



# Módulo 2. Modelos de negocio contemporáneos en moda

≡ 1. Modelos directos y nuevas formas de comercialización

≡ 2. Producción flexible y nuevos modelos operativos

≡ Referencias

# 1. Modelos directos y nuevas formas de comercialización

---

En la unidad anterior analizamos cómo la moda se configura como una **industria creativa y productiva**, estructurada a través de cadenas de valor, modelos de negocio y decisiones de gestión que permiten transformar ideas de diseño en productos disponibles para el mercado. Esta perspectiva permite comprender que el funcionamiento de una marca de moda no depende únicamente de su propuesta estética, sino también de la forma en que organiza su **producción, comercialización y relación con los consumidores**. Dentro de este sistema, los modelos de comercialización ocupan un lugar relevante, ya que determinan cómo circulan los productos, qué actores participan en su distribución y de qué manera las marcas construyen vínculos con su público.

Durante gran parte del desarrollo histórico de la industria de la moda, la venta de productos se organizó principalmente a través de **intermediarios comerciales**. Tiendas multimarca,

distribuidores y grandes superficies de venta funcionaban como espacios que conectaban a las marcas con los consumidores finales. Este modelo permitía ampliar el alcance comercial de las empresas, aunque también implicaba una relación indirecta entre la marca y el público, mediada por distintos actores dentro del sistema de distribución.

Sin embargo, las transformaciones tecnológicas y la expansión de los **canales digitales de venta** comenzaron a modificar esta dinámica. El crecimiento del comercio electrónico, las plataformas digitales y las redes sociales generó nuevas posibilidades para que las marcas gestionen directamente su relación con los consumidores. En este contexto surgieron estrategias de comercialización basadas en la **venta directa**, donde las empresas integran en un mismo sistema el diseño, la producción, la comunicación y la comercialización de sus productos.

Uno de los modelos que refleja esta transformación es el denominado *Direct-to-Consumer (DTC)*, un enfoque que propone establecer una **relación directa entre la marca y el consumidor**, reduciendo o eliminando intermediarios dentro del proceso de venta. Este modelo permite a las empresas controlar de manera más precisa aspectos como la experiencia de compra, la comunicación de marca y la gestión de datos sobre el comportamiento del público.

Al mismo tiempo, las dinámicas de lanzamiento de productos también experimentaron cambios significativos. Las colecciones tradicionales organizadas en temporadas comenzaron a convivir con estrategias de lanzamiento más flexibles, como los denominados *drops* o las **colecciones cápsula**, que introducen productos en el mercado de forma limitada y en momentos específicos. Estas estrategias se apoyan en lógicas de **exclusividad, escasez y activación del interés del público**, generando dinámicas comerciales distintas a las de los calendarios tradicionales de la moda.

En esta unidad abordaremos algunos de los **modelos de comercialización contemporáneos** que han adquirido relevancia dentro de la industria de la moda. En primer lugar, analizaremos el modelo *Direct-to-Consumer (DTC)*, examinando su funcionamiento y la forma en que permite establecer una relación directa entre marca y consumidor a través de canales físicos y digitales. Luego exploraremos las estrategias de lanzamiento limitado, como los *drops* y las colecciones cápsula, observando cómo estas prácticas influyen en la gestión de las colecciones, en las dinámicas de comercialización y en la construcción de valor de marca dentro del mercado de la moda.

## **Modelo *Direct-to-Consumer* (DTC)**

El modelo *Direct-to-Consumer (DTC)* constituye una de las transformaciones más visibles en las estrategias comerciales de las marcas contemporáneas. Este enfoque se basa en la **venta directa de productos desde la marca hacia el consumidor final**, sin la intervención de intermediarios tradicionales como mayoristas, distribuidores o comercios multimarca. En lugar de depender de terceros para colocar sus productos en el mercado, las empresas gestionan directamente las distintas etapas del proceso comercial, incluyendo el diseño, la producción, el marketing y la venta (Mailchimp, s. f.).

Dentro de este modelo, la empresa mantiene el control sobre todo el recorrido del producto, desde su concepción hasta su entrega al cliente. Esta integración permite coordinar de manera más directa los procesos de **producción, comunicación y comercialización**, lo que facilita una mayor coherencia entre la identidad de la marca y la experiencia que reciben los consumidores.

### **Concepto y funcionamiento del modelo *Direct-to-Consumer***

El funcionamiento del modelo *DTC* se comprende con mayor claridad cuando se compara con el sistema tradicional de distribución. En los modelos convencionales, las marcas suelen vender sus productos a mayoristas o distribuidores, quienes posteriormente los comercializan a través de tiendas minoristas.

En este esquema intervienen varios actores que participan en la cadena de valor del producto y que también obtienen una parte del precio final de venta.

En cambio, en el modelo *Direct-to-Consumer* las marcas eliminan estos intermediarios y **gestionan directamente la relación comercial con el público**. Esto implica que la empresa desarrolla sus propios canales de venta, como tiendas en línea, plataformas de comercio electrónico o tiendas físicas propias, donde el consumidor puede acceder directamente a los productos de la marca (Mailchimp, s. f.).

**Figura 1. Flujo simplificado del modelo *Direct-to-Consumer***



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Mailchimp (s. f.).

---

Este esquema muestra cómo el modelo *DTC* reduce los pasos intermedios del proceso comercial. La marca administra de forma directa tanto la **experiencia de compra** como la logística de entrega del producto. En consecuencia, las empresas pueden adaptar con mayor rapidez sus estrategias de marketing, ajustar precios o introducir modificaciones en sus productos según las preferencias del público.

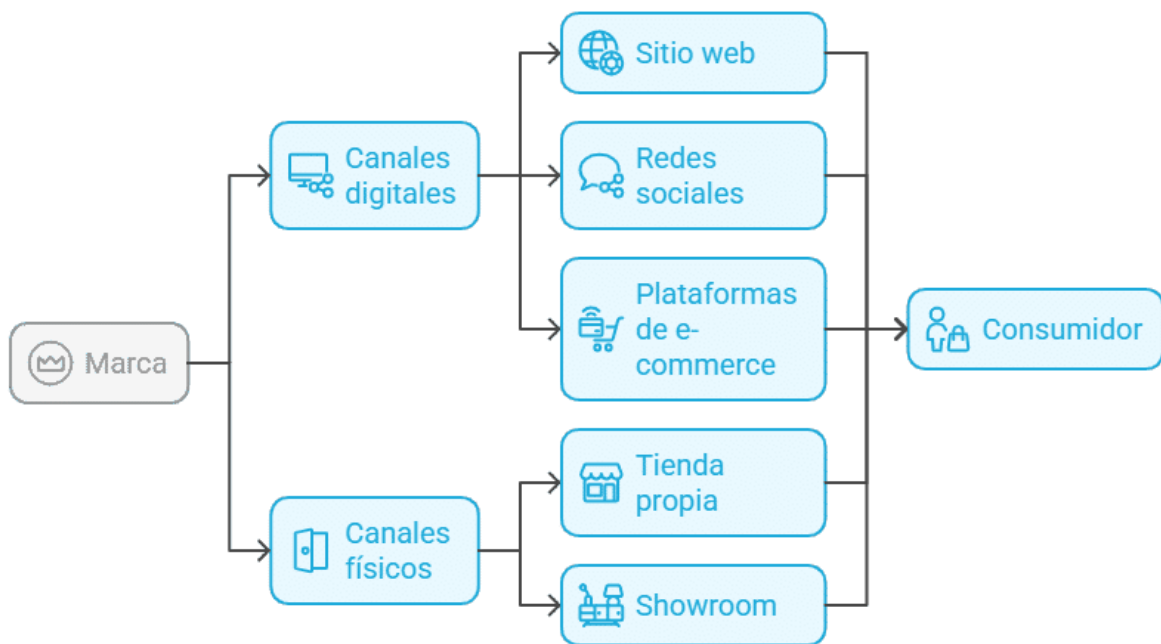
### **Relación directa entre marca y consumidor en canales digitales y físicos**

Uno de los aspectos más relevantes del modelo *Direct-to-Consumer* es la posibilidad de construir una **relación directa entre la marca y los consumidores**. Al gestionar sus propios canales de venta, las empresas pueden comunicarse de manera más cercana con su público y obtener información directa sobre su comportamiento de compra, sus preferencias y sus hábitos de consumo.

El desarrollo del **comercio electrónico y las plataformas digitales** ha facilitado la expansión de este modelo. Muchas marcas comienzan su estrategia *DTC* mediante tiendas en línea o plataformas de *e-commerce*, donde reciben pedidos directamente de los consumidores y gestionan el proceso de envío sin la intervención de terceros (Mailchimp, s. f.).

Sin embargo, el modelo no se limita exclusivamente al entorno digital. En muchos casos, las empresas que inicialmente desarrollaron sus operaciones en línea incorporan posteriormente **tiendas físicas propias**. Estos espacios permiten mejorar la experiencia del cliente, ofrecer contacto directo con los productos y fortalecer la identidad de la marca.

**Figura 2. Canales de relación directa en el modelo *Direct-to-Consumer***



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Mailchimp (s. f.).

La combinación de canales digitales y físicos permite que las marcas construyan experiencias de compra integradas. En este escenario, la comunicación directa con el público facilita la creación de comunidades de marca, el desarrollo de estrategias de fidelización y la personalización de las campañas de *marketing*.

Además, al controlar el proceso completo de comercialización, las empresas pueden acceder a datos relevantes sobre sus consumidores. Esta información permite identificar tendencias de compra, evaluar la aceptación de nuevos productos y adaptar rápidamente las estrategias comerciales según la respuesta del mercado.

### **Ventajas y desafíos del modelo *Direct-to-Consumer***

El modelo *DTC* ofrece diversas ventajas para las marcas. Una de las más destacadas es el **mayor control sobre la estrategia de *marketing* y comunicación**. Al gestionar directamente los canales de venta, las empresas pueden experimentar con diferentes

mensajes, ajustar campañas y evaluar de forma inmediata los resultados obtenidos (Mailchimp, s. f.).

Otra ventaja se relaciona con la posibilidad de **construir relaciones más estrechas con los consumidores**. La interacción directa facilita la recopilación de datos sobre el comportamiento del público, lo que permite desarrollar estrategias de fidelización y mejorar la experiencia de compra.

Asimismo, la eliminación de intermediarios puede generar **mayores márgenes de beneficio**, ya que la marca recibe directamente el precio de venta final del producto, sin tener que repartir ese valor entre mayoristas o minoristas.

Sin embargo, el modelo también implica ciertos desafíos. Al eliminar intermediarios, la empresa debe asumir la responsabilidad de **gestionar todas las etapas del proceso comercial**, incluyendo el marketing, la logística, el servicio de atención al cliente y el cumplimiento de pedidos. Esto requiere desarrollar capacidades organizativas y tecnológicas que permitan sostener el funcionamiento del negocio.

A pesar de estos desafíos, el modelo *Direct-to-Consumer* se ha consolidado como una estrategia relevante dentro de la industria de la moda contemporánea. Su expansión refleja cómo las transformaciones tecnológicas y los cambios en los hábitos de

consumo han generado nuevas formas de relación entre las marcas y su público.

## Omnicanalidad en la comercialización de moda

La evolución de los hábitos de consumo y el desarrollo de tecnologías digitales han transformado profundamente la forma en que las marcas de moda se relacionan con sus clientes. Los consumidores actuales interactúan con las marcas a través de múltiples canales, como tiendas físicas, plataformas de *e-commerce*, aplicaciones móviles y redes sociales. En este marco, las empresas del sector han comenzado a desarrollar estrategias que integran estos espacios para ofrecer experiencias de compra más coherentes y fluidas.

Dentro de este escenario surge el concepto de **omnicanalidad**, una estrategia de comercialización que busca integrar de manera coordinada distintos canales de interacción entre la marca y el consumidor. Este enfoque responde a la expectativa de que los clientes puedan acceder a los productos y servicios de una empresa de forma flexible, alternando entre entornos físicos y digitales según sus preferencias (JWU Online, 2025).

En la industria de la moda, la omnicanalidad se basa en la **integración de experiencias de compra físicas y digitales**, permitiendo que los consumidores exploren productos en línea, los prueben en tiendas físicas o realicen compras a través de diferentes plataformas sin interrupciones en el proceso. Este modelo busca superar las limitaciones que presentan tanto el comercio electrónico como el comercio tradicional cuando funcionan de manera aislada.

#### CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO DEL COMERCIO OMNICAL

#### IMPACTO DE LA OMNICALIDAD EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

El término **comercio omnical** describe un modelo de comercialización en el que múltiples canales de venta y comunicación se encuentran conectados dentro de un mismo sistema. A diferencia de modelos que utilizan distintos canales de forma independiente, la omnicalidad busca que todas las interacciones del consumidor con la marca formen parte de una **experiencia integrada y coherente** (JWU Online, 2025).

Este enfoque permite que el cliente inicie su experiencia en un canal y la continúe en otro. Por ejemplo, un consumidor puede descubrir una prenda en redes sociales, explorar detalles del producto en una tienda en línea y finalmente probarla o retirarla en una tienda física.

**Tabla 1. Canales utilizados en estrategias omnical en moda**

Canal de interacción	Función dentro de la estrategia omnical
----------------------	---

Tiendas físicas	Permiten probar productos, recibir asesoramiento y completar compras presenciales
Plataformas de <i>e-commerce</i>	Facilitan la exploración de productos y compras en línea
Aplicaciones móviles	Permiten navegar productos, realizar compras y acceder a promociones
Redes sociales	Funcionan como espacios de comunicación, inspiración y descubrimiento de tendencias

*Fuente: elaboración propia con base en JWU Online (2025).*

La integración de estos canales permite que las marcas ofrezcan experiencias de compra más completas. Esto puede observarse cuando algunos consumidores prefieren explorar colecciones en línea antes de visitar una tienda física, mientras que otros pueden iniciar el proceso en una tienda y finalizar la compra posteriormente en una plataforma digital.

**CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO DEL COMERCIO OMNICAL**

**IMPACTO DE LA OMNICALIDAD EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR**

Uno de los principales objetivos de las estrategias omnicanal consiste en mejorar la **experiencia de compra del consumidor**. Los clientes actuales valoran la posibilidad de elegir cómo interactuar con las marcas y esperan que estas interacciones sean coherentes independientemente del canal utilizado.

La omnicanalidad permite combinar las ventajas de distintos entornos de compra. Las tiendas físicas ofrecen la posibilidad de **probar prendas, evaluar materiales y recibir asesoramiento directo**, mientras que las plataformas digitales brindan acceso a una mayor variedad de productos y facilitan la comparación de opciones (JWU Online, 2025).

Este enfoque híbrido permite que los consumidores adapten su proceso de compra a sus propias preferencias. Entre los casos más comunes se encuentra cuando un cliente puede reservar una prenda en línea para probarla en la tienda o explorar colecciones digitales antes de tomar una decisión final de compra.

Además, la omnicanalidad contribuye a fortalecer el **compromiso del consumidor con la marca**. Cuando los clientes pueden interactuar con la empresa a través de múltiples canales de forma coherente, aumenta la probabilidad de que mantengan una relación más activa con la marca y participen con mayor frecuencia en sus actividades comerciales.

**Tabla 2. Beneficios del comercio omnicanal para marcas de moda**

<b>Beneficio</b>	<b>Impacto en el negocio</b>
Mejora de la experiencia de compra	Permite combinar ventajas del comercio físico y digital
Mayor interacción con clientes	Facilita el contacto continuo a través de distintos canales
Fidelización del consumidor	Genera relaciones más estables con la marca

Incremento de ventas	Reduce fricciones en el proceso de compra
----------------------	---

Fuente: elaboración propia con base en JWU Online (2025).

Otro aspecto relevante de la omnicanalidad es su impacto en la **gestión del inventario y la organización operativa**. Al integrar información proveniente de distintos canales, las empresas pueden mejorar la visibilidad de sus niveles de stock y optimizar la distribución de productos entre tiendas físicas y plataformas digitales.

Asimismo, las estrategias omnicanal facilitan la implementación de soluciones como *buy online, pick up in store (BOPIS)*, que permiten a los consumidores realizar compras en línea y retirar sus productos en tiendas físicas. Este tipo de modalidades contribuye a reducir los tiempos de espera y ofrece mayor flexibilidad en el proceso de compra.

En conjunto, la omnicanalidad se ha convertido en una estrategia relevante dentro de la comercialización contemporánea en moda. Al integrar múltiples canales de interacción y coordinar las experiencias físicas y digitales, las empresas pueden ofrecer procesos de compra más fluidos, mejorar la relación con los consumidores y adaptar sus modelos de negocio a las nuevas dinámicas del comercio minorista.

## Estrategias de lanzamiento: *drops* y colecciones cápsula

Las estrategias de lanzamiento de productos constituyen una dimensión relevante dentro de la gestión comercial de las marcas de moda. Tradicionalmente, las colecciones se organizaban

siguiendo **calendarios estacionales**, en los que las empresas presentaban nuevas propuestas en momentos específicos del año —por ejemplo, primavera-verano y otoño-invierno—. Sin embargo, en los últimos años han surgido **nuevas dinámicas de lanzamiento** que buscan generar mayor dinamismo comercial, interacción con el público y visibilidad en los canales digitales.

Entre estas estrategias se destacan los *drops* y las **colecciones cápsula**, formatos que introducen productos en el mercado mediante lanzamientos limitados, con disponibilidad restringida y una fuerte activación comunicacional. Estas estrategias responden a cambios en los hábitos de consumo y en las formas en que las marcas construyen relaciones con sus comunidades.

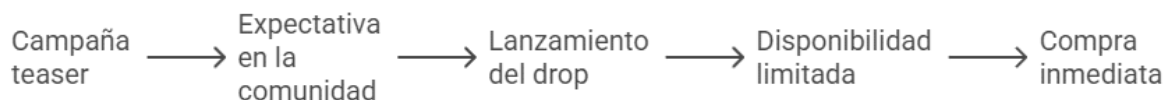
## Lógicas de lanzamiento limitado en moda contemporánea

El término *drop* se utiliza para describir una **estrategia de lanzamiento de producto en tiempo limitado**, en la que una marca pone a la venta una cantidad reducida de artículos durante un período específico. Este tipo de lanzamiento se caracteriza por combinar **exclusividad, escasez y expectación**, elementos que generan una fuerte atención en torno al producto (Olalon, 2025).

Bajo estas condiciones, los *drops* suelen ir acompañados de campañas de comunicación diseñadas para generar anticipación

entre los seguidores de la marca. A través de estrategias como contenidos previos al lanzamiento, anuncios en redes sociales o colaboraciones con creadores de contenido, las empresas construyen una narrativa que prepara a la comunidad para el momento del lanzamiento.

### Figura 3. Dinámica básica de un lanzamiento tipo *drop*



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Olalon (2025).

Uno de los factores centrales de esta estrategia es la generación de urgencia en la decisión de compra. Al tratarse de productos disponibles por tiempo limitado o en cantidades reducidas, los consumidores perciben que existe una oportunidad única de adquirir el producto. Este fenómeno se relaciona con el concepto conocido como *FOMO (Fear Of Missing Out)*, que describe la sensación de

**perder una oportunidad si no se participa en el momento del lanzamiento (Olalon, 2025).**

Además de los *drops*, muchas marcas desarrollan **colecciones cápsula**, que consisten en series pequeñas de productos diseñados con un concepto específico. Estas colecciones suelen tener una duración limitada y, en muchos casos, se vinculan con colaboraciones entre marcas, diseñadores o artistas. Su propósito es introducir propuestas diferenciadas dentro del catálogo habitual de la marca.

Las colecciones cápsula permiten experimentar con nuevas ideas creativas sin necesidad de desarrollar una colección completa. Este formato facilita la exploración de **nuevos estilos, materiales o narrativas de marca**, al mismo tiempo que mantiene un volumen de producción reducido.

### **Impacto de la exclusividad y la escasez en la estrategia comercial de las marcas**

Las estrategias basadas en lanzamientos limitados modifican la forma en que las marcas organizan su oferta de productos. En lugar de depender únicamente de colecciones amplias y permanentes, las empresas pueden generar **momentos**

**específicos de lanzamiento** que activan el interés del público y refuerzan la visibilidad de la marca en el mercado.

Uno de los efectos más visibles de estas estrategias es la creación de **experiencias de consumo asociadas a la exclusividad**. Los consumidores no solo adquieren un producto, sino que también participan en un evento de lanzamiento que puede incluir contenido previo, campañas de expectativa y participación de la comunidad.

**Tabla 3. Comparación entre modelos de lanzamiento de productos en moda**

Característica	Lanzamiento tradicional	<i>Drop</i>	Colección cápsula
Duración	Temporadas definidas	Tiempo limitado	Serie limitada
Volumen de productos	Amplio	Reducido	Reducido
Estrategia de comunicación	Campañas estacionales	Expectativa previa y	Narrativa conceptual

		lanzamiento puntual	
Relación con el consumidor	Consumo regular	Experiencia de lanzamiento	Propuesta creativa específica

*Fuente: elaboración propia con base en Olalon (2025).*

Otra característica relevante de estas estrategias es su capacidad para **activar la participación de la comunidad de marca**. Los *drops* suelen dirigirse especialmente a los seguidores más comprometidos, quienes esperan activamente el lanzamiento y participan en la difusión del evento dentro de redes sociales y comunidades digitales.

Las colaboraciones con ***influencers* y creadores de contenido** también desempeñan un papel relevante en este tipo de lanzamientos. Estos actores amplifican el alcance del mensaje de la marca y contribuyen a generar mayor visibilidad en torno al producto, especialmente en plataformas como Instagram, TikTok o YouTube (Olalon, 2025).

En términos comerciales, las estrategias de lanzamiento limitado permiten a las marcas gestionar de forma más flexible su producción y su comunicación. Al trabajar con cantidades

reducidas de productos, las empresas pueden evaluar la respuesta del mercado y ajustar sus propuestas futuras según la recepción del público.

En conjunto, los *drops* y las colecciones cápsula reflejan cómo la industria de la moda ha incorporado **modelos de lanzamiento más dinámicos y orientados a la experiencia del consumidor**. Estas estrategias combinan creatividad, comunicación digital y gestión comercial para generar eventos de lanzamiento que fortalecen la relación entre la marca y su comunidad.

CONTINUAR

## 2. Producción flexible y nuevos modelos operativos

---

En la unidad anterior analizamos cómo los **modelos de comercialización contemporáneos** han transformado la forma en que las marcas de moda se relacionan con sus consumidores. Estrategias como el modelo *Direct-to-Consumer (DTC)* o los lanzamientos limitados mediante *drops* y **colecciones cápsula** muestran cómo las empresas buscan establecer vínculos más directos con su público, controlar la experiencia de compra y generar dinámicas comerciales basadas en la exclusividad y la interacción con las comunidades de marca.

Estas transformaciones en la comercialización también tienen consecuencias en la manera en que las empresas organizan su **producción y gestión operativa**. Cuando las marcas adoptan estrategias de venta directa o lanzamientos limitados, necesitan desarrollar sistemas productivos capaces de responder con mayor rapidez a las demandas del mercado, reducir riesgos

asociados al exceso de inventario y ajustar la fabricación a volúmenes más específicos.

En este ámbito, han adquirido relevancia distintos **modelos de producción flexible** que buscan adaptar el proceso productivo a las nuevas dinámicas del consumo contemporáneo. A diferencia de los sistemas tradicionales basados en grandes volúmenes de producción anticipada, estos modelos priorizan la fabricación en función de la demanda real, integrando de forma más estrecha las etapas de diseño, producción y venta.

Uno de los enfoques más representativos de esta transformación es el modelo *made-to-order* o **producción bajo pedido**, en el que los productos se fabrican únicamente después de recibir la solicitud del cliente. Este tipo de organización productiva permite reducir excedentes, optimizar el uso de recursos y ofrecer productos más personalizados, aspectos que resultan especialmente relevantes para marcas emergentes o proyectos que trabajan con volúmenes de producción limitados.

Además, la adopción de estos modelos implica cambios en la **gestión operativa de las marcas de moda**. Las empresas deben coordinar de manera más precisa los tiempos de diseño, producción y entrega, gestionar inventarios reducidos y desarrollar sistemas logísticos que permitan responder con eficiencia a las solicitudes del mercado.

En esta unidad abordaremos los **modelos de producción flexible y los nuevos esquemas operativos** que están adquiriendo relevancia dentro de la industria de la moda. En primer lugar, analizaremos el funcionamiento de la producción bajo demanda o *made-to-order*, explorando cómo se integra con las dinámicas de diseño y comercialización. Luego examinaremos los principales desafíos y oportunidades que estos modelos presentan para la gestión de marcas emergentes, especialmente en relación con los costos, la gestión de inventario y las estrategias de sostenibilidad dentro del sector.

## Producción bajo demanda en la industria de la moda

La organización de la producción constituye uno de los aspectos centrales dentro del funcionamiento de las empresas de moda. Tradicionalmente, muchas marcas desarrollaron sus colecciones a partir de **modelos de producción anticipada**, en los que las prendas se fabrican en grandes cantidades antes de conocer con precisión cuál será la demanda real del mercado. Este sistema permite abastecer rápidamente a los puntos de venta, pero también implica riesgos asociados a la **sobreproducción, el exceso de inventario y la acumulación de productos no vendidos**.

En los últimos años, distintos actores de la industria comenzaron a explorar modelos productivos más flexibles que permitan ajustar la fabricación de prendas a las necesidades reales del mercado. Bajo estas condiciones surge la **producción bajo demanda**, también conocida como *made-to-order*, un sistema en el que las prendas se producen únicamente después de que el cliente realiza un pedido previo (EFE, 2020).

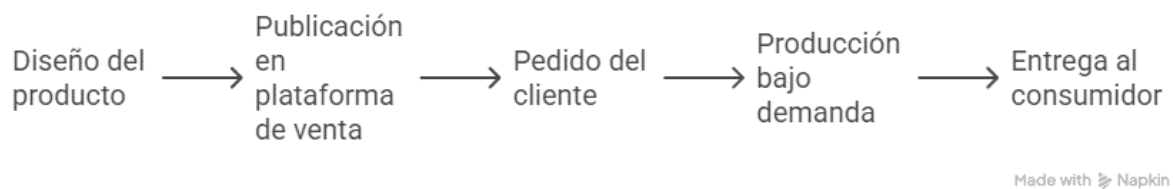
Este modelo propone una reorganización del proceso productivo tradicional. En lugar de producir grandes cantidades de prendas que luego se distribuyen en tiendas, las empresas fabrican únicamente aquellas unidades que han sido solicitadas por los consumidores. De este modo, la producción se basa en la **demanda efectiva del mercado**, lo que permite reducir el riesgo de excedentes y optimizar el uso de recursos.

### **Concepto y funcionamiento del modelo *made-to-order***

El modelo *made-to-order* se define como un **sistema de producción basado en pedidos previos**, donde la fabricación de un producto comienza solo después de recibir la solicitud del cliente. Este enfoque busca evitar la producción excesiva de prendas y ajustar el proceso productivo a la demanda real (EFE, 2020).

A diferencia del sistema tradicional, donde las marcas deben prever con meses de anticipación qué productos tendrán éxito en el mercado, el modelo bajo demanda permite producir únicamente aquello que ya ha sido solicitado. Esta lógica resulta especialmente relevante en un contexto donde **predecir tendencias y comportamientos de consumo** puede resultar complejo.

**Figura 4. Funcionamiento del modelo de producción *made-to-order***



*Fuente: elaboración propia con base en EFE (2020).*

---

El desarrollo de tecnologías digitales ha contribuido a la expansión de este modelo productivo. Plataformas de comercio electrónico, sistemas de personalización de productos y herramientas de análisis de datos permiten a las empresas

gestionar pedidos individuales y organizar la producción de manera más eficiente.

En algunos casos, las marcas ofrecen incluso la posibilidad de **configurar o personalizar los productos** antes de realizar el pedido. Por ejemplo, ciertas empresas permiten seleccionar materiales, colores o características específicas del producto antes de que comience su fabricación. Este tipo de experiencias combinan el modelo *made-to-order* con estrategias de **personalización del producto**.

## **Integración entre diseño, producción y venta en modelos de demanda real**

Uno de los aspectos más relevantes de la producción bajo demanda es la **integración más estrecha entre las etapas de diseño, producción y comercialización**. En los modelos tradicionales, estas fases suelen desarrollarse de manera secuencial: primero se diseñan las colecciones, luego se producen grandes volúmenes de prendas y finalmente se distribuyen en el mercado.

En cambio, en el modelo *made-to-order* estas etapas se encuentran más conectadas. El proceso de diseño puede apoyarse en datos de comportamiento de los consumidores, algoritmos de búsqueda o análisis de tendencias digitales, lo que

permite desarrollar productos más alineados con las preferencias del público (EFE, 2020).

Además, este modelo favorece una mayor flexibilidad en la gestión del negocio. Algunas marcas producen sus prendas únicamente cuando se alcanza un número mínimo de pedidos, lo que les permite asegurar la viabilidad económica del proceso productivo antes de iniciar la fabricación.

**Tabla 4. Diferencias entre producción tradicional y producción bajo demanda**

Característica	Producción tradicional	Producción bajo demanda ( <i>made-to-order</i> )
Momento de producción	Antes de conocer la demanda	Después del pedido del cliente
Volumen de fabricación	Grandes cantidades	Cantidades limitadas
Gestión de inventario	Alto nivel de stock	Inventario reducido

Riesgo de excedentes	Alto	Bajo
Relación con el consumidor	Indirecta	Directa y personalizada

*Fuente: elaboración propia con base en EFE (2020).*

**El modelo bajo demanda también responde a preocupaciones crecientes relacionadas con la sostenibilidad en la industria de la moda. La producción de grandes volúmenes de prendas que no llegan a venderse genera impactos económicos y ambientales significativos. Al fabricar únicamente los productos solicitados, las empresas pueden reducir el desperdicio de materiales y optimizar el uso de recursos.**

Por otra parte, este modelo retoma ciertas características históricas de la moda. En sus orígenes, muchas prendas se producían **a medida y bajo pedido**, especialmente en los talleres de alta costura. En este sentido, la producción bajo demanda puede interpretarse como una reinterpretación contemporánea

de prácticas tradicionales, ahora potenciadas por herramientas digitales y sistemas de comercio electrónico (EFE, 2020).

En síntesis, la producción bajo demanda representa una de las transformaciones más significativas en los modelos operativos de la industria de la moda. Al integrar tecnologías digitales, estrategias de personalización y procesos productivos flexibles, este enfoque permite a las marcas adaptar su producción a la demanda real del mercado, reducir excedentes y desarrollar modelos de negocio más ajustados a las dinámicas del consumo contemporáneo.

## Gestión operativa en modelos de negocio emergentes

El desarrollo de **modelos de negocio contemporáneos en la industria de la moda** ha generado nuevas exigencias en la organización interna de las empresas. Estrategias como la venta directa, la producción bajo demanda o los lanzamientos limitados requieren estructuras operativas capaces de coordinar distintos procesos de manera eficiente. En este escenario, la **gestión de operaciones** adquiere un papel relevante dentro del funcionamiento de las organizaciones.

La gestión de operaciones puede entenderse como el **conjunto de estrategias, planes y acciones orientadas a organizar y optimizar las actividades internas de una empresa**. Su objetivo consiste en garantizar que los procesos de producción, administración y entrega de productos se desarrollen de forma eficiente, contribuyendo tanto a la productividad organizacional como a la satisfacción del cliente (Santos, 2023).

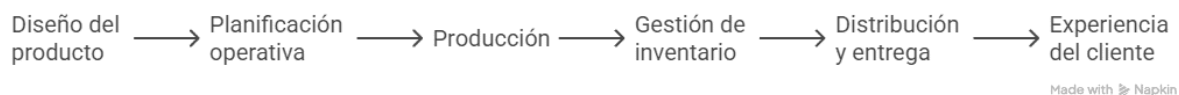
En el caso de las marcas de moda emergentes, la gestión operativa implica coordinar múltiples dimensiones del negocio: el diseño de productos, la producción, la gestión de inventarios, la logística de distribución y la relación con los consumidores. Estas actividades forman parte de un sistema integrado que permite transformar una propuesta creativa en un producto disponible en el mercado.

### **Ventajas y desafíos de los modelos de producción flexible**

Los modelos de producción flexible, como el *made-to-order* o la producción bajo demanda, introducen nuevas dinámicas en la gestión operativa de las empresas. En lugar de depender de sistemas productivos basados en grandes volúmenes de fabricación, estos modelos priorizan la **adaptación del proceso productivo a la demanda real del mercado**.

En este contexto, la gestión de operaciones cumple la función de coordinar los recursos, las actividades y los equipos de trabajo involucrados en el funcionamiento del negocio. Una administración operativa adecuada permite que los distintos procesos se desarrollen de manera organizada y que los productos lleguen al cliente en los tiempos previstos (Santos, 2023).

### Figura 5. Flujo operativo en modelos de negocio de moda



*Fuente: elaboración propia con base en Santos (2023).*

Además de coordinar procesos internos, la gestión operativa también contribuye a **optimizar el uso de recursos financieros y materiales**. Una planificación adecuada permite reducir costos asociados a la producción, mejorar la asignación de tareas dentro del equipo y aumentar la eficiencia general del negocio.

Sin embargo, los modelos de producción flexible también presentan desafíos. Las empresas deben desarrollar sistemas de

organización capaces de responder rápidamente a los cambios en la demanda y mantener una comunicación constante entre las distintas áreas del negocio. En este sentido, la gestión de operaciones facilita la creación de **protocolos de trabajo, planes operativos y estrategias de organización interna** que orientan el funcionamiento de la empresa (Santos, 2023).

### **Impacto en costos, inventario y sostenibilidad para marcas emergentes**

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión operativa en los modelos de negocio emergentes es su impacto en la **gestión de costos y recursos empresariales**. Al organizar adecuadamente los procesos productivos y administrativos, las empresas pueden identificar áreas donde es posible optimizar gastos y mejorar la rentabilidad del negocio.

La gestión de operaciones también incide en la **administración del inventario**. En los modelos tradicionales, las empresas suelen producir grandes cantidades de productos que luego deben almacenarse y distribuirse en distintos puntos de venta. En cambio, los modelos flexibles permiten trabajar con inventarios más reducidos y ajustar la producción a la demanda efectiva del mercado.

**Tabla 5. Dimensiones principales de la gestión de operaciones en empresas**

<b>Dimensión operativa</b>	<b>Función dentro de la empresa</b>
Administración de recursos	Organizar recursos financieros y materiales utilizados en la producción
Planificación de procesos	Diseñar estrategias y planes para el funcionamiento del negocio
Gestión de equipos	Coordinar las actividades del personal involucrado en la producción y comercialización
Relación con el cliente	Asegurar que los productos y servicios cumplan con las expectativas del consumidor
Evaluación del desempeño	Analizar resultados para mejorar la eficiencia organizacional

*Fuente: elaboración propia con base en Santos (2023).*

Otro aspecto relevante de la gestión operativa es su relación con la satisfacción del cliente. Cuando los procesos productivos y logísticos funcionan de manera adecuada, las empresas pueden ofrecer experiencias de compra más consistentes y confiables. Esto incluye aspectos como la calidad del producto, los tiempos de entrega y la atención brindada al consumidor.

Asimismo, la gestión de operaciones permite desarrollar estrategias orientadas a **prevenir riesgos dentro del funcionamiento del negocio**. La planificación de recursos, la organización de tareas y la evaluación de resultados contribuyen a anticipar posibles problemas en los procesos productivos o comerciales.

En el caso de las marcas emergentes de moda, estas prácticas resultan especialmente relevantes. Muchas de estas empresas trabajan con estructuras organizativas reducidas y con recursos limitados, por lo que una **gestión operativa eficiente** permite sostener el crecimiento del negocio y mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

En conjunto, la gestión de operaciones constituye un componente central en el funcionamiento de los modelos de negocio contemporáneos. Al integrar planificación, organización y control de procesos, este enfoque permite que las empresas de moda desarrollen sistemas productivos y comerciales capaces de adaptarse a las transformaciones del mercado y a las nuevas dinámicas del consumo.

## Uso de datos en la toma de decisiones comerciales en moda

Durante gran parte del desarrollo histórico de la industria de la moda, muchas decisiones empresariales se basaron principalmente en la **intuición creativa**, la experiencia de diseñadores y compradores, o la observación de tendencias emergentes. Este enfoque permitió construir propuestas estéticas innovadoras, pero también implicó ciertos niveles de incertidumbre en decisiones comerciales relacionadas con el inventario, la planificación de colecciones o la fijación de precios.

En los últimos años, el crecimiento de las tecnologías digitales y la disponibilidad de grandes volúmenes de información han impulsado la incorporación de **herramientas de analítica de datos** en el funcionamiento de las empresas del sector. Estas herramientas permiten complementar la dimensión creativa de la

moda con un enfoque analítico que facilita la comprensión del comportamiento del mercado y del consumidor (Hickins, 2023).

La **analítica de datos** se define como el proceso de examinar conjuntos de información para extraer conclusiones relevantes sobre los datos que contienen. A través de distintos métodos analíticos, las organizaciones pueden identificar patrones, correlaciones y tendencias que permiten orientar las decisiones empresariales (Hickins, 2023).

En el marco de la industria de la moda, este enfoque analítico se utiliza para comprender el rendimiento de los productos, anticipar tendencias de consumo y optimizar procesos comerciales como la planificación de colecciones, la gestión de inventarios o la personalización de campañas de *marketing*.

### **Analítica de datos aplicada al sector de la moda**

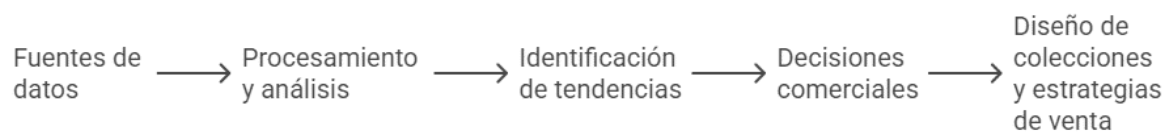
La **analítica de moda** consiste en la aplicación de herramientas de análisis de datos al funcionamiento del sector, con el objetivo de comprender mejor el comportamiento de los consumidores, evaluar el desempeño de los productos y orientar las decisiones estratégicas de las empresas.

Este enfoque implica recopilar información proveniente de múltiples fuentes, como ventas en tiendas físicas, transacciones

en plataformas de *e-commerce*, programas de fidelización, sistemas de punto de venta o campañas de marketing digital (Hickins, 2023).

La combinación de estos datos permite a las empresas analizar el rendimiento de sus colecciones, detectar tendencias emergentes y comprender qué productos generan mayor interés entre los consumidores. De este modo, las decisiones empresariales pueden apoyarse en **información empírica** obtenida a partir de datos reales.

### **Figura 6. Proceso de toma de decisiones basado en analítica de datos en moda**



Made with  Napkin

*Fuente: elaboración propia con base en Hickins (2023).*

---

A partir de estos análisis, las empresas pueden tomar decisiones relacionadas con diferentes aspectos del negocio. Por ejemplo, es posible determinar qué estilos, colores o tallas presentan mayor demanda, qué productos deben mantenerse en inventario o qué promociones pueden resultar más efectivas para determinados segmentos de clientes.

#### TIPOS DE ANÁLISIS UTILIZADOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

#### APLICACIONES COMERCIALES DE LA ANALÍTICA DE DATOS EN MODA

Dentro del campo de la analítica de datos aplicada al sector, las empresas utilizan distintos tipos de análisis para comprender el comportamiento del mercado y orientar sus estrategias comerciales.

Según Hickins (2023), existen **cuatro tipos principales de análisis** que permiten abordar diferentes dimensiones del funcionamiento empresarial.

**Tabla 6. Tipos de análisis utilizados en la analítica de moda**

Tipo de análisis	Función principal
Análisis descriptivo	Examina el rendimiento pasado de ventas, productos o campañas
Análisis diagnóstico	Analiza las causas de determinados resultados o problemas

Análisis predictivo	Permite anticipar tendencias de consumo y resultados futuros
Análisis prescriptivo	Sugiere acciones o decisiones a partir de los datos analizados

Fuente: elaboración propia con base en Hickins (2023).

El **análisis descriptivo** permite comprender qué ocurrió en el pasado a partir de datos de ventas o comportamiento del consumidor. El **análisis diagnóstico**, por su parte, busca explicar por qué se produjeron determinados resultados, identificando factores que influyeron en el desempeño de productos o campañas.

El **análisis predictivo** permite anticipar comportamientos futuros del mercado, por ejemplo estimando la demanda de determinados productos o el impacto potencial de una estrategia de precios. Finalmente, el **análisis prescriptivo** utiliza tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para sugerir acciones que permitan alcanzar determinados objetivos comerciales (Hickins, 2023).

**TIPOS DE ANÁLISIS UTILIZADOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA**

**APLICACIONES COMERCIALES DE LA ANALÍTICA DE DATOS EN MODA**

La utilización de datos analíticos permite a las empresas del sector mejorar múltiples dimensiones de su funcionamiento comercial. Entre las aplicaciones más frecuentes se encuentran la **planificación de colecciones**, la gestión de inventarios, la previsión de ventas y la personalización de estrategias de *marketing*.

En la planificación de colecciones, por ejemplo, la analítica permite identificar qué tendencias emergen con mayor fuerza en el mercado y qué características de producto resultan más atractivas para determinados segmentos de consumidores. Esta información permite diseñar colecciones más alineadas con los gustos actuales del público.

Asimismo, el análisis de datos contribuye a optimizar la **gestión del inventario**. Las empresas pueden prever la demanda de determinados productos y ajustar sus niveles de stock para evitar tanto la falta de productos populares como el exceso de artículos que posteriormente deben liquidarse con descuentos.

Otra aplicación relevante es la **personalización de estrategias comerciales**. Al analizar el historial de compras, las preferencias de estilo o el comportamiento de navegación en plataformas digitales, las empresas pueden dirigir promociones específicas a determinados grupos de consumidores.

En conjunto, la analítica de datos permite que las empresas del sector de la moda adopten un enfoque más informado en sus decisiones comerciales. Al integrar información proveniente de diferentes sistemas y canales de venta, las organizaciones pueden comprender mejor el comportamiento del mercado y adaptar sus estrategias a las dinámicas cambiantes del consumo contemporáneo.

[CONTINUAR](#)

## Referencias

---

Mailchimp. (s. f.). *Triunfa con el modelo de ventas directas al consumidor.* <https://mailchimp.com/es/resources/direct-to-consumer/>

Olalon. (2025, abril 29). *Drops: las estrategias de lanzamiento de producto del momento.* <https://olalon.com/drops-de-lanzamiento-de-producto/>

EFE. (2020, agosto 22). *Moda bajo demanda, un nuevo modelo de producción.* FashionNetwork. <https://es.fashionnetwork.com/news/Moda-bajo-demanda-un-nuevo-modelo-de-produccion,1237567.html>

Santos, D. (2023, julio 10). *Qué es la gestión de operaciones en empresas, tipos y herramientas.* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-operaciones>

Hickins, M. (2023, febrero). *Cómo la analítica de datos informa al sector de la moda*. Oracle. <https://www.oracle.com/latam/retail/fashion/fashion-analytics/>

JWU Online. (2025, octubre 28). *El poder del comercio minorista omnicanal en la moda*. <https://online.jwu.edu/blog/the-power-of-omnichannel-retail-in-fashion/>

CONTINUAR