

Introducción

La moda en España ha demostrado ser un pilar tanto social como económico: contribuye significativamente al Producto Interior Bruto y constituye, además, una expresión de la identidad cultural del país. Dentro de este sector, la moda infantil destaca por su diseño y calidad, reconocidos tanto a nivel nacional como internacional.

En los últimos años, la oferta de marcas infantiles ha crecido de manera significativa, impulsada por grandes cadenas que diversifican carteras y amplían sus líneas de producto. Este proceso ha intensificado la competencia y ha dejado a numerosas marcas pequeñas —históricamente especializadas— en una posición de desventaja. Surge así una pregunta central: ¿están evaluando las marcas el atractivo y la rentabilidad del sector con criterios adecuados para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado? Comprender las fuerzas que modelan la competencia es esencial para formular una estrategia efectiva. Como recuerda Michael E. Porter, toda empresa necesita conocer la rentabilidad media de su industria y su evolución para ajustar su estrategia y prosperar.

El sector infantil en España opera hoy en un contexto especialmente exigente: baja natalidad —que reduce la demanda potencial—, presión de costes y márgenes estrechos. A ello se suma la «adultización» de la infancia —que aproxima gustos y referentes a la moda adulta— y una crisis de consumo que limita el gasto en categorías no esenciales. La entrada de nuevos

competidores con modelos de distribución más eficientes (omnicanalidad, *marketplaces*, integración vertical) ha alterado el equilibrio del sector, mientras las tendencias globales obligan a adaptaciones rápidas y frecuentes. Pese a su relevancia económica y cultural, faltan estudios integrales que analicen la estructura de la moda infantil en España, articulando el entorno macroeconómico con las fuerzas competitivas internas.

El estudio que da origen a este libro parte de una tesis doctoral defendida en la Universidad de Navarra, centrada en el análisis estratégico del sector de la moda infantil en España. Aquella investigación, basada en la combinación de un marco teórico sólido y un trabajo empírico con entrevistas en profundidad a representantes del comercio textil, constituye el punto de partida de esta obra. Aquí se presenta una versión revisada, actualizada y más accesible, orientada a ofrecer una comprensión estructural de un sector que, hasta ahora, apenas había sido estudiado desde la dirección estratégica.

Las dinámicas actuales reflejan la lógica de un sector donde las fuerzas competitivas —rivalidad, presión sobre los márgenes y poder creciente de los compradores— limitan la rentabilidad y condicionan las estrategias de los operadores. Los mayoristas han perdido tracción como canales de distribución estables, mientras factores estructurales como el descenso demográfico, la inflación y el retraso de la maternidad reducen la base de consumidores y refuerzan la sensibilidad al precio. Estas tendencias explican el avance de operadores de bajo coste —como Shein, Pepco o Zeeman—, cuya irrupción en el segmento *discount* ejerce una presión adicional sobre los actores establecidos. Las exigencias regulatorias en materia de seguridad y sostenibilidad añaden costes que pesan especialmente sobre las pequeñas empresas, acentuando las asimetrías estructurales del sector. Como señala Grant (2014), en industrias maduras y de márgenes reducidos, solo las empresas con suficiente escala y control vertical logran mantener una viabilidad competitiva sostenida.

Comprender estas dinámicas requiere apoyarse en un marco analítico capaz de traducir la complejidad del sector en una lectura estructurada. La dirección estratégica, como disciplina académica, ha recorrido un largo camino desde sus orígenes en la segunda mitad del siglo XX. En sus inicios, con autores como Chandler (1962) o Ansoff (1957), se concebía la estrategia como un proceso racional de planificación: definir objetivos, diseñar estructuras organizativas y asignar recursos para alcanzarlos. Este enfoque, propio

de un contexto industrial estable, ponía el énfasis en la eficiencia interna y en el control de las operaciones.

A medida que los mercados se volvieron más competitivos y cambiantes, surgió la necesidad de mirar más allá de los límites de la empresa. Fue entonces cuando la estrategia incorporó una dimensión externa, influida por la economía industrial y la teoría de la organización. Autores como Bain (1968) establecieron los cimientos de la relación entre estructura, conducta y desempeño (E-C-D), mostrando cómo la estructura de un mercado condiciona el comportamiento de las empresas y, en última instancia, su rentabilidad. Este marco fue reformulado por Michael Porter (1980, 1981), quien consolidó el análisis industrial como uno de los pilares de la dirección estratégica.

Porter propuso que la rentabilidad de una empresa no puede entenderse de forma aislada, sino en relación con las fuerzas que actúan en el sector donde compite. Su modelo de las cinco fuerzas competitivas —rivalidad entre competidores, poder de los proveedores, poder de los clientes, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutivos— permitió traducir la complejidad del entorno competitivo en un esquema operativo de análisis. A diferencia de los enfoques centrados exclusivamente en los recursos internos, el modelo de Porter partía de una premisa estructural: el sector determina el atractivo de la competencia. La ventaja competitiva no depende solo de lo que una empresa hace, sino también de las condiciones del entorno en el que actúa.

La formulación estratégica requiere un equilibrio entre análisis externo e interno, y que el estudio del sector es el primer paso para comprender las posibilidades reales de una organización. La dirección estratégica evolucionó así hacia un campo integrador, donde la rentabilidad y el crecimiento se explican como resultado de un sistema de interacciones.

El análisis industrial se consolidó como una metodología esencial para la toma de decisiones, y el sector pasó a considerarse la unidad de análisis más relevante. En la moda, esta distinción es particularmente útil: permite entender por qué ciertas empresas prosperan y otras desaparecen, en función de su posición dentro de una estructura de competencia. En el caso de la moda infantil, esta estructura se organiza en torno a tres grandes tipos de operadores: los especialistas, que centran su modelo en el diseño y comercialización exclusiva de prendas infantiles; los generalistas, que incorporan líneas para niños dentro de una oferta más amplia; y la

gran distribución, integrada por grupos que compiten simultáneamente en varios segmentos y aprovechan economías de escala. Esta tipología será el hilo conductor que atraviese el análisis desarrollado a lo largo del libro, ya que permite interpretar las dinámicas competitivas y la distribución del valor dentro del sector.

Uno de los debates más relevantes dentro de la estrategia es la relación entre el análisis del entorno y el análisis del sector. El primero ofrece una visión general del contexto en el que operan las empresas —las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales—, mientras que el segundo desciende a un nivel micro, centrado en las relaciones entre empresas, proveedores, clientes y competidores. Mientras el entorno establece las condiciones de juego, el sector define las reglas con las que se compite. El análisis PESTEL resulta útil para detectar oportunidades o riesgos macroeconómicos, pero solo el análisis sectorial permite identificar dónde se genera el valor y qué factores estructurales lo limitan o potencian.

En la moda, esta distinción es esencial. El entorno influye —por ejemplo— a través de la coyuntura económica, las tendencias demográficas o la digitalización del consumo, pero son las estructuras del sector (canales de distribución, integración vertical, fragmentación de operadores, dependencia del precio) las que determinan la rentabilidad de las empresas y su margen de maniobra. Por ello, este libro adopta un enfoque sectorial: analiza la moda infantil como un sistema estructurado de relaciones competitivas, con sus propias barreras, tensiones y dinámicas.

La moda infantil ofrece un terreno especialmente fértil para este tipo de análisis, porque reúne —en una escala manejable— todos los elementos de los sectores maduros: oferta atomizada, demanda sensible al precio y fuerte dependencia de la distribución. Aplicar un enfoque estratégico-industrial al estudio de la moda implica reconocer que la creación de valor no depende solo del producto, sino de la posición estructural de la empresa dentro de la cadena de valor. La industria combina actividades heterogéneas —diseño, producción, logística, distribución, comunicación—, cada una con su propia lógica económica. Entender el sector significa entender esa cadena en conjunto, y cómo se reparte el valor entre sus eslabones.

El modelo de Porter, centrado en las fuerzas competitivas, permite observar el equilibrio de poder entre los actores, y se enriquece cuando se combina con la cadena de valor (Porter, 1985), que explica las actividades mediante las cuales las empresas crean valor y obtienen rentabilidad. Am-

bos enfoques, junto con herramientas como el PESTEL, proporcionan una visión completa de cómo se comporta una industria. En el caso de la moda infantil, estas herramientas resultan especialmente útiles porque el sector combina estructuras tradicionales (producción nacional, comercio multimarca, estacionalidad) con dinámicas contemporáneas (omnicanalidad, presión de costes, internacionalización).

El análisis sectorial no solo permite medir el atractivo del mercado, sino comprender por qué ciertos modelos de negocio prosperan y otros desaparecen. En la moda infantil, la fuerte fragmentación y la competencia asimétrica entre grandes grupos y operadores especializados generan una tensión constante entre identidad de marca y supervivencia económica, entre diferenciación y escala.

A diferencia de otras industrias bien definidas —como el lujo, el calzado o la moda deportiva—, la moda infantil no aparecía en las clasificaciones oficiales ni en los análisis académicos como un sector diferenciado. Las fuentes estadísticas agrupaban la confección infantil dentro de la categoría «moda textil», y las investigaciones sobre estrategia o modelos de negocio la omitían por su tamaño y especialización. Esta ausencia no implicaba inexistencia, sino falta de delimitación conceptual. Uno de los objetivos centrales de esta investigación fue precisamente construir ese objeto de estudio: determinar qué actividades, empresas y productos forman parte del comercio textil infantil en España, y bajo qué condiciones puede considerarse un sector propio.

El proceso partió de una mirada a la cadena de valor de la moda: desde el diseño y la producción hasta la distribución y el consumo. En esa cadena, el comercio textil —entendido como el conjunto de actividades relacionadas con la venta y la gestión del producto— representa el 70 % del valor añadido y alrededor del 1,6 % del PIB español. En la moda infantil, la distribución y el comercio son aún más determinantes, porque concentran la mayor parte del margen y definen la relación con el consumidor final.

El estudio estableció, por tanto, una delimitación precisa: el sector de la moda infantil comprende las actividades empresariales vinculadas al diseño, fabricación y comercialización de ropa para niños de 0 a 14 años, excluyendo otras categorías —como el calzado o la puericultura— que, aunque cercanas, responden a lógicas industriales distintas. Esta definición permitió analizar el sector como una unidad estructurada, con sus propios actores, relaciones y tensiones.

Además del análisis documental y teórico, este trabajo se apoya en entrevistas en profundidad con representantes de las principales asociaciones empresariales del comercio textil en España: ACOTEX, ARTE, ASEPRI y ANGED. Cada una aporta una perspectiva distinta, reflejo de los diversos modelos empresariales que conviven en el mercado. Estas entrevistas, aprobadas por el Comité Ético de la Universidad de Navarra, permitieron captar la visión interna del sector y comprender los cambios estructurales que ha vivido la moda infantil en los últimos años: la concentración del *retail*, la presión de precios, la transformación digital o la competencia de los grandes grupos internacionales.

El análisis combina tres niveles complementarios: el entorno, que define el contexto macroeconómico, social y tecnológico; la estructura, que describe las fuerzas competitivas y la distribución del valor; y la conducta, que refleja las decisiones estratégicas de las empresas y sus resultados. Esta secuencia, inspirada en la economía industrial, permite comprender cómo los factores estructurales condicionan la rentabilidad y las estrategias de los operadores.

El contenido del libro se organiza en tres bloques: el primero establece el marco teórico y metodológico; el segundo desarrolla el análisis estructural del sector; y el tercero aborda la rentabilidad y las estrategias resultantes del análisis previo. Finalmente, el epílogo ofrece una reflexión abierta sobre las lecciones que deja el estudio del sector infantil para la dirección estratégica.

Este libro persigue un doble propósito. Por un lado, comprender estructuralmente un sector hasta ahora poco estudiado, aplicando herramientas de la dirección estratégica para revelar las dinámicas que lo definen. Por otro, dar visibilidad a un conjunto de empresas, asociaciones y profesionales que, desde distintos tamaños y modelos, forman parte de la economía de la moda en España. En última instancia, pensar estratégicamente la moda infantil es pensar la moda en su conjunto: un sistema de relaciones que, más allá de las tendencias, define cómo se crea y se reparte el valor en la economía contemporánea.