

---

**Resumen:** Kering, LVMH, Inditex o Fast Retailing son algunos de los holdings empresariales más importantes del mundo. Estos bloques empresariales no solo dirigen las compañías de moda y lujo más notorias del planeta, sino que también deciden qué tendencias deben crearse, cómo consumirlas y en qué canales exponerlas, apoyándose en los medios de comunicación y la comunicación digital.

Al respecto, el escrito presentado plantea una reflexión teórica-crítica apoyada en fuentes documentales con la finalidad de ofrecer una visión global que permita, tanto a futuros investigadores como a futuros diseñadores, obtener una perspectiva holística del objeto de estudio.

**Palabras clave:** lujo - moda - *fast fashion - retail - holdings* - diseño de moda - investigación - comunicación - medios digitales - tendencias.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 68-69]

---

<sup>(1)</sup> Licenciado en Periodismo. Universidad de Sevilla. Doctor en Periodismo. Universidad de Sevilla. Cum Laude por unanimidad. Máster en Formación del Profesorado en Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional, Escuelas Oficiales de Idiomas. Especialidad: Ciencias Sociales. Universidad de Sevilla. Máster Dirección de Comunicación Empresarial y Marketing. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Sobresaliente.

## Contextualización Teórica

La moda existe desde el origen mismo de la Humanidad. La necesidad de hombres y mujeres por cubrir el cuerpo con pieles o ropajes, incluso desde la Prehistoria, demuestra la existencia de un hecho complejo. Sobre lo dicho, Iglesias (2015) señala que la moda es un fenómeno vasto, amplio y con un recorrido teórico completo. Así, los primeros autores que investigaron sobre la moda fueron Balzac y Baudelaire.

Sin embargo, y a pesar de formar parte de la identidad colectiva, la moda no se ha investigado en profundidad. Lipotevksy (1989) afirma que la moda es celebrada en el museo pero también está relegada al trastero de las preocupaciones intelectuales reales. La moda está

en todas las partes, ciudades, lugares y rincones pero a pesar de su ubicuidad, no ocupa ningún lugar en la interrogación teórica de los expertos, mentes pensantes y académicos. Al hilo de lo expresado, se ha considerado oportuno realizar una investigación que describa la importancia que tienen los grandes grupos empresariales, o holdings, en la industria de la moda, no solo como entidades creadoras de tendencias globales, sino también como bloques estructurales poseedores de otras líneas de negocio que requieren ser analizadas. Sobre lo descrito, es necesario contextualizar el concepto teórico de holding. Pérez-Fadón (2015) sostiene que las sociedades holdings son conocidas como sociedades de valores, sociedades de sociedades, sociedades de cartera o sociedades matrices. El autor afirma que este tipo de empresas no constituye una tipología empresarial diferencial desde el punto de vista jurídico.

Al respecto, lo que distingue a una sociedad holding de las demás sociedades es la estructura de su activo y el objeto social. En cuanto al primero, éste debe estar configurado por acciones, participaciones de otras sociedades o entidades, acuerdos y alianzas. En lo que tiene que ver con el objeto social, es necesario un planteamiento empresarial que garantice la correcta gestión, dirección de las entidades y coordinación entre departamentos. Cruz (2019) agrega que un holding es un conjunto de personas organizadas sobre esquemas de participación directa o indirecta del capital social de la compañía, en las que una misma sociedad tiene el control de dichas personas. Otros autores como Ríos (2018) añaden que un holding es un tipo de sociedad que posee la mayoría de las acciones y lleva la administración de un conjunto de empresas. Esta composición empresarial se gestiona desde una sociedad controladora, o holding, sumada a un grupo de empresas dependientes de ella y que son controladas.

Santos (2017) añade que el holding no es más que un conjunto de entidades económicas en donde se genera una entidad de carácter prioritario, dominante y visible, a la cual se agrega una o más organizaciones que están subordinadas a la empresa principal. El concepto procede del verbo en infinitivo *to hold*, que según la enciclopedia de la Universidad de Oxford, significa poseer, sostener o mantener. Por lo tanto, la entidad fundamental del holding es la que tiene el control de las empresas subordinadas, que tienen personalidad jurídica propia, pero que no participan en la toma de decisiones trascendentales para la conglomeración empresarial en sí misma.

Por otra parte, García (2021) defiende que un holding es un grupo de sociedades conformadas por varias sociedades que conservan cada una de ellas su propia identidad empresarial y visual, pero que unidas entre sí por diversos lazos dan como resultado un todo sistémico a través de una sociedad matriz. Esta sociedad aglomerante mantiene a las otras empresas bajo su dependencia, ejerce un control absoluto sobre el conjunto y hace prevalecer la unidad de decisión, es decir, genera una unidad económica conformada por varias sociedades que son independientes entre sí pero sometidas en su conjunto a las decisiones centrales.

Contextualizado el término de holding empresarial, es necesario describir el significado y el origen de la palabra moda. Sobre lo dicho, Iglesias (2015) afirma que los conceptos de moda, *mode* y *fashion* provienen los tres del latín pero con distintas apreciaciones. Para este autor, *fashion* procede del vocablo latino *factio* cuyo significado es hacer. En cambio, tanto en castellano como en francés, la palabra moda tiene su origen en *modus*, es decir,

forma o manera establecida en lo que tiene que ver con la realización de actividades, desempeño de tareas o funciones. A partir del siglo XVI, el significado de fashion evolucionará hacia estilo de ropa o forma de vestir hasta implantarse en la sociedad.

Doria (2012) sostiene que la moda debe entenderse como una forma de adornar, decorar y vestir el cuerpo. La autora afirma que la moda incide de manera clara, directa y específica sobre la identidad individual y colectiva. De igual manera, la moda podría entenderse como una manifestación de nuestro ser, identidad o estilo y que éste se ve influenciado por las tendencias actuales impuestas en el mercado.

Además de lo anterior, según Lipovetsky (1989) la moda no es solo una manifestación de fatuidad. Más se convierte en un sistema permanente, en una realidad social, histórica, unificada y pegada a la identidad del sujeto. Según este autor, la moda es una búsqueda frenética de la novedad, una forma de adorar el presente y de no pensar nunca en el mañana. Estos conceptos de presente efímero y de novedad continuada se vinculan entre sí dando como resultado una aceptación sin ambages de las tendencias lanzadas al mercado temporada tras temporada. Por una parte, Simmel (2014) defiende que la moda es un hecho social manifestado siempre en las sociedades de clase y que tiene que ver con la imitación de un modelo, canon o esquema dado satisfaciendo así la necesidad de apoyarse en un determinado grupo, contexto o colectivo. De igual manera, la moda sirve para distinguirse, diferenciarse y ser distintos a los demás.

Simmel (1934) continúa argumentando que en la moda surge una relevancia fundamental en lo que tiene que ver con la búsqueda de la identidad individual, la diferenciación de otros y el cambio y la ruptura con lo rutinario. Al respecto, el individuo que imita la tendencia siente cierto apoyo del grupo identificándose con el comportamiento de ese núcleo social, y por lo tanto, formando parte del mismo.

Por otra parte, Piñuel (1992) sostiene que la diferenciación social y el control de los recursos económicos, cómo signos de poder, conforman el desencadenante esencial, decisivo y clave para justificar la génesis y el posterior desarrollo de las marcas de moda. Sobre lo dicho, este autor apunta que el éxito de las modas siempre hay que vincularlo con estamentos de poder, sean de tipología social, cultural o económica, con suficientes capacidades para controlar tanto los sistemas como las estrategias comunicacionales.

Ante lo dicho, Glover (2017) no duda en afirmar que la moda se ha globalizado y que hoy por hoy los focos de difusión, nacimiento y expansión de la tendencia de la moda se han vuelto dispersos, sobre todo, por la suma de las influencias de tipo económico, industrial, cultural o incluso social, sin olvidar además, el papel tan relevante que juegan los medios de comunicación, *Internet* y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Ante este escenario, puede afirmarse que la uniformidad de los modos y formas de vida del mundo occidental ha derivado en la internacionalización de la indumentaria. Al hilo de lo expresado, Román y Campillo (2015) piensan que la creatividad de la moda ha derivado en una dinámica de estandarización y globalización de las tendencias, al igual que también se ha generado esta dinámica en el ámbito de la comunicación, el marketing o la industria de la belleza. Según estos actores, en la actualidad todo está ya inventado y es prácticamente imposible que una marca logre ser diferente.

Además de lo anterior, los citados autores puntualizan que la globalización ha permitido acercar la experiencia de la moda a millones de consumidores en todo el mundo, sobre

todo gracias a la realización de pasarelas, eventos, retransmisiones en directo o en diferido de galas enfocadas a la moda, sin olvidar la inclusión y el apoyo que los medios de comunicación han ofrecido tradicionalmente a la moda como motor de empleo generando riqueza.

En este contexto global, interdisciplinar y múltiple resulta pertinente plantearse cuándo surgen los principales holdings mundiales de moda y lujo, es decir, las empresas globales de presencia internacional y que atesoran algunas de las firmas más notables no solo de la moda, sino de otros sectores.

## Nacimiento de los holdings mundiales de moda y lujo

Antes de analizar el nacimiento de los holdings internacionales de moda y lujo resulta pertinente describir el proceso de creación de una tendencia en el mercado, además de plantear el papel que los holdings tienen en lo que tiene que ver con la difusión y popularización de esa tendencia, sin olvidar la masificación y estandarización de la citada tendencia gracias a la maquinaria imparable de la industria del *fast fashion retail*.

Sobre lo dicho, Riviére (1977) afirma que en el lanzamiento de una moda, sea del tipo que sea, siempre confluyen tres factores determinantes como son el creador o el diseñador, el personaje popular y el grupo industrial o la marca comercial para la que trabaja el diseñador o modisto. A continuación se presenta una explicación somera de los diferentes elementos implícitos en la tendencia, con especial incidencia en los holdings mundiales.

### El creador

La profesión de diseñador de moda o modista es una de las más recientes, sobre todo, desde finales del siglo XIX. Sobre lo dicho, Luque (2018) explica que para los diseñadores, la moda no es solo un medio para trabajar sino que también supone una herramienta con la que expresar su talento, energía, creatividad y sensibilidad.

Para Bordieu (1969), el creador de moda forma parte de la clase social dominante. Según este sociólogo francés, el diseñador no es más que un elemento más del juego de la moda, un sujeto capaz de transmitir todo su universo social, cultural y emocional a través de una prenda textil. En las colecciones presentadas temporada tras temporada quedan recogidos los códigos de conducta que caracterizan tanto al diseñador, como al cliente al que se dirigen las creaciones, así como al resto de los miembros que forman parte de la misma élite económica.

Ante lo dicho, Jiménez (2015) añade que Bordieu fue el primer autor en hablar del concepto *habitus* como una referencia textual que alude de manera clara, sistemática y directa a una apropiación de lo social, a una forma de expansión de grupos y clases sociales que sobrepasa el nivel de los individuos y de sus acciones. Por ello, se habla de la interiorización selectiva y jerarquizada.

## El personaje popular

La industria de la moda no podría entenderse sin los rostros conocidos, *celebrities*, *influencers*, actrices o modelos. Son un eslabón clave en lo que tiene que ver con la adopción de la nueva tendencia, la difusión de los artículos y su posterior visibilidad a través de los medios de comunicación, principalmente revistas de moda y de estilo de vida, que ejercerán un papel crucial en lo que tiene que ver con la transmisión de la tendencia a nivel social.

## Los grandes grupos empresariales o *holdings*

Junto con el creador de moda y los personajes célebres, los *holdings* empresariales suponen un importantísimo activo en lo que tiene que ver con la elección y divulgación de la tendencia de moda. Al respecto, Pérez-Faldón considera lo siguiente.

Las denominadas como sociedades *holdings*, también conocidas como sociedades de valores, sociedades de sociedades, sociedades matrices, sociedades de cartera, etc, no son un tipo diferente de sociedad que, desde el ámbito jurídico, haga necesario estudiar su tipología y estructura separadamente, sino que cualquiera de aquellas puede ser utilizadas como sociedad *holding*, e incluso, puede utilizarse como tal y dársele tal nombre a otras instituciones tales como Fundaciones, Asociaciones, etc. Lo que distingue a una sociedad *holding* de las demás sociedades es la estructura de su activo y su objeto social, en cuanto al primero, debe estar configurado principalmente por acciones o participaciones en otras sociedades o entidades y, en cuanto al segundo, debe tener como finalidad la gestión y dirección de las entidades participadas. [...] En el ámbito general, las sociedades *holding* se utilizan con fines de racionalización de la tenencia de varias empresas o negocios, de su coordinación económica, centralización de determinados servicios, mejor asignación de los recursos del grupo, aumento de la eficiencia, etcétera (2015, p. 35).

Para Gestal y Riaño (2016), redactoras de la web *Modaes.es*<sup>1</sup>, LVMH, Kering, Richemont y Puig se han conformado como los dueños de la moda internacional, en especial, en todo lo que tiene que ver con las grandes firmas de lujo. Sobre lo anteriormente expuesto, Luque (2018) señala que este tipo de conglomerados y grupos empresariales de caracterizan porque en su origen fueron empresas del sector textil, que tras varios años de negocio, fueron diversificando su gama de artículos hasta extender sus tentáculos en la industria de la belleza, el entretenimiento, los medios de comunicación o el ocio. El mencionado autor no duda al afirmar lo siguiente:

LVMH, Kering y Richemont controlan lo que sucede en el ámbito de la moda siendo propietarios de firmas de joyería y cosmética. Poseen medios de comunicación, son accionistas de cadenas de hipermercados e incluso realizan acciones de patronazgo con revistas especializadas en moda con el objetivo de

encontrar nuevos talentos emergentes en la industria. El sistema está organizado hasta el mínimo detalle con el fin de conseguir el máximo rendimiento y cuota de mercado al lanzar constantemente tendencias de moda efímera. Estos grupos empresariales disponen de departamentos propios como gestión comercial, ventas, comunicación o marketing, todos esos núcleos de gestión tienen como denominador común la presencia de la firma en cada paso que ésta da hacia delante. La cooperación y coordinación entre diferentes áreas es la clave que determinará el éxito o el fracaso en el lanzamiento de la moda. En ese proceso, el diseñador vive sometido a las exigencias comerciales y creativas del grupo empresarial al que pertenece la marca para la cual diseña. Si antaño los diseñadores (Yves Saint Laurent, Christian Dior o Pierre Cardin, son solo algunos ejemplos) eran los propietarios de su propia marca y controlaban cada uno de los productos fabricados, a día de hoy son los grupos empresariales los dueños (2018, p. 318).

Por otra parte, es evidente que la industria de la moda está sumida en un proceso de transformación y renovación sin precedentes. De una parte, la necesaria adaptación a las demandas del mercado en lo que tiene que ver con la producción, eficiencia y beneficios económicos. De otra parte, la renovación continuada de nombres, directores creativos y diseñadores que en la última década han pasado de una marca a otra con normalidad.

Además de esta estrategia, Hurtado de Mendoza (2016) señala que no son pocos los grupos empresariales que deciden renovar la imagen de la marca, con alguna modificación del logotipo<sup>2</sup>, o incluso cambiar la dirección creativa con la finalidad de conseguir un nuevo impacto en el mercado saturado de la moda. De esta manera, la marca vive un período eterno de renovación, cambiando su aspecto cada cierto tiempo, mostrándose como un activo en constante evolución y crecimiento.

Carro (2020) ha investigado sobre el tiempo que suelen estar los directores creativos al frente de una marca. Según este autor, tras cinco años<sup>3</sup>, considerando el tiempo máximo que un director creativo está en una marca, según datos publicados por un estudio elaborado *ex profeso*, los diseñadores abandonan las firmas textiles o son cesados por los grandes directivos de los grupos empresariales de moda y lujo. Aunque las razones para explicar este fin de relación entre marca-diseñador son muy complejas, si puede afirmarse que la necesidad de la marca por mantener viva su imagen, aún con el paso del tiempo, y el deseo de ejercer su capacidad creativa, sin limitaciones estéticas, del diseñador, no siempre confluyen de manera armoniosa por lo que el fin del relación contractual suele ser la mejor solución. De igual manera, tampoco puede olvidarse que al tratarse de holdings globales, estos grupos empresariales mantienen relaciones con otras empresas, de diversos sectores y procedencias, que no siempre tienen que ver con la moda pero que influyen en términos de venta, crecimiento económico y rentabilidad. Al respecto, se presentan a continuación diferentes tablas de contenido en las que puede verse la evolución de los grupos empresariales LVMH, Kering, Richemont y Puig, tomando para ello la referencia de la *web* Modaes.es que considera estas empresas como las más notorias de la moda y el lujo mundial.

**Tabla 1.** Cuadro de creación del holding mundial Louis Vuitton Moët Hennessy-LVMH. Fuente: Luque.

LVMH			
Historia del grupo	Portfolio de marcas	Relación con otros sectores	
<p>En 1977, Henry Racamier (yerno del hijo de Georges Vuitton) tomó las riendas de Louis Vuitton. En 1987, la empresa desarrolló un período de expansión sin precedentes llegando a diferentes países y a nuevos mercados.</p> <p>Con Racamier como director, el grupo empezó a invertir en otras compañías de lujo como Givenchy o Veuve Cliquot. En 1987, Louis Vuitton se fusiona con Moët Hennessy (dirigida por Alain Chevalier), a su vez propietaria de champagne Moët y Dom Pérignon, perfumes Christian Dior y cognac Hennessy.</p> <p>Tras varios desencuentros legales entre Henry Racamier y Alain Chevalier sobre la dirección del conglomerado, Henry Racamier invita a Bernard Arnault (ex director general de Christian Dior) a entrar en el accionariado del grupo. Apoyado en el banco de inversión Lazard Frères y en la compañía cervecera Guinness, Bernard Arnault se hace con el 100% de las acciones de LVMH dejando fuera del grupo empresarial a Chevalier y Racamier.</p> <p>En la década de 1990, LVMH vive una nueva fase de expansión basada en la compra de diferentes enseñas de moda y lujo, incluida firmas de cosmética, perfumería, joyería y bebidas espirituosas.</p>	<p><b>División moda</b></p> <p>Edun Fendi Céline Loewe DKNY Louis Vuitton Christian Dior Berlutti Rossimoda Emilio Pucci Givenchy Thomas Pink Rimowa Nicolás Kirkwood</p>	<p>Además de contar con sus propios medios de comunicación (Les Echos y Radio Classique), el grupo también tiene conexiones con el sector hostelero (Cheval Blanc y StartBoard Cruise), también es accionista del gigante de distribución y alimentación francés Carrefour. Controla el 100% de la sociedad de inversión L Capital que invierte dinero en la compra de pequeños paquetes de acciones de diferentes marcas de moda.</p>	
	<p><b>División perfumería y cosmética</b></p> <p>Guerlain Sephora Dior Perfumes Givenchy Perfumes Benefit Make up forever Acqua di Parma FENTY Kenzo Perfumes Marc Jacobs</p>		<p><b>Perspectivas de crecimiento futuras</b></p> <p>Según datos del portal <a href="http://www.bolsamania.com">www.bolsamania.com</a> los beneficios de LVMH se han disparado un 44% por encima de los niveles preCovid, lo que supone un crecimiento tres veces mayor que en 2020 y un 74% más que hace dos años. Por sectores, la moda avanzó un 20%, seguido de la perfumería y cosmética con un 12%, sin olvidar el negocio de los vinos y bebidas espirituosas con un 8%.</p>
		<p><b>División joyería y relojería</b></p> <p>Bulgari Zenith Chaumont Hublot Tag Heur De Beers Tiffanys Freed</p>	<p>El grupo cuenta con más de 4000 tiendas presentes en más de 70 países. Entre las perspectivas futuras están reforzar la presencia de LVMH en Emiratos Árabes Unidos, Asia (China y Japón) y Sudamérica.</p>
		<p><b>Otras divisiones</b></p> <p>DFS Cheval Blanc Cova Connaissance des Arts Le Bon Marché Startboard Cruise Les Echos Hennessy y Moët Jardin D'Acclimation Dom Pérignon Royal Van Lent Nowness Radio Classique Cloudy Bay La Samaritaine Cheval des Andes</p>	

**Tabla 2.** Cuadro de creación del holding mundial Kering. Fuente: Luque.

<b>KERING</b>		
<b>Historia del grupo</b>	<b>Portfolio de marcas</b>	<b>Relación con otros sectores</b>
<p>La compañía se crea en 1963 de la mano de François Pinault, un empresario bretón con experiencia en la fabricación de materiales de construcción. Desde su fundación hasta el año 1990, el grupo pasa por diferentes nombres y realiza varias acciones basadas en la compra de empresas.</p> <p>El año 1991 supone la entrada del grupo Pinault en la industria de la moda con la compra de Conforama. En 1992 adquiere los almacenes de moda parisinos Au Printemps, además de controlar el 54% de La Redoute y Finaref. La fusión completa con La Redoute trajo consigo un cambio de nombre en el grupo denominándose a partir de ese momento Pinault- Printemps Redoute (más conocido por las siglas PPR). En 1994, PPR compra los almacenes de distribución FNAC, una de las corporaciones más importantes de la industria del ocio y entretenimiento.</p> <p>Sin embargo, no será hasta el año 1999 cuando PPR se consolide definitivamente en la moda y el lujo con la compra de Gucci. La compra de Gucci se realizó en una contienda por parte del grupo LVMH que adquirió un 35% de las acciones. Finalmente, PPR compró más acciones convirtiéndose en el único propietario. En 2007, PPR crea una división especial de moda deportiva. Desde 2013 el grupo se denomina Kering, un cambio de nombre que coincide con una reestructuración en el porfolio de marcas.</p>	<p><b>División moda</b></p> <p>Gucci Balenciaga Brioni Stella McCartney MCQ Saint Laurent Bottega Veneta Alexander McQueen</p>	<p>Kering tiene evidentes conexiones con el ámbito deportivo al ser accionista mayoritario del club de fútbol Rennais Club. Desde su origen mantiene capital abierto a otros inversores como el banco francés Crédit Lyonnais.</p> <p>También es propietario del grupo Artémis, un holding familiar compuesto por los medios de comunicación Le Point y AGEFI, y por el grupo inmobiliario Neuf, además de patrocinador oficial de la carrera de vela The Transat Bakerly.</p> <p>Finalmente participa en una acción de mecenazgo con el grupo Conde Nast y la revista Vogue Italia, además de contar con miembros en el consejo directivo de Christie's.</p>
	<p><b>División lifestyle y deporte</b></p> <p>Puma Volcom Cobra</p>	<p><b>Perspectivas de crecimiento futuras</b></p> <p>Según datos de Moda.es, Kering ha elevado sus ventas un 21,6% en el primer semestre de 2021. Este dato le ha permitido a Kering seguir creciendo y operando en el mercado mundial del lujo y de la moda de alta gama, gracias entre otras acciones, a las colecciones lanzadas por Gucci y por Saint Laurent.</p> <p>En 2020 el grupo contaba con más de 2000 tiendas repartidas por todo el mundo en diferentes países. La apuesta de Kering por el mercado asiático y oriental es una realidad con la intención de abrir nuevos puntos de venta de sus principales enseñanzas en países como Dubái, Abu Dhabi, China o Indonesia.</p>
	<p><b>División joyería y relojería</b></p> <p>Dodo Qeelin Jean Richard Pomellato Girard-Perregaux Boucheron Ulysse Nardin</p>	
	<p><b>Otras divisiones</b></p> <p>Le Point AGEFI Rennais Fútbol Club Chateau Latour Credit Lyonnais Grupo Artémis</p>	

**Tabla 3.** Cuadro de creación del holding mundial Richemont. Fuente: Luque.

RICHEMONT		
Historia del grupo	Portafolio de marcas	Relación con otros sectores
<p>Fundado en Ginebra en 1988, Richemont presenta una clara diferencia potencial frente a LVMH y a Kering. Se trata de un conglomerado especializado en joyería y relojería de lujo.</p> <p>El origen de Richemont no puede entenderse sin Anton Rupert, fundador de Rembrandt, una empresa de origen familiar creada en 1940 y cuya actividad principal era la producción de tabaco además de la explotación de minas de oro y diamante en Sudáfrica.</p> <p>En 1993, los descendientes directos de Anton Rupert deciden diversificar el negocio de la industria tabacalera para orientarse hacia el lujo comprando firmas como Cartier y Dunhill. Esa compañía inicialmente se llamaba Vendôme e incluía otras marcas como Karl Lagerfeld, Piaget y Baume&amp;Mercier, además de Cartier y Dunhill. En 2007, y bajo el nombre de Richemont, el conglomerado comienza a darle forma a la división de Moda al adquirir firmas como Chloé y Alaïa. Posteriormente vendrían otros nombres como Lancel o Purdey. En 2015, Richemont protagonizó uno de los movimientos más importantes en el sector del retail de lujo al fusionar a los dos gigantes de la distribución de Moda a través de Internet, Yoox.com y Net-a-porter. La fusión de ambas empresas ha resultado más que beneficiosa. Richemont controla el 100% de Yoox Net-a-porter.</p>	<p><b>División moda</b></p> <p>Lancel Chloé Alfred Dunhill. AZ Factory Delvaux Montblanc Purdey Peter Millar Alaïa Serapian</p>	<p>Remgro Limited es una empresa de capital propio encargada de invertir dinero en otras compañías del sector sanitario, energético, alimentación, bebidas, salud y petróleo, entre otros sectores. Richemont también es accionista mayoritaria de Firstrand, una organización que presta servicios financieros en Sudáfrica.</p>
	<p><b>División joyería y relojería</b></p> <p>Cartier Piaget Van Cleef &amp; Arples Baume&amp;Mercier IWC Schaffhausen Jaeger-Le Coultre Roger Dubois A. Lange &amp; Söhne Panerai Vacheron Constantin Buccelatti Montblanc</p>	<p><b>Perspectivas de crecimiento futuras</b></p> <p>Según datos de Moda.es, Richemont ha logrado un crecimiento durante el primer semestre de 2021 del 18% respecto a 2019. El grupo de origen suizo se consolida como el tercer gran activo en la industria de la moda y el lujo, solo superado por LVMH y Kering, respectivamente.</p> <p>Por si fuera poco, la compañía sigue creciendo con la apertura de 80 nuevas tiendas repartidas por diferentes países del mundo. La cifra actual de establecimientos recogidos bajo el paraguas de Richemont es superior a las 1500.</p>
	<p><b>Otras divisiones</b></p> <p>Yoox.com Net-a-porter.com The Outnet Watchfinder and CO MR. Porter</p>	

**Tabla 4.** Cuadro de creación del holding mundial PUIG. Fuente: Luque

PUIG		
Historia del grupo	Portafolio de marcas	Relación con otros sectores
<p>PUIG es el único grupo de empresas de moda y lujo con origen español. Fundado en 1914 por Antonio Puig, la marca se hizo especialmente famosa por la comercialización de primer labial de color rojo en España denominado "Milady". Otros de los grandes hitos del grupo fue la creación del perfume Joya de Myrurgia, junto a los polvos de sol de la misma marca.</p> <p>Asentado como grupo empresarial productor y distribuidor de perfumes y cosméticos, PUIG entró en el sector de la moda y el lujo al hacerse con un porcentaje amplio de acciones de Paco Rabanne. En 1988, PUIG inició una colaboración fructífera con Carolina Herrera. Siete años más tarde, la firma fue comprada por PUIG. En la década de los 90, PUIG continuó con la dinámica iniciada con Paco Rabanne tomando las riendas de Nina Ricci. Finalmente en la década del 2000, PUIG incorporó la marca Jean Paul Gaultier consolidándose como un holding dedicado históricamente a la cosmética y con grandes perspectivas de crecimiento en el escenario internacional fuente de la moda.</p>	<p><b>División moda</b></p> <p>Carolina Herrera Jean Paul Gaultier Nina Ricci Paco Rabanne Dries Van Noten</p>	<p>PUIG no solo es uno de los grandes grupos de lujo especializados en perfumería y cosmética de alta gama y moda, sino que también posee un 25% de las acciones de Sociedad Textil Lonia (más conocido como STL), propietario a su vez de firmas de moda como CH y Purificación García.</p> <p>PUIG también es accionista de Fluidra (fabricante de piscinas). Cuenta con un sociedad denominada Exea Empresarial, a su vez accionista de diferentes empresas dedicadas al cuidado dermatológico como Uriage e ISDIN (propiedad de Esteve), compañías fabricantes de lápices de madera como Alpino y enseññas relacionadas con los encendedores de cigarros como Clipper. Finalmente tiene un holding propio denominado Maveor que controla otras sociedades como inmobiliarias y Biopartners Capital.</p>
	<p><b>División perfumería y cosmética</b></p> <p>Paco Rabanne Eric Butergbaugh Nina Ricci Penhaligon's Jean Paul Gaultier Pachá Adolfo Domínguez Benneton Carolina Herrera Aristocrazy L'Artisan Parfumeur Lavanda Puig Vittorio y Lucchino Lavanda Añeja Heno de Pravia Comme des Garçons Christian Louboutin Beauty</p>	<p><b>Perspectivas de crecimiento futuras</b></p> <p>Según datos de Elperiodico.com, Puig se reorganizó el pasado año para tratar de ser más competitivo. Desde la compañía anuncian que el objetivo es claro: alcanzar los 3000 millones de beneficios en términos de facturación durante los dos próximos años. PUIG está presente en más de 40 países a través de una amplia red de distribuidores que comercializan las fragancias creadas por los perfumistas que trabajan en PUIG y que dan forma a las fragancias de Paco Rabanne, Nina Ricci o Carolina Herrera, entre otras marcas.</p>
	<p><b>Otras divisiones</b></p> <p>Fluidra Exea Empresarial MAVEOR Biopartners</p>	

## Del lujo al *fast fashion retail*

Caro y Martínez (2018) consideran que el *fast fashion retail* hace referencia a un modelo empresarial, dentro de la industria de la moda, lejano al origen de la propia moda, es decir, lograr distinción y diferenciación social, con graves consecuencias medioambientales y con una finalidad muy clara: lograr que los clientes vestan la tendencia más inmediata y recurrente. La diferencia entre este esquema productivo y el sistema tradicional reside en que la frecuencia de rotación de las colecciones es mucho mayor en el caso de las empresas del *fast fashion retail*. Sobre lo dicho, Barahona (2018) agrega que si un distribuidor de moda quiere mantener una frecuencia alta o continuada de producción textil debe realizar un proceso productivo basado en lanzar varias colecciones al año en cortos períodos de tiempo. Solo así podrá conseguirlo.

Otra de las claves de este modelo es el precio de las colecciones. Se trata de prendas muy económicas, con un buen diseño pero confeccionadas con materiales de dudosa calidad y durabilidad, no solo desde el punto de vista funcional sino también medioambiental. Por este motivo, son prendas económicas, baratas y muy fáciles de adquirir, que además, son tendencia.

Este fenómeno del *fast fashion retail* ha sido explicado desde la perspectiva de la conocida como democratización de la moda. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. Autores como Pous (2018) consideran que la verdadera democratización de esta industria comenzó en 1882, año en el cual se editó el primer ejemplar de la revista *Vogue*.

El mismo autor señala que a partir del año 2009 se dieron lugar, en diferentes capitales de todo el mundo, campañas y actos promocionales como la *Fashion Night Out* con el objetivo de difundir la moda a nivel global. Otro hecho que ha potenciado el acceso fácil y mayoritario de la moda ha sido la retransmisión en directo de las semanas de la moda patrocinadas por Mercedes Benz.

Ditty (2015) añade que el *fast fashion retail* comenzó a finales de la década de los años 80, en un momento en el que la industria de la moda se mostró cada vez más dinámica, produciendo mayores cantidades de ropa, encontrando nuevos canales de distribución estratégica y una capacidad más amplia de comunicarse con el cliente.

Por su parte, De la Torriente (2008) puntualiza que este consumo masivo propiciado por el impacto transformador del *fast fashion retail* comenzó en torno al año 2007. A partir de ese momento, las marcas masivas comenzaron a imitar los diseños, poco asequibles pero de enorme calidad, que grandes marcas de moda como Christian Dior, Chanel o Giorgio Armani mostraban en la pasarela. De esta manera, el público general podía permitirse vestir una tendencia distinguida sin pagar mucho dinero por ello.

Mehrjoo y Pasek (2018) no dudan en afirmar que, debido al ritmo frenético de la producción textil propia del *fast fashion retail*, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar con más facilidad que nunca sus preferencias. Además, las empresas promueven que los clientes tengan una percepción nueva sobre lo que desean comprar ofreciéndoles colecciones textiles que cambian casi con tanta rapidez como el paso del tiempo. Así, las marcas del *fast fashion retail* logran mantenerse en un mercado saturado, competitivo y complejo. Con el fin de ejemplificar qué empresas aplican este modelo productivo de moda rápida, esta investigación ha tomado como referencia varios estudios realizados por empresas es-

pecializadas en retail y en industria textil, además de informes elaborados por medios de comunicación especializados. Al respecto, el periódico de información económica Cinco Días<sup>4</sup> publica que el grupo español Inditex es el líder mundial en el sector de la moda. Así, Inditex ha conseguido el liderazgo mundial en la industria de la moda masiva o rápida. De igual manera, el informe de la industria global de la moda, elaborado por McKinsey and Company<sup>5</sup>, señala que entre las 20 empresas más rentables de la industria de la moda destaca Inditex, y en particular Zara, siendo la marca que mejores datos de ventas registra a nivel mundial. Sobre lo dicho, Inditex ha conseguido liderar el mercado de la moda masiva siendo un conglomerado empresarial con excelentes planes estratégicos. Al respecto, según Juárez (2020), del equipo de Modaes.es<sup>6</sup> Inditex ha crecido notablemente en los últimos años, incluso durante 2020, año de la pandemia producida por la expansión del COVID-19. Las claves de crecimiento del grupo han sido y seguirán siendo la digitalización, la integración de tiendas físicas y online y la sostenibilidad medioambiental. Al hilo de lo expresado, entre los competidores potenciales de Inditex destacan empresas como H&M, Fast Retailing o GAP. Según Chen (2018), a través de Rankia.es<sup>7</sup>, portal digital especializado en información económica, Inditex está muy por delante del resto de compañías textiles del sector, y en particular, de H&M y de Uniqlo, ambas marcas ostentan la segunda y la tercera posición en lo que a términos de ventas globales, expansión de la marca y red de puntos de venta se refiere.

Gestal (2017), desde Modaes.es<sup>8</sup>, señala que H&M ha tratado de marcar una estrategia y línea de posicionamiento en el mercado que le permita diferenciarse de Inditex y, al mismo tiempo, seguir manteniendo la dinámica de creación de tendencias efímeras propia de la industria del *fast fashion retail*. Sobre lo dicho, la mencionada autora asegura que en los últimos años, H&M lucha por crear un conglomerado multimarca, con firmas de lifestyle y de carácter aspiracional, que no solo lancen tendencias al mercado sino que constituyan un referente en cuanto a estilo, moda y forma de vivir la moda.

## Conclusión

La moda, como industria y motor económico, debe enfrentarse a varios desafíos presentes y futuros. El primero de ellos es seducir al consumidor con tendencias diferenciadoras, que generen valor añadido e iconicidad. El segundo, y no por ello menos importante, es la adaptación a un contexto global cada vez más saturado, congestionado y complejo de abordar en el que es difícil captar la atención del consumidor. Para ello, las marcas de lujo y de *fast fashion retail* han optado por dinámicas o estrategias de mercado diferenciadoras. En el primer caso, los grandes conglomerados mundiales de moda y lujo han consolidado su posición en el mercado global del lujo gracias a la compra de otras marcas ajenas a la moda pero que permiten engrosar una ya de por sí abultada cifra de beneficios económicos. Además de lo anterior, *holdings* empresariales como LVHM o Kering han visto cómo el consumidor actual, más dinámico, con un perfil digital y actualizado las 24 horas del día, no solo admira el poder de un logotipo, sino que exige un diseño diferencial, una experiencia propia del marketing más exquisito aplicado a las marcas de exclusivas y una presencia internacional.

En el caso de las empresas del *fast fashion retail*, conglomerados como Inditex o H&M no solo han crecido exponencialmente en los últimos años con la apertura de puntos de venta física en prácticamente todos los países del mundo, sino que también han realizado una diversificación de marcas para llegar así a todos los clientes y públicos posibles. Sobre lo dicho, ambos grupos empresariales cuentan con marcas filiales que lanzan al mercado colecciones 100% de tendencia con los mismos códigos estilísticos que las tendencias de alta gama vistas sobre las pasarelas de París, Londres o Nueva York.

Finalmente, es necesario recordar la importancia de investigar la moda desde sus múltiples perspectivas, no solo como una actividad inherente al ser humano desde el origen de la Humanidad, sino también como un proceso de construcción de imagen individual y, por ende, colectiva, en el que influyen múltiples factores que requieren de una revisión académica continuada.

## Notas

1. <https://goo.gl/C0o0AS> Visualizado el 01/10/2021. Cada año el portal de noticias especializado en moda y economía, [www.modaes.es](http://www.modaes.es) edita una descripción de completa de las empresas de moda y lujo más importantes de la industria tomando como criterios de evaluación aspectos como el crecimiento bursátil, volumen de compras, adquisición de nuevas marcas, expansión hacia otros mercados y repercusión en las dinámicas de consumo de los compradores. LVMH, Kering y Richemont encabezan dicho ranking, seguido por otras empresas como Ralph Lauren, Coach, Chanel o el grupo Puig, único conglomerado de origen español especializado en perfumería y cosmética y propietario de firmas de moda y lujo internacional como Carolina Herrera o Nina Ricci, entre otras marcas.
2. <https://cutt.ly/aEA0P5i> Visualizado el 01/10/2021. Anthony Vaccarello fue nombrado director creativo de Yves Saint Laurent en 2016. Le sucedió en el cargo a Hedi Slimane, uno de los primeros diseñadores en realizar cambios profundos en la imagen corporativa de la marca al eliminar el nombre de Yves de la enseña. En septiembre de 2016, Vaccarello recuperó el nombre de Yves integrándose en la firma.
3. <https://cutt.ly/fEA2re9> Visualizado el 01/10/2021. Según un estudio elaborado por la consultora Berstein, el período de tiempo promedio que suele darse entre las marcas y los directores creativos de las mismas es de cinco años. En ese tiempo, los directores creativos no solo deben ejercer su papel de diseñadores visibles de la firma, sino que también deben aportar algún cambio o modificación de la marca que sea notoria en términos de venta.
4. <https://cutt.ly/XES0k6P> Visualizado el 01/10/2021. Inditex, cuyo significado es Industria de Diseño Textil, es la empresa más importante del sector textil. Zara es el emblema del grupo empresarial. La marca fue creada en 1975 por Amancio Ortega. En apenas diez años de creación, Ortega logró que Zara estuviera presente en toda la geografía española y en Portugal. Posteriormente, este empresario gallego creó en 1985 Massimo Dutti, una división textil más sofisticada, elegante y apta para entornos laborales diversos. En 1991, Ortega lanzó Pull and Bear, la primera marca destinada al público juvenil, muy proclive para la adopción de nuevas tendencias textiles.

En 1998, y con tres marcas ya consolidadas en el mercado español y europeo, Amancio Ortega crea Bershka, una firma focalizada en el segmento poblacional de los adolescentes ofreciendo ropa básica, colorista y con diseño de tendencia. En 1999, Ortega da un paso más allá y crea Stradivarius. Las colecciones de esta firma siguen siendo trendies pero con un aire más formal que Bershka.

A comienzos del nuevo milenio, Inditex realiza una apuesta en firme por la ropa íntima creando para ello Oysho, siendo además competidora potencial de Womensecret. En 2003, Ortega da otro paso en firme lanzándose hacia el ámbito de la decoración de hogar al crear Zara HOME. Por último, en 2008, se crea Uterqüe, la línea más formal, elegante y clásica del grupo. Además de lo anterior, Inditex está presente en más de 80 países, con una red que aglutina más de 8000 tiendas en todo el mundo y con una expansión creciente.

5. <https://cutt.ly/oEHvPg3> Visualizado el 03/10/2021. Mckinsey and Company es una de las consultoras más reputadas del mundo. Al respecto, el informe elaborado y referenciado en este trabajo señala que tras Inditex, Nike es la siguiente marca con mejores datos de venta y expansión mundial, seguido del conglomerado mundial de moda y lujo LVMH.

6. <https://cutt.ly/UEHmw7Z> Visualizado el 03/10/2021. La nueva estrategia del grupo empresarial se basa en la apuesta por la sostenibilidad medioambiental, la utilización de materiales reciclados y la consolidación de tiendas en países emergentes como Brasil, India o Pakistán.

7. <https://cutt.ly/MEHQfdz> Visualizado el 03/10/2021. Fundada en Estocolmo en 1947 por Hennes and Mauritz AB, H&M es la segunda cadena minorista más importante del mundo, según apunta la web de Rankia.es.

La principal estrategia de mercado desarrollada por la cadena sueca ha consistido en la creación de colecciones cápsula, es decir, en la creación y lanzamiento al mercado de colecciones temporales entre grandes diseñadores de la industria textil y el grupo. Algunos ejemplos de colecciones cápsula recientes, y rentables en términos de venta, fueron con firmas como Balmain, Kenzo y Moschino. Además de lo anterior, el grupo atesora otras marcas como son COS (se trata de una firma con diseños más clásicos y de inspiración minimalista), Cheap Monday y MONKI (ambas destinadas a un público muy juvenil y desenfadado), ARKET (más sofisticada en cuanto al diseño) y & Other Stories (más trendy). Tras H&M, el siguiente competidor potencial de Inditex, según los datos de Rankia.es, es Fast Retailing. Este grupo empresarial, de origen japonés, fue creado en 1984 por Tadashi Yanai. Uniqlo es la marca más importante dentro del conglomerado asiático. La estrategia de mercado de Fast Retailing, a través de Uniqlo, ha consistido en lanzar prendas atemporales, básicas, confeccionadas en materias primas de gran calidad, a un precio moderadamente asequible.

8. <https://cutt.ly/REHTlsO> Visualizado el 03/10/2021. H&M apuesta por una estrategia de comunicación, difusión y diversificación de marca que trate de atraer un perfil de cliente más interesado en la diversidad del producto que en la tendencia en sí misma.

## Lista de referencias bibliográficas

- Brahona, M. L. N. (2018). *Análisis del fast fashion como generador de patrones de consumo insostenibles*. Bogotá: Fundación Universidad América.
- Bordieu, P. (1969). *La distinción*. Madrid: Taurus.
- Caro, F. y Martínez de Albeniz, V. (2014). *Moda rápida: un modelo que rompe moldes*. Barcelona: IESE Business School.
- Carro, G. (2020). Cuánto dura un director creativo en una marca de lujo y por qué los cambian tanto en <https://www.revistagq.com/moda/articulo/cuanto-dura-director-creativo-marca-de-lujo-por-que-cambian-rapido>
- Cruz, J. (2019). “¿Holding de accionistas es igual a grupo empresarial?” en *IDC*, 3. Puebla: Benemérita Universidad de Puebla
- Cinco Días. (2018). Inditex, un liderazgo mundial construido sobre la revolución de la moda rápida en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/31/companias/1559317901\\_448129.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/31/companias/1559317901_448129.html)
- Chen, X. (2018). Inditex y sus competidores: HyM, Fast Retailing y Gap, Inc. <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>
- De la Torre, E. (2008). Estrenar ropa dura segundos en *El País* [https://elpais.com/diario/2008/01/02/sociedad/1199228401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/01/02/sociedad/1199228401_850215.html)
- Ditty, S. (2015). *It is time for a fashion revolution*. Gales: White Paper
- Doria, P. (2012). Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias en *Cuaderno 42*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 101-106. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- García, J. L. (2021). Holding, propuesta de modelo de negocio para pymes en México: análisis del caso Ampersa. Tesis doctoral. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla
- Gestal, I. y Iraño, P. (2016). El mapa de la moda 2016 (III): las joyas del lujo internacional en <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2016-iii-los-reyes-del-negocio-del-lujo.html>
- Gestal, I. (2017). H&M se aleja de Inditex: multimarca, nicho y *lifestyle* para dominar el podio en <https://www.modaes.es/empresa/hm-se-aleja-de-inditex-multimarca-nicho-y-lifestyle-para-dominar-el-podio.html#:~:text=2017%20%E2%80%94%2004%3A51-,H%26M%20se%20'aleja'%20de%20Inditex%3A%20multimarca%2C%20nicho%20y,con%20el%20de%20sus%20rival>
- Glover, H. (2017). De la hoja de parra al bikini: la moda como soporte de comunicación social. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hurtado de Mendoza, M. (2016). Yves Saint Laurent: poner el punto sobre la i (griega) en <https://www.vogue.es/moda/tendencias/articulos/analisis-saint-laurent-anthony-vaccarello-primer-desfile/26943>
- Iglesia, J. (2015). El papel de la moda en la construcción de la identidad personal. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Ramón Llull
- Jimenez, G. (2015). *Merchandising & Retail: Comunicación en el punto de venta*. Sevilla: Advoock.
- Juárez, C. (2020). El mapa de la moda 2020 (XI): los “gladiadores” de España en <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2020-xi-los-gladiadores-de-espana.html>

- Lipovetsky, G. (1989). *El imperio de lo efímero*. Barcelona: Alfaguara.
- Luque, S. (2018). La relación existente entre la sociología del consumo y las revistas especializadas de moda. Un caso de estudio: Vogue España, Elle España y Telva. Tesis doctoral. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Mehrjoo, M. y Pasek, Z. (2014). Impact of product variety on supply chain in Fast Fashion Apparel Industry, en *Procedia CIRP*. Volumen 17.
- Mckinsey and Company (2020). State of fashion 2021: in search of promises in perilous times en <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Perez-Fadón, J. J. (2005). *La empresa familiar: fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Valencia: Editorial Ciss Praxis.
- Piñuel, J. L. (1992). La moda o el aprendizaje de la integración por el cambio en *UCM Art. de la Reis*. Número 57-92, pp. 227-244.
- Pous, T.(2013). The Democratization of Fashion: A Brief History en <https://style.time.com/2013/02/06/the-democratization-of-fashion-a-brief-history/>
- Ríos, A. M. (2018). Holding: reestructuración corporativa y sus beneficios en ASEGNEG <https://asesneg.com.mx/holding-reestructuracion-corporativa-sus-beneficios/>
- Riviere, M. (1977). *La moda, ¿comunicación o incomunicación?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Román, J. y Campillo, C. (2015). *Experiencias de marca en el evento Mercedes Benz-Fashion Week (2010-2015)*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Santos, M. H. (2017). Qué es un holding empresarial y cómo está regulado en Cinco Días [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432\\_666624.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432_666624.html)
- Simmel, G. (1934). *Cultura femenina y otros ensayos*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Simmel, G. (2014). *Filosofía de la moda*. Madrid: Casimiro Libros.

**Abstract:** Kering, LVMH, Inditex or Fast Retailing are some of the most important business holding companies in the world. These business blocks not only run the most notorious fashion and luxury companies on the planet, but also decide what trends should be created, how to consume them and in which channels to expose them, relying on the media and digital communication.

In this regard, the presented writing raises a theoretical-critical reflection supported by documentary sources in order to offer a global vision that allows both future researchers and future designers to obtain a holistic perspective of the object of study.

**Keywords:** luxury - fashion - fast fashion - retail - holding - fashion design - research - communication - digital media - trends.

**Resumo:** Kering, LVMH, Inditex ou Fast Retailing são algumas das holdings de negócios mais importantes do mundo. Esses blocos de negócios não só gerem as mais notórias empresas de moda e luxo do planeta, mas também decidem quais tendências devem ser criadas, como consumi-las e em quais canais expô-las, contando com a mídia e a comunicação digital.

A este respeito, a escrita apresentada suscita uma reflexão teórico-crítica apoiada em fontes documentais de forma a oferecer uma visão global que permita a futuros investigadores e futuros designers obter uma perspectiva holística do objeto de estudo.

**Palavras chave:** luxo - moda - fast fashion - varejo - holding - design de moda - pesquisa - comunicação - mídia digital - tendências.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]

---