



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
fin de grado

**Gestión estratégica  
de la cadena de  
valor y evaluación  
de oportunidades  
de segmentación en  
los mercados  
internacionales de  
moda de lujo**

Autora: Sonia Fuentes Sanjurjo

Tutor: Domingo Calvo Dopico

**Grado en Empresariales**

Año 2014

# Resumen

El presente trabajo se centra en el estudio de los mercados internacionales de moda de lujo. En concreto, se ha analizado la gestión estratégica de la cadena de valor y las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales, intentando descubrir aquellos segmentos con mayor atractivo y potencial. Para dar respuesta a estos objetivos se ha realizado tanto una revisión de la literatura como una investigación de mercados. En concreto, se ha elaborado un cuestionario dirigido a directivos y técnicos de empresas de moda de lujo. Los resultados revelan que los factores de competitividad más importantes son la flexibilidad productiva, el diseño y la gestión del punto de venta. Entre los factores de diferenciación destacan las variables asociadas a la fase de comercialización como son la calidad del servicio, la imagen de marca y el diseño distintivo del producto. En la fase de producción la empresa subcontrata las tareas intensivas en mano de obra, mientras que se preocupa cada vez más de las tareas intensivas en capital, como es el caso del diseño. Adicionalmente, las empresas, basándose en la flexibilidad productiva, deben adaptar su producción a los mercados locales. Con referencia a la distribución, el acceso se realiza mayoritariamente a través de la tienda propia puesto que permite un mayor control y refuerza la calidad de servicio como factor de diferenciación. Para evaluar las oportunidades de crecimiento se ha recurrido a la matriz de Ansoff. Los directivos han destacado la búsqueda de nuevos mercados geográficos, el incremento de la cuota de mercado a través de un mejor servicio, la mejora o modificación del diseño de la colección y la búsqueda de nuevos segmentos. Entre estos, aquellos que presentan más potencial de crecimiento son los complementos, principalmente bolsos, la marroquinería, la perfumería y, sobre todo, un nuevo segmento: los nuevos ricos.

*Palabras clave:* Marketing internacional; Moda de lujo; Cadena de valor; Estrategias de crecimiento; Segmentación de mercados.

# Abstract

This paper focuses on the study of international luxury fashion markets. In particular, strategic management of the value chain and the growth opportunities in international markets have been analysed to find those segments with greater attractiveness and potential. To meet these objectives, both a review of the literature and a market research have been carried out. Specifically, a questionnaire to managers and technicians of luxury fashion companies has been developed. The results reveal that the most important factors of competitiveness are productive flexibility, design and point of sale management. Among the differentiating factors include variables associated with commercialization phase such as service quality, brand image and distinctive product design. In the production phase the company outsources intensive labour tasks, while intensive capital tasks are of increasing concern to them, as is the case of design. Additionally, companies on the basis of production flexibility adapt their production to local markets. Referring distribution, companies prefer having access to other markets through their own store because it allows greater control and enhances the quality of service as a differentiating factor Ansoff matrix has been followed to evaluate growth opportunities. Managers have emphasized the search for new geographic markets, increasing market share through better service, improvement or modification of the design of the collection and the search for new segments. Among these, those accessories with more growth potential, mainly handbags, leather goods, perfumes and, above all, a new segment: the new rich.

Keywords: International marketing, Luxury fashion, Value chain, Growth strategies, Market segmentation.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Marketing internacional: ventaja competitiva, gestión de la cadena de valor y estrategias de crecimiento. Fundamentos teóricos.....</b>	<b>11</b>
1.1 Estrategia y fuente de obtención de ventaja competitiva .....	11
1.1.1 Ventaja Competitiva: Concepto y fuentes .....	12
1.1.2 Ventaja competitiva y su relación con los resultados .....	12
1.2 Planificación estratégica: un proceso sistemático desde el análisis del entorno hasta la formulación del programa de marketing.....	13
1.3 Análisis del entorno y oportunidades de segmentación.....	14
1.3.1 Definición .....	14
1.3.2 Opciones estratégicas .....	14
1.4 Decisiones estratégicas de acceso, producción y comercialización.....	16
1.4.1 Decisiones de acceso y entrada .....	16
1.4.2 Decisiones estratégicas de producción.....	19
1.4.3 Decisiones de comercialización .....	21
1.5 Cadena de valor: concepto.....	22
1.6 Gestión estratégica de la cadena de valor: definición de los activos estratégicos, grado de control de las operaciones y grado de internacionalización .....	25
<b>2. Metodología .....</b>	<b>27</b>
2.1 Objetivos .....	27
2.2 Fuentes de información .....	29
2.2.1 Fuentes de información primarias: Cuestionario a directivos.....	29
2.2.2 Fuentes de información secundarias .....	30
2.3 Muestreo y trabajo de campo .....	31
2.3.1 Población objetivo y explicación.....	31
2.3.2 Marco muestral y ficha técnica de trabajo de campo .....	32
<b>3. Gestión de la cadena de valor y Oportunidades Comerciales: Revisión de la literatura .....</b>	<b>35</b>
3.1 Factores de competitividad y diferenciación .....	35
3.2 Oportunidades comerciales y nuevos segmentos .....	39

3.3	Variables de marketing .....	42
<b>4.</b>	<b>Gestión Estratégica de la Cadena de Valor y Estrategias de Crecimiento .....</b>	<b>44</b>
4.1	Análisis de las fuentes de obtención de la ventaja competitiva .....	44
4.2	Factores de competitividad y diferenciación .....	45
4.3	Decisiones estratégicas de producción .....	47
4.3.1	Decisiones estratégicas de producción: estandarizar vs. adaptar y globalización vs. Local .....	47
4.3.2	Decisiones estratégicas de producción: concentración vs. diversificación .....	48
4.3.3	Subcontratación de actividades en el proceso de producción .....	49
4.4	Formas de acceso .....	51
4.5	Estrategias de crecimiento .....	51
4.5.1	Estrategias de penetración .....	52
4.5.2	Estrategia de desarrollo del producto .....	52
4.5.3	Estrategia de desarrollo de mercado .....	52
4.5.4	Estrategia de diversificación .....	52
4.6	Oportunidades de segmentación .....	54
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
	<b>Anexo 1.....</b>	<b>62</b>
	<b>Anexo 2.....</b>	<b>68</b>

# Índice de figuras

Figura 1. Los elementos de la Ventaja Competitiva y su influencia en los resultados.....	13
Figura 2. Decisiones estratégicas en el proceso de Expansión Internacional .....	14
Figura 3. Opciones Estratégicas según la matriz Atractivo-Competitividad McKinsey .....	15
Figura 4. Cadena de valor genérica .....	23
Figura 5. Matriz de Treadgold y su aplicación a los mercados de moda .....	26
Figura 6. Porcentajes de adopción de las estrategias de estandarización vs. adaptar y globalización vs. Local. ....	47
Figura 7. Porcentajes de adopción de la estrategia de concentración vs. Diversificación .....	48
Figura 8. Análisis de la cadena de valor del sector textil-confección en los mercados internacionales de moda de lujo. Evaluación de las actividades básicas o generadoras de valor, tareas para ser subcontratadas y las fuentes clave de diferenciación. ....	50
Figura 9. Adopción de las estrategias de acceso a los mercados internacionales.....	51

# Índice de tablas

Tabla 1. Fuentes de información secundaria utilizadas para elaborar el cuestionario.....	31
Tabla 2. Muestra y forma de contacto de los directivos y técnicos que han accedido a participar en el trabajo de campo .....	34
Tabla 3. Investigaciones previa sobre factores de competitividad y de diferenciación y su relación con la cadena de valor.....	37
Tabla 4. Investigaciones previas sobre oportunidades comerciales y de segmentación.....	40
Tabla 5. Investigaciones previas sobre las variables de marketing-mix y moda de lujo .....	43
Tabla 6. Ventaja Competitiva percibida por la Industria para el mercado de moda de lujo .....	45
Tabla 7. Valores medios de los factores de competitividad y de diferenciación para las diferentes fases de la cadena de valor en el sector de moda de lujo identificados por los técnicos del sector (n=30) .....	46
Tabla 8. Porcentaje de subcontratación para las diferentes fases de la cadena de producción	49
Tabla 9. Estrategias de crecimiento en los mercados internacionales (Porcentajes).....	53
Tabla 10. Grado de atractivo de las nuevas portunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo.....	54

# Introducción

## Motivación

El mundo de la moda siempre me ha atraído y he querido comprenderlo a fondo. Suelo asistir a los desfiles de moda de París y Milán, investigar las tendencias, examinar las novedades que van apareciendo o conocer los últimos avances en tejidos y materias primas. Por esta razón, me puse en contacto con mi tutor y le expuse mi objetivo de poder investigar los mercados de moda de lujo, un sector en claro crecimiento a nivel mundial. Decidimos realizar un convenio bilateral en el que analizar tanto la gestión estratégica de la cadena de valor como las grandes tendencias que se están produciendo en estos mercados.

## Objetivos y metodología

Debido a que quería entender cómo funcionaba la empresa, o mejor, la cadena de valor, y a que quería conocer de primera mano las oportunidades comerciales a las que debe hacer frente el sector, he fijado dos grandes objetivos. Primeramente, he querido analizar los principales trabajos que han abordado los mercados de moda de lujo. En particular he querido analizar una revisión de la literatura que me permitiese identificar los principales criterios de gestión de la cadena de valor y las oportunidades comerciales. A partir de esta revisión de la literatura, he concretado cuales son las



principales fuentes de diferenciación y de competitividad así como las oportunidades de crecimiento que se presentan dentro de ese gran mercado. Para poder dar respuesta a estos dos grandes objetivos, me he fundado en la revisión de fuentes de información secundarias. A diferencia de otros estudios, he introducido la cadena de valor. Esto enriquece mucho el análisis ya que permite identificar en cada fase cuáles son las variables de mayor interés. Seguidamente, he abordado un estudio empírico. En este caso, la metodología ha consistido en un cuestionario estructurado dirigido a técnicos y directivos de empresas de moda de lujo. Para dar respuesta a estos objetivos se ha estructurado el trabajo de fin de grado en cuatro partes claramente diferenciadas.

## **Estructura del trabajo de fin de grado**

En el primer capítulo se explican los fundamentos teóricos relacionados con el diseño de la estrategia de marketing y las fuentes de obtención de ventaja competitiva. A continuación se analiza la planificación estratégica, el entorno, las oportunidades de segmentación y la selección de la forma de acceso a los mercados internacionales. Finalmente se estudia el concepto de cadena de valor y su gestión estratégica.

En el segundo capítulo se expone el planteamiento metodológico sobre el que se ha querido dar respuesta a los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, se explican dichos objetivos. Después, se detallan las fuentes de información en las que se ha fundamentado el estudio, tanto las primarias como las secundarias. Por último, se analiza el proceso de la recogida de datos así como el trabajo de campo que se ha llevado a cabo.

El tercer capítulo se centra en el análisis de las fuentes de ventaja competitiva, factores de diferenciación y competitividad así como de las oportunidades comerciales y de segmentación de los mercados internacionales. Para ello, se realiza una síntesis de los resultados de investigaciones existentes relacionadas con los retos, tendencias y oportunidades en el sector de la moda de lujo.

En el cuarto y último capítulo, se estudian los resultados obtenidos a través de los cuestionarios a directivos y personal técnico del sector textil-confección. En base a

estos datos, se pretende analizar la fuente de ventaja competitiva, las variables de diferenciación y de competitividad más relevantes así como las oportunidades de crecimiento a nivel internacional en los mercados de moda de lujo.

Por último, quiero agradecerle a mi tutor su dedicación y compromiso constante desde el primer día hasta la finalización del presente Trabajo de Fin de Grado. Gracias a sus orientaciones y directrices que me ha dado durante el desarrollo trabajo estoy muy satisfecha con el trabajo que he conseguido realizar. En todas las tutorías a las que he asistido he podido avanzar notablemente en mi trabajo y en el conocimiento del tema de estudio. Por todo ello, *muchas gracias*.

# 1. Marketing internacional: ventaja competitiva, gestión de la cadena de valor y estrategias de crecimiento.

## Fundamentos teóricos

El mercado de la moda de lujo se ha internacionalizado enormemente. La actual crisis económica no ha impedido un continuo proceso de crecimiento, lo que resulta interesante para que las empresas del sector busquen nuevas oportunidades comerciales. Para ello es imprescindible el diseño de una correcta estrategia de marketing así como la selección de la mejor forma de acceso a los mercados internacionales. Por este motivo, se establecen los fundamentos teóricos que permiten diseñar la estrategia de marketing, evaluar las oportunidades de segmentación, seleccionar la forma de acceso conveniente y gestionar adecuadamente la cadena de valor. Se explica, para comenzar, el concepto de estrategia.

### **1.1 Estrategia y fuente de obtención de ventaja competitiva**

Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012) definen una estrategia empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. La obtención de ventaja competitiva es fundamental para desarrollar una adecuada estrategia. Según Porter (1990), puede ser obtenida vía costes o vía diferenciación.

### **1.1.1 Ventaja Competitiva: Concepto y fuentes**

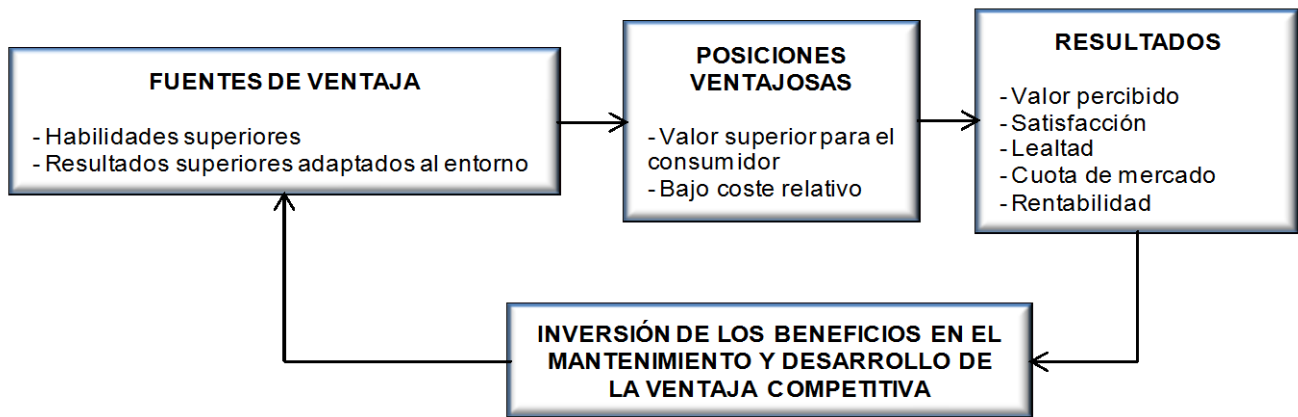
Una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee un producto o marca que presenta determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores. Esta ventaja se puede alcanzar vía coste o vía diferenciación. A continuación, se explica de forma resumida.

- a) **Bajo Coste Relativo.** Es la superioridad de la empresa en los procesos de fabricación u organización que le permite conseguir un bajo coste unitario, ofreciendo, de esta forma, un bajo precio relativo del producto o marca.
  
- b) **Valor Superior o Diferenciación.** La ventaja en este caso se apoya en la superioridad de alguna/s de la/s característica/s del producto o marca. El consumidor está dispuesto a pagar, en algunos casos, un importe elevando por esta superioridad relativa.

### **1.1.2 Ventaja competitiva y su relación con los resultados**

Los estudios de Day y Wensley (1988) analizan la influencia de la ventaja competitiva en los resultados obtenidos por las empresas. Éstas consiguen una posición de ventaja en el mercado a partir de recursos, capacidades o habilidades superiores a los de las empresas con las que compiten. Los resultados serán, en estos casos, superiores en términos de una mayor rentabilidad, cuota de mercado o valor percibido por el consumidor. La empresa puede afianzar su posición competitiva en el mercado si reinvierte los resultados manteniendo y desarrollando su ventaja competitiva.

**Figura 1. Los elementos de la Ventaja Competitiva y su influencia en los resultados**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Day y Wensley (1988)*

## **1.2 Planificación estratégica: un proceso sistemático desde el análisis del entorno hasta la formulación del programa de marketing**

Siguiendo a Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012), el proceso de internacionalización llevado a cabo por las empresas puede dividirse en cinco etapas. Tal y como se puede observar en la figura 2, existe una primera fase de análisis del entorno internacional (cultural, económico, político-legal, medio-ambiental) que permitirá seleccionar los mercados objetivo. En esta etapa, se estima el potencial de crecimiento del mercado o segmento de mercado así como la fortaleza de la empresa a través de la matriz de diagnóstico. Es necesario, además, seleccionar la forma de acceso a los mercados, definir la estrategia de estandarización o adaptación y formular el programa de marketing en materia de producto, precio, distribución y comunicación. A continuación se explican en detalle algunos de estos conceptos.

**Figura 2. Decisiones estratégicas en el proceso de Expansión Internacional**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012)*

## 1.3 Análisis del entorno y oportunidades de segmentación

### 1.3.1 Definición

Las matrices de diagnóstico pretenden representar en una matriz bidimensional el posicionamiento de los productos, negocios o segmentos de una empresa. En este trabajo se utilizará la matriz atractivo-competitividad de McKinsey. En dicha matriz se pueden diferenciar dos ejes, el atractivo de mercado y la posición competitiva de los productos de la empresa. El primero recoge la tasa de crecimiento y un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras, económicas, tecnológicas y sociopolíticas mientras que el segundo pretende reflejar la ventaja con la que puede contar la empresa.

### 1.3.2 Opciones estratégicas

La matriz atractivo-competitividad de McKinsey es útil para esbozar posibles ideas estratégicas de internacionalización así como para la selección de mercados teniendo en cuenta el área de la matriz en la que opera la empresa. La estructura de la matriz se muestra, a continuación, en la figura 3.

**Figura 3. Opciones Estratégicas según la matriz Atractivo-Competitividad McKinsey**

**Posición competitiva de los productos de la empresa**

		Fuerte	Media	Débil
<b>Atractivo del Mercado</b>	Alto	Esfuerzo en inversión y crecimiento	Inversión y crecimiento selectivo	Selección oportunista
	Medio	Inversión y crecimiento selectivo	Selectividad	Cosechar con tácticas invisibles
	Bajo	Selección protectora	Cosechar con tácticas visibles	Desinvertir rápidamente

*Fuente: Elaboración propia a partir de Grima y Tena (1984)*

a) En la zona atractivo alto del mercado

Los productos se encuentran en mercados de alto potencial. La empresa debe priorizar la inversión en aquellos que puedan mantener o alcanzar una posición de ventaja frente a la competencia. Es importante mejorar aquellas posiciones menos ventajosas y renunciar a todos aquellos en los que no se prevea un crecimiento.

b) En la zona atractivo medio del mercado

La empresa deberá centrarse en aquellos productos que, situados en esta zona, posean cierto atractivo y gocen de estabilidad. Su objetivo será el de mantener o mejorar su posición de liderazgo. En caso de que la posición competitiva no sea la deseada es conveniente desinvertir de forma controlada para conseguir una mayor rentabilidad a corto plazo minimizando los costes.

c) En la zona atractivo bajo del mercado

En esta zona de atractivo, los productos se encuentran en mercados en declive, no siendo aconsejable la reinversión de más flujos de caja de los generados. Es aconsejable que la empresa busque segmentos para una especialización rentable y proteja los productos que en ellos se ubican durante el proceso de desinversión. En los casos en los que no tenga una posición competitiva interesante debería vender o eliminar sin que ello afecte negativamente a la cartera de productos.

## **1.4 Decisiones estratégicas de acceso, producción y comercialización**

### **1.4.1 Decisiones de acceso y entrada**

Una vez que la empresa ha seleccionado los mercados que más le interesan, debe definir el canal de entrada más adecuado. A continuación, se muestran las diferentes modalidades:

#### **Exportación indirecta**

El método de exportación es indirecto cuando se lleva a cabo a través de intermediarios internacionales. Son los encargados de controlar las actividades comerciales. Este tipo de exportación implica un escaso riesgo para el fabricante del producto así como un menor volumen de inversión. Sin embargo, la empresa exportadora no ejerce ningún control sobre el marketing de la marca en el país de destino.

#### **Exportación directa**

Es un tipo de exportación directa a los clientes extranjeros, ya sean consumidores finales o intermediarios. La empresa se encarga de las tareas necesarias para la exportación. No controla todas las actividades de marketing pero sí toma decisiones relacionadas con las características propias del producto, condiciones de entrega o



medios de cobro. En ocasiones, para ofrecer un mejor servicio y seguimiento de los clientes puede ser el paso previo para la constitución de filiales (Cerviño, 2006).

### **Formas de entrada distintas a la exportación**

Cuando no es posible el acceso a los mercados exteriores a través de la exportación del producto, la empresa necesitará buscar otros métodos alternativos. Si las expectativas de beneficio, los costes de oportunidad y las razones estratégicas lo aconsejan, la empresa puede asumir una posición más comprometida a nivel internacional. En determinados casos, supondría una inversión directa en el exterior para atender las necesidades del mercado (Durán, 2001).

### **Subsidiarias comerciales**

Las empresas, según la legislación local, pueden decidir entre la implantación de establecimientos con o sin personalidad jurídica. Este sería el caso de las filiales o delegaciones, respectivamente. Las condiciones comerciales, logísticas y legales propias de cada país serán, por tanto, aspectos a tener en cuenta. En el caso de las subsidiarias comerciales se crea normalmente una empresa local controlada por una matriz. La presencia en el mercado permite la determinación de precios y márgenes sin intermediarios y fijar precios de cesión entre matriz y filial, mejorando la competitividad. La distribución de los productos se agiliza y se obtiene una relación más estrecha entre minoristas y consumidores.

### **Subsidiarias de producción**

Si el mercado resulta interesante a nivel de recursos productivos, las empresas donde los costes de transporte constituyen una parte importante del precio final pueden plantearse la apertura de centros de producción exteriores. Es también una opción para aquellas que pretendan obtener ventajas en costes o dar a conocer sus productos con una imagen nacional. Esta estrategia implica elevados riesgos, sin embargo, consigue un mayor control comercial.

### **Consortio de exportación**

En el caso de que una empresa encuentre dificultades para exportar podría agruparse con otras para facilitar dicho proceso. En ese caso y, para no contrariar los intereses de las mismas, es conveniente que se trate de productos complementarios. Según García (2000), permitiría realizar operaciones comerciales con mercados exteriores en nombre de sus asociados, establecer los precios para los mercados a los que están orientados, seleccionar los distribuidores, obtener información y llevar a cabo el transporte de los productos.

### **Acuerdo de licencia**

Una empresa cede a otra el derecho de exploración de un proceso de fabricación, patente o secreto empresarial a cambio de una contraprestación financiera (cuota o 'royalty'). Logra, de esta forma, un acceso al nuevo mercado con una escasa inversión (Czinkota y Ronkainen, 2000).

### **Franquicias internacionales**

Son un tipo concreto de licencias relativas a la cesión de un producto, nombre, marca comercial y 'know-how' sobre procedimientos de gestión y comercialización. Para muchas empresas del sector confección y moda puede suponer una forma de entrada a nuevos mercados que minimiza la inversión y los riesgos financieros. Roberto Verino y Caramelo son ejemplos de esta estrategia.

### **'Piggy back'**

La empresa se apoya en la red de distribución de otra situada en el exterior buscando una rápida implantación y unos costes mínimos.

### **'Joint venture'**

Se trata de una asociación entre empresas de diferentes países con el objetivo de colaborar en los planos técnico/productivo, financiero y/o comercial. Se formaliza

mediante la constitución de una sociedad mixta jurídicamente independiente. Es el caso de Adolfo Domínguez en Japón. Implica un mayor compromiso y un riesgo más alto. Además, la existencia de dos socios puede provocar la aparición de problemas relativos a la gestión de la sociedad. Algunos autores como Killing (1982) aconseja, cuando sea posible, una estructura con un socio dominante que la dirija como una subsidiaria totalmente propia. Como ventajas destaca una mayor experiencia local en marketing y fabricación y el reparto de los riesgos entre las diferentes empresas asociadas.

### **Alianzas internacionales**

Acuerdo de cooperación a largo plazo entre competidores ubicados en diferentes países.

## **1.4.2 Decisiones estratégicas de producción**

### **a) Estandarización versus adaptación**

Después de haber tomado la decisión de internacionalizarse, la empresa puede llevar a cabo la estandarización de sus actividades o su adaptación a las características de cada mercado. Sin embargo, lo más habitual es adoptar una posición intermedia.

#### **Estandarización**

Levitt (1983) destaca, como uno de los principales defensores de la estrategia, la importancia de desarrollar productos y marcas globales teniendo en consideración la internacionalización de la economía mundial. Según el mismo, la fabricación implica que una empresa pueda al mismo tiempo fabricar y vender productos orientados a segmentos que no estén relacionados entre sí. La estandarización explica además el hecho de que consumidores con las mismas preferencias sacrifiquen algunos de sus intereses para obtener un producto de calidad a un bajo precio.

## **Adaptación**

Las empresas llevan a cabo esta estrategia cuando, estando presentes en diferentes mercados, consideran la existencia de diferencias entre cada uno de ellos. Estas desigualdades se explican a través del comportamiento de los consumidores, la organización de los mercados o el entorno competitivo en el que operan. Esta situación deriva en una segmentación del mercado atendiendo a criterios geográficos. Normalmente, la ejecución de dicha estrategia es voluntaria aunque si las leyes del país donde las empresas están establecidas exigen algún tipo de cambio podrían obligar a desarrollarla.

## **Posición intermedia**

Las empresas optan normalmente por una posición intermedia entre la estandarización y la adaptación. Dependiendo del tipo de entorno en el que operan, global o doméstico, deben decidir en qué aspectos y medida deben adaptar los productos. En estos casos lo ideal es desarrollar una estrategia estándar y adaptar los diferentes programas de marketing a los distintos mercados locales en los que operan.

### **b) Subcontratación**

Una empresa puede subcontratar parte o la totalidad del proceso productivo con la intención de mejorar su posición competitiva en el mercado. En el sector textil-confección, las actividades del textil pueden conservarse en el país de origen debido a su mayor intensidad en capital y posibilidades de automatización. Sin embargo, las de confección, intensivas en trabajo y que requieren poca cualificación, se orientan hacia países con un menor coste laboral (Boudier-Bensebaa & Andreff, 2004). De acuerdo con Ramos (2012), la subcontratación permite una reducción de los costes y consigue una mayor capacidad productiva sin que sea necesaria una inversión intensiva en medios de producción. La subcontratación permite a la empresa derivar capital y esfuerzos a la comercialización, distribución y generación de valor añadido.

### **c) Deslocalización**

La empresa sitúa parte del proceso productivo en países extranjeros con la intención de aprovechar las ventajas frente al mercado nacional. En este caso, se produce una transferencia de empleos a otros países a través de la subcontratación mediante empresas extranjeras o el establecimiento de bases en el exterior. Según un estudio realizado por Analistas Financieros Internacionales (Afi) para el ICEX en el 2010, el aprovechamiento de menores costes laborales, las ganancias en eficiencia de una reorganización productiva y el acceso a nuevos mercados son algunas de las ventajas que conlleva el desarrollo de esta estrategia.

### **1.4.3 Decisiones de comercialización**

#### **Producto y Marca**

Se trata de ofrecer una propuesta de valor en la que se destaque tanto los atributos intrínsecos -características funcionales, composición física y técnica, calidad, diseño, etc.- como los extrínsecos -marca, envase, etiquetado, servicio postventa, garantía, etc.- del propio producto. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación o valor único de ese producto o marca, mayor será la propensión del consumidor a comprar el producto en cuestión.

#### **Decisiones de distribución: punto de venta**

Una correcta gestión logística es la clave del éxito de la industria textil. Es imprescindible un estudio de los canales necesarios para poner al alcance del consumidor un determinado producto. El proceso de globalización favorece que una compañía instale diferentes puntos de venta en los cinco continentes. Las empresas del sector textil tienen como reto la elaboración de programas logísticos complejos. La ventaja de estas empresas radica pues en una adecuada gestión organizativa de productos para su distribución por encima de procesos como la producción de materias primas o la fabricación de productos básicos (Díaz Soloaga, 2000).

## **Decisiones de precios y promoción de ventas**

Al igual que en otros sectores, en la moda el precio es determinante puesto que muchos consumidores basan su decisión de compra en este factor. La empresa debe realizar un estudio de mercado basado en la relación calidad-precio que están ofreciendo sus competidores así como el posicionamiento en el mercado y el lugar que ocupa la marca en relación a la competencia. La promoción de ventas conlleva, según aquellas acciones que incitan a la venta tanto en momentos de estancamiento como de fuerte competencia. Éstas pueden ser descuentos en el precio, mayor cantidad por el mismo precio, regalos por la compra de un producto, etc. En el sector de la moda, coincide con frecuencia con el período de rebajas.

## **Decisiones de comunicación**

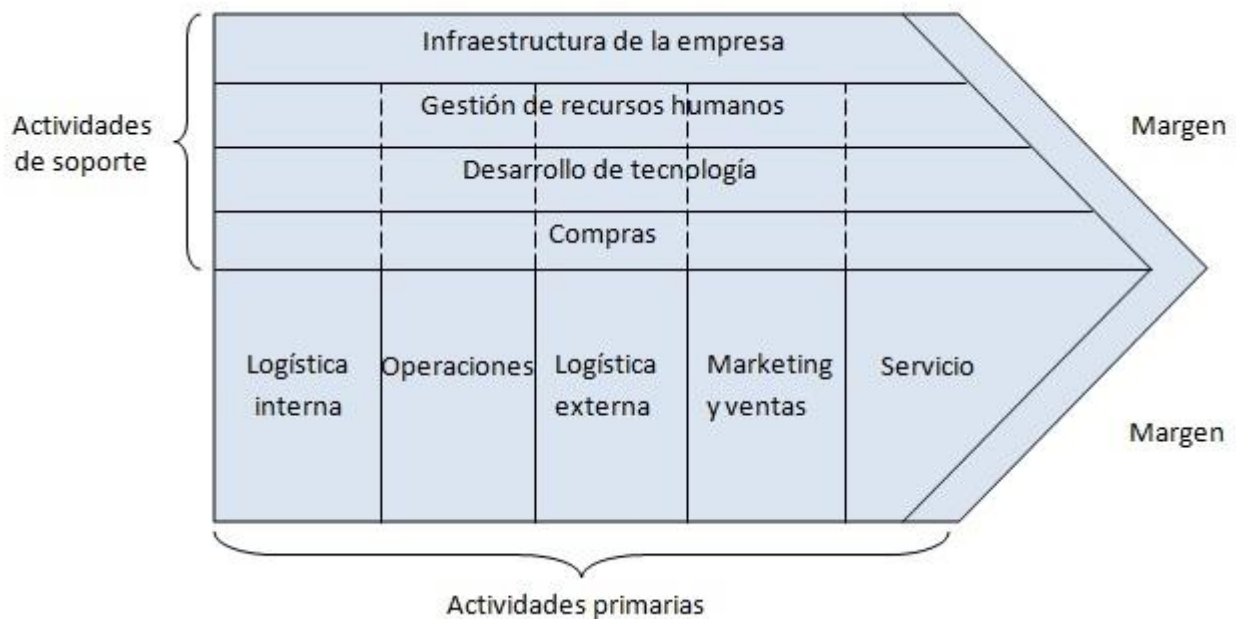
El objetivo de la comunicación es mantener informado al cliente acerca de la compañía, sus productos y sus innovaciones. De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2012), cuando el objetivo es una comunicación a nivel internacional es importante conocer las diferencias socioculturales existentes en el país de destino, teniendo que adaptarse a las exigencias del mercado.

## **1.5 Cadena de valor: concepto**

La cadena de valor es una herramienta estratégica de gestión diseñada por Porter (1985) que permite realizar un análisis interno de la empresa a través del análisis individual de las principales actividades que generan valor. El estudio de estas actividades posibilita entender el comportamiento de los costes y las potenciales fuentes de diferenciación, permitiendo a la empresa obtener ventaja competitiva.

De acuerdo con el modelo, la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas relevantes, cinco primarias y cuatro de soporte (ver figura 4).

**Figura 4. Cadena de valor genérica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al. (2012)

Dentro de las actividades primarias, cada categoría puede dividirse en diferentes actividades dependiendo del sector industrial en el que se ubica la empresa y de la estrategia que ésta desea seguir. Se clasifican de la siguiente forma:

### **Logística Interna**

Actividades relacionadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de aquellos bienes empleados en la producción. Entre ellas se pueden destacar la manipulación de los materiales, almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, etc. La empresa puede obtener grandes ventajas competitivas mejorando las actividades de logística interna.

### **Operaciones**

Actividades que hacen referencia a la transformación de los bienes utilizados en la producción hasta que alcanzan el diseño final del producto. Se engloban, en este apartado, las actividades relacionadas con la maquinaria, empaquetado, ensamblado, mantenimiento del equipo, pruebas e impresión así como operaciones de instalación.

### **Logística Externa**

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. En este sentido, se entienden como tal las relacionadas con el almacén de materias terminadas, manejo de materiales, acciones de los vehículos de entrega de mercancía, gestión de pedidos y programación.

### **Marketing y Ventas**

Actividades relacionadas con proporcionar un medio a través del cual el consumidor pueda conocer y comprar el producto, tratando de inducirlo a ello. La publicidad, promoción y fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y decisión de precio son ejemplos de estas actividades.

### **Servicio**

Actividades vinculadas con la prestación de servicios para aumentar o mantener estable el valor del producto. En este caso, se trata de la instalación, reparación, realización de pruebas, repuestos y ajustes que necesite el producto para su presentación al consumidor.

Las actividades de soporte se dividen en compras de insumos, que serán usados en la cadena de valor de la empresa; desarrollo de tecnología, destinada a preparar documentos y transportar bienes o la representada en el producto mismo; gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Según Kotler (2012), la infraestructura de la empresa cubre los costes de la administración general, la planificación, las finanzas, la contabilidad y los asuntos legales y gubernamentales.

El objetivo de la empresa es examinar los costes y el desarrollo de cada una de las actividades generadoras de valor y buscar formas de introducir mejoras en ese ámbito.

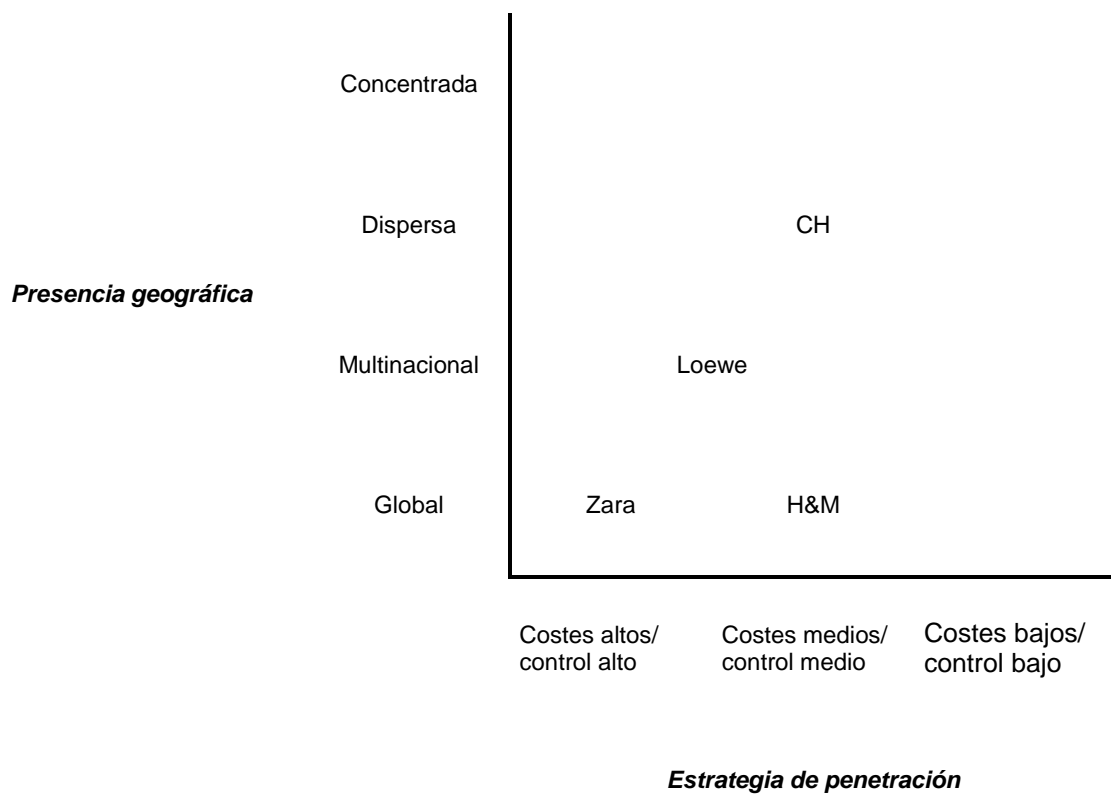


## **1.6 Gestión estratégica de la cadena de valor: definición de los activos estratégicos, grado de control de las operaciones y grado de internacionalización**

De acuerdo a la investigación previa las empresas van a subcontratar las tareas más intensivas en mano de obra y destinar sus recursos a los activos más intensivos en capital. Para el caso de los mercados de moda, la literatura previa ha señalado que los activos más intensivos en capital son el patronaje, el diseño y el control de la calidad (Calvo Dopico y Calvo Porral, 2011). Asimismo, las tareas de fabricación como cosido, confección y ensamblaje son tareas más intensivas en mano de obra por lo que pueden subcontratarse a talleres de confección instalados en terceros países. Ahora bien, dependiendo de la velocidad de respuesta que necesite dar la empresa a la demanda, y de la dispersión geográfica debe valorarse también la proximidad a los mercados.

Los dos criterios que se acaban de exponer determinan en gran medida las decisiones estratégicas de producción, acceso y comercialización (Treadgold, 1990). De hecho, la proyección internacional de las empresas se puede explicar teniendo en cuenta tanto la presencia geográfica (internacionalización concentrada, dispersa, multinacional o bien global) como la estrategia de penetración, determinada por la relación entre costes y control altos, medios o bajos (Treadgold, 1990). Así, las empresas pueden optar por un control bajo de las operaciones, por lo que subcontratarán muchas tareas de producción, de logística y de transporte, y red de franquicias o por un control alto en el que las empresas tendrán un grado muy bajo de subcontratación, plantas propias de producción, red de logística propia y tiendas propia.

**Figura 5. Matriz de Treadgold y su aplicación a los mercados de moda**



Fuente: Elaboración propia a partir de Treadgold (1990)

## 2. Metodología

Este segundo capítulo se explica la metodología utilizada que pretende dar respuesta a los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, se exponen los objetivos. A continuación, se mencionan las fuentes de información utilizadas, tanto primarias como secundarias y, por último, se explica el proceso de recogida de datos así como el trabajo de campo llevado a cabo. En este estudio se ha realizado un cuestionario dirigido a directivos y técnicos del sector. Este apartado recogerá información relativa a la elaboración de dicho cuestionario así como al trabajo de campo realizado.

### 2.1 Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado pretende progresar en el análisis estratégico de la cadena de valor del sector textil-confección. La investigación tiene como propósito los siguientes objetivos:

#### **1. Analizar la fuente de ventaja competitiva y los factores de competitividad y de diferenciación más importantes y su relación con las distintas fases de la cadena de valor**

Se trata de conocer los activos que le van a permitir a la empresa desarrollar una fuente de ventaja competitiva. Resulta de gran relevancia este análisis, especialmente si estudiamos los mercados internacionales, puesto que algunas de las actividades de la cadena de valor pueden ser subcontratadas o deslocalizadas en otros mercados. Permitiría, de esta forma, concentrar los intereses de la empresa en actividades generadoras de un mayor valor añadido, alcanzando una mayor competitividad y una mejor orientación al mercado.

## **2. Analizar las decisiones estratégicas de producción**

Se trata de analizar las decisiones estratégicas de producción y las formas de acceso a los diferentes mercados internacionales. En el cuestionario aparecen recogidas las diferentes posibilidades que una empresa lleva a cabo. La empresa puede desarrollar una estrategia de estandarización de sus actividades o de adaptación a las características de cada mercado. De manera similar queremos saber si las empresas limitan, además, el número de mercados en los que operan a través de técnicas como la concentración o la diversificación (Bradley y Calderón, 2006).

## **3. Analizar las formas de acceso a los diferentes mercados internacionales**

También queremos saber la forma de acceso a los mercados. En este caso, debe de escoger entre exportación directa o indirecta, creación de subsidiarias comerciales o de producción, consorcios de explotación, acuerdos de licencia, franquicias internacionales, 'piggy backs', 'joint ventures' o alianzas internacionales.

## **4. Investigar las estrategias de crecimiento en los mercados de moda de lujo**

En este apartado se pretende conocer, a partir de la matriz de Ansoff (1957), el tipo de estrategia desarrollada por cada una de las empresas encuestadas. La matriz, a través de combinaciones producto/mercado nos muestra las estrategias en las que la empresa basará su crecimiento.

## **5. Evaluar las oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo**

Este apartado se centra en los diferentes segmentos del mercado de la moda de lujo a través del análisis del grado de atractivo. El interés de la empresa por el segmento dependerá de factores como el nivel de crecimiento del mercado, la competencia existente, etc. La investigación pretende evaluar además las oportunidades de segmentación en el mercado internacional de la moda de lujo.

## **2.2 Fuentes de información**

Para responder a los objetivos que acabo de enumerar se han utilizado diferentes fuentes de información. Según Grande Esteban (2011), pueden dividirse en fuentes de información primarias y secundarias. Consideramos como primarias aquellas que se obtienen de primera mano, como por ejemplo, los cuestionarios o los paneles. En nuestro estudio, la fuente primaria sería un cuestionario dirigido a directivos del sector textil-confección. Por otro lado, encontramos las fuentes de información secundarias. Son documentos que recopilan y sintetizan la información que se ha obtenido de forma previa a través de otros medios como prensa especializada, artículos y publicaciones, libros, revistas, etc. A continuación se explican las diferentes fuentes que se han utilizado en la elaboración de este estudio.

### **2.2.1 Fuentes de información primarias: Cuestionario a directivos**

Como se ha explicado anteriormente, en nuestro caso se utiliza un cuestionario como fuente de información primaria. La entrevista ha permitido conocer la posición estratégica de la empresa, los factores que influyen en la decisión de subcontratación o deslocalización de la producción, las actividades y/o fases de la cadena de valor (provisión de las materias primas, diseño, patronaje, corte, costura, acabado y control de calidad, distribución y comercialización), los factores de competitividad más relevantes en cada una de las fases así como las formas de distribución comercial empleadas. Este primer estudio posibilita estructurar y organizar las diferentes fases de la cadena de valor así como identificar las principales variables, procedimientos y rutinas de cada una de estas fases. Las entrevistas se realizaron de forma individual a cada uno de los directivos o técnicos sin que tuviesen relación entre ellos.

#### **Organización del cuestionario**

La primera de ellas analiza los factores de competitividad y de diferenciación así como las fases de la cadena de valor. La P.1 se centra en saber si la empresa obtiene una ventaja competitiva a través de un liderazgo en coste o diferenciándose de sus competidores teniendo en cuenta la totalidad o un segmento del mercado. En la P.2 se valora la importancia de los factores o variables que influyen en la capacidad

competitiva (calidad de los materiales, control de calidad de los acabados, amplitud de la red de distribución, capacidad logística, imagen de marca, etc.) en las fases de producción, distribución, logística y comercialización. En cambio, en la P.3 se valora la importancia de los factores de diferenciación en las fases de producción, distribución y comercialización. La P.4 indica las etapas del ciclo productivo que se subcontratan así como el porcentaje en el que se realizan en caso de que estas actividades se lleven a cabo en la empresa.

En el segundo apartado se examinan las decisiones estratégicas de producción y el acceso a los mercados internacionales. La P.5 pretende dar a conocer si la estrategia de la empresa tiende hacia la estandarización o adaptación, concentración o diversificación o bien hacia la globalización o adaptación a los mercados locales. Por último, la P.6 indica las formas de distribución comercial (tiendas propias, franquicias, distribuidores ajenos, etc.) empleadas para acceder a los mercados internacionales.

La tercera parte hace referencia a las estrategias de crecimiento. La P.7 diferencia entre estrategia de penetración y desarrollo de mercado para un producto existente y estrategia de desarrollo de producto y diversificación para uno nuevo.

La cuarta y última parte se centra en el estudio de la segmentación y el posicionamiento competitivo. La P.8 permite conocer el grado de atractivo de los diferentes segmentos de mercado en los que la empresa ubica sus productos.

### **2.2.2 Fuentes de información secundarias**

Entre las fuentes secundarias utilizadas en la elaboración del estudio se pueden destacar las siguientes:

**Tabla 1. Fuentes de información secundaria utilizadas para elaborar el cuestionario**

Autor	Título del trabajo	Información de interés
Porter (1990)	<i>The Competitive Advantage of Nations</i>	Variables utilizadas para analizar la fuente de obtención de ventaja competitiva: costes y diferenciación
Calvo Dopico y Calvo Porral (2011)	<i>Analysis of Value Chain and Sources of Differentiation in International Fashion Markets</i>	Variables utilizadas para analizar la gestión estratégica de la cadena de valor
Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012)	<i>Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección</i>	Variables utilizadas para analizar las decisiones estratégicas de producción
Bilalis et al. (2006), Eusebio y Lloch (2006) y Shafei (2009)	<i>An analysis of European textile sector competitiveness</i>	Variables utilizadas para analizar los factores de competitividad
Moore y Birtwistle (2005)	<i>The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV</i>	Variables utilizadas para analizar los factores de diferenciación
Cerviño (2006)	<i>Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado</i>	Variables utilizadas para analizar las decisiones estratégicas de acceso a mercados internacionales
Ansoff (1957)	<i>Strategies for diversification</i>	Variables utilizadas para analizar las estrategias de crecimiento

Fuente: elaboración propia

## 2.3 Muestreo y trabajo de campo

### 2.3.1 Población objetivo y explicación

La población objetivo de este estudio está formada por directivos y técnicos del sector de moda de lujo. El cuestionario está especialmente dirigido a profesionales de los departamentos de producción, distribución, logística y comercialización de cada una de las empresas seleccionadas.

### 2.3.2 Marco muestral y ficha técnica de trabajo de campo

La muestra seleccionada consta de 74 empresas del sector de la moda de lujo y el total de personas contactadas asciende a 183 (ver Anexo 2). Para contactar con los directivos y técnicos de estas empresas, se han seguido diversos procedimientos. Primeramente, he intentado efectuar un encuentro personal. He realizado un desplazamiento a Milán durante la Semana de la Moda en febrero de 2013. A través de contactos personales, he podido acceder a desfiles de firmas como Alberta Ferretti, Les Copains, Roberto Cavalli, Dsquared, Etro o Blumarine. Estas asistencias han permitido un encuentro directo con los directivos de las empresas, donde se les ha explicado los objetivos de dicha investigación así como el interés en que participasen en el cuestionario.

La asistencia a la Semana de la Moda de Milán así como de otras ediciones de su homóloga de París ha permitido el manejo de agendas de contactos emitidas por organismos oficiales como la “Camera Nazionale della Moda Italiana” y la “Fédération française de la Couture, du Prêt à Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode”. En determinados casos, las empresas publican el contacto de alguno de sus departamentos a través de su propia página web. Sin embargo, lo más habitual haber contactado mediante un formulario que se envía desde la misma plataforma.

Por último, se ha comunicado nuestro interés por este tipo de contactos a conocidos relacionados con el sector de la moda de lujo (empresarios, relaciones públicas, diseñadores y personal técnico de diseño y moda. Una vez obtenidos los contactos potenciales, elaboré una base de datos con todos ellos. La comunicación se realizó, dependiendo de los casos, vía telefónica, mail o a través de la página web. En este primer contacto se explicó el proyecto así como nuestro interés en que los directivos y técnicos de la empresa participen. En caso de que la persona contactada estuviera interesada se trató como un contacto efectivo, procediendo con el envío del cuestionario. A continuación detallo la tabla de contactos que he podido realizar.



### **Muestra definitiva**

Tras haber realizado el contacto con los directivos y técnicos del sector de moda de lujo de manera oportuna y correcta se ha procedido con un muestreo de conveniencia. Debido a la gran dificultad para contactar con directivos y técnicos del sector textil-confección he tenido que ampliar la muestra con aquellas personas y profesionales técnicos con conocimientos en el mercado mundial de la moda de lujo.

**Tabla 2. Muestra y forma de contacto de los directivos y técnicos que han accedido a participar en el trabajo de campo**

Población objetivo y tamaño de la población	Contactos potenciales de las empresas que han accedido a responder	Forma de contacto
Directivos y técnicos de empresas de Moda de Lujo	Alba Conde	Contacto personal
		Correo-e
	Alberta Ferretti	Contacto personal
		Correo-e
	Armani	Correo-e
		Teléfono
	Blumarine	Contacto personal
		Correo-e
	Denim International	Contacto personal
		Correo-e
		Teléfono
	Dior	Correo-e
	Dsquared	Contacto personal
		Correo-e
	Ellus	Correo-e
	Les Copains	Contacto personal
		Correo-e
	Loewe	Correo-e
		Teléfono
	Paul Smith	Correo-e
Maison Martin Margiela	Contacto personal	
	Correo-e	
Moschino	Correo-e	
Roberto Cavalli	Contacto personal	
	Correo-e	
Vogue Paris	Contacto personal	
	Correo-e	

(\*) Personal técnico relacionado con el sector (editores moda, diseñadores, patronistas y ex-directivos)

Fuente: *Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)*

# 3. Gestión de la cadena de valor y Oportunidades Comerciales: Revisión de la literatura

En este capítulo se pretende dar respuesta a uno de los grandes objetivos del trabajo de fin de grado. Se pretende realizar una síntesis de los resultados de investigaciones existentes sobre retos, tendencias y oportunidades en el sector de la moda de lujo. Se trata de efectuar un análisis en relación a las fuentes de ventaja competitiva, factores de diferenciación y competitividad así como las oportunidades comerciales y de segmentación de los mercados.

## 3.1 Factores de competitividad y diferenciación

Tras revisar los principales trabajos de investigación que han abordado y examinado los factores de competitividad y de diferenciación, se pueden extraer algunas conclusiones interesantes. En lo que a factores de competitividad se refiere, la literatura existente no se ha preocupado de diferenciar entre moda rápida o fast fashion y moda de lujo. Son estudios que abordan el estudio del sector en su conjunto. Lo que se observa son tres resultados que son uniformes a lo largo de los diferentes trabajos de investigación. El primer resultado es la importancia que está cobrando el diseño y la I+D en los procesos de fabricación y desarrollo de producto. Esta variable, en los mercados de moda de lujo, cobra todavía una mayor relevancia. El otro factor es la flexibilidad productiva (Bilalis et al., 2006; Eusebio y Lloch, 2006; Shafei, 2009). Esta flexibilidad productiva debe estar construida y sustentada en las tecnologías de información y comunicación, también denominadas como TIC (Shafei, 2009; Martínez Ruiz y Jiménez Zarco, 2006). La idea que está detrás de esta variable es la capacidad

para adaptarse a los cambios de gustos en la demanda. Esto es un fenómeno muy representativo del mercado de la moda.

En lo que se refiere a las fuentes de diferenciación sí que hay una unanimidad clara. En este caso, los trabajos que he encontrado sobre moda de lujo sí que diferencian claramente cuáles son los factores que le permitirían a la empresa diferenciarse de sus competidores. Los factores de diferenciación con mayor impacto son el diseño de las prendas (Moore y Bisrwistle, 2005), la marca (Moore et al., 2006), -si bien los autores recientemente precisan que es mejor hablar de la personalidad de la marca-, el punto de venta y la calidad del servicio que se le dé al cliente (Kim y Ko, 2010). Algunos autores precisan que el diseño a medida o la personalización de la oferta cobrará mayor valor en el futuro puesto que contribuye enormemente a la creación de la exclusividad. El logro de la exclusividad es uno de los términos más utilizados por los autores que han analizado el comportamiento del consumidor de los mercados de moda de lujo. Entre las variables que he mencionado antes quiero destacar, y esto es un aspecto que explicaré más adelante en el capítulo siguiente, es la importancia del punto de venta (Godey y Pederzoly, 2004). Este hallazgo que considero importante no solo lo he podido comprobar yo misma al visitar los puntos de venta sino que me lo comentaron varias de las personas que he podido entrevistar. Por estos motivos, se puede concluir que el diseño del punto de venta, que incluye la selección de un local en las calles más céntricas y más emblemáticas de la ciudad, y su acondicionamiento interior (ej. ambiente cálido, la percepción de intimidad, la posibilidad de personalización, etc,..) es un aspecto crucial para poder diferenciar la oferta de la competencia. Por otro lado, es una variable fundamental en la prestación del servicio. Por tanto, este factor será determinante en la comercialización de productos de moda de lujo.

**Tabla 3. Investigaciones previas sobre factores de competitividad y de diferenciación y su relación con la cadena de valor**

AUTOR/ES	CONCEPTO	TÍTULO	RESULTADO ALCANZADO
<b>Costa Campí (2001)</b>	<b>Factores de competitividad</b>	<i>Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: el caso de las empresas textiles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los avances tecnológicos y de diseño que faciliten el desarrollo de nuevos productos junto con un proceso de producción más eficiente mejoran la capacidad competitiva de la empresa.</li> <li>• El dinamismo exportador está estrechamente relacionado con las actividades de innovación de producto, con la localización geográfica en distritos industriales, con la dimensión empresarial y con el tipo de actividad.</li> <li>• La actividad de innovación del producto está relacionada con las actividades de diseño e I+D en el interior de la empresa así como con la colaboración con centros especializados de apoyo al sector.</li> </ul>
<b>Eusebio y Llonch (2006)</b>		<i>Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas con mayor actividad exportadora suelen generar mejores resultados.</li> <li>• Las empresas más exitosas en los mercados exteriores tienden a utilizar redes propias de distribución mediante la implantación de filiales comerciales en los mercados internacionales. Sus directivos confían en la competitividad exterior del producto e invierten en I+D.</li> <li>• Las adaptaciones del producto a las necesidades de la demanda exterior favorecen la intensidad exportadora.</li> </ul>
<b>Martínez Ruiz y Jiménez Zarco (2006)</b>		<i>Oportunidades y retos del sector textil en la economía del conocimiento: hacia un modelo de empresa red</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las TIC propician la aparición de un modelo de negocio basado en el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos, y modelos estratégicos fundamentados en la generación y uso de la información y el conocimiento.</li> <li>• La utilización de las TIC en las empresas de confección permiten una mejor adaptación al entorno competitivo.</li> </ul>
<b>Bilalis, Van Wassenhove, Maravelakis, Enders, Moustakis, Antoniadis (2006)</b>		<i>An analysis of European textile sector competitiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los elementos claves para el éxito son la adaptabilidad, el uso de la tecnología moderna y la diferenciación.</li> <li>• La mejora continua de los productos estandarizados permite a las empresas utilizar mejor sus recursos con el fin de alcanzar unos adecuados márgenes de beneficios.</li> <li>• La flexibilidad productiva y la motivación del empleado son las bases del éxito de las empresas textiles de alto rendimiento.</li> </ul>
<b>Shafaei (2009)</b>		<i>An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adaptación a la demanda y la flexibilidad productiva son variables fundamentales que influyen en la capacidad competitiva.</li> <li>• Las TIC contribuyen a dar una respuesta muy rápida a los cambios en la</li> </ul>

			<p>demanda. Requiere también sistemas de logística muy ágiles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incorporación de directivos con conocimientos sobre estrategias empresariales influye en el desarrollo competitivo de la empresa.</li> </ul>
<b>Abecassis-Moedas (2006)</b>	<b>Factores de diferenciación</b>	<i>Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organization of design</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas de mayor éxito son aquellas que invierten en diseño, comercialización y fabricación.</li> <li>• La implicación de los proveedores en el proceso de diseño contribuye a un mayor rendimiento.</li> <li>• La integración de los usuarios en el proceso de diseño y producción es una estrategia prometedora para las empresas que se ven obligadas a reaccionar ante la creciente individualización de la demanda.</li> </ul>
<b>Moore y Birtwistle (2005)</b>		<i>The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño o estilo de las prendas, la marca, el punto de venta, la calidad del servicio en el punto de venta y servicio post-venta. La ubicación de tiendas en los distritos comerciales más importantes del mundo junto con un elevado precio del producto favorecen el posicionamiento de la marca de moda de lujo.</li> <li>• Importancia de los identificadores distintivos de la marca en la generación de ingresos.</li> </ul>
<b>Moore, Doherty y Doyle (2010)</b>		<i>Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tiendas insignia se distinguen del resto debido a su escala, diseño, ubicación y coste de instalación y operación. Éstas funcionan como elemento diferenciador.</li> <li>• Las tiendas son el conducto para el buen desarrollo de las relaciones entre la marca de lujo y sus socios de distribución, los medios de comunicación de moda y los consumidores.</li> </ul>
<b>Surchi, (2011)</b>		<i>The temporary store: a new marketing tool for fashion brands</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tiendas temporales tienen una función de promoción e investigación, pretendiendo consolidar la identidad, imagen y notoriedad de la marca.</li> <li>• La apertura de una tienda temporal permite a la empresa poner de relieve los atributos básicos de sus marcas y tratar de consolidar un mensaje positivo a través de sus clientes.</li> </ul>
<b>Wigley, Nobbs y Larsen (2013)</b>		<i>Making the Marque: Tangible Branding in Fashion Product and Retail Design</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de los elementos tangibles de la marca permite manipular los elementos intangibles que influyen en el comportamiento del consumidor.</li> <li>• El papel de los diseñadores influye en cómo los consumidores interpretan la marca.</li> <li>• La creación de tiendas que expresen los elementos intangibles de la marca reforzando la imagen creada por los productos hacen que el consumidor sea más propenso a invertir en la compra.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 Oportunidades comerciales y nuevos segmentos**

En este apartado también se pueden extraer resultados muy interesantes y concluyentes. El primer resultado más sobresaliente es que, a pesar de la crisis económica, nos encontramos ante un mercado en crecimiento, con más de 217.000 millones de euros. Es un mercado enorme. Este crecimiento se produce en países emergentes como Rusia o China, si bien una gran actividad parece concentrarse en mercados como Dubai, Arabia Saudita e incluso Australia (Bain & Company, 2013). Igualmente en el mercado norteamericano es posible encontrar un mercado boyante y en crecimiento. También se espera que haya un crecimiento en los mercados de Africa como Rabat (Marruecos) y Sudáfrica.

En lo que se refiere a los segmentos a los que se está dirigiendo la moda de lujo, cabe destacar dos hallazgos de interés. En primer lugar, el gran mercado se centra en el público femenino, que busca sobre todo unas prendas únicas, diferentes y exclusivas. Esta idea ya ha sido explicada en el anterior apartado. Igualmente, los estereotipos investigados destacan sobre todo, los valores materialistas, la elegancia, la distinción y el elitismo. El otro resultado que se prevé es la aparición de un consumidor más joven urbano, como emprendedores que han desarrollado negocios con mucho éxito., los “nuevos ricos”, hijos de empresarios que comienzan a involucrarse en el negocio de sus progenitores. Este tipo de consumidores siguen las tendencias de moda y usan las redes sociales para presumir de ello.

De acuerdo al Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio (2012), existen otros segmentos de mayor interés son además de la moda, los accesorios, cosmética, relojería y joyería.

**Tabla 4. Investigaciones previas sobre oportunidades comerciales y de segmentación**

AUTOR/ES	CONCEPTO	TÍTULO	RESULTADO ALCANZADO
Graell Deniel (2003)	Oportunidades comerciales	<i>Nuevas oportunidades: los textiles técnicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La utilización de textiles técnicos crea valor añadido. Se consiguen productos más útiles y adaptados.</li> <li>Los textiles técnicos responden a exigencias específicas de forma que el producto puede aplicarse a funciones técnicas.</li> </ul>
Kim y Ko (2010)		<i>Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La reciente entrada de marcas de moda en el mercado de lujo han propiciado la comunicación a través de las redes sociales.</li> <li>Las marcas se centran en proporcionar contenido gratuito de entretenimiento, servicios personalizados y las últimas tendencias para mejorar la relación con sus clientes.</li> <li>La confianza tiene una relación significativa con la intención de compra.</li> </ul>
Bain & Company (2013)		<i>2013 Luxury Goods Worldwide Market Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gasto en bienes de lujo creció un 2% en el mundo en 2013, hasta alcanzar los 217.000 millones de euros.</li> <li>Dubái sigue siendo el centro de lujo más importante. Se ve estimulado por el aumento de los gastos de turistas (ahora también de China). Arabia Saudita (segundo mercado más grande) gana cuota de mercado. Australia cuenta con un creciente número de consumidores interesados por el lujo.</li> <li>África está preparada para convertirse en uno de los países con más rápido crecimiento económico con la desaceleración de China. Las ventas de lujo están aún muy concentradas en Sudáfrica y Marruecos, pero las marcas están empezando a expandirse en nuevos mercados (por ejemplo Angola y Nigeria).</li> </ul>
Zhan y He (2012)		<i>Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A medida que los consumidores se vuelven más conscientes del valor, evalúan las marcas más conocidas de manera más favorable.</li> <li>El mejor conocimiento de diferentes marcas de lujo motiva al consumidor a valorar más la unicidad de la marca sobre el hecho de que ésta sea conocida.</li> <li>La influencia social es un motor importante para el consumo de lujo.</li> </ul>
Cinco Días		Nuevos segmentos	<i>El lujo 'made in Spain' mira a los nuevos ricos y al consumidor joven</i>
HSBC report (2014)	<i>Rise of the Yummy. Young, Urban, Male: three reasons to rejoice</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los hombres jóvenes urbanos son la clave del crecimiento del mercado del lujo.</li> <li>Los consumidores de lujo son cada vez más jóvenes. Siguen las tendencias de moda y usan las redes sociales para presumir de ello. Invierten en artículos considerados poco tradicionales para los hombres, como accesorios y</li> </ul>



		<p>cosméticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La postergación del matrimonio contribuye a que los jóvenes puedan gastar más en sí mismos.</li> <li>• Los mercados emergentes facilitan que algunos de sus miembros cuenten con grandes riquezas a muy corta edad –o que hereden grandes empresas de sus padres– y así puedan impulsar la economía a través de su consumo..</li> </ul>
<b>Gil, Kwon, Good, Johnson (2012)</b>	<i>Impact of self on attitudes toward luxury brands among teens</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La orientación materialista es una fuerza poderosa en el desarrollo de actitudes más positivas hacia las marcas de lujo entre los adolescentes.</li> </ul>
<b>Bakewell, Mitchell, Rothwell (2006)</b>	<i>UK Generation Y male fashion consciousness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El hombre utiliza la moda para alcanzar resultados en términos financieros y de ocupación o status</li> <li>• Prima el interés por las prendas de vestir sobre la sensibilidad por la moda.</li> </ul>
<b>Díaz Soloaga y Muñiz Muriel (2007)</b>	<i>Valores y estereotipos femeninos creados en la publicidad gráfica de las marcas de moda de lujo en España</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad alimenta una serie de estereotipos sociales que, aun tratando de evocar elegancia, distinción o elitismo. Se continúa al mismo tiempo ensalzando una imagen mujer entendida como objeto.</li> <li>• La publicidad de lujo intenta que el comprador se sienta perteneciente a un grupo social superior.</li> </ul>
<b>Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio (2012)</b>	<i>Relevancia de la Red para el Consumidor de Productos Premium y de Lujo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 24% de las personas que han comprado productos de lujo personal (moda, accesorios, cosmética, relojería y joyería) en los 3 meses anteriores al estudio, han realizado alguna de sus compras por internet.</li> <li>• La razón más importante para comprar lujo por internet es la no disponibilidad del producto en la tienda.</li> <li>• Las fuentes de información más importantes para decidir comprar un producto de lujo son: la visita a la tienda de marca online y offline y la lectura de artículos de revista en papel y online.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Variables de marketing**

En lo que se refiere a las variables de marketing-mix, destacan, sobre todo la distribución, la publicidad y el punto de venta. En lo que se refiere a los precios, un hallazgo interesante a destacar es que los consumidores de moda de lujo perciben que, ante un precio mayor, obtienen un producto más exclusivo (Marita Alonso, 2014). Por otro lado, y a pesar que los precios han ido subiendo progresivamente, la demanda sigue al alza. En algunos casos, se trata de bienes de demanda inelástica. Ante un incremento de los precios, la demanda sigue subiendo. De hecho, se puede decir que las estrategias de precios encajarían en los precios psicológicos o precios de prestigio (Kotler et al., 2012).

La otra variable de gran interés es la distribución. Más en concreto el punto de venta. Las compañías de lujo se esfuerzan en hacer de su punto de venta un lugar estético de su oferta a través de la arquitectura y del interiorismo (Godey y Pederzoly, 2004). Este aspecto ya lo he explicado anteriormente al destacar que el punto de venta sirve para diferenciar la oferta de la competencia. Adicionalmente, el consumidor o consumidora de lujo valora muy positivamente esta variable y desea ser atendida de forma muy personal y exclusiva.

En lo que a las variables de comunicación, destacamos los medios publicitarios. En concreto, destacamos los canales de comunicación de prensa especializada, las tiendas o escaparates –que también se utiliza como medio de comunicación- y el canal electrónico. En concreto, tanto mujeres como hombres compradores de productos de moda de lujo, se informan sobre los mismos en revistas especializadas (87% mujeres y 79% hombres), tiendas/escaparates (83% mujeres y 77% hombres) e Internet (44% mujeres y 43% hombres). Por último, la publicidad ejerce una influencia notable en el comportamiento de compra. La investigación previa (Díaz Soloaga y Muñiz Muriel, 2011) ha detectado que la publicidad ejerce una influencia importante cuando se dirige al estereotipo de mujer transgresora y sensual.

**Tabla 5. Investigaciones previas sobre las variables de marketing-mix y moda de lujo**

AUTOR/ES	CONCEPTO	TÍTULO	RESULTADO ALCANZADO
Alonso (2014)	Variables de marketing-mix: Precio, Distribución y Publicidad	<i>¿Por qué la moda de lujo no para de subir sus precios?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las grandes marcas han subido sus precios hasta un 70% en la última década. A pesar de ello, la demanda aumenta de igual forma. Los consumidores de lujo perciben que, ante un precio mayor, se enfrentan a un producto más exclusivo.</li> <li>Existen empresas que aumentan sus precios para atraer a clientes más selectos.</li> <li>Las marcas se alejan de la clase media, en parte, porque hay nuevos clientes dispuestos a pagar cifras astronómicas.</li> <li>Bajar los precios puede tener consecuencias negativas para las firmas de lujo porque se asocian con la exclusividad. Bajar el precio de una marca de lujo puede tener beneficios a corto plazo, pero a la larga puede invertirse el resultado.</li> </ul>
Godey y Pederzoly (2004)		<i>La distribution : variable stratégique dans l'univers du luxe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las marcas se esfuerzan en hacer de su punto de venta un lugar estético de su oferta a través de la arquitectura y del interiorismo.</li> <li>Se requiere una gran inversión en capital. En resumen, las grandes empresas o firmas dominarán el sector, las medianas pueden desaparecer o ser absorbidas por las grandes y las pequeñas tendrán que adoptar una estrategia de nicho a nivel de producto o de mercado.</li> </ul>
The Cocktail Analysis (2011)		<i>El comprador de lujo y sus fuentes de información</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto mujeres como hombres compradores de productos de moda de lujo, se informan sobre los mismos en Revistas especializadas (87% mujeres y 79% hombres), tiendas/escaparates (83% mujeres y 77% hombres) e Internet (44% mujeres y 43% hombres).</li> <li>Las sinergias entre los canales online y offline se dan tanto en la búsqueda de información como en la orientación en la compra.</li> </ul>
Díaz Soloaga y Muñiz Muriel (2011)		<i>La publicidad de moda de lujo: efectos en la autopercepción de mujeres españolas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres conceden importancia a la parte externa de su cuerpo en su presentación externa y formal.</li> <li>Se identifican en mayor medida con el estereotipo de una mujer transgresora y sensual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

# 4. Gestión Estratégica de la Cadena de Valor y Estrategias de Crecimiento

Una vez se ha explicado la investigación previa más relevante relacionada con los mercados de moda de lujo, a continuación se explica el último capítulo. En este capítulo se analiza la fuente de ventaja competitiva, las principales variables de diferenciación y de competitividad que manejan las empresas del sector y se examinan las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales de moda de lujo. La investigación previa realizada permitirá contrastar mejor los resultados.

## 4.1 Análisis de las fuentes de obtención de la ventaja competitiva

Es evidente que en el mercado de moda de lujo, la fuente de obtención de ventaja competitiva sea la diferenciación enfocada en el segmento. Como se puede ver en la tabla 4.1, el 90% de los agentes encuestados, cree que la mejor forma de obtener una ventaja competitiva es mediante la diferenciación en segmento. Igualmente, y como se observa en el siguiente apartado, las variables de diferenciación más interesantes con que cuentan las empresas de moda de lujo son la creación de una marca fuerte (Imagen de Marca=4,5), el diseño (Diseño=4,8) y la calidad del producto y del servicio (Calidad=4,3 y 4,2), respectivamente. Las observaciones que han señalado ventaja en costes se refieren a la importancia de reducir los costes en la fabricación.

**Tabla 6. Ventaja Competitiva percibida por la Industria para el mercado de moda de lujo**

		VENTAJA			
		Coste		Diferenciación	
ENFOQUE	Todo el Mercado		Liderazgo en coste. Todo el mercado.		Diferenciación. Todo el Mercado.
	Segmento		<b>10% (3/30) Bajo Coste Unitario que permite producir de forma muy competitiva</b>	<b>90% (27/30) Imagen de Marca (4,8) Diseño (4,8) Calidad del producto/ servicio (4,2)</b>	Diferenciación en Segmento.

Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)

## 4.2 Factores de competitividad y diferenciación

Se analizan, primeramente, los factores de competitividad. Como se puede ver en la tabla 7, hay cuatro resultados sobresalientes. En primer lugar, en la fase de producción destaca sobre todo el diseño ( $X_{1prod}= 4,80$ ) y la flexibilidad productiva ( $X_{2prod}= 4,30$ ). Este resultado ha sido destacado por Moore y Bisrwistle (2005), Bilalis et al. (2006), Eusebio y Lloch (2006) y Shafei (2009). Es importante destacar que en el caso de la moda rápida o fast fashion, la literatura explica la flexibilidad productiva todavía es mucho más importante. Un buen ejemplo de esto sería el caso de Inditex que con su producción justo a tiempo ha revolucionado la gestión de la cadena de valor en los mercados de moda. Esta innovación, como podemos ver, se ha trasladado también a toda la industria. Otro de los resultados interesantes es la importancia de la capacidad logística ( $X_{4dist}= 4,10$ ). Es evidente que al tener un control alto de la cadena de producción y distribución se puede dar un mejor servicio al cliente. El cuarto resultado sobresaliente es la importancia que tiene para este sector poder gestionar bien el punto de venta ( $X_{2comer}= 4,58$ ). Este resultado refuerza la idea ya comentada de la importancia capital que tiene el punto de venta en este sector (Godey y Pederzoly, 2004; Kim y Ko, 2010). Así, el acondicionamiento, la atención personalizada, etc., se perfilan como variables determinantes para el futuro del sector.

A continuación, se analizan los factores de diferenciación. De acuerdo con la tabla 7, dos factores relevantes son la calidad del servicio ( $X_{2comerc} = 4,20$ ) y la calidad del producto ( $X_{3prod} = 4,30$ ), relacionada directamente con la calidad de las materias primas. Existe también una valoración positiva de los activos relacionados con la marca. Es el caso de la imagen de marca ( $X_{3comer} = 4,50$ ) y el diseño asociado a la marca ( $X_{4comer} = 4,80$ ). Diferentes autores (Moore y Bisrwistle, 2005; Moore et al., 2006) ya constaban este hecho (ver apartado 3.1 del capítulo anterior). El diseño de la marca posee la valoración más elevada de entre todas las variables analizadas. Se presenta como uno de los factores de diferenciación más importantes, teniendo cada vez más relevancia dentro de la gestión de capital de la empresa. La estrategia de desarrollo de las marcas de alta costura y diseño ha sido una estrategia de éxito para empresas como Versace, Armani, Chanel, etc. (Fernie et al, 1997; Moore et al, 2000). Tal y como señalaron los directivos y técnicos del sector, la marca y el diseño son los activos intangibles donde la empresa se debe apoyar para una ofrecer una oferta nueva y diferente.

**Tabla 7. Valores medios de los factores de competitividad y de diferenciación para las diferentes fases de la cadena de valor en el sector de moda de lujo identificados por los técnicos del sector (n=30)**

Valor de $X_{prod}$	VARIABLES DE PRODUCCIÓN Y SUMINISTRO	Valor de $X_{dist}$	VARIABLES DE DISTRIBUCIÓN	Valor de $X_{comer}$	VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN
4,80	Diseño (patrones, diseño de moda, etc.)*	3,20	Imagen de la enseña*	4,20	Calidad del servicio
4,30	Flexibilidad productiva*	3,15	Amplitud de la red de distribución**	4,58	Gestión del punto de venta***
4,30	Calidad del producto (materias primas)*	3,40	Cooperación con clientes	4,50	Imagen de marca
2,90	Coste de producción unitario bajo	4,10	Capacidad logística	4,80	Diseño - marca

Factores de diferenciación

Factores de competitividad

\*Valor de  $X_{pro}$ ,  $X_{dist}$ ,  $X_{comer} > 4$ : significativos en las diferentes fases de la cadena de valor

\*\* La tienda puede formar parte del canal de distribución pero sólo como infraestructura

\*\*\* En la gestión del punto de venta se tiene en cuenta tanto la distribución directa al consumidor como la amplitud de la red de tiendas

Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)

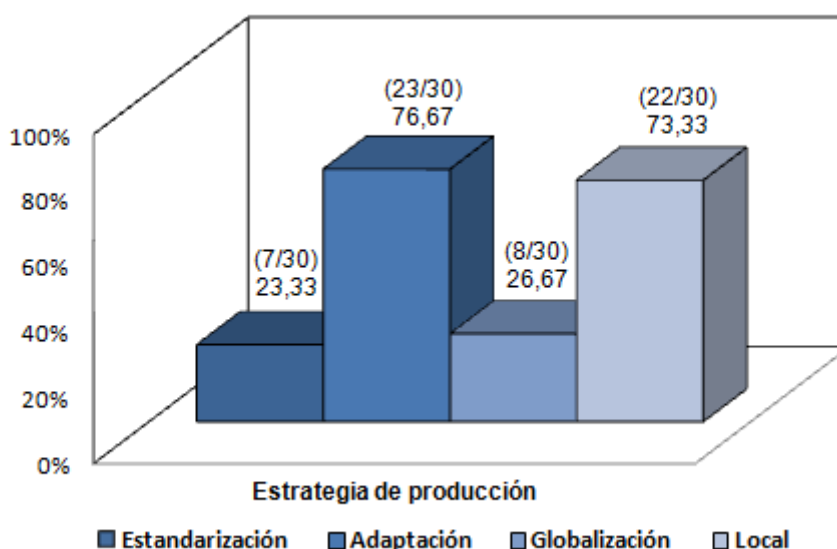
## 4.3 Decisiones estratégicas de producción

A continuación se analizan algunas de las decisiones tomadas por las empresas en relación al proceso productivo.

### 4.3.1 Decisiones estratégicas de producción: estandarizar vs. adaptar y globalización vs. Local

A través de los resultados extraídos del cuestionario a directivos y técnicos, se analizan en la figura 6 mediante porcentajes la medida en la que las estrategias de producción son utilizadas por las empresas. La mayor parte del personal encuestado se decanta por la adaptación de los productos y servicios a las características de cada mercado (76,67%) frente a la estandarización de la producción (23,33%). Además, las empresas tienden a adaptarse a los mercados locales (73,33%) frente a una estrategia más global (26,67%). Como conclusión, podemos argumentar que la mayoría de las empresas se adaptan a los mercados locales en lugar de implantar un único modelo para todo el mercado.

**Figura 6. Porcentajes de adopción de las estrategias de estandarización vs. adaptar y globalización vs. Local**

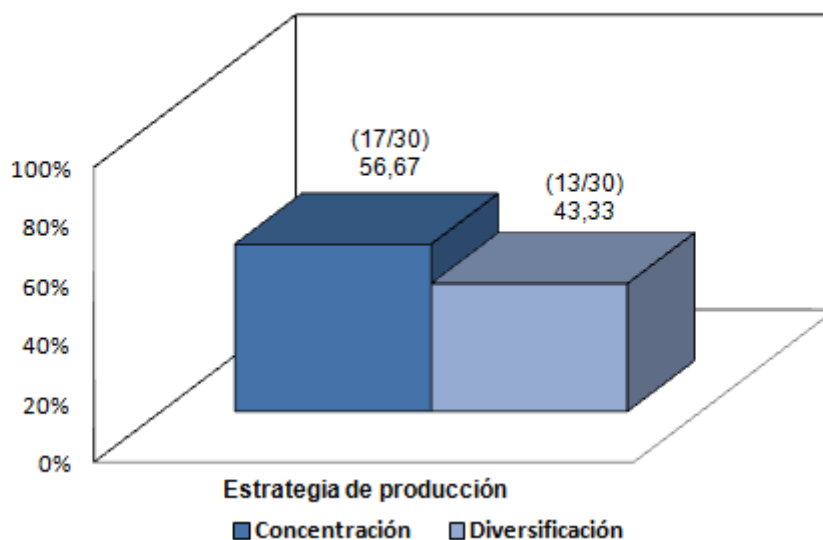


Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)

### 4.3.2 Decisiones estratégicas de producción: concentración vs. diversificación

En la figura 7 se observan los porcentajes relativos a las estrategias de concentración y diversificación. En este caso, algo más de la mitad de los directivos y técnicos encuestados entienden que es mejor concentrar las actividades de sus empresas (56,67%) en un número reducido de mercados geográficos o en un reducido número de segmentos. Por el contrario, hemos identificado un porcentaje alto que optan por una opción de diversificación (43,33%). Entendemos que esto se debe a que hay un número importante de empresas que están afrontando un proceso de internacionalización muy importante, buscando nuevos mercados o áreas geográficas y nuevos segmentos de mercado. Este apartado se explicará más adelante.

**Figura 7. Porcentajes de adopción de la estrategia de concentración vs. Diversificación**



Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)



### 4.3.3 Subcontratación de actividades en el proceso de producción

Otro de los objetivos a los que se pretende dar respuesta en este apartado es la decisión de subcontratar actividades de producción. Para ello, se ha realizado un estudio del porcentaje de actividades subcontratadas dentro de las diferentes fases del proceso productivo. Tal y como se muestra en la tabla 8, los directivos y técnicos del sector han señalado un nivel bajo de subcontratación en las actividades de diseño, patronaje, acabados y control de la calidad. De hecho, el control de calidad es una actividad importante. La mayor parte de los directivos y técnicos afirman que es necesario un control estricto y riguroso, especialmente si se trata de prendas de vestir de alta calidad, como sucede en el sector de la moda de lujo.

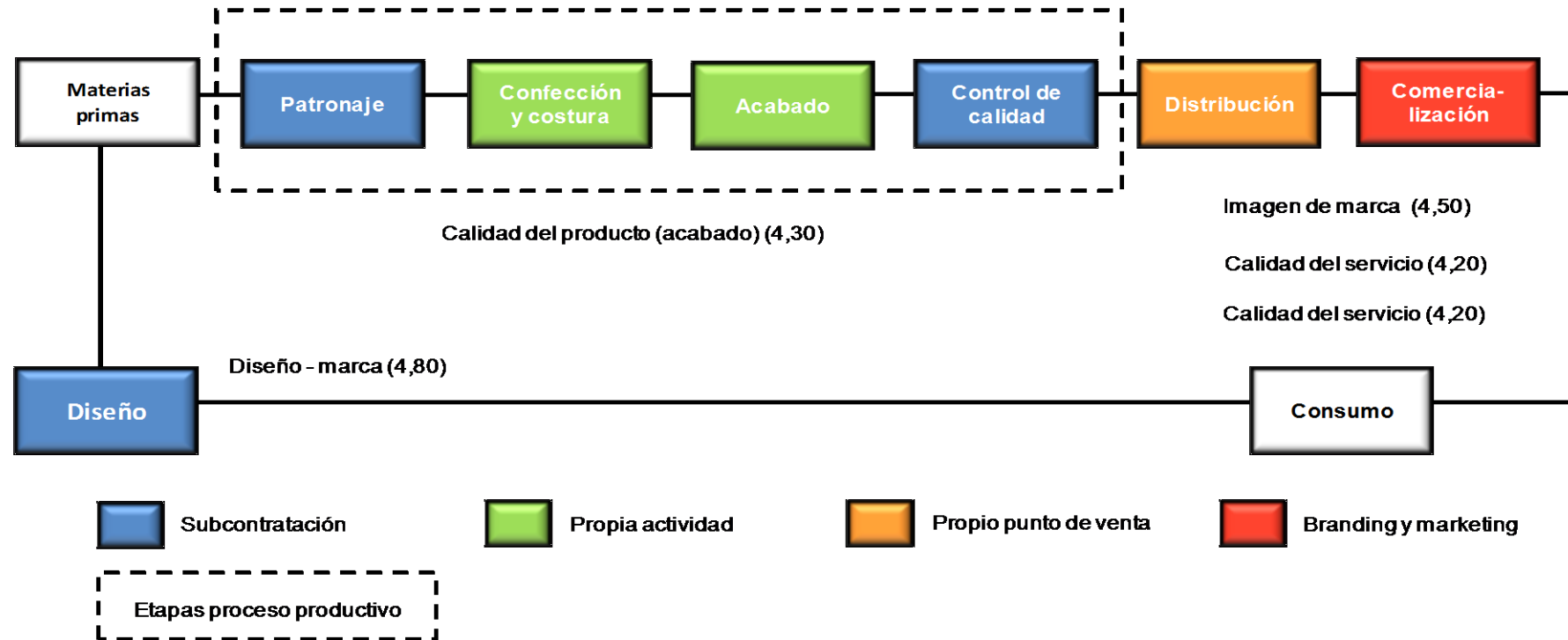
**Tabla 8. Porcentaje de subcontratación para las diferentes fases de la cadena de producción**

Variables	Subcontratación	Actividad propia	Total
<b>Diseño</b>	0% (0/30)	100% (30/30)	30
<b>Patronaje</b>	16,67% (5/30)	83,33% (25/30)	30
<b>Corte</b>	93,33% (28/30)	6,67% (2/30)	30
<b>Confección/Costura</b>	66,67% (20/30)	33,33% (10/30)	30
<b>Acabados</b>	13,33% (4/30)	86,67% (26/30)	30
<b>Control de calidad</b>	10% (3/30)	90% (27/30)	30

*Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)*

A continuación se expone una síntesis gráfica de la gestión de la cadena de valor en los mercados internacionales de moda de lujo.

Figura 8. Análisis de la cadena de valor del sector textil-confección en los mercados internacionales de moda de lujo. Evaluación de las actividades básicas o generadoras de valor, tareas para ser subcontratadas y las fuentes clave de diferenciación.

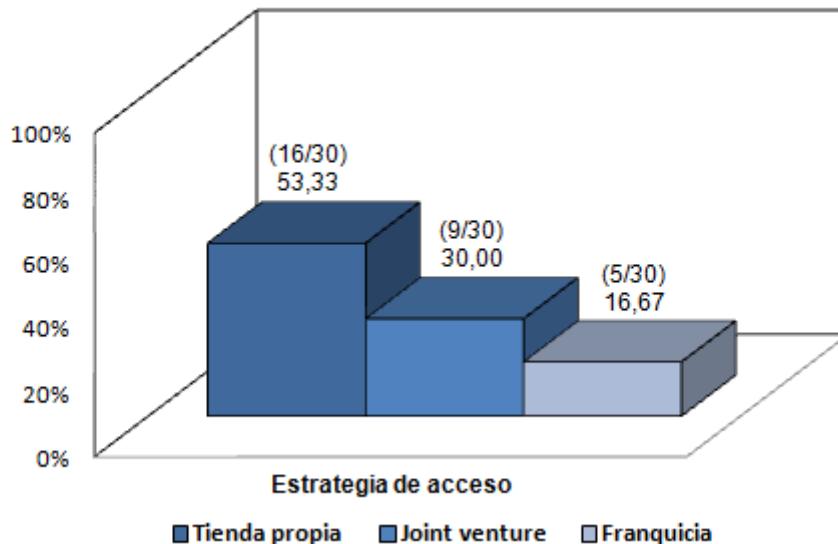


Fuente: Elaboración propia a partir de Calvo Dopico y Calvo Porral

## 4.4 Formas de acceso

De acuerdo con Treadgold (1990), como ya se explicó en el capítulo 1, las empresas de moda de lujo buscan el máximo grado de control en sus operaciones. Por esta razón, las empresas tienden a acceder a los mercados internacionales a través de tienda propia (53,33%). Bajo determinadas circunstancias (falta de espacio, regímenes políticos autoritarios, etc.) no es posible, las operaciones son la creación 'joint venture' (30%) y franquicia (16,67%) mediante la alianza con un socio local.

**Figura 9. Adopción de las estrategias de acceso a los mercados internacionales**



*Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)*

## 4.5 Estrategias de crecimiento

En la tabla 9 se muestran las principales estrategias de crecimiento para el sector de la moda de lujo. Siguiendo la matriz de Ansoff (1957), se pidió a los directivos entrevistados que señalaran cuál es la estrategia de crecimiento seguida por su empresa en los mercados internacionales en los que se está internacionalizando o en los que planea desarrollarse. Los principales resultados se pueden sintetizar de la siguiente manera:

#### **4.5.1 Estrategias de penetración**

Un 83,33% de los directivos afirmaron seguir una estrategia de penetración basada en el incremento de la cuota de mercado mediante un mejor servicio. El 56,67% de directivos del sector destacan también la importancia de las estrategias de crecimiento basadas en el aumento del número de puntos de venta así como el incremento del uso de la ropa. Sin embargo, ninguno de ellos señaló el descuento en los precios como estrategia a seguir en la ampliación de la cuota de mercado.

#### **4.5.2 Estrategia de desarrollo del producto**

En cuanto al desarrollo del producto, el 86,67% de los directivos eligieron la mejora o modificación del diseño de la colección como estrategia clave para alcanzar sus objetivos. La mejora de la calidad de la colección fue adoptada por el 63,33% de los participantes. En menor medida, destacaron la importancia de crear colecciones más amplias.

#### **4.5.3 Estrategia de desarrollo de mercado**

El 96,67% de los encuestados seleccionaron como estrategia clave en el desarrollo de mercado la búsqueda de nuevos mercados geográficos. Un 66,67% señaló además la búsqueda de nuevos consumidores en el mercado como estrategia a desarrollar. En menor proporción, consideraron relevante la búsqueda de nuevos canales de distribución comercial.

#### **4.5.4 Estrategia de diversificación**

Los resultados obtenidos en relación a las estrategias de diversificación están más igualados. El 56,67% de los directivos y técnicos consideran relevante el lanzamiento de nuevos productos en nuevos sectores. Sin embargo, menos de la mitad de los encuestados seleccionaron la extensión de la marca como una de las estrategias más adecuadas.

**Tabla 9. Estrategias de crecimiento en los mercados internacionales  
(Porcentajes)**

MERCADO							
Actual			Nuevo				
Estrategia penetración	Total	%	Estrategia desarrollo de Mercado	Total	%		
Incremento en el uso de la ropa	(6/30)	20%	Búsqueda de nuevos consumidores en el mercado*	(20/30)	66,67%	Actual	PRODUCTO
Incremento de cuota de mercado mediante descuentos en el precio	(0/30)	0%	Búsqueda de nuevos mercados geográficos*	(29/30)	96,67%		
Incremento de cuota de mercado mediante un mejor servicio*	(25/30)	83,33%	Búsqueda de nuevos canales de distribución comercial	(12/30)	40%		
Aumento del número de puntos de venta	(12/30)	40%	Incremento de las campañas de comunicación	(10/30)	33,33%		
Aumento de la superficie de venta en cada punto de venta o mejora/ incremento de los expositores*	(17/30)	56,67%					
Estrategia desarrollo del producto	Total	%	Estrategia de diversificación	Total	%	Nuevo	
Mejora de la calidad de la colección*	(19/30)	63,33%	Extensión de la marca	(12/30)	40%		
Mejora o modificación del diseño de la colección*	(26/30)	86,67%	Lanzamiento de nuevos productos en nuevos sectores (marroquinería, perfumería, etc.)*	(17/30)	56,67%		
Creación de colecciones más amplias	(4/30)	13,33%					
Lanzamiento de colecciones de a lo largo de la temporada	(6/30)	20%					
Lanzamiento de nuevas líneas de ropa	(6/30)	20%					
Lanzamiento de complementos de ropa	(18/30)	60%					

\*Valores Significativos

Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionarios a directivos (2014)

## 4.6 Oportunidades de segmentación

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario a directivos y técnicos, se analizan las oportunidades de segmentación. La tabla 10 muestra el grado de atractivo para cada uno de los segmentos identificados en la revisión de la literatura como más interesantes. Entre los segmentos más relevantes encontramos el de complementos (bolsos principalmente), marroquinería, perfumería y, sobre todo, con un segmento que tiene un gran potencial: los nuevos ricos. Un 76,67% de los encuestados opinan que se trata de un segmento con un grado alto de atractivo. Este resultado fue también identificado en la revisión de la literatura (ver apartado 3.3) Los segmentos de moda de mujer, hombre y niño así como maquillaje y tratamiento son considerados de atractivo medio-alto mientras que joyería estaría posicionada como un segmento de medio-bajo atractivo.

**Tabla 10. Grado de atractivo de las nuevas oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo**

Segmentos	Atractivo Estructural del segmento	Grado de atractivo potencial		
		Alto	Medio	Bajo
Complementos (Bolsos)	MUY ALTO	80%	13,33%	6,67%
Moda hombre (nuevos ricos)	MUY ALTO	76,67%	13,33%	10%
Marroquinería	MUY ALTO	70%	16,67%	13,33%
Perfumería y maquillaje	MUY ALTO	66,67%	20%	13,33%
Complementos (Cinturones)	ALTO	60%	30%	10%
Productos de diseño (gafas)	MEDIO-ALTO	56,66%	23,34%	20%
Complementos (Calzado)	MEDIO-ALTO	53,34%	23,33%	23,33%
Joyería	MEDIO-BAJO	23,33%	30%	46,67%
Moda niño	BAJO	6,67%	26,66%	66,67%

*Fuente: elaboración propia basada en cuestionarios a directivos (2014)*

## Conclusiones

El presente trabajo se centra en el estudio de los mercados internacionales de moda de lujo. A pesar de la crisis económica, este sector ha crecido de forma notable. Una de las principales características de este mercado es que se ha internacionalizado enormemente. Por esta razón, he querido examinar dos cuestiones que están cobrando gran importancia dentro del marketing internacional como son la gestión de la cadena de valor y las oportunidades de crecimiento. A partir de esta aproximación, a continuación comento las principales conclusiones que se pueden extraer de este estudio.

Como ya se acaba de mencionar, a pesar del contexto de crisis económica, se trata de un mercado en crecimiento a nivel mundial con más de 217.000 millones de euros. Este crecimiento se produce en países emergentes como Rusia o China, si bien una gran actividad parece concentrarse en mercados como Dubái, Arabia Saudita e incluso Australia. Igualmente, en el mercado norteamericano es posible encontrar un mercado boyante y en crecimiento. Asimismo, se espera que haya un crecimiento en los mercados de África. Actualmente, las ventas de lujo están concentradas en Sudáfrica y Marruecos.

Una de las características más sobresalientes de este mercado es su alto grado de internacionalización. Para conseguir esta expansión internacional una de las variables sobre las que el marketing está prestando una gran atención es la gestión estratégica de la cadena de valor. Más en concreto, se trata de averiguar las variables o factores de competitividad y de diferenciación que cobran una mayor relevancia en las diferentes fases de producción, logística, distribución y comercialización. Nuestro estudio ha revelado que los factores de competitividad se centran principalmente en potenciar el diseño, la flexibilidad productiva, la capacidad logística y la gestión del punto de venta. En concreto, los avances tecnológicos y de diseño que faciliten el

desarrollo de nuevos productos así como un alto control de la cadena de producción y distribución que permita un mejor servicio al cliente son claves en la mejora de la ventaja competitiva. Por su parte, la flexibilidad productiva es cada vez más relevante puesto que tener estructuras organizativas muy flexibles permite la adaptación a cambios continuos en los gustos o preferencias de los consumidores. Por tanto, los productos que ofrecen son, en todo momento, "la última moda". Entre los factores de diferenciación destaca, sobre todo, la marca, el diseño asociado a la misma, la calidad del producto y la calidad del servicio prestado. Directamente ligado con este último factor se encuentra el punto de venta. Las empresas de moda de lujo intentan convertir el punto de venta en un lugar estético que transmita los valores de la firma a través de la arquitectura y el interiorismo. Otra de las variables que juegan un papel dominante es la marca. Ésta aparece como un activo intangible, que al estar asociado al diseño, le permite a la firma adquirir una gran competitividad puesto que la combinación del diseño y la marca le confiere un factor diferencial, difícil de imitar por la competencia. En definitiva, la marca no hace sólo referencia al producto, sino además al ambiente en el que se realiza la compra que, sin lugar a dudas, también ejerce un elevado grado de influencia sobre la decisión del consumidor. Adicionalmente, la marca despierta percepciones sobre el tipo, imagen y organización del establecimiento, aspecto que como se acaba de comentar, está despertando un gran interés. Otras variables asociadas a la gestión del punto de venta son el trato que va a recibir el cliente o el servicio postventa. Por otro lado, el diseño o estilo es un factor muy valorado por los consumidores ya que otorga un alto valor de exclusividad.

Adicionalmente a la investigación de los factores de competitividad y de diferenciación en las diferentes fases de la cadena de valor, se ha investigado las principales decisiones estratégicas en las fases de producción y distribución. En relación a la fase de producción, las empresas subcontratan actividades intensivas en mano de obra mientras que no subcontratan aquellas intensivas en capital, como sería el diseño. En la fase de distribución, las empresas de moda de lujo se decantan por la tienda propia. Esto les permite un mayor control, lo que se traduce, además, en un mejor servicio en el punto de venta, aspecto que ya ha sido explicado anteriormente.

Finalmente, y derivado de este constante crecimiento, se ha querido investigar dónde se encuentran las oportunidades de crecimiento en la moda de lujo, particularmente



los nuevos segmentos con mayor atractivo y potencial. Nuestra investigación de mercados ha revelado que los directivos se decantan básicamente por incrementar su cuota de mercado ofreciendo un mejor servicio al cliente, buscar nuevos mercados geográficos, desarrollar nuevos productos -principalmente mediante la mejora de la calidad o del diseño de la colección- y, sobre todo, descubrir nuevas oportunidades de segmentación. En concreto, está poniendo énfasis en descubrir los nuevos segmentos globales. En relación a esta cuestión, nuestra investigación ha revelado que los segmentos más interesantes y con mayor atractivo para las empresas de moda de lujo son los accesorios, principalmente los bolsos, la marroquinería, la perfumería y, sobre todo, está apareciendo un nuevo segmento de gran interés: los nuevos ricos. Son los nuevos empresarios, jóvenes adinerados, famosos, artistas, deportistas de gran relevancia que representan para estas empresas una gran oportunidad comercial.

## Bibliografía

- Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the value chain: An empirical study of the organisation of design. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 412-428.
- Afi, A. F. (2010). *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Alonso, M. (10 de Abril de 2014). *¿Por qué la moda de lujo no para de subir sus precios?* Obtenido de [http://www.glamouratis.elconfidencial.com/moda/2014-04-10/por-que-la-moda-de-lujo-no-para-de-subir-sus-precios\\_113696/](http://www.glamouratis.elconfidencial.com/moda/2014-04-10/por-que-la-moda-de-lujo-no-para-de-subir-sus-precios_113696/)
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113.
- Bain & Company. (2013). *2013 Luxury Goods Worldwide Market*. Boston.
- Bakewell, C., Mitchell, V., & Rothwell, M. (2006). UK Generation Y male fashion consciousness. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(2), 169-180.
- Bilalis, N., Van Wassenhove, L., Maravelakis, E., Enders, A., Moustakis, V., & Antoniadis, A. (2006). An analysis of European textile sector competitiveness. *Measuring Business Excellence*, 10(1), 27-35.
- Boudier-Bensebaa, F., & Andreff, M. (2004). La subcontratación en la industria textil-confección entre la Unión Europea y los países de Europa del Este. *Boletín Económico de ICE*(2797), 105-118.
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. Madrid: Pearson.
- Calvo Dopico, D., & Calvo Porral, C. (2011). Analysis of Value Chain and Sources of Differentiation in International Fashion Markets. *European Research Studies*, 14(1).
- Cerviño, J. (2006). En *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado* (págs. 227-285). Madrid: Pirámide.
- Cinco Días. (1 de Diciembre de 2013). *El lujo 'made in Spain' mira a los nuevos ricos y al consumidor joven*. Obtenido de [http://cincodias.com/cincodias/2013/12/01/empresas/1385896861\\_346447.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/12/01/empresas/1385896861_346447.html)

- Costa Campí, M., & Duch, N. (2001). Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: el caso de las empresas textiles. *RAE: Revista Asturiana de Economía*(20), 53-80.
- Czincota, M., & Ronkainen, I. (2002). *Marketing internacional*. México: Prentice-Hall.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A Framework for Diagnosis Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2).
- Díaz Soloaga, P. (2000). *Cómo gestionar marcas de moda*. Madrid: Dossat.
- Díaz Soloaga, P., & Muñiz Muriel, C. (2007). Valores y estereotipos femeninos creados en la publicidad gráfica de las marcas de moda de lujo en España. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*(23), 75-94.
- Díaz Soloaga, P., & Muñiz Muriel, C. (2011). La publicidad de moda de lujo: efectos en la autopercepción de mujeres españolas. *Indumenta: Revista del Museo del Traje*(2), 106-122.
- Durán, J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa internacional*. Madrid: Pirámide.
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A., & Hallsworth, A. (1997). The internationalisation of the high fashion brand: the case of central London. *Journal of Product & Brand Management*, 6, 151-162.
- García, R. (2000). *Marketing Internacional*. Madrid: ESIC.
- Gil, L., Kwon, K., Good, L., & Johnson, L. (2012). Impact of self attitudes toward luxury brands among teens. *Journal of Business Research*, 65(10), 1425-1433.
- Godey, B., & Pederzoli, D. (2004). *La distribution : variable stratégique dans l'univers du luxe*. Rouen Business School, Rouen.
- Graell Deniel, G. (2003). Nuevas oportunidades: los textiles técnicos. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*(2768), 85-90.
- Grande Esteban, I., & Abascal Fernández, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Grima Terre, J., & Tena Millán, J. (1984). *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*. Barcelona: Hispano-Europea.
- HSBC. (2014). *Rise of the Yummy. Young, Urban, Male: three reasons to rejoice*.
- Killing, J. (mayo-junio de 1982). How to Make a Global Joint Venture Work. *Harvard Business Review*, 120-127.
- Kim, A., & Ko, E. (2010). Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 164-171.

- Kotler, F., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2012). *Marketing management*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Levitt, T. (Mayo- Junio de 1983). The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 67, 92-102.
- Llonch i Andreu, J., & Eusebio, R. (2006). Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección. *Cuadernos de economía y dirección de empresa*(26), 95-122.
- Martínez Ruiz, M., & Jiménez Zarco, A. (2006). Oportunidades y retos del sector textil en la economía del conocimiento: hacia un modelo de empresa red. *UOC Papers: revista sobre la sociedad del conocimiento*(2).
- Moore, C., & Birtwistle, G. (2005). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 256-270.
- Moore, C., Doherty, A., & Doyle, S. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 139-161.
- Moore, C., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries - the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-927.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio. (2012). *Relevancia de la Red para el Consumidor de Productos Premium y de Lujo*. Madrid.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: Macmillan.
- Ramos, D. (24 de Mayo de 2012). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-subcontratar>
- Shafaei, R. (2009). An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(1), 20-36.
- Surchi, M. (2011). The temporary store: a new marketing tool for fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(2), 257-270.
- The Cocktail Analysis. (2011). *El comprador de lujo y sus fuentes de información*. Madrid: Ediciones Condé Nast.

- Treadgold, A. (1990). The developing internationalization of retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18(2), 18,4-11.
- Wigley, S. M., & Larson, E. (2013). Making the Marque: Tangible Branding in Fashion Retail and Product Design. *Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process and the Fashion Industry*.
- Zhan, L., & He, Y. (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*, 65(10), 1452–1460.

## CUESTIONARIO A DIRECTIVOS Y TÉCNICOS DEL SECTOR DE MODA DE LUJO

EMPORIO  ARMANI

Maison Martin Margiela  
PARIS

LOEWE  
MADRID  
1846

DSQUARED<sup>2</sup>

MOSCHINO

ALBERTA FERRETTI

  
roberto cavalli

*Blumarine*

Dior

VOGUE  
PARIS



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

## CUESTIONARIO A DIRECTIVOS Y TÉCNICOS DEL SECTOR

Me llamo Sonia Fuentes, estudiante de último curso del Grado en CC. Empresariales en la Universidad de A Coruña. Estoy haciendo una investigación de mercado sobre los mercados internacionales de moda de lujo que forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado.

A continuación le entrego un cuestionario con preguntas relativas a la gestión de la cadena de valor y a la toma de decisiones en las áreas de producción, distribución y comercialización. Está diseñado para que pueda ser respondido en 15 minutos. Todas las preguntas serán tratadas con confidencialidad y de forma agregada.

**Nombre de su empresa:** \_\_\_\_\_

### PARTE I: FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y DE DIFERENCIACIÓN. FASES DE LA CADENA DE VALOR

1. La empresa puede desarrollar diferentes estrategias para obtener ventaja competitiva. Por favor, señale aquella opción que mejor se adapta a su firma. *(Señale con una X)*

		VENTAJA	
		Coste	Diferenciación
E N F O Q U E	Todo	<input type="checkbox"/> Liderazgo en coste. Todo el mercado	<input type="checkbox"/> Diferenciación. Todo el mercado <i>(Oferta de valor única para todo el mercado)</i>
	Segmento	<input type="checkbox"/> Liderazgo en coste en un segmento	<input type="checkbox"/> Diferenciación en segmento <i>(Oferta de valor única en un segmento)</i>

2. A continuación se muestran los factores o variables que influyen en la capacidad competitiva. Valore el grado de importancia de cada uno de ellos dentro de las diferentes fases de la cadena de valor.

PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN	LOGÍSTICA	COMERCIALIZACIÓN
<input type="checkbox"/> Diseño	<input type="checkbox"/> Amplitud de la red distribución	<input type="checkbox"/> Capacidad logística	<input type="checkbox"/> Amplitud de red de tiendas
<input type="checkbox"/> Flexibilidad productiva	<input type="checkbox"/> Cooperación con clientes		<input type="checkbox"/> Distribución directa al consumidor (red propia)
<input type="checkbox"/> Calidad de los materiales	<input type="checkbox"/> Otros.....		<input type="checkbox"/> Gestión del punto de venta
<input type="checkbox"/> Cooperación con proveedores			
<input type="checkbox"/> Coste de producción unitario bajo			
<input type="checkbox"/> Otros.....			

1. Nada importante    2. Algo importante    3. Importancia media    4. Bastante importante    5. Muy importante

3. Valore, en este caso, el grado de importancia de los factores de diferenciación para las fases de producción, distribución y comercialización.

PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
<input type="checkbox"/> Diseño	<input type="checkbox"/> Imagen de la enseña	<input type="checkbox"/> Calidad del servicio
<input type="checkbox"/> Patronaje		<input type="checkbox"/> Imagen de la marca
<input type="checkbox"/> Calidad de los tejidos o materiales		<input type="checkbox"/> Diseño del Punto de venta

1. Nada importante    2. Algo importante    3. Importancia media    4. Bastante importante    5. Muy importante

4. En el caso de que su empresa haya decidido subcontratar toda o parte de la producción, por favor indique cuáles son las fases o tareas del ciclo productivo que se subcontratan así como su porcentaje. *(Señale con una X)*



	Diseño			Patronaje			Confección (cosido)			Acabados (ej. bordado...)			Control de calidad		
	SI	%	NO	SI	%	NO	SI	%	NO	SI	%	NO	SI	%	NO
Subcontratar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

## PARTE II: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE PRODUCCIÓN Y ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES

5. Elija, de entre las siguientes opciones estratégicas, la que mejor se adapta a su empresa.

Estandarizar vs Adaptar. (Señale con una X).

Estandarizar	Adaptar
<input type="checkbox"/> Su empresa compite con un producto y servicios "estandarizados" para todos los mercados en que está presente	<input type="checkbox"/> Su empresa trata de responder a las diferencias en los mercados locales adaptando los productos y servicios añadidos a las características de cada mercado extranjero

Globalización vs Local. (Marque con una X).

Globalizada	Local
<input type="checkbox"/> La estrategia de su empresa consiste en implantar un único modelo para todo el mercado	<input type="checkbox"/> La estrategia de su empresa consiste en adaptarse a los mercados locales

Concentración vs. Diversificación. (Marque con una X).

Concentración	Diversificación
<input type="checkbox"/> Su empresa concentra su presencia geográfica en un número reducido de países y regiones	<input type="checkbox"/> Su empresa diversifica su presencia geográfica en un elevado número de países y regiones

6. Indique, por favor, las formas de acceso empleadas por su empresa para acceder a los mercados internacionales

Tiendas propias		Tiendas Multimarca		Licencias	
Franquicias		Agentes / distribuidores ajenos		Inversión directa y exterior	
Joint-venture		Corners en grandes superficie o áreas comerciales		Otras formas de distribución:	

### PARTE III: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

7. Por favor, indique las diferentes opciones de crecimiento -penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación- por las que opta la empresa. (Señale con una X).

		ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
		MERCADO	
		ACTUAL	NUEVO
		<input type="checkbox"/> <i>Incremento de la cuota de mercado mediante un mejor servicio</i> <input type="checkbox"/> <i>Incremento de la cuota de mercado de la empresa mediante descuentos en el precio</i> <input type="checkbox"/> <i>Incremento en el uso de la ropa</i> <input type="checkbox"/> <i>Aumento de la superficie de venta en cada punto de venta o mejora/ incremento de los expositores</i> <input type="checkbox"/> <i>Aumento del número de puntos de venta</i>	<input type="checkbox"/> <i>Búsqueda de nuevos consumidores en el mercado</i> <input type="checkbox"/> <i>Búsqueda de nuevos mercados geográficos</i> <input type="checkbox"/> <i>Búsqueda de nuevos canales de distribución comercial</i> <input type="checkbox"/> <i>Incremento de las campañas de comunicación</i>
	<b>NUEVO</b>	<input type="checkbox"/> <i>Mejora o modificación del diseño de la colección</i> <input type="checkbox"/> <i>Mejora de la calidad de la colección</i> <input type="checkbox"/> <i>Lanzamiento de colecciones de a lo largo de la temporada</i> <input type="checkbox"/> <i>Lanzamiento de nuevas líneas de ropa</i> <input type="checkbox"/> <i>Lanzamiento de complementos de ropa</i> <input type="checkbox"/> <i>Creación de colecciones más amplias</i>	<input type="checkbox"/> <i>Extensión de la marca</i>  <input type="checkbox"/> <i>Lanzamiento de nuevos productos en nuevos sectores (marroquinería, perfumería, etc.)</i>

## PARTE IV: SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

8. Por favor, señale para cada uno de los segmentos de mercado que le señalamos a continuación, el grado de atractivo que tiene (1. alto, 2. medio, 3. bajo).

### SEGMENTOS

#### DE MERCADO      ATRACTIVO ESTRUCTURAL DEL SEGMENTO

##### Moda

- 1. Hombre
- 2. Niño

##### Complementos y accesorios

- 3. Bolsos
- 4. Marroquinería
- 5. Gafas
- 6. Calzado
- 7. Cinturones

##### Perfumería y belleza

- 3. Perfumes
- 4. Maquillaje

##### Joyería

- 5. Joyería
- 6. Relojería

*Muchas gracias por su colaboración. La información que nos ha proporcionado será tratada con total confidencialidad.*

Nombre empresa	Contactos potenciales	Medio utilizado			
		Mail encuentro personal	Mail agenda Semana Moda	Mail página web	Página web
Alba Conde	1	1			
Alberta Ferretti	5	5			
Alexander McQueen	1		1		
Alexis Mabille	3		1	2	
Amaya Arzuaga	2			2	
Armani	4	1	1	1	1
Balenciaga	6		5		1
Balmain	3			3	
Barbara Bui	3		1	1	1
Berluti	1			1	
Bluegirl/ Bluemarine	7	2	2	3	
Botega Venetta	2		1		1
Burberry	2	1		1	
Cacharel	2		1	1	
Calvin Klein	1			1	
Carolina Herrera	1				1
Céline	2		1		1
Chanel	2		1		1
Chloé	2		1		1
Comme des garçons	2		1	1	
Denim International	1	1			
Dior	4	2	1		1
DKNY	1				1
Dolce & Gabbana	3		2	1	
Dries Van Noten	2		1	1	
Dsquared	5	2	2		1
Elie Saab	4		2	2	

Gestión estratégica de la cadena de valor y evaluación de oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo

Ellus	1	1			
Emanuel Ungaro	2		1	1	
Emilio Pucci	2		1	1	
Etro	6	2	2	2	
Felipe Oliveira Baptista	4		1	3	
Fendi	1		1		
Giambatista Valli	3		1	2	
Givenchy	4		3		1
Gucci	2		1	1	
Guy Laroche	3			3	
Hermès	2		1		1
Hugo Boss	1			1	
Isabel Marant	3		1	2	
Issey Miyake	1		1		
Jean Paul Gaultier	2		1		1
kenzo	2		1	1	
Lanvin	2		1		1
Les Copains	2	2			
Loewe	11	6	2	3	
Louis Vuitton	2		1	1	
Maison Martin Margiela	4	1		3	
Marc jacobs	2			2	
Matthew Williamson	1			1	
Max Mara	2		1		1
Miu Miu	1		1		
Moschino	5		1	3	1
Mugler	2		1		1
Mulberry	1			1	
Nina Ricci	2		1		1
Paco Rabanne	2		1		1

Gestión estratégica de la cadena de valor y evaluación de oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo

Paul & Joe	2		1	1	
Paul Smith	3		2		1
Prada	1			1	
Roberto Cavalli	3	1	1		1
Rochas	1		1		
Saint Laurent	2		1		1
Salvatore Ferragamo	2		1	1	
Sonia Rykiel	2		1	1	
Stella McCartney	3		1	1	1
Tom Ford	1			1	
Valentino	2		1		1
Versace	2		1		1
Viktor & Rolf	4		1	3	
Vivienne Westwood	2		1	1	
Vogue	1	1			
Yohji Yamamoto	2		1		1
Zac Posen	1			1	
<b>Total</b>	183				