida corto de los productos, amplia gama de productos (Carugati, Liao & Smith, 2008), además de que la globalización es muy elevada. Cada una de estas

características conlleva riesgos para la cadena de suministro de las empresas de moda rápida.

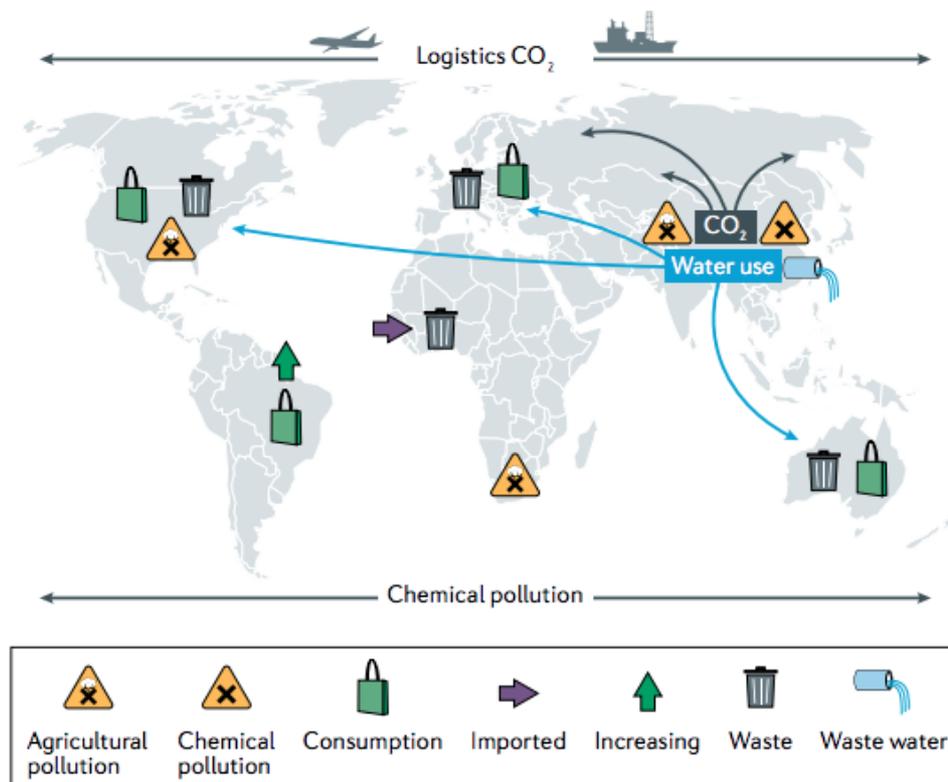
La alta volatilidad conduce al riesgo de inventario. La volatilidad de la demanda está causada principalmente por la incertidumbre del reconocimiento y la aceptación de los elementos de moda por parte del mercado, y el riesgo de inventario causado por la volatilidad de la demanda conduce directamente a la desviación entre el rendimiento real de la cadena de suministro de moda rápida y los objetivos previstos. Los cambios en las preferencias de la demanda de los clientes provocan directamente fluctuaciones de la demanda, lo que se traduce en un mayor riesgo de sobreproducción y de falta de existencias. En el caso de los productos de moda rápida que atraen a los clientes con la moda, los elementos populares pueden provocar comportamientos de compra irracionales por parte de los clientes, cuyas compras aumentarán o disminuirán repentinamente, y las fluctuaciones excesivas de la demanda provocan grandes sacudidas en la cadena de suministro.

Las tendencias de la moda cambian constantemente, al igual que las demandas de los consumidores. El comportamiento de consumo y las decisiones de compra se ven afectados por muchos factores, como los gustos personales, las tendencias de la moda y las tendencias de los famosos, lo que hace que la moda rápida sea menos predecible. La moda rápida necesita diseñar y producir nuevos productos en el menor tiempo posible, y la cadena de suministro es compleja. Pueden existir incertidumbres en cualquier eslabón de la cadena de suministro, como la escasez de materias primas y los retrasos en el transporte, lo que afecta a la precisión de las previsiones.

Los ciclos de vida cortos de los productos pueden tener repercusiones negativas sobre todo en el medio ambiente. Si bien la industria de la moda tiene impactos medioambientales que van desde el uso de agua y productos químicos en la producción de fibras, hilos y textiles, hasta las emisiones de dióxido de carbono en la fabricación, distribución y consumo de prendas (Fig. 2), el corto ciclo de vida del producto agrava los impactos medioambientales de la industria de la moda. En cuanto al uso del agua, se calcula que en la producción de prendas de vestir se utiliza una media de 200 toneladas de agua en la fabricación de una tonelada de textil (Niinimäki et al., 2020). El uso del agua en la industria de la moda se consume en gran medida en los procesos húmedos del cultivo del algodón y la fabricación textil, siendo el algodón uno de los principales contribuyentes al uso y la contaminación del agua, mientras que los vertidos de efluentes

suponen un grave peligro para los los ecosistemas locales causando graves daños. En términos de emisiones de CO₂, la industria de la moda contribuyó con cerca del 8,1% de las emisiones mundiales equivalentes de CO₂ en 2016 (Niinimäki et al., 2020), especialmente por la producción de calzado y prendas de vestir. A pesar de las diferencias en los métodos de estimación, se reconoce ampliamente que la industria de la moda tiene un impacto negativo significativo en las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero.

Fig.2. Impacto medioambiental de la industria de la moda.



Fuente de datos: Niinimäki et al., 2020.

Y el alto grado de globalización hace que las cadenas de suministro sean muy vulnerables; con proveedores repartidos por todo el planeta, en caso de que se produzca un factor imprevisto, es probable que todo el sistema de la cadena de suministro se vea afectado, lo que provocaría retrasos en la producción o las ventas. Tomando como ejemplo la gripe COVID-19, ésta ha tenido un profundo impacto en las cadenas de suministro mundiales, especialmente en las industrias textil y de la moda, altamente globalizadas. En primer lugar, las interrupciones de la cadena de suministro se propagan rápidamente a lo largo de la cadena, especialmente en aquellas cadenas de suministro que carecen de

amortiguadores adecuados, y el rendimiento de la cadena de suministro se deteriora progresivamente (Dolgui, Ivanov & Sokolov 2018; Haren & Simchi-Levi, 2020). En segundo lugar, el comercio mundial se vio duramente afectado en el primer trimestre de 2020, y la mayoría de las empresas informaron de interrupciones de la cadena de suministro relacionadas con la COVID-19 debido a la imprevisibilidad de la pandemia, los efectos en cadena y las interrupciones simultáneas de las redes logísticas y de la oferta y la demanda (Ivanov, 2020). Por último, las cadenas de suministro geográficamente complejas e interdependientes, como la industria de la moda, son especialmente vulnerables al impacto de las medidas de embargo, que han mostrado diversos grados de perturbación en las distintas regiones y periodos de tiempo debido a la propagación asíncrona del brote y a las diferentes respuestas nacionales (McMaster et al., 2020).

3 Objetivos e hipótesis

3.1 Objetivos

Existen diferencias en las cadenas de suministro de las distintas empresas de moda rápida debido a sus productos, mercados objetivo, prioridades competitivas, estrategias globales, plazos de entrega, retrasos en las entregas y consolidación de proveedores (Kim, 2013; Fisher, 1997; Lee, 2002; Mehrjoo & Pasek, 2016; Li, Chow, Choi & Chan, 2016). Y existen diferencias en los riesgos de la cadena de suministro para las empresas de moda rápida ubicadas en diferentes regiones que se enfrentan a diferentes situaciones de moda rápida, pueden tener los riesgos mencionados anteriormente u otros riesgos no mencionados. La empresa aplica una gestión de riesgos de la cadena de suministro diferente en función de su estrategia. El objetivo general de este trabajo es investigar si existen diferencias, y de qué tipo, en los riesgos de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida en distintas regiones que se enfrentan a mercados diferentes. Los objetivos específicos son:

- Identificar y comprender las diferencias regionales: cuatro empresas de moda rápida están ubicadas en China y Europa, y existen diferencias entre estas dos regiones, incluidos los riesgos políticos, las fluctuaciones económicas, la frecuencia y gravedad de los desastres naturales y las diferencias en los entornos legales y normativos. La comparación permite comprender cómo afectan estas diferencias regionales al riesgo de la cadena de suministro de las empresas de moda rápida.
- Evaluar la gestión de riesgos: Las cuatro empresas aplicarán diferentes medidas de gestión de riesgos basadas en el estado actual de sus operaciones.
- Descubrir las mejores prácticas y estrategias innovadoras: La comparación de la gestión de riesgos en la cadena de suministro de distintas empresas pondrá de manifiesto las mejores prácticas y estrategias innovadoras del sector. Esto brinda a otras empresas la oportunidad de aprender y mejorar sus propios métodos de gestión de riesgos.

Dado que en este artículo sólo se seleccionaron cuatro empresas de moda rápida para el estudio de casos, dos de China y dos de Europa, el reducido número de sujetos analizados limita los datos y las conclusiones del artículo. En segundo lugar, la validez de las conclusiones se ve reducida por el reducido número de respuestas válidas al cuestionario. En consecuencia, el artículo tiene un bajo grado de referencia.

3.2 Hipótesis

En la base de los antecedentes de investigación expuestos, este documento propone las siguientes hipótesis:

- Hipótesis de las diferencias regionales de riesgo: las empresas de moda rápida de distintas regiones se enfrentan a diferentes riesgos clave en la cadena de suministro, que pueden deberse a diferencias en los factores geográficos, políticos, económicos y sociales. Las empresas chinas de moda rápida son más vulnerables a las catástrofes naturales, mientras que las europeas se ven más afectadas por la inestabilidad política.
- Supuestos de eficacia de las estrategias de gestión de riesgos: Existen diferencias en la eficacia de las estrategias de gestión de riesgos en función de la región y de las circunstancias específicas de la empresa. Ciertas estrategias

pueden ser muy eficaces en una región y menos eficaces en otra, lo que puede estar relacionado con los tipos de riesgo específicos de cada región y con las estructuras de la cadena de suministro.

- Hipótesis de resistencia de la cadena de suministro: las empresas de moda rápida de las distintas regiones difieren en su capacidad para mejorar la resistencia de la cadena de suministro. Esta diferencia puede deberse a las diferentes prácticas de gestión de riesgos, el diseño de la cadena de suministro y la solidez de las asociaciones empleadas por las empresas.
- Hipótesis de sostenibilidad medioambiental: las empresas de moda rápida de las distintas regiones difieren en la importancia que conceden a la integración de la sostenibilidad medioambiental en la gestión de riesgos de su cadena de suministro, lo que puede reflejarse en su respuesta a los riesgos medioambientales y las medidas de mitigación. Las empresas chinas de moda rápida no están más centradas en las estrategias de sostenibilidad que las europeas.

4 Métodos y Datos

4.1 Metodología

En este documento, realizaremos un análisis PESTEL de los anillos de moda rápida de China y Europa y los compararemos mediante una tabla para investigar sus similitudes y diferencias.

El análisis PESTEL es un marco o una herramienta utilizado por los profesionales del marketing para analizar y supervisar los factores macroambientales (entorno de marketing externo) que repercuten en una organización, empresa o sector. En él se examinan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y jurídicos del entorno exterior (Washington State, 2012).

Los factores políticos incluyen las políticas, el liderazgo y los cambios gubernamentales; las políticas de comercio exterior; las cuestiones y tendencias políticas internas; las políticas fiscales; y las tendencias de regulación y desregulación.

Los Factores Económicos incluyen el crecimiento económico actual y previsto; la inflación y los tipos de interés; el crecimiento del empleo y el desempleo; los costes laborales; el impacto de la globalización; la renta disponible de los consumidores y las empresas; y los posibles cambios en el entorno económico.

Factores sociales: demografía (edad, sexo, raza, tamaño de la familia); actitudes, opiniones y pautas de compra de los consumidores; tasas de crecimiento de la población y pautas de empleo; cambios socioculturales; tendencias étnicas y religiosas; y nivel de vida.

Los factores tecnológicos afectan al marketing en términos de (1) nuevas formas de producir bienes y servicios; (2) nuevas formas de distribuir bienes y servicios; y (3) nuevas formas de comunicarse con los mercados objetivo.

Los factores medioambientales son importantes por la creciente escasez de materias primas; los objetivos de contaminación; la realización de negocios como empresa ética y sostenible; y los objetivos de huella de carbono.

Los factores legales incluyen la salud y la seguridad; la igualdad de oportunidades; las normas de publicidad; los derechos y leyes del consumidor; el etiquetado y la seguridad de los productos.

De hecho, los resultados de los análisis pestel de empresas de la misma región son similares, por lo que este documento analizará los análisis pestel de la industria de la moda rápida en China y Europa.

Se seleccionarán dos empresas chinas de moda rápida, Metersbonwe y Semir, y dos empresas europeas de moda rápida, Inditex y H&M, y se analizarán los riesgos y las medidas de cada empresa de moda rápida a través de los informes anuales corporativos. Comparando los riesgos y las medidas de cada empresa, se enumeraron los riesgos comunes a las cuatro empresas y se evaluó la gestión de riesgos de cada una de ellas con arreglo a los criterios SMART.

SMART es un acrónimo utilizado para establecer normas para la fijación de metas y el desarrollo de objetivos eficaces. El marco se utiliza habitualmente en diversos ámbitos, como la gestión de proyectos, la gestión del rendimiento de los empleados y el desarrollo personal. Sus criterios incluyen objetivos specific, measurable, achievable,

realistic, time-bound. Estos criterios ayudan a establecer un marco claro para la fijación y evaluación de objetivos que es aplicable en diversos entornos. Y en este documento, el uso de los criterios SMART permite una comparación más visual de las diferencias en la gestión de riesgos entre varias empresas de moda rápida (Wikipedia, 2004).

4.2 Datos

En el estudio de casos, los datos de las cuatro empresas proceden de sus últimos informes anuales publicados.

Informe anual 2023 de Metersbonwe, el enlace

https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=002269&id=10162182.

Informe anual 2023 de Semir, el enlace

https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=002563&id=9932938.

Zara Inditex informe anual 2023, el enlace

https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Memoria_Anual_Gruppo_Inditex_2023.pdf, desde la página 150 hasta la página 164.

H&M informe anual 2023, el enlace [https://hmgroup.com/wp-](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf)

[content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf), desde la página 71 hasta la página 74.

Este documento extraerá de los últimos informes anuales de cuatro empresas los riesgos a los que se enfrenta cada una de ellas y la gestión de riesgos que han aplicado.

5 Resultados

5.1 Análisis de PESTEL entre China y Europa

5.1.1 China

- POLÍTICO

Estabilidad política: La estabilidad política en China puede impactar significativamente la cadena de suministro. Las políticas del gobierno chino, especialmente aquellas relacionadas con comercio y regulación industrial, son cruciales para las operaciones de empresas extranjeras en el país. A partir de 2017, el Gobierno chino reforzó la supervisión de los productos de marca, como la ropa, los relojes, los artículos sanitarios y los bolsos de marcas famosas, y reguló las prácticas empresariales del comercio electrónico transfronterizo. En 2021, el Gobierno puso en marcha la Iniciativa de Construcción de la Marca China para proteger y desarrollar las antiguas marcas chinas, aumentar la influencia y la competitividad de las marcas independientes y tomar la iniciativa en el fomento de los cosméticos, la ropa, los textiles para el hogar, los productos electrónicos y otros bienes de consumo. También mejorará el sistema unificado de normas, certificación y etiquetado de productos ecológicos (Insight and Info, 2022).

Relaciones comerciales internacionales: Las tensiones comerciales entre China y otros países pueden afectar los aranceles y las barreras comerciales, impactando los costos y la fluidez de las operaciones logísticas. Las fricciones comerciales con Estados Unidos, Europa y otras regiones pueden afectar negativamente a las exportaciones. La guerra comercial entre Estados Unidos y China estalló en 2018, cuando Estados Unidos impuso aranceles a importaciones chinas por valor de miles de millones de dólares, alegando su preocupación por las prácticas comerciales desleales de China y el supuesto robo de propiedad intelectual. China tomó represalias con aranceles sobre productos estadounidenses, y los dos países han escalado los aranceles sobre las importaciones del otro de ida y vuelta. Estos aranceles han encarecido las importaciones de productos chinos para las empresas estadounidenses, lo que ha llevado a muchas de ellas a trasladar sus compras a otros países. Al mismo tiempo, las imposiciones arancelarias han provocado un aumento de los precios para los consumidores estadounidenses, ya que las empresas repercuten el coste de los aranceles a sus clientes. Además, la guerra comercial entre Estados Unidos y China ha afectado al

empleo tanto en Estados Unidos como en China. Las empresas de confección estadounidenses han trasladado la producción a otros países para evitar los aranceles, mientras que los fabricantes chinos de textiles y prendas de vestir han visto caer los pedidos de los clientes estadounidenses (ManhattanSez, 2022).

○ ECONÓMICO

Crecimiento económico: Después de la epidemia, China sigue siendo uno de los mercados más dinámicos con un crecimiento robusto, impulsado por una clase media en aumento. Sin embargo, la volatilidad económica y las fluctuaciones en la confianza del consumidor pueden afectar la demanda. Con la combinación macro nacional de los esfuerzos de aplicación de políticas siguen aumentando, el funcionamiento económico de la industria de la confección de China sigue siendo estable y buena tendencia de desarrollo, la producción, las ventas, la eficiencia y otros indicadores importantes han mantenido un crecimiento resistente, la vitalidad del mercado y la confianza empresarial mejorado constantemente, para lograr un comienzo estable a la economía de la industria (China National Textile and Apparel Council, 2024).

Costos laborales y operativos: Aunque China ha sido un destino preferido por sus costos laborales relativamente bajos, estos están aumentando. Además, los costos de transporte y logística deben ser monitoreados continuamente. La creciente inflexibilidad y complejidad de las cadenas de suministro existentes en la región de Asia-Pacífico (Gray, Skowronski, Esenduran, & Johnny Rungtusanatham, 2013; D'Arpizio, Levato, Zito, & de Montgolfier, 2014), unidas a la disminución de la ventaja del coste de la mano de obra y al aumento de los costes logísticos y de coordinación (Bailey, & De Propris, 2014; Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni, & Zanoni, 2014), están obligando a estas marcas a adoptar estrategias de cadena de suministro ajustada para reducir las medidas de costes y mejorar la rentabilidad, con empresas como Zara y H&M trasladando su fabricación y abastecimiento a estos países, donde disfrutaban de la ventaja competitiva de una mano de obra barata (Allwood, Laursen, De Rodríguez, & Bocken, 2006).

Inflación y tasas de cambio: Las fluctuaciones en las tasas de cambio y la inflación pueden influir en los costos de los insumos y los precios de venta. El Índice de Precios de Consumo (IPC) de China subió en abril por tercer mes consecutivo, lo que indica un repunte de la demanda interna. Sin embargo, la tendencia a la baja del Índice de Precios

de Producción (IPP) del mes tampoco cambió significativamente, lo que deja a las autoridades de Pekín el reto de impulsar la economía (VA, 2024).

○ SOCIAL

Preferencias del consumidor: Los consumidores chinos son muy activos en redes sociales y están altamente influenciados por las tendencias digitales. Las marcas deben adaptarse a las plataformas locales y a los cambios rápidos en las preferencias de moda. Según los informes de los medios chinos, las ventas de streaming de video en vivo en Taobao, uno de los principales servicios de Alibaba Group, superaron los 15 mil millones de dólares en 2018, un aumento interanual del 400% (Bilińska-Reformat, & Dewalska-Opitek, 2021). El formato puede ser una alternativa a las compras en tiendas físicas, dando a los clientes la oportunidad de contactar directamente con los vendedores o echar un vistazo más de cerca a las prendas «en vivo». La introducción de un servicio de atención al cliente en forma de videochat y compras sociales es otra idea innovadora. Se trata de comprar productos en línea y la experiencia de conectar, aconsejar o recomendar a una red de amigos o consumidores. Las compras sociales también se definen como el proceso de compra mediante reseñas y recomendaciones en las redes sociales.

Cambio en la conciencia de consumo: en la era postepidémica, ha aumentado la incertidumbre de los consumidores sobre el futuro, ha aumentado su motivación para ahorrar en prevención y su comportamiento de consumo se ha vuelto más racional. Este cambio en la psicología del consumidor hará que éste sea más cauto y racional a la hora de elegir bienes adecuados para sí mismo, mientras que algunos productos de confección poco rentables que sólo se preocupan por el estilo y el diseño, no prestan atención a la comodidad de los tejidos y son caros serán eliminados gradualmente por el mercado (Duan, & He, 2022).

○ TECNOLÓGICO

Innovaciones tecnológicas: La adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) y la automatización puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Además, la transformación digital y el comercio electrónico son esenciales para mantener la competitividad. Los consumidores persiguen una vida de calidad, sana, eficaz y segura, especialmente para la categoría de ropa de primera necesidad, con la esperanza de mejorar la comodidad de los tejidos y satisfacer las necesidades

funcionales de los distintos escenarios. Esto exige que las empresas chinas de moda rápida innoven continuamente la tecnología de producción y desarrollen nuevos tejidos para satisfacer las nuevas demandas de los consumidores. Sin embargo, impulsadas por el modelo tradicional de comercio de transformación, la mayoría de las empresas chinas se dedican a la producción y transformación de prendas confeccionadas, y carecen de conciencia y fuerza de innovación tecnológica. Al mismo tiempo, debido a la limitación de capital y tecnología, son incapaces de investigar y desarrollar de forma independiente tejidos nuevos y altamente funcionales en un corto periodo de tiempo (Duan, & He, 2022).

Ciberseguridad: Con el aumento de la digitalización, la ciberseguridad se convierte en una prioridad para proteger la información sensible y evitar interrupciones en la cadena de suministro. En este caso, las empresas deben centrarse en la seguridad de la red para evitar problemas como la fuga de privacidad de los clientes.

○ ECOLÓGICO

Sostenibilidad: La presión por adoptar prácticas sostenibles está en aumento. Las empresas deben gestionar adecuadamente los residuos y reducir su huella de carbono para cumplir con las expectativas regulatorias y de los consumidores. Los consumidores son más conscientes de la protección del medio ambiente, y las empresas deben insistir en el desarrollo ecológico. En la era posterior a la epidemia, la conciencia medioambiental de los consumidores ha aumentado, y tienen una nueva comprensión de la moda rápida, y están más preocupados por la contaminación medioambiental causada por las empresas de moda rápida en su fabricación. Al mismo tiempo, China anima a las empresas a tomar el camino del desarrollo sostenible, centrándose en la protección del medio ambiente, y plantea el objetivo de alcanzar el máximo de carbono en 2030 y la neutralidad de carbono en 2060 en 2020. Para cumplir con la tendencia de consumo del mercado y responder a la política nacional, las empresas de moda rápida deben adherirse al desarrollo sostenible y utilizar nuevos medios científicos y tecnológicos para reducir los daños al medio ambiente causados por su producción y venta (Duan, & He, 2022).

Cambio climático: Los riesgos asociados con eventos climáticos extremos pueden afectar la producción y la logística, haciendo crucial la implementación de estrategias de mitigación. En 2023, el clima cálido y seco de China se caracterizó por frecuentes y

fuertes fenómenos meteorológicos extremos, que dieron lugar a numerosos récords. Para China y el mundo, 2023 fue el año más cálido de los registros meteorológicos. El Pacífico ecuatorial centro-oriental experimentó una rápida transición de una «triple» La Niña a un moderado El Niño. Las anomalías climáticas han desencadenado numerosas catástrofes meteorológicas como olas de calor, sequías, lluvias torrenciales e inundaciones, tifones/huracanes e incendios forestales en todo el planeta (China Meteorological Administration, 2024). Estos extremos climáticos tienen el potencial de afectar a la cadena de suministro de la moda rápida, como la escasez de materias primas y la interrupción de las rutas de transporte.

- LEGAL

Regulaciones y cumplimiento: Cumplir con las regulaciones locales e internacionales es esencial. Las normativas ambientales son áreas críticas que deben ser gestionadas adecuadamente para evitar sanciones y mantener una buena reputación. Las leyes y reglamentos chinos relativos a los productos textiles y de confección incluyen la Ley de Calidad de los Productos de la República Popular China, la Ley de Protección de los Derechos e Intereses de los Consumidores de la República Popular China, la Ley de Inspección de Mercancías de Importación y Exportación de la República Popular China y sus reglamentos de aplicación, y la Ley de Normalización de la República Popular China y sus reglamentos de aplicación, así como otras normas y reglamentos de apoyo de los departamentos pertinentes. Los productos textiles que entran en el mercado chino (por ejemplo, prendas de vestir, textiles para el hogar y accesorios) y se venden en China tienen que cumplir las normas obligatorias de la industria textil, además de sus normas expresas. Existe un carácter reglamentario (CTT, 2021).

Normativa laboral: China es el mayor exportador mundial de textiles y prendas de vestir, da empleo a más de 15 millones de personas, en su mayoría mujeres y trabajadores migrantes, y genera unos ingresos de 119.000 millones de dólares. El salario mínimo varía según la región y oscila entre 1.120 RMB (161 dólares estadounidenses) y 2.480 RMB (357 dólares estadounidenses) al mes, muy por debajo del salario mínimo vital estimado en 5.410 RMB (778 dólares estadounidenses) al mes. El Índice Global de Derechos de la Confederación Sindical Internacional (CSI) de 2020 califica a los países según el grado de respeto de los derechos de los trabajadores en una escala de 1 (el mejor) a 5+ (el peor). China obtiene una puntuación de 5, lo que indica

que los trabajadores no tienen garantizados los derechos laborales reconocidos internacionalmente (Business & Human Rights Resource Centre, 2020).

Protección de la propiedad intelectual: Es fundamental asegurar que los productos y diseños estén protegidos bajo las leyes de propiedad intelectual para prevenir la piratería y la falsificación. En octubre de 2021 mejora las políticas de protección de los derechos de propiedad intelectual en la industria de la moda, incluido el diseño de prendas de vestir (Insight and Info, 2022).

5.1.2 Europa

○ POLÍTICO

Estabilidad política: La estabilidad de los países proveedores y europeos es crucial. La inestabilidad puede interrumpir la logística y aumentar los riesgos operacionales. Con los conflictos en curso en Europa y Oriente Medio, y las tensiones internacionales en otros lugares, la geopolítica será el principal problema al que se enfrentarán los ejecutivos de la industria de la moda en 2024 (McKinsey Company, 2024).

Políticas comerciales: Las políticas de la UE y los acuerdos comerciales con países proveedores influyen significativamente en la cadena de suministro. Los aranceles y las barreras comerciales pueden afectar los costos y la disponibilidad de productos.

Durante el periodo Covid-19, China impuso un bloqueo nacional. Como componente clave de la cadena de suministro de la moda, China es un importante proveedor de insumos, fabricante de productos de gama alta y consumidor. A escala mundial, la industria de la moda sigue dependiendo en gran medida de China. La cadena de suministro de las empresas de moda rápida de la región europea se ha visto muy afectada por este comportamiento chino y, a la inversa, los embargos en curso en el Sudeste Asiático, Europa y América siguen perturbando la capacidad de producción de China a medida que las fábricas chinas empiezan a reanudar la producción y las tiendas vuelven a abrir. (McMaster et al., 2020; McKinsey, 2024).

Regulaciones laborales: Es vital considerar las leyes laborales tanto en Europa como en los países de origen de los suministros para garantizar el cumplimiento y evitar conflictos. Las empresas de moda suelen subcontratar a países emergentes la transformación de materias primas en prendas acabadas. Al externalizar la producción a países menos desarrollados, las empresas de moda se aprovechan de la falta de una legislación y unos procedimientos estrictos que regulen la seguridad y la protección de

la salud de los trabajadores. El abuso por parte de la industria de la moda de la subcontratación de personal del sector de la producción en países con costes laborales más bajos es también un problema importante (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2021).

- ECONÓMICO

Crecimiento económico: Las tasas de crecimiento en Europa y en los mercados proveedores afectan la demanda y los costos. La inflación y la volatilidad económica también son factores críticos que deben gestionarse cuidadosamente. La volatilidad económica y la inflación son los segundos problemas más importantes a los que se enfrentará la industria de la moda en 2024. Según una encuesta realizada en septiembre, el 62% de los ejecutivos citó la inestabilidad geopolítica como el mayor riesgo para el crecimiento. El 55% citó la volatilidad económica y el 51% la inflación (frente al 78% del año pasado). Según las previsiones, la inflación global media bajará del 6,9% en 2023 al 5,8% (todavía históricamente alta) (McKinsey Company, 2024).

Costos de transporte y logística: Los costos asociados con el transporte y la logística, incluyendo los precios del combustible y las tarifas de transporte, impactan directamente en los márgenes de beneficio. La guerra ruso-ucraniana que estalló en 2022 ha tenido un enorme impacto en los costes de transporte para la industria de la moda rápida. Las industrias dependientes de la energía, especialmente el refino y la generación de electricidad, los servicios de transporte, la metalurgia y los productos químicos, serán las más afectadas, ya que Europa mira a Rusia como proveedor de recursos (Prohorovs, 2022). Un embargo de los recursos energéticos rusos no sólo provocaría un aumento de los precios, sino también un racionamiento del consumo de energía. El encarecimiento del combustible encarece el transporte de mercancías, y las empresas de moda rápida aumentarán el precio de sus productos.

- SOCIAL

Preferencias del consumidor: La demanda de moda sostenible y ética está en aumento. Los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más sostenibles pueden influir en la estrategia de aprovisionamiento. Las cuestiones de sostenibilidad están cada vez más en el centro de la atención pública y hay una creciente demanda de los consumidores de productos con un menor impacto medioambiental y social. De hecho, la presión de los consumidores, en particular de las organizaciones no

gubernamentales (ONG) y los medios de comunicación, ha sido y sigue siendo una fuerza impulsora para que la industria de la moda adopte comportamientos sostenibles (Gordon, Farley, & Hill, 2015).

Tendencias demográficas: Las variaciones en la demografía europea, como la edad y el nivel de ingresos, afectan las tendencias de consumo y la demanda de productos específicos. Se espera que la Generación Y, el mayor grupo de consumidores de productos de moda rápida, agrave este problema debido a su reticencia a deshacerse de la ropa de forma sostenible (Mason, Pauluzzo, & Umar, 2022). De hecho, aunque se considera que los clientes de la Generación Y son conscientes de muchos de los problemas medioambientales a los que se enfrenta la sociedad, sus actitudes/intenciones no siempre se traducen en acciones, especialmente en el sector de la moda (Pauluzzo, & Mason, 2022).

Responsabilidad social: Las expectativas sociales sobre la responsabilidad corporativa y las prácticas éticas están aumentando, lo que puede influir en la reputación de la marca y en la fidelidad del consumidor. Parece que las empresas de moda rápida rara vez incluyen la RSE en su estrategia global. La teoría de las partes interesadas sugiere que las empresas deben comprender las preocupaciones y aspiraciones de sus interlocutores, y que estas preocupaciones deben reflejarse en las comunicaciones y la estrategia corporativa. Hay una importante falta de investigación sobre la comunicación de la RSE, como la comunicación de la RSE en la web, la respuesta a las críticas de las partes interesadas y la comunicación explícita de la RSE como motor para que la industria avance (White, Nielsen, & Valentini, 2017).

○ TECNOLÓGICO

Innovaciones en logística: La adopción de tecnologías avanzadas, como el seguimiento en tiempo real y los sistemas automatizados de gestión de inventarios, puede mejorar significativamente la eficiencia y la resiliencia de la cadena de suministro. Con el apoyo de las tecnologías de sistemas Big Data Analytics (BDA) y Track & Trace (T&T), la Industria 4.0 mejora la capacidad de reconfigurar los recursos durante la fase de recuperación (Ivanov, Dolgui, & Sokolov, 2019). Las empresas europeas de moda rápida ya están más maduras en términos de tecnología de seguimiento logístico, al asociarse con empresas de terceros para facilitar a los clientes la visualización de los detalles logísticos en tiempo real.

Comercio electrónico: La creciente importancia del comercio electrónico requiere adaptaciones en la logística y distribución para satisfacer las expectativas de los consumidores en términos de tiempos de entrega y disponibilidad. Como consecuencia de covid-19 2020 y del cierre de muchas tiendas físicas de moda rápida en todo el mundo, muchas empresas de moda han empezado a centrarse en plataformas de comercio electrónico. Inditex dio un paso sin precedentes en marzo de 2020 al centrarse en las ventas en línea e integrar tanto las ventas fuera de línea como en línea en un modelo de negocio omnicanal (Harbott, 2021).

Tecnologías sostenibles: La implementación de tecnologías que minimicen el impacto ambiental y mejoren la sostenibilidad de la cadena de suministro es cada vez más crucial. H&M ha implantado diversas tecnologías sostenibles para reducir el impacto ambiental negativo de sus operaciones, como la preparación de materiales ecológicos, la producción sostenible y el transporte ecológico (Shen, 2014).

○ ECOLÓGICO

Sostenibilidad y medio ambiente: Las regulaciones y expectativas sobre la sostenibilidad, incluyendo la gestión de residuos y la reducción de emisiones, son cada vez más estrictas. Para reducir las emisiones del transporte, H&M ha establecido un sistema inteligente de transporte directo que evita los almacenes intermedios, reduce el volumen de transporte marítimo y aéreo en un 40% y aumenta el volumen de transporte ferroviario. Además, para reducir los residuos, H&M implantó en 2011 un sistema informático de gestión de la energía y los recursos, que ha supuesto importantes avances en la recopilación y el análisis de datos medioambientales. H&M personaliza los embalajes de transporte para cada ruta desde el país de fabricación hasta el centro de distribución en función de los requisitos de calidad y medioambientales. Además, las cajas de transporte son siempre reutilizables cuando las prendas se transportan del centro de distribución a la tienda minorista (Shen, 2014).

Cambio climático: Los riesgos asociados con el cambio climático, como eventos climáticos extremos, pueden interrumpir la cadena de suministro y aumentar los costos operativos. El invierno de 2022 fue el segundo más cálido en Europa hasta la fecha. Algunas zonas de la región, como España y parte de Francia, sufrieron sequía, mientras que otras tuvieron que hacer frente a lluvias torrenciales. Esto podría provocar que las materias primas no se cosecharan correctamente, retrasos en los envíos de moda rápida, etc. (Euronewsgreen, 2023).

○ **LEGAL**

Cumplimiento de regulaciones: Las leyes y regulaciones de comercio internacional, incluidas las restricciones de importación/exportación y las sanciones comerciales, deben ser cumplidas estrictamente para evitar sanciones y mantener la operación sin interrupciones. Guía de normas e impuestos de importación para el mercado de la UE, con información sobre requisitos, aranceles de importación, normas de origen del IVA, impuestos especiales e impuestos sobre las ventas. Panorama de los procedimientos y normas para exportar mercancías desde la UE, con información sobre aranceles e impuestos, obstáculos al comercio, servicios a las PYME e información comercial desglosada por países/regiones (UE, 2023).

Normativas de seguridad y salud: Cumplir con las normativas de seguridad y salud para productos y procesos es fundamental para evitar riesgos legales y daños a la reputación. La Estrategia de la UE para Textiles Sostenibles y Circulares aborda la producción y el consumo de textiles, al tiempo que reconoce la importancia del sector textil. Aplica los compromisos del Pacto Verde Europeo, el Plan de Acción para la Economía Circular y la Estrategia Industrial Europea (European Commission, 2023).

Derechos laborales: Garantizar el respeto a los derechos laborales en toda la cadena de suministro es crucial para evitar conflictos y mantener la confianza del consumidor. El Acuerdo sobre Salud y Seguridad en la Industria Textil y de la Confección se elaboró en 2013. El Acuerdo es un acuerdo independiente y jurídicamente vinculante entre marcas y sindicatos para trabajar en favor de la seguridad y la salud en la industria textil y de la confección, y está ampliamente considerado como la norma de oro en materia de seguridad. 220 marcas firmaron el primer Acuerdo quinquenal, aportando condiciones de trabajo más seguras a millones de trabajadores de la confección. En 2021, cuando entró en vigor el nuevo Acuerdo internacional, las grandes marcas se enfrentaron a un para renovar sus compromisos. A pesar de los indicios de que estas organizaciones y sindicatos estaban dispuestos a rebajar el tono de sus demandas, más de 150 empresas de la confección han firmado el acuerdo desde entonces (Ethical Consumer, 2023).

5.1.3 Comparación

Tabla 1. Comparación del análisis de PESTEL entre China y Europa.

	Similitudes	Diferencias
Político	El desarrollo de la industria de la moda rápida en ambas regiones se ve afectado por el factor de la estabilidad política, mientras que las políticas de las regiones exportadoras tienen un impacto significativo en su comercio de exportación a la hora de exportar sus productos.	La política interna de China es relativamente estable y el gobierno chino apoya el desarrollo de la industria nacional de la moda rápida, mientras que ésta es vulnerable al impacto negativo de la agitación política en Europa. Las empresas europeas de moda rápida se centran más en la salud, la seguridad y la protección de sus empleados, algo que no preocupa en China.
Económico	Ambas economías regionales están experimentando una inflación que afecta gravemente a la mentalidad de los consumidores. Al mismo tiempo, los costes logísticos en ambas regiones han subido, lo que se traduce en mayores costes operativos para las empresas.	El desarrollo económico de China sigue en general una tendencia al alza, lo que significa más renta disponible en manos de los consumidores y un mayor poder adquisitivo. Además, los costes laborales de China han aumentado, y su ventaja como gran productor de prendas de vestir ha disminuido. Y los costes de transporte en Europa están muy influidos por la geopolítica.
Social	Las preferencias de los consumidores han cambiado en ambas regiones.	Los consumidores chinos prefieren el gasto en línea y racional después del covid-19. Y los consumidores europeos se preocupan más por el consumo sostenible. Las empresas europeas prestan más atención al aspecto de la responsabilidad social.
Tecnológico	Las empresas de moda rápida de ambas regiones han adoptado innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de sus organizaciones.	China, debido a su comercio electrónico bien desarrollado, se está centrando más en la ciberseguridad, mientras que Europa todavía está desarrollando gradualmente el comercio electrónico en este momento. Las empresas de moda rápida de Europa se centran más en el desarrollo tecnológico sostenible.

Ecológico	Las empresas de moda rápida de ambas regiones se ven afectadas por el cambio climático, mientras que las dos valoran la sostenibilidad.	
Legal	Ambas regiones cuentan con normativas que regulan el comercio de las empresas.	Las condiciones laborales de los trabajadores chinos no están protegidas, y Europa valora tanto los derechos humanos de los trabajadores como la seguridad de los productos. El Gobierno chino señaló la importancia de los derechos de propiedad intelectual.

Sobre la base de los análisis anteriores, es posible comprender que existen diferencias en los riesgos externos a los que se enfrentan las empresas de moda rápida tanto en China como en Europa. En cuanto a la economía, la política interna de China es estable, por lo que la economía va bien, pero la región europea tiene más fluctuaciones económicas debido a factores geopolíticos. Además, China tiene costes laborales más bajos y Europa tiene costes laborales elevados, por lo que muchas empresas europeas de moda rápida trasladan su producción a China, lo que supone otros riesgos para las empresas europeas de moda rápida. No hay diferencias significativas en el riesgo que suponen los factores de catástrofes naturales para las dos regiones, ya que las empresas de ambas se ven afectadas por condiciones meteorológicas extremas, que pueden provocar interrupciones o retrasos en la cadena de suministro.

5.2 Estudio de Casos entre China y Europa

5.2.1 Metersbonwe

Metersbonwe es una empresa de ropa con sede en China continental fundada en 1995 en Wenzhou, provincia de Zhejiang, que desarrolla, diseña, produce y vende ropa informal. La empresa en el sistema de suministro, la búsqueda de la eficiencia de la producción y la optimización de la eficiencia de la asignación de recursos. Establece un sistema planificado y rápido: respuesta rápida, suministro rápido, consumo rápido, cambio rápido, actualización rápida, con la mayor eficiencia del mundo: el ciclo total de la cadena de suministro de 22 días como objetivo competitivo. Adopta el modelo

empresarial de diseño independiente de productos, externalización de la producción y combinación de ventas directas y ventas en franquicia, y se dedica a la creación y promoción de marcas, la construcción de redes de comercialización y la gestión de la cadena de suministro, organiza el diseño y las ventas de productos de moda y ropa casual bajo sus marcas Metersbonwe, MECITY, MECITY KIDS y Moomoo, y lleva a cabo la promoción de sus propias marcas y las ventas de artículos de moda y ropa casual relacionados a través de los canales de tiendas offline y la plataforma de comercio electrónico en Internet. También lleva a cabo la promoción de sus propias marcas y la venta de artículos de moda y ocio relacionados a través de los canales de tienda offline y las plataformas de comercio electrónico por Internet (Baidu, 2024).

Para la marca de ropa Metersbonwe, la circulación de capital, la producción y las ventas son factores importantes que afectan a su competitividad integral. Ya al principio de su creación, basándose en el conocimiento de la cadena de la industria de la confección, entonces relativamente madura, los fundadores de Metersbonwe centraron su atención en el eslabón de la distribución y las ventas, y se embarcaron en el modo de funcionamiento de activos ligeros, combinando la producción externalizada, las ventas bajo licencia y las ventas directas de fábrica.

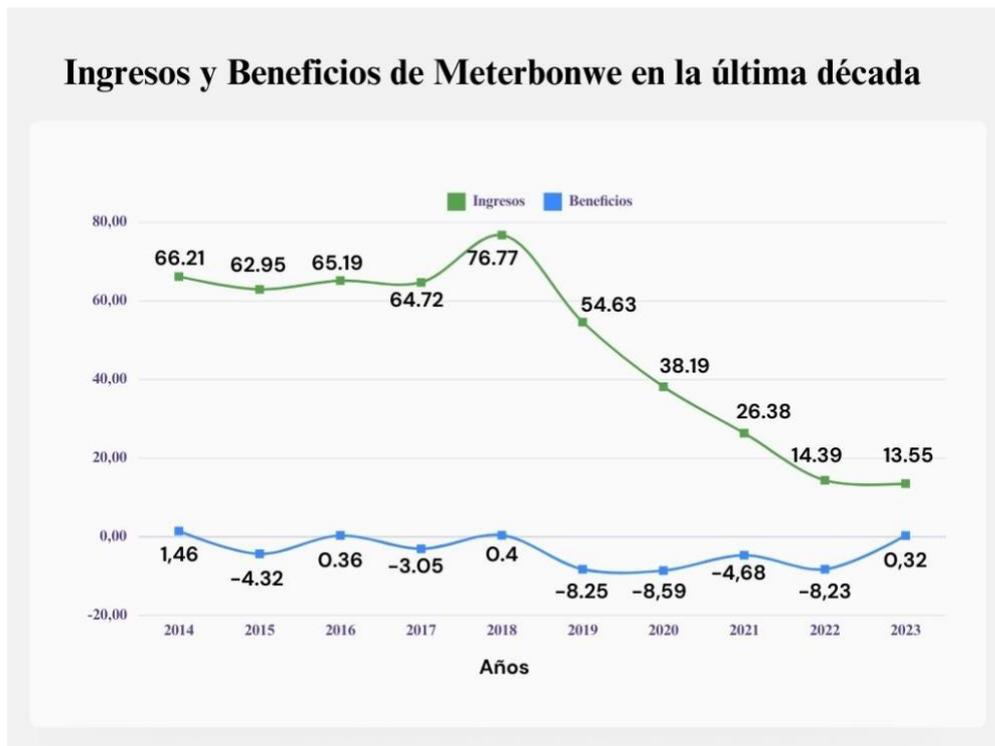
- Externalización de productos: Tras una investigación exhaustiva de los fabricantes, la empresa firmó contratos de transformación con ellos, en los que Metersbonwe se encargaba del diseño y la transferencia de materiales, y los fabricantes sólo de un aspecto de la producción.
- Franquicia: inicialmente, Metersbonwe es franquiciar la expansión del canal, con el fin de mejorar aún más la dependencia del franquiciado y la eficiencia operativa, la empresa no sólo formuló una contabilidad financiera unificada y el sistema de evaluación periódica, mientras que las ventas de franquicia, el personal, la información, la circulación de mercancías y otra gestión integral y la formación. Después de lograr ciertos resultados, los EE.UU. comenzó a construir directa y franquicia paralela modo mixto para ampliar aún más los canales de venta, gastar mucho dinero para crear una red de compras de ayuda y tener un modelo de plataforma APP (Zhang & Zou, 2021).

Con esta estrategia, Metersbonwe no sólo ahorra una serie de gastos en torno a la fabricación y centra sus limitados recursos en la configuración de la marca, la investigación y el desarrollo, las ventas a través de canales y el cultivo de clientes, sino

que también aprovecha la madurez de la industria nacional de fabricación de prendas de vestir para satisfacer la demanda de suministro de productos durante las temporadas altas, y reduce los riesgos de inventario y transferencias reduciendo algunos de los contratos durante la temporada baja.

En 2015, Metersbonwe comenzó a mostrar pérdidas, el valor de mercado se ha reducido en casi un 80%, y el precio de las acciones también está en una tendencia a la baja. 2017-2021, los ingresos de explotación de la empresa cayeron de 6,4 mil millones de yuanes a 2,6 mil millones de yuanes, las tiendas directas de 459 a 56, y las tiendas franquiciadas de 2.227 a 1.193 (Shi, 2023). Como puede verse en Fig.3, a partir de 2014, Metersbonwe se ha situado entre beneficios y pérdidas.

Fig.3. Ingresos y Beneficios de Metersbonwe en la Última Década (unidad: cien millones de yuanes).



Fuente de datos: Informes anuales de Metersbonwe.

Según el último informe anual corporativo publicado por Metersbonwe, el informe muestra los siguientes riesgos actuales para la empresa:

- Riesgo de fluctuación macroeconómica

La industria de la ropa de ocio en la que se encuentra la Empresa se ve afectada significativamente por la macroeconomía, que tiene un mayor impacto negativo en la economía nacional y también aporta mucha incertidumbre a la macroeconomía nacional, y el desarrollo del negocio principal y la rentabilidad de la Empresa están expuestos a los riesgos provocados por las fluctuaciones de la macroeconomía nacional. En 2020, debido a la epidemia, la tasa de crecimiento macroeconómico se desaceleró, la industria de la confección se enfrentó a muchos riesgos y desafíos, y el ingreso operativo general de la industria de la confección de China disminuyó de 236,050,000 yuanes a 160,100,000 yuanes durante el período de 2016-2020 (Yan, 2022). La mayor parte de la industria de la confección de moda rápida adoptó medios como el cierre de tiendas y el despido de empleados para reducir costes, lo que condujo a una disminución de las ventas en la industria. Mientras tanto, durante la epidemia, la industria sufrió generalmente de una grave acumulación de inventario y una disminución continua de la rotación de inventario, lo que a su vez condujo a un bloqueo del flujo de caja, formando un círculo vicioso y obstaculizando el desarrollo sostenible de las empresas. Todas estas razones llevaron a una disminución general de los beneficios de las ventas de las empresas de ropa de moda rápida, el aumento del endeudamiento, el rendimiento de los activos netos, la tasa de crecimiento de los beneficios y otros indicadores. El desarrollo general de la industria se encontró en una situación preocupante.

Control: El sector de la ropa de ocio en el que opera la empresa se ve muy afectado por la macroeconomía. En los últimos años, ha habido muchas incertidumbres en la macroeconomía nacional, y el desarrollo y la rentabilidad de los principales negocios de la empresa están sujetos a los riesgos derivados de las fluctuaciones de la macroeconomía nacional. La Empresa ha respondido a los riesgos que pueden acarrear las fluctuaciones económicas continuando la mejora de la competitividad e influencia de su marca.

- Riesgo de competencia en el sector

El sector de la ropa informal en el que opera la empresa es muy competitivo y, aunque actualmente la empresa tiene una posición fuerte en el mercado nacional de la ropa informal al por menor, con la continua segmentación del mercado, la presión

competitiva de las marcas nacionales y extranjeras continuará o incluso aumentará, lo que puede provocar una reducción del precio de venta de los productos de la empresa o una disminución del volumen de ventas, afectando así a la situación financiera y a los resultados de las operaciones de la empresa.

A mediados de los años noventa, los grupos de jóvenes posteriores a los años setenta y ochenta empezaron a convertirse en la fuerza principal del consumo de ropa, prestando más atención al diseño y la apariencia de los productos, la marca y la visibilidad. Sin embargo, en aquella época, los productos de confección chinos no sólo tenían poca sensibilidad a la moda, escasa innovación y poca sensibilidad a las tendencias, sino que también estaban en desventaja en marketing, diseño y distribución, y era difícil encontrar marcas independientes. Con el rápido desarrollo de la sociedad interconectada y globalizada, marcas extranjeras de ropa como ZARA han entrado en China, y el diseño y los conceptos de la ropa se ajustan mucho a las características de la personalidad de los adolescentes chinos contemporáneos que buscan cosas frescas y a la moda, lo que ha puesto muy en entredicho la posición de mercado de Metersbonwe en China.

Cada vez hay más ropa de marcas nacionales independientes, lo que significa que los consumidores tienen cada vez más opciones en sus manos. Sin embargo, en este momento, Metersbonwe siguió obsesionada con el reconocimiento de marca, ignorando la cuestión de la innovación de marca. A diferencia de otras marcas de ropa, Metersbonwe adopta un modelo de negocio virtual: no ha producido una sola prenda en 10 años, y todos sus productos son procesados por más de 200 talleres de confección nacionales, lo que da especial importancia a los diseñadores. La empresa cuenta con 133 diseñadores y artesanos, que proporcionan más de 3.000 productos al año (Liang, 2014). Esto puede considerarse una producción elevada en la industria textil china, pero ZARA lanza más de 12.000 productos al año, cuatro veces más que Metersbonwe. Además, los productos de Metersbonwe son similares en estilo y carecen de frescura e individualidad en comparación con otras marcas de ropa similares, y les falta capacidad de innovación.

La ventaja de Metersbonwe en la industria de la moda rápida es cada vez menor, y el problema de la homogeneización de productos es grave. En la actualidad, ya sea en cuestiones de diseño, de compras o de producción y venta, abunda la similitud de los productos de confección. Como toda la serie de ropa de Metersbonwe es sobre todo

ropa deportiva informal de alta calidad, la estructura de los productos es demasiado única, y la mayoría de los estilos pueden encontrar fácilmente modelos similares en otras marcas. El comercio electrónico también está inundado de modelos similares a precios más bajos, lo que sin duda afectará al desarrollo de Metersbonwe.

Control: El sector de la ropa de ocio en el que opera la empresa es muy competitivo y, con la continua segmentación del mercado, la presión competitiva de las marcas nacionales y extranjeras continuará e incluso aumentará. La empresa se compromete a seguir reforzando la influencia y la competitividad de sus marcas principales y a seguir promoviendo la mejora de las marcas y los productos mediante la mejora de su matriz de marcas, la innovación en marketing y la concentración en la asignación de recursos.

- Riesgo de control de tendencias

Junto con el desarrollo de la digitalización y el auge de nuevos modelos de negocio minorista, las preferencias de moda de los grupos de edad a los que se dirige la Sociedad están cambiando rápidamente. Si la Sociedad no logra mantenerse al día con los cambios reales en su juicio de las tendencias de moda de los grupos de consumidores objetivo, puede dar lugar a una diferencia significativa entre los productos de marca de la Sociedad y las preferencias de moda de los grupos de consumidores objetivo, lo que puede tener un impacto negativo en el rendimiento de la Sociedad.

Con la mejora del nivel de vida, el entorno del mercado cambia, la demanda de los consumidores también ha cambiado entre lo sutil, en la selección de ropa, barato ya no es lo más importante, ordinaria monótona ropa de estudiante para que pierdan su atractivo, estilo de ropa novedad, rentable, cómodo de llevar el más preocupado por el nivel de los jóvenes. Hoy en día, los jóvenes del grupo de edad de los estudiantes tienen una demanda de moda siempre cambiante, y presumen de estar en línea con las tendencias internacionales.

Metersbonwe ha posicionado a su principal consumidor sólo en el grupo de edad de 15 a 25 años estudiantes, su alcance es demasiado estrecho (Liu, & Wang, 2021), lo que significa que el principal grupo de consumidores de Metersbonwe es el posterior a los 90. Sin embargo, en términos de posicionamiento de la marca, Metersbonwe ha invertido la mayor parte de su dinero en publicidad y rara vez se preocupa por las necesidades reales de los consumidores. El elemento temático de la ropa Metersbonwe

es único, y el estilo se limita al marco del estilo campus, lo que no se ajusta a las necesidades de compra de los jóvenes que siguen la tendencia.

En segundo lugar, en los últimos años, los consumidores chinos están cada vez más concienciados con la protección del medio ambiente, y se centran en los residuos generados por el proceso de fabricación de la ropa y el tiempo de uso. Además, la nocividad del tejido de la ropa para el cuerpo humano también es un criterio al que se refieren los consumidores. Y Metersbonwe no tuvo en cuenta estos contenidos en el proceso de producción de la empresa.

Control: Junto con el auge de la digitalización y los nuevos modelos de negocio minorista, las preferencias de moda del grupo de edad al que se dirige la empresa están cambiando rápidamente. Si la empresa no logra mantenerse al día con los cambios reales en su juicio de las tendencias de la moda de los grupos de consumidores objetivo, puede dar lugar a una diferencia significativa entre los productos de marca de la empresa y las preferencias de moda de los grupos de consumidores objetivo, lo que puede tener un impacto negativo en el rendimiento de la empresa. La empresa, por un lado, continuará introduciendo diseñadores destacados para crear un equipo de diseñadores con un agudo sentido de la moda; por otro lado, hará uso de big data para analizar el comportamiento y las preferencias de los consumidores y desarrollar con precisión productos comercializables para los grupos de consumidores objetivo.

- Conflictos entre empresas y franquiciados

En 2008, Metersbonwe salió a bolsa con éxito, adoptando el modelo de negocio de «tiendas de gestión directa + tiendas franquiciadas», que se ajustaba al entorno de mercado de recursos limitados de Internet e información asimétrica sobre productos básicos en aquel momento. En 2012, el número de tiendas Metersbonwe alcanzó un máximo de 5.220 gracias a la expansión de las tiendas para ocupar el mercado físico. Sin embargo, el número de tiendas cerradas por Metersbonwe llegó a 800 en 2014, y entre 2013 y 2015 Metersbonwe cerró casi 1.000 tiendas en total (Yang, 2018).

Inicialmente, la empresa se dedicaba a franquiciar la expansión del canal, con el fin de mejorar aún más la dependencia de los franquiciados y la eficacia del canal, la empresa formuló un sistema unificado de contabilidad financiera y evaluación periódica, ventas, personal, información, distribución de mercancías y otros aspectos de gestión integral y

formación. Pero con la empresa en la lista, con el fin de fortalecer aún más el control del canal, la empresa aceleró la construcción de tiendas de gestión directa, al mismo tiempo, comenzó a franquiciados y tiendas de gestión directa de tratamiento diferenciado del franquiciado de imponer una orden anual para crecer el 25% de los requisitos obligatorios, una serie de movimientos causados por el franquiciado fuertemente insatisfecho. Sin embargo, cuando los franquiciados han protestado, Metersbonwe comenzó a entrar en la plataforma de comercio electrónico de Internet (Banggo.com) a lo grande. En la construcción de Banggo.com, la empresa no tuvo en cuenta la cuestión de la posterior complicación de la cadena de suministro en el marco del comercio electrónico, y se limitó a utilizarla como una simple réplica en línea de las tiendas físicas fuera de línea. Según la visión de la empresa en aquel momento, Banggo.com le reportaría decenas de miles de millones de yuanes en ingresos, invirtiendo así el declive. Con el fin de estimular el potencial de este canal, la empresa lanzó constantemente una serie de actividades promocionales en línea, aunque los consumidores pueden obtener precios más bajos que las tiendas de gestión directa, pero esta práctica ha perjudicado gravemente los intereses de las tiendas, por lo que la contradicción entre la empresa y el franquiciado se intensificó por completo, y en última instancia, Banggo.com en un regaño en un final precipitado (Shi, 2023). Metersbonwe y los franquiciados no pueden formar efectivamente un concepto de ganar-ganar, el upstream y downstream no puede lograr la unidad eficiente, por lo que no puede formar una comunidad de intereses con el franquiciado, que es también uno de los problemas que conducen al riesgo de Metersbonwe operación.

Control: De hecho, después de una serie de cambios fallidos, después de 2018, Metersbonwe comenzó a reconsiderar la relación con el franquiciado y volver a cambiar el canal al franquiciado como un segmento, sin embargo, en este momento, el entorno del mercado ha desaparecido hace mucho tiempo. Metersbonwe puso en marcha un ajuste del canal de ventas para crear un modelo paralelo de canales online y offline para llevar a cabo las ventas. Debido al desarrollo de la prevención y el control de epidemias, el método de compra de los consumidores cambió, el método de venta al por menor original cambió, el tiempo en casa era más largo, el tiempo en Internet también aumentó, y el método de compra cambió de offline a online. Metersbonwe realizó ajustes en las tiendas que no eran rentables debido al cambio de los distritos comerciales, cerrando 504 tiendas durante el periodo del informe, al tiempo que

buscaba nuevos canales de alta calidad con potencial de desarrollo, abriendo 105 nuevas tiendas, captando rápidamente nuevos clientes, creando nuevos distritos comerciales y ampliando y explorando activamente el valor de los canales omnicanal, incluido el comercio minorista social. Al mismo tiempo, Metersbonwe ha establecido filiales de venta y ha abierto tiendas de gestión directa en ciudades de primer nivel para dar a conocer la marca, crear un efecto de radiación en la periferia de las ciudades de primer nivel, así como en ciudades de segundo y tercer nivel, y atraer recursos de alta calidad que se unan a la empresa para lograr la expansión industrial. Mejorando la imagen de las tiendas fuera de línea y desarrollando nuevos canales, mejoraremos la eficiencia de las operaciones de las tiendas, satisfaremos la demanda de los consumidores, mejoraremos la experiencia de compra de los consumidores y construiremos una buena reputación.

- Excedente de existencias

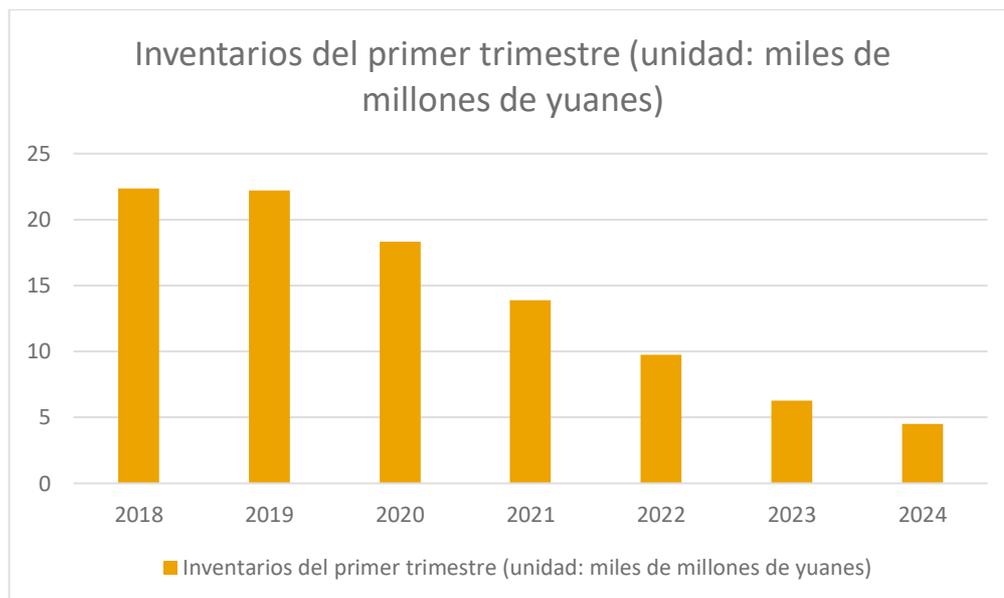
Ya en 2012, Metersbonwe tenía una gran acumulación de inventario. En el informe financiero de Metersbonwe correspondiente al primer trimestre de 2012, los ingresos de la empresa ascendieron a 2.600 millones de yuanes, pero el importe de las existencias ascendía a 2.300 millones de yuanes, y el importe de las existencias de ropa fuera de temporada superaba los 1.300 millones de yuanes. Al tratarse de un FMCG de ropa, fuera de temporada supone una enorme depreciación del inventario, lo que significa una fuerte disminución del flujo de caja operativo y de la rotación de inventario.

En 2012, Metersbonwe abrió más de 300 tiendas de descuento dedicadas a la promoción de descuentos para digerir el inventario. Cuando la presión de inventario no es grande, las desventajas del modelo de activos ligeros adoptado por Metersbonwe no aparecieron, pero con el aumento de la presión de inventario, sobrevienen diversos problemas, por ejemplo, para eliminar el inventario, la empresa tuvo que reducir los precios y descuentos, pero este comportamiento, a su vez, vinculó su propia marca a la baratura, por lo que la empresa se ve atrapada en un círculo vicioso. en septiembre de 2017, el inventario de Metersbonwe ascendió a 2.219 millones de yuanes (Metersbonwe, 2017). Los datos del informe financiero muestran que, en el primer semestre de 2018, el inventario de Metersbonwe representó tanto como el 30,21% de los activos totales, y los días de rotación de inventario alcanzaron los 182 días en 2016, y a partir del primer semestre de 2017, los días de rotación de inventario llegaron a 204

días, y desde entonces la empresa ha dejado de revelar estos datos al público (Metersbonwe, 2017). En mayo de 2019, Metersbonwe admitió que su inventario era más alto que el nivel promedio de la industria.

El elevado inventario de Metersbonwe se deriva de sus escasas ventas, así como de su anticuado enfoque de la gestión de la cadena de suministro, que debe adaptarse a una cadena de suministro más ágil y con mayor capacidad de respuesta. De hecho, un gran número de tiendas físicas tendrá inevitablemente un elevado inventario acumulado, y cuantas más tiendas, mayor será el inventario. Con el telón de fondo del debilitamiento del desarrollo de las tiendas físicas, la probabilidad de una venta urgente o rápida es cada vez menor, y si una empresa es incapaz de fabricar un artículo pop-up que los consumidores se apresuren a comprar, inevitablemente tendrá una acumulación de existencias.

Fig.4. Inventarios del primer trimestre (unidad: miles de millones de yuanes) de cada año.



Fuentes: Informes Anuales de Metersbonwe.

Control: Como la sensibilidad de los consumidores hacia las marcas ha aumentado en la era post-epidémica, y la búsqueda de productos de alto valor añadido ha ido en aumento, la empresa ha acelerado la configuración de sus marcas y la mejora de sus productos, los ha clasificado según las necesidades de los consumidores, se ha adherido a la combinación de internacionalización y localización, ha creado un equipo de diseño

distintivo, ha mantenido la juventud y vitalidad del equipo, y ha llevado a cabo una campaña de marketing integrado a varios niveles centrada en el posicionamiento y los valores de las cinco principales marcas de la empresa. , orientada al desarrollo de líneas de productos que se adapten a las tendencias de compra de moda y realcen la imagen de marca. Metersbonwe ha seguido ampliando su reserva de recursos de propiedad intelectual desarrollando nuevas líneas de productos, combinando la cultura tradicional china con el diseño moderno, y lanzando sucesivamente y enriqueciendo continuamente series de productos como «Disney» y «Marvel», así como lanzando tendencias nacionales como ropa chino nacional y la Ópera de Pekín para atraer a diferentes grupos de consumidores. Mediante la actualización de los productos, el conocimiento de la demanda de los consumidores y el desarrollo de nuevas series de productos que atraigan la atención de los consumidores, podemos reducir eficazmente la acumulación de existencias y aumentar el número de ventas.

- Escasa integración de la información de la cadena de suministro

La gestión retrógrada de la cadena de suministro y la falta de un mecanismo de intercambio de datos conducen a una información asimétrica de la gestión del inventario. Metersbonwe lanza constantemente nuevas marcas, nuevas series, nuevos productos, y trata constantemente con un departamento independiente, lo que aumenta el coste de la comunicación dentro de la empresa, y cada departamento independiente tiene sus propios proveedores diferentes, lo que corta aún más la construcción del canal de la empresa. Los departamentos son independientes entre sí, la comunicación de información entre los departamentos no es oportuna, no está en su lugar, y más capas, frente a los problemas, el mensaje transmitido consume mucho tiempo, y en el proceso de transmisión es propenso a sesgos. La comunicación de información dentro de la empresa es extremadamente importante, una vez que la comunicación de información no está en su lugar o la desviación de intercambio de información, causará consecuencias inconmensurables para la empresa. En general, las grandes empresas suelen establecer una plataforma de intercambio de información en la cadena de suministro, que puede lograr mejor el intercambio de información. Aunque las medianas empresas de ropa también tienen la conciencia de la gestión de la cadena de suministro, pero a menudo debido a la coordinación no está en su lugar, la falta de gestión conduce a la débil capacidad de predecir la demanda del mercado, la desviación

de intercambio de información. Las pequeñas empresas en el modo de gestión de la cadena de suministro son más tradicionales, en términos generales, se basará en la experiencia del pasado en la adquisición de materiales para desarrollar estrategias, no hay datos precisos se puede hacer referencia, la plataforma de intercambio de información está seriamente ausente, la asimetría de la información de gestión de la cadena de suministro es más evidente.

La esencia de la competencia de la ropa de gran consumo es la comparación de la cadena de suministro. A la hora de construir su cadena de suministro, Metersbonwe adopta una gestión diferenciada para sus canales descendentes y estrategias diferenciadas para sus productos, lo que en última instancia genera complejidad interna en la cadena de suministro y aumenta los costes de comunicación. En cuanto a la comunicación de información entre la empresa y sus franquiciados, aunque se ha firmado un sistema de retroalimentación de la información, la mayor parte de la información facilitada por los franquiciados procede de la fabricación y no de la retroalimentación real del mercado.

Control: Metersbonwe ha profundizado en la transformación digital de las operaciones y la reestructuración de la gestión para establecer una cadena de suministro que pueda adaptarse plenamente a la situación general de la industria de la confección y satisfacer el desarrollo actual y a largo plazo de la empresa, a fin de realizar la integración y sincronización del flujo de negocios, la logística, el flujo de información y el flujo de capital. En conjunción con las normas internacionales de gestión, diferencian entre la gestión de las tiendas de venta directa y las tiendas francesas, y ofrecen oportunidades adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes. En cuanto al intercambio de información, se concentran en las principales actividades de la empresa, optimizando y mejorando el sistema de gestión de la información, que utilizan para normalizar y diferenciar entre los distintos participantes en el proceso, integrar las bases de datos necesarias para el funcionamiento del cliente, transferir información del proceso a la empresa anterior, conocer a fondo el flujo del proceso dentro de la empresa, integrar los nodos que intervienen en el proceso y conseguir un buen rendimiento. Trabajo de coordinación, se encargan de la comunicación y el intercambio de información entre las distintas tiendas. Este sistema permite la comunicación y el intercambio de información entre las tiendas, mejorando la eficacia operativa de la empresa y aumentando la competitividad subyacente.

Metersbonwe ha establecido ocho centros logísticos regionales, que se encargan principalmente del almacenamiento y la distribución de mercancías en la región, transportando las mercancías de las fábricas a los centros logísticos regionales y distribuyéndolas después a los almacenes de cada sucursal, lo que mejora en gran medida la capacidad de circulación rápida y la eficiencia de la logística de la cadena de suministro, y permite el despliegue oportuno de las existencias en caso de desequilibrio en el número de existencias entre las regiones, reduciendo la pérdida de oportunidades potenciales de venta debido a la insuficiencia de existencias, y haciendo realidad la alta eficiencia de la empresa. En caso de desequilibrio en la cantidad de existencias entre las regiones, puede realizar la distribución oportuna de las existencias y reducir la pérdida de oportunidades potenciales de venta debido a la insuficiencia de existencias, para así realizar un funcionamiento y un desarrollo eficaces de la empresa.

5.2.2 Semir

Zhejiang Semir Garment Co., Ltd. es una empresa de ropa de marca con gestión virtual, con una serie de ropa informal para adultos y ropa infantil como productos principales, que posee dos marcas de ropa famosas, a saber, ropa informal Semir y ropa infantil Balabala. La empresa posee dos marcas famosas: ropa informal Semir y ropa infantil Balabala. La marca Semir fue fundada en 1996, para la edad de 16 a 30 años adolescentes y estudiantes y jóvenes que acaban de entrar en la comunidad como el principal objetivo de consumo, los productos y las marcas se encuentran en el joven, de moda, enérgico, rentable ropa casual de masas. La marca Balabala fue fundada en 2002, abogando por la moda, la vitalidad, la profesionalidad, los productos son principalmente para la clase media y las familias acomodadas, con los niños menores de 14 años como los principales grupos de consumidores (Zheng & Yu, 2021). Después de un largo período de funcionamiento y construcción, Semir ha estado en el líder nacional de ropa casual, Balabala en el mercado de ropa infantil ocupa una ventaja absoluta, Balabala. La cuota de mercado y la conciencia de marca de la marca Balabala se encuentran entre la parte superior de las marcas nacionales de ropa infantil, conocido como creado un milagro del desarrollo de las marcas de ropa infantil de China. Semir se estableció en el comienzo de la creación del camino de desarrollo “producción virtual, marca magra, cadena de tiendas”, ha experimentado tres etapas de desarrollo, la primera etapa es la rápida replicación del desarrollo; la segunda etapa es mejorar la

calidad del producto; la tercera etapa es establecer su propio concepto de marca de ropa. Después de estas tres etapas, la marca Semir ha alcanzado el propósito de funcionamiento de alta velocidad y rápido desarrollo (Wang, 2022).

El modelo operativo de Semir es el siguiente (Wang, & Yu, 2020):

- Externalización de la producción, pequeña inversión en activos fijos.

Semir deja los eslabones de producción y fabricación en la cadena industrial a otras empresas, sin invertir en activos fijos importantes, lo que le ahorra a la empresa una gran cantidad de flujo de capital y luego utiliza activos livianos como la marca y la I + D para promover el funcionamiento eficiente de la empresa. compañía. Subcontratación de la producción para que las empresas eligen proveedores de alta calidad se ha convertido en extremadamente crítico, y los proveedores de ropa Semir principalmente para algunas empresas de renombre, con el fin de garantizar la calidad del producto y la eficiencia del suministro.

- Franquicias para aumentar las tiendas físicas.

Semir a través de franquicias para introducir franquiciados, la transferencia de los derechos de franquicia. El franquiciado, de acuerdo con las condiciones de selección del emplazamiento y la decoración, la inversión total de no menos de 450.000 yuanes, incluyendo la cuota de franquicia, depósito, tasa de decoración, tasa de gestión. Los franquiciados disfrutan de una gestión unificada, precio, imagen, servicio, calidad, configuración del suministro y publicidad. Semir proporciona orientación empresarial, planificación publicitaria, formación, suministro de mercancías, el uso del valor de la marca para absorber a los franquiciados, el acceso al capital, ampliar la influencia de la marca y la cuota de mercado.

- Producción de valor de marca.

Marca representa la calidad de las normas de bienes y servicios de una empresa, determina el valor de mercado de la marca de la empresa y la influencia social, el valor de marca se ha convertido en la aplicación de la empresa de activos-light operación del arma. Con la gestión de marca como núcleo, Semir construye plataformas comerciales para la marca de ropa casual Semir y la marca de ropa infantil Balabala, integra de manera eficiente a los fabricantes y proveedores de canales, permite a las marcas penetrar rápidamente en los consumidores objetivo y se basa en el valor de marca para expandir su negocio. 2019, Semir fue seleccionado como uno de los trece nombres de marca chinos con un valor de marca de 27,982 mil millones de yuanes. En 2019, Semir fue seleccionada como una de las decimoterceras 500 mejores marcas de China con un

valor de marca de 27,982 mil millones de yuanes, lo que fortalece la influencia de la marca.

- Centrarse en la inversión en I+D.

El diseño de productos y la capacidad de I+D constituyen el núcleo de la competitividad de las empresas de confección en el modo de funcionamiento de activos ligeros. Para reforzar la capacidad independiente de investigación y desarrollo de productos, Semir coopera activamente con instituciones de diseño y desarrollo de renombre internacional e introduce a expertos de la industria nacionales y extranjeros para captar las tendencias del mercado a tiempo, y combina el desarrollo de productos de ciclo largo con el modelo de producto de moda rápida para satisfacer las necesidades de ropa de los consumidores, que cambian rápidamente.

Según el Informe Anual Corporativo de Sema 2023, la empresa está expuesta a los siguientes riesgos:

- Riesgo de fluctuación macroeconómica

Los principales productos de la empresa, la ropa informal de la marca Semir y la ropa infantil de la marca Balabala, se encuentran en el mercado de consumo de masas y en el mercado de ropa infantil de gama media, respectivamente, y la demanda del mercado se ve muy afectada por la fluctuación de la macroeconomía y el nivel de consumo de los residentes. Si la tasa de crecimiento de la demanda interna de consumo terminal se ralentiza, puede tener un impacto adverso en el negocio principal de la Compañía.

Control: Nada.

- Riesgo de las operaciones de marca

Riesgo del negocio de ropa casual

El segmento de la ropa casual tiene una gran cuota de mercado en la industria de la confección, y tras la etapa de rápido desarrollo caracterizada por el impulso de la demanda, el mercado presenta rápidos cambios en el consumo, cambios en los canales de venta al por menor, el auge del consumo por Internet y la intensificación de la competencia de la globalización, etc., y la competencia en el mercado es cada vez más feroz. Los factores mencionados pueden afectar al desarrollo del negocio de ropa casual de la Empresa.

Riesgo del negocio de ropa infantil

El mercado de ropa infantil de China se ve afectado por factores como la mejora del consumo y la política demográfica, mostrando características de rápido desarrollo, muchas marcas de ropa han entrado en el mercado de ropa infantil, intensificando la competencia en el mercado, los cambios demográficos pueden traer riesgos inciertos para el desarrollo del negocio de ropa infantil de la empresa.

Control: Refuerzan continuamente la posición de liderazgo de las marcas existentes de Semir y Balabala. Después de años de acumulación, la empresa es plenamente consciente de la industria y la demanda del mercado, y de acuerdo con las características de los dos segmentos principales del mercado de ropa de ocio y ropa infantil y las necesidades de los consumidores objetivo, la empresa ha tomado la operación de marca como el núcleo, y ha operado de forma independiente la ropa de ocio de marca de Semir y la ropa infantil de marca de Balabala bajo la forma de un sistema divisional, y ha construido una plataforma de negocio diferenciada para las partes en los dos segmentos principales del mercado en términos de demanda y oferta, y ha integrado eficazmente los recursos aguas arriba y aguas abajo de la cadena industrial de los dos segmentos. Ha integrado eficazmente los recursos aguas arriba y aguas abajo de la cadena industrial de los dos segmentos industriales, ha realizado la integración eficiente de fabricantes y operadores de canal, y ha permitido a los propietarios de diseño, producción y canal de los dos segmentos industriales penetrar rápidamente en el mercado y dirigirse a los consumidores a través de la plataforma comercial de Semir, formando una cadena comercial y un ecosistema estables.

- Riesgo de variación de los precios de las materias primas

Si el precio de los tejidos y accesorios y los costes de transformación encargados siguen subiendo, la empresa puede enfrentarse a la situación de que los tejidos y accesorios no puedan suministrarse a tiempo, aumentando los costes de adquisición, lo que afectará negativamente a la producción normal y a las actividades comerciales de la empresa.

Control: Semir ha acumulado una gran cantidad de recursos de proveedores. Con el fin de garantizar una producción y un funcionamiento ordenados, Semir ha formulado una serie de sistemas y procedimientos para el proceso de producción y adquisición, incluida la adquisición de tejidos y materiales auxiliares por parte de la Empresa o de los fabricantes de prendas de vestir a los proveedores de tejidos y materiales auxiliares

designados por Semir, de acuerdo con los estilos y normas proporcionados por Semir. Además, al subcontratar la producción de sus productos a fabricantes de prendas de vestir, Semir puede aprovechar plenamente la experiencia y las economías de escala de los fabricantes de prendas de vestir, y estas medidas han reducido en gran medida los costes operativos y los riesgos empresariales de Semir.

- Gestión de existencias y riesgo de caída de precios

Con la expansión de la escala de ventas de la empresa, las ventas a franquiciados, así como la terminal directa y los canales de comercio electrónico para comprar y mostrar la creciente demanda de bienes. En la actualidad, el inventario de la empresa se forma en el curso normal de los negocios, de acuerdo con la situación real de las operaciones de la empresa y la práctica de la industria. Sin embargo, si se producen cambios anormales en el mercado de venta de productos que provoquen una disminución de las existencias o dificultades en su realización, ello afectará negativamente a los resultados de explotación de la empresa.

Control: El control de las existencias por parte de la empresa consiste principalmente en un control previo, un control a priori y un control a posterior.

A. Planificación previa razonable

El departamento de marketing de la empresa se encarga de investigar y formular el plan de expansión del mercado, el departamento de ventas se encarga de comunicarse con los franquiciados para confirmar el objetivo de crecimiento de las ventas, el departamento de operaciones de mercancías de la empresa combinará el objetivo del plan anterior con la estrategia de desarrollo de la empresa, tomará la demanda del mercado como fuerza motriz para formular el objetivo de ventas anual, y luego lo descompondrá en el objetivo de ventas trimestral, presupuestará el inventario trimestral y otros índices, y formulará el plan de pedidos para las mercancías trimestrales. La empresa establece un sistema sólido y completo de formulación del plan de negocio, utiliza una planificación flexible de la cadena de suministro, hace un buen uso de los planes de desarrollo y suministro de productos a largo, medio y corto plazo, y garantiza la aplicación efectiva del plan de negocio mediante un estricto mecanismo de control interno.

B. Ajuste flexible

En el proceso de venta de mercancías, el departamento de operaciones de productos básicos organizará el personal de ventas de alto nivel para revisar los productos, seleccionar los modelos populares y los modelos de precipitación, identificar algunos de los estilos más vendidos para ordenar la reposición, de acuerdo con la situación de las ventas en el mercado para la orden tardía, mientras que la programación de un buen momento con el Ministerio de la capacidad de producción, si la situación de ventas es buena, entonces la orden, si las ventas no son ideales, entonces la orden será interrumpida. Proceso de ventas de acuerdo con el informe diario para analizar las mercancías, si el proceso de desviación, de acuerdo con la diferencia entre la tasa de algunos clientes o clientes del sistema mostrar promociones o promociones de descuento, hasta que la desviación está cerca de la meta de presupuesto de inventario.

C. Manejo oportuno después del evento

Para las mercancías de venta lenta y las devueltas por los clientes, la empresa las volverá a clasificar y organizar según estilos y categorías, y organizará las ventas a través de plataformas en línea y tiendas fuera de línea en las temporadas correspondientes del año siguiente según la información sobre la demanda del mercado. En resumen, gracias a la planificación previa razonable, el ajuste flexible y el procesamiento posterior oportuno de las mercancías, la empresa puede controlar mejor el inventario de mercancías y mantener la cantidad de mercancías en stock en un nivel razonable.

- Riesgo comercial de importación y exportación

Los cambios en el entorno económico y comercial mundial han traído incertidumbre al negocio de importación y exportación de la empresa. En este momento, el negocio de importación y exportación de la empresa es relativamente pequeño, el riesgo comercial de importación y exportación de la empresa debido a las fluctuaciones de los tipos de cambio, el proteccionismo comercial y otros factores no tendrá un impacto significativo en los resultados de la empresa.

Control: La empresa sigue integrando los recursos de la cadena de suministro para mejorar la calidad de los productos; optimizando la estructura de los canales para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento de los canales; aumentando la inversión en investigación y desarrollo de productos para mejorar la potencia de los productos; aumentando la inversión en operaciones de marca para potenciar la potencia

de la marca y mejorar la experiencia de los minoristas y los consumidores; y mejorando la eficiencia operativa de la empresa mediante la innovación de la gestión, el refuerzo de los incentivos y otras medidas, se esfuerzan por lograr buenos resultados económicos.

5.2.3 Zara

Zara es una de las marcas de moda rápida más famosas de Europa mientras es una de las marcas más reconocidas de la empresa española Inditex.

Zara se dirige al mercado de masas de la industria en su conjunto, más que al mercado de lujo de la industria. La «moda rápida» de Zara hace hincapié en estilos únicos, materiales, colores, siluetas, calidades físicas razonables y precios rápidos y atractivos para productos que incorporan los últimos y más populares conceptos de diseño de moda. Los estilos de la categoría de moda rápida cambian rápidamente, lo que se traduce en ciclos de vida de los productos cortos, de un mes o menos (Doeringer & Crean, 2005). Ante esta situación, Zara saca provecho respondiendo rápidamente a los estilos emergentes. Zara puede llevar un nuevo producto desde la concepción hasta el lanzamiento en los estantes de las tiendas de producción en tan solo 3 semanas, en comparación con el estándar de la industria de 5 a 6 meses para el ciclo de diseño a venta al por menor de las marcas de lujo (Informe anual de Inditex, 2017). Zara lanza una amplia variedad de productos nuevos o repone productos existentes de éxito pertenecientes a la categoría de alta costura en pequeños lotes en envíos quincenales. Los productos no se fabrican en serie con los mismos colores y estilos, sino que se diferencian para que cada cliente se sienta vestido de forma única.

Los productos que se venden en todo el mundo no se limitan a los gustos de una región concreta, sino que son diversos y adoptan las tendencias mundiales. Aproximadamente 3/4 de los artículos expuestos cambian cada 3-4 semanas (Ghemawat & Nueno, 2006). Por lo tanto, Zara es capaz de ofrecer a sus clientes productos exclusivos de una línea de productos fresca y que cambia rápidamente.

Los factores de riesgo a los que está expuesto Inditex se clasifican en seis grupos, en función de su causalidad: riesgo financiero, riesgo geopolítico, riesgo tecnológico, riesgo medioambiental, riesgo social y riesgo gubernamental. Además, cada riesgo se evalúa teniendo en cuenta tres niveles de riesgo: impacto, probabilidad de ocurrencia y preparación. Basándose en el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo,

Inditex ha creado un mapa de riesgos para visualizar mejor el nivel de riesgo de cada riesgo.

Riesgos Sociales

- Capital humano

Gestión del talento y adaptación cultural: Inditex necesita adaptar su cultura organizativa a una amalgama de calidad del trabajo, bienestar de los empleados, armonía laboral y personal y diversidad.

Responsabilidad social y atractivo de la plantilla: La responsabilidad social es crítica para el atractivo de la plantilla de Inditex y la compañía evalúa anualmente el nivel de capital humano de las personas implicadas.

Riesgo de interrupciones operativas: Inditex está expuesta al riesgo de interrupciones operativas debidas a conflictos laborales, huelgas o protestas, que pueden afectar a la productividad.

Control: Difundir conocimientos e implicar a todos en la cultura y el funcionamiento de la empresa; Promover el desarrollo de todo el equipo mediante políticas de desarrollo profesional, formación y retribución, ofreciendo oportunidades de crecimiento a más talentos y reteniendo a los empleados clave; Incorporar nuevos talentos y garantizar un flujo constante de los mismos; Desarrollar medidas para una política de diversidad e inclusión; Desarrollar planes y medidas de igualdad para promover el compromiso y la aplicación efectiva de la igualdad entre hombres y mujeres, prevenir la discriminación laboral, garantizar un entorno de trabajo saludable y promover la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar; Poner en marcha programas y proyectos de solidaridad; Promover el diálogo social a todos los niveles.

- Enfermedades infectocontagiosas

Los riesgos de enfermedades infecciosas incluyen el impacto de pandemias a nivel local, regional o global, como Covid-19. Estas enfermedades pueden tener repercusiones múltiples, imprevisibles y variables en el tiempo y espacio, y sus consecuencias pueden llegar a ser sistémicas.

Control: Establecimiento de un sistema para entender mejor las recomendaciones de autoridades y organizaciones públicas; Implementación de mecanismos para asegurar la continuidad del negocio; Adaptación del modelo de negocio y fortalecimiento de los canales online; Mantenimiento y actualización de medidas sanitarias como comités de

gestión de emergencias, recopilación de datos epidemiológicos, información periódica a trabajadores, instalación de pantallas de protección y adaptación de capacidades.

- Percepción de la marca

Estos riesgos afectan directamente a la percepción que tienen de Inditex sus partes interesadas (clientes, empleados, accionistas, proveedores) y la sociedad en general.

Control: La imagen del Grupo en todos los ámbitos es supervisada por diversos departamentos, entre ellos la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales; Establecimiento de los procedimientos y protocolos necesarios por la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales; Gestión de las relaciones con los organismos reguladores por la Secretaría General– Cumplimiento; Gestión de las relaciones con inversores y analistas por la Dirección General de Mercados de Capitales; Códigos de conducta; Códigos de conducta para fabricantes y proveedores; Política sobre cuentas oficiales y datos personales en Internet y redes sociales.

Riesgos Financieros

- Competencia

Inditex enfrenta riesgos competitivos debido a la dificultad de adaptarse a cambios en el mercado y las tendencias de moda, lo que puede afectar su capacidad para suministrar y vender productos. También existe el riesgo de violaciones de derechos de propiedad industrial e intelectual por parte de la competencia.

Control: El modelo de gestión empresarial busca mejorar la eficiencia y eficacia en mercados, líneas de negocio y tiendas, racionalizando y diversificando la red comercial; Foco en expandirse a nivel internacional; Integración completa de canales y difusión de nuevas tecnologías para un negocio multimarca; Realización y seguimiento de análisis de viabilidad para nuevos mercados, líneas de negocio o tiendas; Un departamento de Propiedad Industrial supervisa el uso y protección de derechos de propiedad intelectual y activos, apoyado por especialistas en el sector comercial; Formación específica en materia de propiedad industrial e intelectual; Implementación de políticas para controlar productos de propiedad industrial e intelectual.

- Contraparte

Inditex enfrenta riesgos de contraparte con proveedores, clientes y socios comerciales estratégicos, lo que puede afectar operaciones. También existe riesgo de

incumplimiento por parte de contrapartes financieras en obligaciones de liquidez, crédito y derivados utilizados para cubrir riesgos financieros.

Control: Evaluación continua de la solvencia de terceros claves; Asegura la seguridad y liquidez de los activos; Límites de riesgo para contrapartes; Cadena de valor resiliente y diversificada; Área específica para gestionar riesgos de terceros.

- Crisis de Mercado

Inditex utiliza múltiples divisas para sus operaciones internacionales, lo que conlleva riesgos de inversión neta, conversión y transacción. Las inversiones en el extranjero están expuestas al riesgo de conversión al consolidar los estados financieros en euros. Además, exposición a fluctuaciones de divisas en los procesos de cobro y pago para la adquisición de bienes y servicios en operaciones internas y externas. La actividad depende del transporte de suministro y distribución, enfrentando riesgos por cambios políticos/sociales, estabilidad de mercados, cambios normativos, fricciones comerciales, aranceles y saturación de infraestructuras logísticas.

Control: Política de gestión de riesgos financieros; Equipo interno especializado en la normativa aduanera del mercado, en contacto permanente con las agencias de aduanas; Diversificación de los puntos de embarque y creación de rutas alternativas; Seguimiento continuo de los productos hasta que llegan a las tiendas; Seguimiento de la normativa pertinente y de los cambios reglamentarios.

- Perspectivas Económicas

El negocio de Inditex está expuesto al riesgo de un posible descenso de las ventas debido a la contracción económica o a otros riesgos macroeconómicos derivados de factores externos.

Control: Modelo de negocio flexible basado en la omnicanalidad multimarca; Diversificación territorial a través de una estrategia de internacionalización.

- Variables Económicas

Inditex enfrenta el riesgo de que la inflación aumente los costes de bienes y servicios necesarios para sus operaciones. Esto incluye el impacto de la subida de precios de materias primas, tanto textiles como no textiles, afectando especialmente las áreas de aprovisionamiento y transporte de distribución.

Control: El modelo permite adaptarse a cambios en demanda y oferta; Contacto continuo entre equipos de tienda, online y diseñadores para captar cambios en gustos de los clientes; Acciones selectivas para proteger los márgenes; Acorta plazos de

producción y entrega, reduce inventarios y facilita el lanzamiento de nuevos productos; Monitoreo del mercado de materias primas y fomento del reciclaje y recuperación.

Riesgos Geopolíticos

- Entorno de negocio e inestabilidad política

La inestabilidad en las regiones donde se ubica la cadena de suministro y se venden los productos de Inditex supone un riesgo significativo. La inestabilidad sociopolítica, como revueltas sociales y violencia política, puede afectar la capacidad de operar en esas zonas, impactando la cadena de valor, ventas y expansión, así como dañando operaciones e instalaciones comerciales. Incluyen riesgo de revueltas y violencia afectando la operación y fricciones en el flujo de materias primas en rutas clave, creando cuellos de botella y restringiendo envíos, lo que erosiona la rentabilidad del negocio.

Control: Las cadenas de valor con múltiples orígenes geográficos garantizan alternativas en caso de perturbaciones en los mercados de fabricación; Ampliación y variación de los puntos de venta; Monitoreo constante del riesgo país y proximidad a los mercados locales; Evaluación continua de la evolución de los conflictos y sus impactos, implementando planes para mitigar efectos, especialmente en la mano de obra de los mercados afectados.

- Políticas empresariales, gubernamentales y marco regulatorio

La amplia presencia geográfica de Inditex implica enfrentar diversas legislaciones en los países donde opera, con cambios normativos frecuentes en la industria de la moda. Diferentes interpretaciones de las normativas en distintas jurisdicciones pueden afectar negativamente las finanzas, el cumplimiento normativo y la reputación social del Grupo. Incluyen normativa laboral, comercial, de consumo, derechos de propiedad, protección de datos, normativa fiscal y aduanera. La anticipación de cambios normativos importantes genera incertidumbre y requiere planificación financiera y operativa para adaptarse adecuadamente.

Control: Monitoreo sistemático del impacto y riesgos de normativas emergentes y propuestas de soluciones operativas; Modelo de negocio centrado en la transparencia, sostenibilidad social y medioambiental, y cultura corporativa ética; Formación continua en cumplimiento normativo; Órgano independiente (Comité de Ética) y mecanismos de denuncia (Canal Ético); Modelo para prevenir, detectar, controlar y gestionar riesgos

legales y reputacionales; Política de Donaciones y Patrocinios, Política de Regalos e Invitaciones, y Política de Relación con Funcionarios; Implementación de políticas financieras; Política de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo; Evaluación continua del sistema de gobierno corporativo para asegurar cumplimiento y mejores prácticas.

Riesgos de Gobierno

- Ejecución del modelo de negocio

Riesgo de no anticipar ni reaccionar a las tendencias del mercado, fallar en el suministro adecuado a las tiendas o no diferenciarse de los competidores; Riesgo de que las operaciones logísticas (aprovisionamiento, almacenamiento y distribución) estén concentradas en un número limitado de centros de distribución gestionados por terceros en España.

Control: El modelo de negocio es ágil y flexible; Identifican productos requeridos y gestionan adecuadamente la oferta; Disponibilidad de datos detallados y frecuentes para ajustar la oferta a la demanda; Uso de redes sociales y diversos puntos de contacto (tiendas, online) para entender gustos y expectativas; Permite una respuesta rápida a la demanda; Puntos clave de conexión logística; Uso de pequeños centros en distintos países y operadores logísticos externos para distribución variable; Implementación de sistemas de gestión de almacenes para asegurar operatividad y compatibilidad; Implementación en todas las formas comerciales para una mejor gestión del stock; Evaluación continua de necesidades y nuevas inversiones en logística.

- Incumplimiento

Posibles violaciones del Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores, que establece normas éticas y responsables. La industria de la moda demanda altos estándares ambientales, sociales y de gobernanza, basados en la trazabilidad y transparencia. Riesgo de incumplir leyes, recomendaciones de buen gobierno, mejores prácticas y compromisos voluntarios, especialmente en sostenibilidad.

Incluyen fiscalidad, aduanas, lucha contra la corrupción y soborno, derechos laborales, comercio, protección del consumidor, derechos de propiedad, protección de datos y privacidad, y cumplimiento de leyes penales.

Control: Los códigos de conducta para fabricantes y proveedores son obligatorios para todos en la cadena de suministro; Implementación mediante auditorías de instalaciones; Responsables de aplicar e interpretar el Código de Conducta; Proveedores deben

compartir datos de su cadena de suministro y validar que la producción se realiza en fábricas autorizadas; Información compartida con los grupos de interés y cumplimiento de la rendición de cuentas a través de informes anuales y publicaciones en la web; Sistema integral para gestionar el cumplimiento normativo; Incluye políticas y procedimientos específicos para prevenir riesgos penales; Donaciones, regalos, relaciones con funcionarios, conflictos de intereses, prevención de blanqueo de capitales, diligencia debida y limitación de relaciones comerciales; Modelo de cumplimiento específico con una política dedicada; Verificación y adaptación a novedades legislativas y mejores prácticas; Vigilancia periódica por el Comité de Auditoría y Cumplimiento; Comité de Sostenibilidad supervisa trimestralmente el progreso de los compromisos.

- Productos y servicios

Están expuestos a riesgos relacionados con la calidad del producto, sus ingredientes y otros aspectos relacionados con la salud y la seguridad.

Control: Las normas de salud y seguridad de los productos y las directrices detalladas de fabricación se controlan y validan a través de los programas Wearable: Product Health Policy y Wearable: Product Safety Policy.

Riesgos Medioambientales

- Cambio climático

Incluyen fenómenos crónicos y agudos. Olas de calor, heladas, crecidas de ríos, inundaciones costeras, tormentas templadas, tormentas tropicales y estrés hídrico.

Afecta instalaciones propias y de terceros. Riesgos asociados a la transición hacia una economía baja en carbono.

Control: Flexible, integrado e innovador, proporcionando ventajas competitivas; Cooperación con organizaciones para aumentar la disponibilidad de materiales con mejor comportamiento medioambiental y contenido reciclado; Compromiso con el uso de materiales de bajo impacto ambiental, conocidos como preferentes; Promoción de tecnologías para mejorar la sostenibilidad y el reciclaje de materias primas; Objetivo de cero emisiones netas para 2040, descarbonización para 2030 y uso de electricidad 100% renovable desde 2022; Desarrollo de actividades respetuosas con el medio ambiente, preservación de la biodiversidad y gestión sostenible de recursos; Modelo sólido para asegurar la adherencia a normas, recomendaciones y mejores prácticas.

- Degradación medioambiental y Escasez de recursos naturales

Riesgo de liberación de sustancias indeseables o peligrosas, incluyendo biológicas y químicas. Posibles consecuencias como pérdida de biodiversidad, deforestación, degradación del suelo y escasez de materias primas sostenibles. Necesidad de garantizar un suministro adecuado y fiable de materiales de bajo impacto (materiales preferentes) para cumplir compromisos de desarrollo sostenible.

Control: Compromisos medioambientales aplicados en todas las áreas de negocio y la cadena de suministro; Incluyen estrategia de biodiversidad, gestión global del agua y energía; Directrices específicas para productos forestales; Uso de materias primas de bajo impacto y servicios de reciclaje como Zara Pre-Owned; Sistema para convertir residuos en recursos reutilizables o reciclables; Reutilización y reciclaje de embalajes en las fábricas; Desarrollo de materiales y procesos de bajo impacto a través del Centro de Innovación para la Sostenibilidad; Proyectos con terceros como MIT España, Fundación Ellen MacArthur, Global Fashion Agenda y Euratex; Implementación en la cadena de suministro.

- Fenómenos meteorológicos extremos

Debido a catástrofes naturales como inundaciones, incendios y terremotos, las operaciones críticas para los procesos empresariales y el transporte pueden paralizarse. Estos sucesos también pueden afectar a las infraestructuras críticas de la empresa.

Control: Configurar los centros logísticos para que puedan asumir la capacidad de almacenamiento y distribución de otros centros en caso de emergencias provocadas por fenómenos meteorológicos extremos.

Riesgo Tecnológico

- Infraestructura crítica

Las organizaciones están expuestas al riesgo de interrupción o ineficacia de los servicios o procesos informáticos necesarios para las actividades empresariales debido a diversas circunstancias imprevistas, como siniestros, vandalismo o accidentes.

Control: Garantiza la disponibilidad del sistema con procedimientos y pruebas de recuperación para mitigar incidentes y tiempos de inactividad; El centro de datos primario cuenta con esta certificación, asegurando máxima fiabilidad y alta disponibilidad; Garantizan alta disponibilidad con almacenamiento sincronizado en ubicaciones redundantes y equipos y líneas duplicados; Incluyen un plan de respuesta a

incidentes y gestión de incidentes de datos personales conforme a la normativa de protección de datos y privacidad.

- Ciberseguridad

Afecta la continuidad de operaciones y la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en sistemas propios y de terceros. Inditex reconoce que estos riesgos evolucionan de manera exponencial e impredecible, lo que puede resultar en ataques indetectables que afecten a las operaciones o a la información gestionada, a pesar de priorizar la seguridad de la información.

Control: Un Director de Seguridad de la Información reporta directamente al Consejero Delegado; Compuesto por expertos independientes para mejorar decisiones en ciberseguridad; Marco de referencia para mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; Supervisión constante del sistema de gestión de la seguridad de la información, asegurando la confidencialidad y el desarrollo continuo del negocio; Evaluación de la prevención, detección y respuesta a ciberataques mediante auditorías internas y externas; Actualización continua para establecer mitigaciones necesarias y mejorar la seguridad; Desarrollo con expertos internacionales para mejorar la madurez del programa de seguridad; Pólizas que cubren pérdida de beneficios, costes de ataques y responsabilidad civil; Conformidad con PCI-DSS y certificación ISO/IEC 27001; Incluyen K-ISMS en Corea y MLPS en China; Programas de concienciación y formación para el personal; Gestión de incidentes, incluyendo los que afectan datos personales, cumpliendo con normativas de protección de datos y privacidad.

- Accidente industrial

Inditex está expuesta a riesgos de perturbaciones operativas causadas por eventos incontrolables e inusuales (incendios, huelgas de transportistas o proveedores, interrupciones del suministro de energía o combustible, etc.), que pueden afectar gravemente su funcionamiento normal. Estos riesgos se concentran en los centros logísticos y los operadores externos que transportan mercancías.

Control: Acciones preventivas y seguros para cubrir daños materiales y lucro cesante; Uso eficiente y tamaño adecuado de los centros logísticos según las necesidades comerciales y geográficas; Centros logísticos configurados para asumir funciones de otros en caso de emergencias; Planes de expansión logística, implementación de RFID y desarrollo de robótica móvil; Búsqueda y control de operadores logísticos en puntos

estratégicos, integrados en las capacidades de la empresa; Diversificación de proveedores de transporte para mitigar riesgos.

- Tecnología disruptiva

Esenciales para alcanzar objetivos estratégicos, mejorar la experiencia omnicanal y optimizar procesos operativos y de negocio. Acelerada por nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, que automatiza y optimiza procesos y tiene aplicaciones transformadoras en otros ámbitos. La disponibilidad, calidad y mejora de la información son claves para la competitividad y el buen funcionamiento de la empresa. Incluye información transaccional, operativa, financiera, de gestión y control. Inditex garantiza la protección de la información, tanto interna como compartida con terceros, independientemente del medio de comunicación, almacenamiento o proyección. La Inteligencia Artificial y otras tecnologías emergentes serán factores clave en la gestión de estos riesgos.

Control: Permite una gestión más ágil y eficiente de operaciones y procesos empresariales, mejorando la toma de decisiones, gestión de inventarios y servicio al cliente; La digitalización facilita la trazabilidad de la cadena de suministro y la recopilación de información sobre sostenibilidad; Mejora continua de procesos de selección, contratación, comunicación y formación de equipos a través de carreras digitales; Revisión periódica de la información de gestión y de inversiones en sistemas de análisis de datos e inteligencia para optimizar procesos y toma de decisiones; Departamentos de Planificación, Gestión, Control y Administración supervisan la calidad de la información, mientras que el departamento de Seguridad de la Información garantiza la seguridad y confidencialidad de la información crítica; Procedimientos para gestionar incidentes de seguridad de la información, incluyendo datos personales, conforme a la normativa de protección de datos; Establecimiento de un SCIIF para monitorizar y evaluar riesgos relevantes, garantizando la fiabilidad de la información financiera; Garantizar la fiabilidad de la información no financiera a través del SCIINF; Las cuentas anuales consolidadas y estados de información no financiera son verificadas por un auditor externo, quien también formula recomendaciones sobre el control interno en las empresas más importantes.

5.2.4 H&M

H&M es una marca de ropa fundada por Erling Persson en Suecia en 1947. En la actualidad, H&M vende ropa, accesorios y cosméticos en más de 1.500 tiendas de todo el mundo. H&M tiene una filosofía «tres en uno» de moda, calidad y precio, creando una doble cadena de suministro de eficiencia y coste.

- (1) Diseño de productos: En primer lugar, H&M es un seguidor de la moda, no un creador. Por un lado, más de cien diseñadores viajan periódicamente a los principales reinos de la moda para captar las tendencias y características de la moda; por otro, en función de la retroalimentación de la demanda de los clientes finales de la tienda, acceden a la demanda de los clientes de las características de la moda, formando así un modo de diseño y producción «push-pull» (Han, 2009).
- (2) Adquisiciones y producción: En segundo lugar, H&M empezó a promover la innovación en el diseño de productos, y fue pasando gradualmente al modo de producción personalizada. H&M se esfuerza por equilibrar la eficiencia y el coste, para conseguir un bajo coste, H&M sitúa la producción y el aprovisionamiento en zonas de bajo coste. En primer lugar, la externalización de la producción, subcontratando todas las actividades de producción a 700 proveedores de 22 países de Eurasia, el 60% de ellos en Asia y el 40% en Europa, y H&M supervisa a los proveedores. En segundo lugar, flexibiliza las compras con 12 compras al año en lugar de trimestrales (Chen, Chang, & Zhu, 2019).
- (3) Logística y transporte: En primer lugar, externalización de la logística, H&M subcontrata toda la logística a DHL y Green Cargo, subcontrata el transporte de mercancías a empresas de transporte profesionales, utiliza una plataforma TIC para hacer un seguimiento de la gestión del proceso logístico y planificar las mejores rutas para garantizar el suministro y el despliegue de los productos a tiempo. En segundo lugar, a diferencia de la velocidad perseguida por ZARA, H&M se centra en el control de costes en logística y transporte, por lo que los modos de transporte son principalmente el ferrocarril y el transporte marítimo.
- (4) Producción y marketing: H&M se centra en la experiencia del cliente, en primer lugar, la tienda de gama alta construir, tienda de exhibición cerca de las grandes marcas para satisfacer la última experiencia del cliente, el área de la tienda puede cumplir con los miles de productos en exhibición, para crear un «one-stop» ambiente de compras.

En segundo lugar, H & M en las ventas se centran en el efecto estrella, un estricto control de los costes internos, pero los costes de publicidad más altos, que representan alrededor del 3 al 4% de las ventas, H & M con la ayuda de celebridades para dar forma a la imagen de «marca de gama alta de bajo precio» para mejorar el atractivo de la marca.

Según el informe anual 2023 de H&M, tiene los siguientes riesgos:

Riesgos Financieros

- Divisas

Casi la mitad de las ventas del grupo se realizan en euros. Las monedas más importantes para las compras del grupo son el dólar estadounidense y el euro. La fluctuación del tipo de cambio entre estas dos monedas es la mayor exposición a transacciones en moneda extranjera para el grupo.

Además de la exposición a las transacciones, los efectos de traducción también impactan los resultados del grupo. Estos efectos surgen por las variaciones en los tipos de cambio entre las monedas locales y la corona sueca respecto al año anterior. La ganancia/pérdida subyacente en un mercado puede permanecer sin cambios en la moneda local, pero puede variar al convertirla a SEK debido a las fluctuaciones del tipo de cambio. Los efectos de conversión también afectan los activos netos del grupo al consolidar los balances de las sociedades de ventas en el extranjero.

Control: Las grandes y rápidas fluctuaciones del tipo de cambio del dólar estadounidense pueden afectar significativamente los costos de compra. Para cubrir los flujos de bienes en moneda extranjera y mitigar estos efectos, los pagos por los flujos de bienes del grupo están cubiertos mediante contratos a término con H&M Finance AB y H&M Hennes & Mauritz GBC AB.

- Intervención comercial

Los costos de compra pueden verse afectados por decisiones nacionales sobre subsidios, derechos de aduana, cuotas textiles y embargos, impactando principalmente a clientes y empresas en mercados individuales. Las empresas globales, como H&M Group, se ven menos afectadas, ya que las intervenciones comerciales suelen ser neutrales en términos de competencia. Sin embargo, una guerra comercial importante afectaría tanto los costos de abastecimiento como el flujo de bienes, lo que las empresas tendrían que mitigar.

La valoración aduanera de partes vinculadas sigue siendo un tema importante a nivel global, europeo y nacional, tanto para las autoridades como para importadores como H&M Group.

Control: Por ello, es crucial que el Grupo H&M continúe monitoreando y gestionando proactivamente estos desarrollos.

- Impuestos

Para las empresas multinacionales, el entorno global actual implica riesgos fiscales complejos, como la doble imposición y disputas fiscales. El Grupo H&M, presente en muchos países, contribuye a la comunidad a través de diversos impuestos y sigue de cerca la evolución fiscal. Cumple con la legislación fiscal nacional e internacional y paga impuestos según las leyes locales, siguiendo los principios de BEPS y las Directrices de Precios de Transferencia de la OCDE, asignando ganancias donde se crea valor.

En 2023, el Grupo H&M cumplió exitosamente su política fiscal y obtuvo la certificación ISO 9001:2015 para su sistema de gestión de calidad en impuestos internacionales y precios de transferencia.

Control: El Grupo H&M trabaja para que su estrategia fiscal limite distorsiones por diferencias en la legislación fiscal global. Se compromete a operar dentro del espíritu de las leyes fiscales, realizando una planificación fiscal no agresiva y reclamando únicamente desgravaciones fiscales legítimas.

Riesgos operativos

Durante 2023, la mayoría de los riesgos del Grupo H&M se relacionaron con eventos externos como la incertidumbre geopolítica, el aumento de las exigencias regulatorias, la inflación y los altos costos de energía en Europa. La exposición al riesgo externo sigue siendo alta, superando a los riesgos comerciales internos en comparación con 2022. El aumento de compras en línea ha hecho que este canal sea crucial para la experiencia del cliente, llevando al Grupo H&M a realizar importantes inversiones. La competencia en la industria ha aumentado debido a nuevos modelos de negocio y actores, afectando la rentabilidad. La moda tiene una vida útil limitada, y siempre existe el riesgo de que parte de una colección no sea bien recibida, afectando el potencial

comercial. Además, las decisiones de compra están cada vez más influenciadas por la sostenibilidad.

Control: Cada colección debe equilibrar moda, calidad, precio y sostenibilidad, aumentando la precisión en las decisiones de compra y planificación del volumen para reducir el consumo de recursos y contribuir a los objetivos climáticos. El Grupo H&M optimiza las compras mediante un análisis detallado de ventas diarias y niveles de stock en diferentes mercados, invirtiendo en ofertas regionales y locales. El Grupo H&M evoluciona constantemente su oferta y experiencia para el cliente, mejorando su relevancia y atractivo frente a la competencia. Los planes de mitigación se supervisan y perfeccionan continuamente para reducir la exposición al riesgo.

Riesgo de reputación

Como parte de una empresa de moda líder, las marcas del Grupo H&M atraen un interés y un escrutinio considerables. Para salvaguardar y gestionar sus marcas, es crucial que el Grupo H&M evolucione sus operaciones en respuesta a los crecientes requisitos legales, especialmente en las áreas Medioambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG), y que opere con una sólida ética empresarial.

Control: El Grupo H&M debe cumplir las estrictas normas establecidas en sus políticas y asegurarse de que todos los implicados comprenden el proceso de producción de sus productos. Cumplir los objetivos de sostenibilidad es esencial, y una comunicación precisa y transparente ayuda a proteger la reputación de la empresa.

Cambios macroeconómicos y geopolíticos negativos

Como parte de una empresa de moda líder, las marcas del Grupo H&M atraen un interés y un escrutinio considerables. Para salvaguardar y gestionar sus marcas, es crucial que el Grupo H&M evolucione sus operaciones en respuesta a los crecientes requisitos legales, especialmente en las áreas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y que opere con una sólida ética empresarial.

Control: El Grupo H&M debe cumplir las estrictas normas establecidas en sus políticas y asegurarse de que todos los implicados comprenden el proceso de producción de sus productos. Cumplir los objetivos de sostenibilidad es esencial, y una comunicación precisa y transparente ayuda a proteger la reputación de la empresa.

Riesgos de sostenibilidad

Durante muchos años, el Grupo H&M ha impulsado el cambio hacia un futuro de la moda más sostenible con ambiciosos objetivos y estrategias de sostenibilidad. No abordar adecuadamente las cuestiones de sostenibilidad puede exponer a la empresa a riesgos en las siguientes áreas:

- **Clíma:**

Los productos de H&M Group se producen basándose en patrones climáticos esperados, y cualquier cambio en estos afecta las ventas, especialmente en las transiciones entre estaciones como de verano a otoño o de otoño a invierno. Por ejemplo, un otoño más cálido de lo habitual puede afectar negativamente las ventas de prendas relacionadas con el clima, como abrigos y tejidos gruesos. El análisis de riesgos de la empresa indica que el cambio climático puede impactar las condiciones de producción y distribución en ciertas regiones. Los efectos crecientes del cambio climático sugieren que estas variaciones probablemente aumentarán en el futuro.

Control: /

- **Uso del agua y los recursos naturales**

Los riesgos ambientales para H&M Group incluyen la disminución de recursos naturales, pérdida de biodiversidad, cambios en el uso de la tierra y el impacto en el agua. Estos riesgos están estrechamente relacionados con los derechos humanos, como los derechos a la tierra, acceso a agua limpia y el impacto del cambio climático en comunidades con acceso desigual a recursos.

Control: El enfoque de la empresa en alcanzar el 100% de materiales reciclados y sostenibles, el uso de materiales innovadores, una mejor planificación y el crecimiento en modelos de negocio circulares mejorará la resiliencia de H&M Group al reducir la dependencia de recursos naturales limitados.

- **Demanda de los clientes**

El creciente interés de los consumidores por la sostenibilidad está estimulando un cambio en sus preferencias y pautas de consumo. Esto podría tener un efecto importante en las ventas del Grupo H&M, tanto positivo como negativo, en función del éxito con que la empresa evolucione sus ofertas y modelos de negocio.

Control: La empresa se centra en seguir acelerando la inversión en productos, cadenas de suministro y viajes de los clientes que apoyen el cambio a un ecosistema circular.

- Derechos humanos

H&M Group's Salient Human Rights Issues muestra cómo la empresa identifica y evalúa los riesgos en toda su cadena de valor y prioriza las acciones. Las cuestiones más destacadas en la actualidad incluyen el acceso al agua, los derechos sobre la tierra y los medios de subsistencia, los derechos laborales, la seguridad en el lugar de trabajo, los salarios y las condiciones laborales, además de los retos medioambientales.

Control: El compromiso del Grupo H&M de respetar los derechos humanos reconocidos internacionalmente es la base de todo lo que hace la empresa y contribuye a unas condiciones sociales y medioambientales más favorables para las comunidades y las personas.

- Lucha contra el soborno y la corrupción:

Existen riesgos de corrupción en muchos de los mercados en los que operan la empresa y sus proveedores. Al igual que ocurre con los riesgos relacionados con los derechos humanos y el medio ambiente, la empresa identifica los riesgos relacionados con la corrupción en todas sus operaciones y cadena de suministro mediante evaluaciones y revisiones anuales de los riesgos.

Control: La empresa identifica los mayores riesgos en función de la ubicación o el tipo de operación y determina su respuesta, con acciones de seguimiento adecuadas y plazos de revisión. Afrontar el riesgo de corrupción beneficia a la empresa, ya que refuerza su ética empresarial y su cultura corporativa y mejora su reputación ante las partes interesadas.

Seguridad de la información y ciberseguridad

Todas las empresas están expuestas a diversos riesgos relacionados con el uso de las tecnologías de la información. Los riesgos a los que está expuesto el Grupo H&M son los mismos a los que se enfrenta cualquier gran empresa, especialmente las que operan en línea. Estos riesgos incluyen los intentos de pirateo de las redes de la empresa, las perturbaciones de la estabilidad del sistema y los intentos de acceder a las cuentas de los clientes o a sus datos de acceso mediante ataques de phishing.

Control: El Grupo H&M realiza continuamente inversiones, ajustes y mejoras en la organización, los sistemas y los procedimientos que utiliza, y supervisa constantemente

a sus subcontratistas para hacer frente a los riesgos de seguridad de la mejor manera posible.

Protección de datos y ética de la IA

El desarrollo de leyes y reglamentos se supervisa continuamente, y los procesos y controles de la empresa se actualizan en consecuencia. El Grupo H&M ha designado un responsable de protección de datos (RPD) para el grupo y responsables de privacidad de datos en cada región. El procedimiento de protección de datos es similar en todas las operaciones locales y todos los empleados de las oficinas y los responsables de las tiendas deben recibir formación sobre protección de datos. El RPD del grupo informa periódicamente a la dirección de la empresa y al Consejo a través del Comité de Auditoría. Además, un equipo técnico dentro de la función Business Tech de la empresa proporciona apoyo a todo el grupo y a la dirección sobre cómo debe utilizarse la inteligencia artificial de forma ética.

Control: El Grupo H&M supervisa activamente sus riesgos en materia de privacidad y cuenta con políticas, directrices y una función de grupo para proteger los datos de las personas y cumplir los requisitos del Reglamento General de Protección de Datos de la UE (el RGPD), así como la legislación local de los países pertinentes para el Grupo H&M.

5.3 Resultados

Analizando los riesgos de las cuatro empresas, es posible ver que existen riesgos muy diferentes para las empresas de moda rápida en China y en Europa. La mayoría de los riesgos a los que se enfrentan las empresas de moda rápida en China proceden de la industria de la moda (tendencias de moda cambiantes y mentalidad de los consumidores) y del interior de la empresa (operaciones de la empresa); no hay una gran atención a la sostenibilidad, con un menor impacto de las condiciones meteorológicas extremas; no hay impacto geopolítico; y no hay riesgos en términos de ciberseguridad o derechos humanos de los trabajadores. Sin embargo, las dos empresas de moda rápida de Europa están expuestas a riesgos sobre todo de origen externo, geopolítica, clima extremo, derechos humanos de los trabajadores, etc., y también derivados de normativas legales, cuestiones de importación/exportación y tipos de cambio de divisas debido a que las empresas europeas de moda rápida exportan mucho;

en cambio, las dos empresas de moda rápida de la región europea son muy conscientes de los riesgos que se plantean para el medio ambiente en el curso de sus operaciones. Según el análisis de riesgos de cada empresa, las cuatro empresas de moda rápida de ambas regiones se ven afectadas por las fluctuaciones macroeconómicas, la gestión de inventarios, riesgo operativo y tendencia de moda.

Table 2. Comparación de riesgo de volatilidad macroeco según el criterio SMART.

Compañía	Riesgo de volatilidad macroeconómica				
	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-Bound
Metersbonwe	×	×	√	√	×
Semir	/	/	/	/	/
Zara	×	×	√	√	×
H&M	√	√	√	√	×

Table 3. Comparación de riesgo de la gestión de inventarios según el criterio SMART.

Compañía	Riesgo de la gestión de inventarios				
	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-Bound
Metersbonwe	√	√	√	√	×
Semir	√	√	√	√	√
Zara	√	√	√	√	×
H&M	√	√	√	√	√

Table 4. Comparación de riesgo de operación según el criterio SMART.

Compañía	Riesgo de Operación				
	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-Bound
Metersbonwe	√	×	√	√	×
Semir	×	×	√	√	×
Zara	√	√	√	√	×
H&M	√	×	√	√	×

Table 5. Comparación de riesgo de tendencia de moda según el criterio SMART.

Compañía	Riesgo de tendencia de moda				
	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-Bound
Metersbonwe	√	×	√	√	×
Semir	×	×	√	√	×
Zara	√	√	√	√	×
H&M	×	×	√	√	×

La comparación de los cuadros anteriores muestra claramente que las cuatro empresas presentan deficiencias en la gestión de riesgos. Las empresas de moda rápida de China no son lo suficientemente maduras y específicas en sus medidas de gestión de riesgos, y la mayoría de las medidas no son mensurables para evaluar con precisión si son eficaces o no. En cambio, las dos empresas de la región europea tienen medidas más específicas y aplicables en la gestión de riesgos, cuya aplicación es relativamente más eficaz. Sin embargo, las dos regiones tienen poco en cuenta las limitaciones de tiempo en la gestión de riesgos, lo que da lugar a una eficacia de la gestión de riesgos que no puede evaluarse razonablemente.

6 Conclusiones

En general, este estudio ha podido determinar que las empresas de moda rápida de la región europea tienen en cuenta una gama más amplia de factores influyentes en su evaluación de riesgos y aplican aspectos más detallados y específicos de la gestión de riesgos. Las empresas chinas no tienen un plan a largo plazo para la sostenibilidad de la moda rápida y no prestan tanta atención a la responsabilidad social y la reputación social como las empresas europeas.

Por supuesto, las empresas chinas no corren especial riesgo en términos de fabricación, ya que China es un importante productor de prendas de vestir y no es susceptible a

factores externos. Pero las empresas europeas de moda rápida subcontratan la mayoría de sus líneas de producción a países del sudeste asiático, donde la cadena de suministro es flexible pero muy vulnerable a la geopolítica. Los riesgos políticos, las fluctuaciones económicas y las catástrofes naturales suponen más riesgos para las empresas europeas de moda rápida que para las chinas.

Las empresas chinas de moda rápida deberían aprender de la evaluación y gestión de riesgos de las empresas europeas de moda rápida. Inditex y H&M, como empresas líderes de moda rápida, su gestión de riesgos es una referencia para otras empresas de moda.

Referencias

- Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., Weil, D., Bresnahan, T. F., & Pashigian, B. P. (1995). The information-integrated channel: A study of the US apparel industry in transition. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1995, 175-246.
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A. N., & Mansour, E. (2012). Knowledge-based risk management framework for information technology project. *International Journal of Information Management* 32(1), 50-65.
- Allwood, J. M., Laursen, S. E., De Rodríguez, C. M., & Bocken, N. M. (2006). Well dressed. *The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom, 1*.
- Anguelov, N. (2015). *The dirty side of the garment industry: Fast fashion and its negative impact on environment and society*. CRC Press.
- Aqlan, F., & Lam, S. S. (2016). Supply chain optimization under risk and uncertainty: A case study for high-end server manufacturing. *Computers & Industrial Engineering*, 93, 78-87.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 259-271.

- Bailey, D., & De Propriis, L. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 379-395.
- Bell, D. E. (1994). *Note on Retail Organizations*. Harvard Business Review Press (China Case Studies).
- Bilińska-Reformat, K., & Dewalska-Opitek, A. (2021). E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics. *Procedia Computer Science*, 192, 2479-2490.
- Blackburn, J. D. (1991). The quick response movement in the apparel industry: A case study in time-compressing supply chains. *Time-based competition: The next battleground in American manufacturing*, 11.
- Business & Human Rights Resource Centre. (2020). China Impacts of COVID-19 on China's garment sector. Recuperat 7 de junio de 2024, de <https://www.business-humanrights.org/en/from-us/covid-19-action-tracker/china/>.
- Byun, S. E., & Sternquist, B. (2008). The antecedents of in-store hoarding: measurement and application in the fast fashion retail environment. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2), 133-147.
- Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. *Retail supply chain management: Quantitative models and empirical studies*, 237-264.
- Carugati, A., Liao, R., & Smith, P. (2008, September). Speed-to-fashion: managing global supply chain in Zara. In *2008 4th IEEE international conference on management of innovation and technology* (pp. 1494-1499). IEEE.
- Chavero, S. T. (2017). La insostenibilidad de la moda rápida. *datatèxtil*, (36), 56-62.
- Chen, Q., Yao, Weixin. (2013). Research on inventory risk management of fast fashion supply chain based on stress testing. *Logistics Engineering and Management*, 35(5), 121-123.
- Chen, X., Chang, Q., & Zhu, G. (2019, August). Research on Innovation supply chain Management in Fast Fashion Industry—A comparative analysis of ZARA and H&M. In *2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)* (pp. 7-16). Atlantis Press.
- China Meteorological Administration. (2024). La Administración Meteorológica de China publica los "Diez principales acontecimientos meteorológicos y climáticos nacionales e internacionales en 2023". Recuperat 7 de junio de 2024, de https://www.cma.gov.cn/2011xwzx/2011xmtjj/202401/t20240122_6020835.html.

- China National Textile and Apparel Council. (2024). Análisis del funcionamiento económico de la industria textil china en el primer trimestre de 2024. Recuperat 7 de junio de 2024, de https://www.cntac.org.cn/zixun/shuju/202405/t20240517_4347685.html.
- Choi, T. M. (Ed.). (2013). *Fast fashion systems: Theories and applications* (Vol. 4). CRC Press.
- Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma, República Popular China. (2020). Esfuerzos para promover el objetivo del pico de carbono y la neutralidad de carbono. Recuperat 26 de marzo de 2024, de https://www.ndrc.gov.cn/wsdwhfz/202111/t20211111_1303691_ext.html.
- ContactPigeon. (2020). ECOMMERCE TRENDS DURING COVID-19. Recuperat 28 de marzo de 2024, de <https://www.contactpigeon.com/cp/resources/ebooks/ecommerce-trends-covid19.pdf>.
- Costantini, S., De Gasperis, G., Provetti, A., & Tsintza, P. (2013). A heuristic approach to proposal-based negotiation: with applications in fashion supply chain management. *Mathematical Problems in Engineering*, 2013.
- CTT. (2021). Regulaciones y requisitos de textiles y prendas de vestir de China. Recuperat 7 de junio de 2024, de https://www.cttlab.com/mobi/services_detail.php?serial=56.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., & de Montgolfier, J. (2014). Luxury goods worldwide market study fall-winter 2014: The rise of the borderless consumer. *Bain & Company*, 36.
- Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan management review*, 34, 35-35.
- Dahlbo, H., Aalto, K., Eskelinen, H., & Salmenperä, H. (2017). Increasing textile circulation—Consequences and requirements. *Sustainable production and consumption*, 9, 44-57.
- Doeringer, P., & Crean, S. (2006). Can fast fashion save the US apparel industry?. *Socio-Economic Review*, 4(3), 353-377.
- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2018). Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature. *International journal of production research*, 56(1-2), 414-430.
- Duan, Z., He, H. (2022). Research on the Enhancement of Core Competitiveness of Fast Fashion Brands in the Post-pandemic Era. *China Business News (newspaper)*, 2, 028-030.
- Ellen MacArthur Foundation (EMF). (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. Recuperat 26 de marzo de 2024, de

https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf.

- Ethical Consumer. (2023). Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do. Recuperat 6 de junio de 2024, de <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do>.
- Euronewsgreen. (2023). Could climate change impact seasonal fashion? Retailers look to delay sales season. Recuperat 6 de junio de 2024, de <https://www.euronews.com/green/2023/05/21/could-climate-change-impact-seasonal-fashion-retailers-look-to-delay-sales-season>.
- European Commission. (2023). EU strategy for sustainable and circular textiles. Recuperat 6 de junio de 2024, de https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en.
- Fashion & Law Journal. (2022). Impact of Russia Ukraine war on the Global Apparel Industry. Recuperat 28 de marzo de 2024, de <https://fashionlawjournal.com/impact-of-russia-ukraine-war-on-the-global-apparel-industry/>.
- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion practice*, 2(2), 259-265.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard business review*, 75, 105-117.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59.
- Ghadge, A., Dani, S., & Kalawsky, R. (2012). Supply chain risk management: present and future scope. *The international journal of logistics management*, 23(3), 313-339.
- Ghemawat, P., Nueno, J. L., & Dailey, M. (2003). *ZARA: Fast fashion* (Vol. 1). Boston, MA: Harvard Business School.
- Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). Zara: Fast fashion. *Harvard Business School Publishing*, Case No. 9.
- Gordon, J. F., Farley, J., & Hill, C. (2015). *Sustainable fashion: Past, present and future*. Bloomsbury Publishing.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.

- Hachicha, W., & Elmsalmi, M. (2014). An integrated approach based-structural modeling for risk prioritization in supply network management. *Journal of Risk Research*, 17(10), 1301-1324.
- Han, R. (2009). Innovation supply chain Management of H & M [J]. *Business Research*, 08, 66-67.
- Harbott, A. (2021). How Zara adapted fast fashion to Covid.” *Management Today*. Recuperat 6 de junio de 2024, de <https://www.managementtoday.co.uk/zara-adapted-fast-fashion-covid/innovation/article/1709103>.
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply management*, 9(2), 51-62.
- Haren, P., Simchi-Levi, D. 2020. *Harvard Business Review*. Recuperat de How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March, February 28. Recuperat 26 de marzo de 2024, de <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march#comment-section>.
- Ho, C. F., Tai, Y. M., Tai, Y. M., & Chi, Y. P. (2005). A structural approach to measuring uncertainty in supply chains. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 91-114.
- House of Commons Environmental Audit Committee. (2019). FIXING FASHION: clothing consumption and sustainability. Recuperat 26 de marzo de 2024, de <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/1952.pdf>.
- H&M. (2013). Conscious Action Sustainability Report 2013. Recuperat 26 de marzo de 2024, de http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202013_en.pdf.
- H&M. (2023). Annual and Sustainability Report 2023. Recuperat 19 de junio de 2024, de <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf>.
- Hu, Z. H., Zhao, Y., & Choi, T. M. (2013). Vehicle routing problem for fashion supply chains with cross-docking. *Mathematical problems in Engineering*, 2013.
- Inditex. (2017). MEMORIA ANUAL 2017. Recuperat 26 de marzo de 2024, de https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_es.pdf.
- Inditex. (2023). INFORME DE GESTIÓN INTEGRADO 2023. Recuperat 19 de junio de 2024, de https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Informe_de_Gestion_Integrado_2023.pdf.
- Insight and Info. (2022). Relevant policies of my country and some provinces and cities in the clothing industry: vigorously promote product quality grading in clothing and

- other fields. Recuperat 4 de junio de 2024, de <https://www.chinabaogao.com/zhengce/202211/618641.html>.
- Insight and Info. (2022). China's home furnishing and apparel industry policies in 2022 Improve intellectual property protection policies for fashion industries such as clothing design. Recuperat 4 de junio de 2024, de <https://www.chinabaogao.com/zhengce/202211/615729.html>.
- Ivanov, Dmitry. 2020. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520304300>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International journal of production research*, 57(3), 829-846.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: research and applications*, 6(4), 197-210.
- Khan, O., & Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The international journal of logistics management*, 18(2), 197-216.
- Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 214-242.
- Kleindorfer, P. R., & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), 53-68.
- Laitala, K. & Klepp, I. G. (2015). Product Lifetimes And The Environment Conference Proceedings. Recupera 26 de marzo de 2024, de http://www.plateconference.org/pdf/plate_2015_proceedings.pdf.
- Lavastre, O., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Supply chain risk management in French companies. *Decision Support Systems*, 52(4), 828-838.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California management review*, 44(3), 105-119.
- Li, W. Y., Chow, P. S., Choi, T. M., & Chan, H. L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. *Journal of Cleaner Production*, 135, 57-70.
- Liang, F. (2014). Analysis of Metersbonwe's business development - Extremely fast supply chain based on ZARA. *Science and Technology Economic Market*, 11, 15-16.

- Liu, C. & Wang, N. (2021). Inspiration of Spanish Brand ZARA on Chinese Clothing Brand Marketing Strategy—Take the Metersbonwe Brand as An Example. *Science & Technology Information*, 08, 227-229.
- Lockamy III, A., & McCormack, K. (2010). Analysing risks in supply networks to facilitate outsourcing decisions. *International Journal of Production Research*, 48(2), 593-611.
- ManhattanSez. (2022). USA-China Trade War's Impact on Apparel Sourcing: A Comprehensive Four-Year Review (Updated December 2022). Recuperat 4 de junio de 2024, de <https://www.manhattansez.com/en/usa-china-trade-wars-impact-on-apparel-sourcing/>.
- Mason, M. C., Pauluzzo, R., & Umar, R. M. (2022). Recycling habits and environmental responses to fast-fashion consumption: Enhancing the theory of planned behavior to predict Generation Y consumers' purchase decisions. *Waste Management*, 139, 146-157.
- Massachusetts Institute of Technology. (2015). MIT Climate CoLab, in Collaboration with Nike, Launches New Materials Competition. Recupera 27 de marzo de 2024, de <https://news.mit.edu/2015/nike-mit-climate-colab-apparel-materials-sustainability-contest-1029>.
- McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173.
- McKinsey Company. (2024). The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns. Recuperat 5 de junio de 2024, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>.
- Mehrjoo, M., & Pasek, Z. J. (2016). Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: a system dynamics framework. *International Journal of Production Research*, 54(1), 28-48.
- Metersbonwe. (2017). Metersbonwe Informe Anual 2017. Recuperat 24 de mayo 2024, de https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=002269&id=4365811.
- Metersbonwe. (2023). Metersbonwe Informe Anual 203. Recuperat 19 de junio 2024, de https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=002269&id=4365811.
- Mitchell, V. W. (1995). Organizational risk perception and reduction: A literature review. *British Journal of Management*, 6(2), 115-133.

- Moore, C. M., & Fernie, J. (2007). Retailing within an international context. In *International retail marketing* (pp. 3-38). Routledge.
- Nagurney, A., & Yu, M. (2013). Fashion supply chain management through cost and time minimization from a network perspective. In *Industrial engineering: concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1382-1401). IGI Global.
- Natarajathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International journal of physical distribution & logistics management*, 39(7), 535-573.
- Netessine, S. (2009). Consumer-driven demand and operations management models. Springer.
- Niinimäki, K. (2011). *From disposable to sustainable: the complex interplay between design and consumption of textiles and clothing*. Aalto University.
- Niinimäki, K. (2011). Sustainable fashion: New approaches. Recuperado 27 de marzo de 2024, de https://shop.aalto.fi/media/filer_public/d4/02/d402fd56-ef33-4f9c-a870-0385d58e33cc/sustainablefashion.pdf.
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International journal of physical distribution & logistics management*, 34(5), 434-456.
- O'Rourke, D. (2013). Monitoring the monitors: a critique of corporate third-party labour monitoring. In *Corporate responsibility and labour rights* (pp. 196-208). Routledge.
- Pauluzzo, R., & Mason, M. C. (2022). A multi-dimensional view of consumer value to explain socially-responsible consumer behavior: A fuzzy-set analysis of Generation Y's fast-fashion consumers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(2), 191-212.
- Petter, O. (2019). Brits to spend £2.7bn on outfits they wear once this summer. Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/summer-outfits-spend-billions-fast-fashion-barnardos-charity-shop-a8998846.html>.
- Plank, L., Rossi, A., & Staritz, C. (2012). Workers and social upgrading in "fast fashion": the case of the apparel industry in Morocco and Romania (nº 33). (Documento de trabajo de ÖFSE).
- Prohorovs, A. (2022). Russia's war in Ukraine: Consequences for European countries' businesses and economies. *Journal of risk and financial management*, 15(7), 295.

- Rao, S., & Goldsby, T. J. (2009). Supply chain risks: a review and typology. *The international journal of logistics management*, 20(1), 97-123.
- Rice, J., & Brown, P. P. K. (2014). Ready-to-wear apparel analysis.
- Ritzer, G. (2021). The McDonaldization of society. In *In the Mind's Eye* (pp. 143-152). Routledge.
- Rowe, W. D. (1980). Risk assessment approaches and methods. *Society, Technology and Risk Assessment*, Academic Press, London, 343.
- Sardar, S., & Lee, Y. H. (2015). Analysis of product complexity considering disruption cost in fast fashion supply chain. *Mathematical Problems in Engineering*, 2015.
- Semir. (2023). Semir: Memoria anual 2023. Recupera 19 de junio de 2024, de https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=002563&id=9932938.
- Şen, A. (2008). The US fashion industry: A supply chain review. *International Journal of production economics*, 114(2), 571-593.
- Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236-6249.
- Shi, G. (2023). The Surging Trend of Closing Stores: Metersbonwe's Pain of Light Assets Development. *China Petroleum Enterprise*, 8, 54-56.
- Shrivastava, A., Jain, G., Kamble, S. S., & Belhadi, A. (2021). Sustainability through online renting clothing: Circular fashion fueled by instagram micro-celebrities. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123772.
- SOHO. (2024). ¿Cuál es el estado actual del desarrollo del comercio electrónico nacional de prendas de vestir? Este libro blanco explica. Recupera 7 de junio de 2024, de https://www.sohu.com/a/770875340_121117446.
- Sull, D., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4-11.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International journal of production economics*, 103(2), 451-488.
- The Wall Street Journal (2007), "Fashion Journal: How Fashion Makes Its Way From the Runway to the Rack – J.C. Penney's 'Trend Director' Interprets Style for the Masses; It Is All About the Turtleneck", February 8.
- Thun, J. H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International journal of production economics*, 131(1), 242-249.

- Tojo, N. (2012). *Prevention of Textile Waste: Material flows of textiles in three Nordic countries and suggestions on policy instruments*. Nordic council of ministers.
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of economic Geography*, 8(1), 21-38.
- Trkman, P., & McCormack, K. (2009). Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 247-258.
- Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the supply chain risk management process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 474-483.
- UE. (2023). Importación, exportación y comercio en la Unión Europea. Recupera 6 de junio de 2024, de <https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export-es>.
- VA. (2024). China's latest inflation data shows that inflation and deflation coexist, and the economic recovery is complicated. Recupera 7 de junio de 2024, de <https://www.voachinese.com/a/china-s-consumer-prices-rise-for-third-month-suggesting-demand-recovery-051124/7607332.html>.
- Vanany, I., Zailani, S., & Pujawan, N. (2009). Supply chain risk management: literature review and future research. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 2(1), 16-33.
- Wang, Y. (2022). Semir Apparel Financial Analysis—Based on Harvard Analysis Framework. *Market Modernization*, 13, 171-173.
- Wang, Y. D., & Yu, D. (2020). Analysis of Semir Clothing's asset-light operation model. *Co-Operative Economy & Science*, 13, 107-109.
- Washington State. (2012). What is a PESTEL Analysis? Recupera 26 de junio de 2024, de <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>.
- Watson, D., Aare, A. K., Trzepacz, S., & Dahl Petersen, C. (2018). Recogida de textiles usados en ciudades europeas. estudio encargado por Rijkswaterstaat en el marco del Plan de Acción Europeo de la Ropa (ECAP), 16-20.
- Wikipedia. (2004). SMART criteria. Recupera 26 de junio de 2024, de https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria.
- Williams, Z., Lueg, J. E., & LeMay, S. A. (2008). Supply chain security: an overview and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 19(2), 254-281.

White, C. L., Nielsen, A. E., & Valentini, C. (2017). CSR research in the apparel industry: A quantitative and qualitative review of existing literature. *Corporate social responsibility and environmental management*, 24(5), 382-394.

WRAP. (2017). Valuing our clothes: the cost of UK fashion. Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://wrap.org.uk/resources/report/valuing-our-clothes-cost-uk-fashion>.

Yan, S. (2022). Metersbonwe Identificación y control de riesgos financieros. *Universidad del Petróleo del Nordeste*, 08.

Yang, W. Y. (2018). The transformation dilemma and countermeasures of the traditional clothing retail industry under the Internet model—taking Metersbonwe as an example. *Market Modernization*, 08, 33-34.

Yates, J. (1992). *Risk-taking behavior*. John Wiley & Sons.

Zhang, B., Zhang, Y., & Zhou, P. (2021). Consumer attitude towards sustainability of fast fashion products in the UK. *Sustainability*, 13(4), 1646.

Zhang, Q., & Zou, X. (2021). Metersbonwe: del auge al declive. *Crítica de gestión*, 6, 43-46.

Zheng, D., & Yu, B. (2021). Research on Semir Clothing Financial Analysis Based on Harvard Analysis Framework. *Modern Business*, 28, 107-109.