

# MARCAS DE MODA INTERNACIONALES

Paloma Díaz Soloaga  
Victoria Anne Muller

Presentado durante las III JORNADAS MODA Y COMUNICACIÓN

Organizado por el  
TÍTULO SUPERIOR EN COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE LA MODA  
CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA

25 Marzo 2009

1.

# PANORAMA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

UN MERCADO EN CRECIMIENTO FRENADO POR LA CRISIS

**E**l panorama actual de la crisis económica y financiera ha arrojado sobre el mercado el fantasma del miedo. Las inversiones se han ralentizado —en algunos entornos prácticamente se han detenido— y los planes de expansión internacional de muchas marcas de moda españolas han quedado congelados a la espera de que el mercado vuelva a dinamizarse y reaparezca de nuevo el consumo.

Pero eso no significa que la expansión internacional no continúe: es un proceso necesario e imparable en la actual situación

de las marcas de moda; también de las españolas.

A nivel mundial el comercio textil y el vestido representó el 6,14% de las exportaciones globales en el 2007 con un volumen total de 538 billones de dólares (según la WTO).

Estos datos sitúan a este sector de la producción, en cuarta posición por volumen de exportación, después de las industrias de telecomunicaciones, automóviles y de productos de hierro.

Entre 2000 y 2007 las exportaciones de textil crecieron un 7,22 % y concretamente las del vestido en un 9,70%.

Estos datos sin embargo, esconden la disparidad existente entre las diferentes economías mundiales y el papel que juegan dichas industrias en cada uno de los países. Por ejemplo Estados Unidos cuenta con una industria madura y altamente fragmentada (tanto en la fabricación como en la distribución), exportando textil y confección por valor de 3,66 billones de dólares, frente a los 96,4 billones que importa. Las ventas de ropa *retail* en este país durante el primer trimestre del 2008 fueron de 48,4 billones de dólares y de 225 billones en el 2007 (Standard&Poor's).

Por otra parte, la industria del vestido norteamericana se puede dividir en dos grandes niveles: marcas nacionales que producen el 15% de la producción mayorista y que son alrededor de 10 grandes compañías como **VF Corp, Hanesbrands, Philip-Van Heusen** y el 85% de medianas empresas que se dedican al *retail* a través de marcas privadas, cadenas especializadas, como **Gap Inc, Urban Outfitters, Abercrombie & Fitch**.

La realidad de otro país como China es muy distinta: es líder indiscutible en las exportaciones de vestido, con una participación del 33% sobre el total de las exportaciones mundiales, seguido de Europa como segundo país que exporta con una participación del 29,97% sobre el total.

La industria textil y de la confección China ha invertido en maquinaria textil, algo que no han hecho el resto de los países: esto le ha permitido posicionarse en un lugar de preeminencia en la cadena de valor, al tener a sus clientes "atados" a sus fábricas.

Al mismo tiempo, aunque la industria china sigue siendo la número uno en producción y exportación de ropa, ha dejado de ser competitiva en la distribución de productos "básicos" (camisetas, ropa interior, algunos tipos de pantalones, camisas, faldas...) dado que es más barato producir en países como Bangladesh, India, Vietnam y Camboya. De momento tampoco son competitivos en *high-end products* que requieren un *know-how* específico y difícilmente "copiable".

Por ejemplo **LVMH** líder mundial en fabricación y distribución de bienes de lujo (17,193 billones de euros de ingresos en 2008 con unos beneficios después de operaciones de 3,628 billones euros) continúa fabricando tanto en Francia como en Italia aquellos productos de lujo que requieren una mano de obra cualificada.

La toma de decisiones de dónde fabrican y cómo organizan la cadena de valor las empresas de moda no dependen ya solo del coste de la mano de obra, coste del transporte e impuestos, sino de otros factores como el reposicionamiento de la mercancía, la gestión del *stock*, el servicio y la diversidad en la producción, factores altamente decisivos para marcas que operan tanto en el mercado del lujo, el *prêt-à-porter* y la gran distribución.

### **El Producto como punto de partida para la diferenciación en el mercado**

Junto con una eficaz gestión de la cadena de aprovisionamiento de las marcas de moda, la búsqueda de diferenciación en el producto es

una de las tendencias de las empresas de moda para competir en el mercado internacional, altamente fragmentado y competitivo.

El caso de las marcas de moda italianas es particularmente interesante: en el actual momento de caída en el consumo interno, han conseguido atraer el consumo extranjero. En el cuadrilátero de la moda de Milán, los consumidores rusos han representado el 38% del consumo exento de impuestos en 2008 y los ucranianos el 6%, frente al 4% del consumo americano, cuando tradicionalmente eran junto con los japoneses los mayores compradores de marcas italianas (*International Herald Tribune*).

Las marcas italianas “clásicas” como **Gucci**, **Prada**, **Zegna**, **Marina Rinaldi** o **Valentino** consiguen mantenerse como marcas de referencia en los mercados globales por ser sus productos sinónimo de alta calidad y diseño. También marcas más jóvenes, como **Diesel**, cuyo crecimiento en la cuota de mercado ha sido la mayor entre las marcas

italianas en el 2007, goza de una presencia internacional en 80 países con 5.000 puntos de venta y 300 tiendas propias.

Otra manera de buscar la diferenciación en el producto es la seguida por marcas, que han lanzado distintas líneas de sus productos, dependiendo del mercado objetivo al que se dirigen: **Adidas** lanzó en la India durante el año 2007, camisetas de los equipos de fútbol del Liverpool y del Chelsea, **Nike** lanzó para Estados Unidos y Europa Occidental, las zapatillas marca **Nike Air Zoom Moire +ID**, con sensores que facilitan la información de “cuenta pasos”, o por ejemplo el lanzamiento el año pasado en España por **Nike** de unos modelos de zapatillas **Converse** con diseños y estilos exclusivos para este mercado, lo que supuso un incremento de un 37% en las ventas respecto del año anterior (*Euromonitor*).

En Europa Occidental, a diferencia de otras regiones como el Este Europeo o Asia dominadas por las tres grandes marcas del deporte, **Nike, Adidas y Reebok**, las marcas

que más crecen son **H&M** y **Zara**. En el 2007 **Zara** creció un 25% beneficio neto sobre el año anterior lo que supone 1.250 millones de euros. Aunque sus estrategias de crecimiento son distintas las dos marcas ofrecen múltiples colecciones y series exclusivas a lo largo del año. Son conocidas las “colecciones cápsula” de **H&M** creadas por diseñadores de lujo – como la última de **Roberto Cavalli** para otoño de 2009- y dirigidas a mercados concretos.

Cuando hablamos de gran consumo la diferencia la marca el precio: los mercados emergentes sobre todo Asia, países del Este y Latinoamérica siguen prefiriendo productos de marca propia por su precio más ventajoso. Las marcas internacionales se perciben como lujosas y mucho más inaccesibles que en los mercados maduros, puesto que vestirse en estos países cuesta muy poco.

En este sentido los países emergentes están desarrollando sus propias marcas: por ejemplo, Rusia fabrica y vende a través de **Sela Group, Gloria Jeans y Milavitsa**.

Precisamente por eso las multinacionales de *mass market* se ven obligadas a competir en el “*upper end market*”, teniendo que rebajar precios. Aun con todo, **Zara** es percibida en Rusia y China como una marca menos accesible que en el resto de Europa, incluso como una marca cara.

Además en estos mercados el “reconocimiento de la marca” es de importancia capital. Un ejemplo de esto es el de China, donde el valor del propio estatus y su demostración social a través de la exhibición de productos caros están por encima del valor de la autoestima (más frecuente en países maduros con un elevado nivel de consumo). En estos países donde prima el valor “estatus”, la marca debe ser reconocida por todos, de otra manera no será adquirida al no cubrir la necesidad que el consumidor pretende. En China, Rusia o Brasil es más frecuente la compra de productos pertenecientes a las marcas más reconocidas de **LVMH** o del **Grupo Gucci**, y otras marcas

sofisticadas y elegantes como **Cloé** no son tan valoradas.

El coste de entrada es muy elevado si la empresa no tiene una marca consolidada: producir ropa y copiar diseño en estos países es muy barato y no deben pagar aranceles de importación.

Otro ejemplo de la importancia de la marca percibida en este caso a través del canal de distribución es el de **MANGO**: En un primer momento entró en el mercado Chino a través de franquicia y pagó el precio de ser percibida como mera mercancía que no aporta valor ninguno. Al introducirse como franquicia no logró crear en este país la imagen de marca y el posicionamiento deseado en la mente del consumidor. Las tiendas no respondían al nivel impuesto por la empresa **Punto Fa** al resto de sus franquiciadores en otros mercados maduros más consolidados: el resultado ha sido una gran devaluación de la marca. En marzo de 2009, después de meses de intensas negociaciones, ha logrado abrir su *flagship store* en Nanjing Road, la milla de oro de

Shanghai con el que solucionar su problema de imagen.

En mercados maduros como el norteamericano, **Wal-Mart** y **Target** están creciendo en importancia como distribuidores de ropa a bajo precio. Se han dado cuenta de que si quieren crecer en zonas urbanas, tienen que entrar en el negocio de las marcas de moda. Por lo que **Wal-Mart** ha creado un equipo de 340 analistas de moda, con el objetivo de redefinir su posicionamiento en la venta de ropa. El resultado en febrero de 2009 ha sido un crecimiento del 5,1% en las ventas de la marca, frente a la caída de un 12% en **Gap**, un 30% en **Abercrombie & Fitch** ó un 8,5% en **Macy's** (*Thomson Reuters*)

#### **Distribución: clave para la expansión de la marca**

El canal de venta por excelencia sigue siendo la tienda propia contando con un 53,5% de las ventas totales de las marcas de moda en el 2007. Dominan el mercado los grandes *retailers*, a través de sus cadenas de tiendas

por todo el mundo, como **Gap**, **Zara** y **H&M**.

Le sigue en volumen de ventas los "*mixed retailers*" con un 25,8% como los grandes almacenes y los "*discount stores*".

En China la venta de ropa a través de grandes almacenes supuso un 55% del total. En Inglaterra, hay supermercados que han lanzado colecciones de ropa a bajo precio, lo que explica un crecimiento importante en el volumen de ventas de **Asda** y **Tesco**.

Aunque en 2006 las ventas por Internet solo significaron un 4% de las ventas totales de las marcas de moda, es el canal más dinámico y con mayores posibilidades de expansión. Su ratio de crecimiento acumulado entre 2001 y 2006 fue del 134%, el doble que ningún otro canal de distribución.

Un número creciente de marcas de moda han introducido e-tiendas para completar sus tiendas físicas, como **Gap** con la creación de **Piperlime**, tienda online de zapatos y se han introducido empresas que operan solo por Internet como **e-bay** o **La Redoute**.

La facilidad para producir a bajo precio, ha propiciado la explosión de marcas propias que operan en los mercados con la consecuente guerra de precios y promociones. En el futuro se consolidará la tendencia de las marcas propias a dirigirse a nichos de mercado concretos, como lo hacen actualmente **Zara**, **Liz Claiborne** y **Ann Taylor** al diseñar ropa para distintos segmentos de mercado.

En la India el éxito de las marcas nacionales está forzando a los fabricantes de ropa a crear sus propios canales de distribución.

Posiblemente no dentro de mucho tiempo veremos que grandes compañías como **Vimal**, **Siyarams** y **S Kumar's** se convertirán en marcas de moda con tiendas propias.

El sector será testigo de cómo proveedores cada vez más pequeños de los grandes *retailers* crecerán en tamaño y lanzarán sus propias marcas.

China por su lado, cuenta con pocas marcas de moda propias: **Li Ning** y **Anta** pero con una amplia cadena de distribución a través 5.000 y 4.500 puntos de venta respectivamente en

todo el país. Las marcas procedentes de Hong-Kong y que entraron en China hace tiempo, como **Esprit**, **Giordano** y **Baleno** han estado bien preparadas para la competencia de los grandes jugadores internacionales más populares en China: **H&M**, **Zara** y **Adidas**.

Se han posicionado como marcas de moda a través de líneas con sabor europeo, para dirigirse a un nicho de mercado cada vez mayor de mujeres y hombres de clase media y ejecutivos.

Es preciso llamar la atención sobre la llamada “distribución informal” o mercado de las copias en China. No hay publicaciones oficiales sobre el tamaño de este mercado pero el *Sunday Telegraph* indica que el valor de “las copias Made-in-China” en el 2006 es de alrededor 16 billones de dólares. Siendo China el mayor fabricante y exportador de productos de moda, es el país que también domina el mercado negro de las copias e imitaciones de productos de lujo.

Las marcas de moda que quieran abrirse camino en este mercado deberán tener en

cuenta este canal de distribución para hacerle frente de la manera que la ley se lo permita. En mercados como el norteamericano o Europa Occidental las empresas están buscando la manera de crear nuevos conceptos de tienda para atraer a más consumidores. En esta línea **Abercrombie & Fitch** lanzó su nuevo concepto de tienda para llegar a un público más sofisticado y mayor del habitual y los grandes distribuidores como **Wal-Mart** o **Target** se han dado cuenta de que si quieren crecer en este sector, deben replantearse su formato de tienda. Con cambios en las preferencias del consumidor y una creciente competencia, existe una tendencia por parte de las

empresas de los mercados maduros a adquirir marcas que complementen las suyas propias. De esta manera ganar participación y mejoran el acceso a los mercados y a los consumidores. Ejemplo claro de esto son las marcas líderes mundiales en deporte: **Nike** adquirió la marca **Converse** y en marzo de 2008 la marca **Umbro Plc** y **Adidas** adquirió en enero de 2006 **Reebok**. Ambas marcas se han consolidado como las dos marcas deportivas dominantes a nivel mundial, seguidas de la alemana **Deichmann** como tercera gran marca de venta de calzado deportivo.

## 2.

# PANORAMA DE LAS MARCAS DE MODA ESPAÑOLAS

LA CONSOLIDACION DE UNA INDUSTRIA CON CARÁCTER INTERNACIONAL

**E**l sector de la moda española representa un 4% del PIB (CITYC). Esta cifra –sin ser desdeñable- no es muy elevada si se compara con otros sectores de producción. Sin embargo la significación que las marcas de este sector aportan al conjunto de la inversión española en el extranjero, lo sitúa en un lugar de preeminencia. Este es el motivo de que la Cámara de Comercio española en Estados Unidos lleve varios años desarrollando proyectos de visibilidad social y mediática en relación a la moda como es la **Spanish Mile in SOHO**, los **Fashion Breakfast** y otras iniciativas como el **US – EUROPE Fashion Meeting Point** que contribuyen a dar el espaldarazo necesario a marcas con talento y necesidad de romper las fronteras nacionales para poder crecer.

En las últimas décadas España ha dejado de ser competitiva en producción textil; la irrupción imparable del gigante asiático y de los países del este de Europa han arrasado con el tejido industrial. Pero el sector ha sabido analizar y sacar conclusiones de esta situación: el reto está en la gestión comercial de la creatividad a través de la creación de marcas reputadas y en la implementación de plataformas de logística que permitan gestionar bien la demanda, sirviendo pedidos escalados *on time*.

La moda española tiene a Francia como principal comprador, seguido de Portugal e Italia. El vuelco dado por el sector de la moda en España en un periodo de tiempo muy corto señala la exportación como única salida a la difícil situación del sector productivo nacional. En este sentido, las exportaciones han crecido

a un ritmo constante, débilmente ralentizado por la crisis. Los datos del sector al cierre del 2007 mostraban unas exportaciones por valor de 4.298 millones de euros, con un crecimiento de un 7,4% respecto al año 2006. La expansión internacional redujo sus cifras en un 0,6% durante el año 2008, aunque la **FEDECOM** (Federación Española de Empresas de la Confección) señala septiembre de 2009 como fecha tope para la caída del consumo en el mercado interno gracias a la caída de la inflación y la recuperación de las economías familiares que impulsará de nuevo el consumo.

#### **Recomendaciones al sector de la moda**

Los planes de futuro de las empresas españolas destacan las siguientes opciones de desarrollo:

**Creación de alianzas estratégicas** con empresas solventes en los mercados a los que se accede. Algunos mercados presentan un entramado complejo de agentes inmobiliarios,

agencias de alquiler, así como legislaciones específicas que pueden hacer fracasar la implantación del primer negocio. Para la selección del modelo comercial y del socio local, es muy recomendable acudir a la ayuda prestada por el **ICEX** y sus oficinas comerciales.

Un ejemplo de penetración en nuevos mercados a través de franquicias es el del **Grupo Cortefiel**: en la ciudad checa de Liberec ha abierto tres *corners* en un centro comercial del grupo británico **TESCO**. Lo mismo ha hecho en Melbourne abriendo otro *corners* de **Springfield**, esta vez en el centro comercial Waterfront, uno de los más comerciales de la ciudad. En Reino Unido ha abierto tiendas **Springfield** y **Cortefiel** en los grandes almacenes **Debenhams**. Con esta misma política de expansión a través de franquicias, ha desembarcado en Polonia y Azerbayán. Por su parte, **Inditex** no abre tiendas en países hasta que no ha estudiado las condiciones comerciales al detalle, estudiando sobre el terreno los entornos más turísticos y

atractivos para el consumo. En el año 2008 abrieron 586 nuevas tiendas, con un crecimiento espectacular de su nueva marca de complementos, **Uterqüe** que abrió 31 locales en tan sólo 5 meses.

El caso de **CUSTO** es singular. Por la posición estratégica de la marca, su producto sólo debe ser vendido en lugares exclusivos: es el cliente el que busca la marca, no al contrario.

Sus alianzas han procurado precisamente esos espacios: tiendas selectas en aeropuertos internacionales, locales modernos situados en zonas destacadas.

**Venta por Internet.** Esta posibilidad sólo se desarrolla con éxito en el caso de marcas con previa penetración en los mercados –a través de tiendas reales- y gran conocimiento de la marca por parte del público objetivo. Es el caso de **MANGO** que ha logrado aumentar un 35% las ventas gracias a su tienda online. La cadena de moda obtuvo ocho millones de euros en 2008 a través de venta digital en países maduros como Europa, Estados Unidos

y Canadá. La página web gestionó una media de 11.000 pedidos al mes y recibe cerca de un millón de visitas mensuales.

Otro buen ejemplo es el de **JAIME MASCARÓ** que con su nueva firma **Pretty Ballerinas** que se vende principalmente a través de Internet, ha logrado cifras de venta importantes. Su éxito en la red le ha llevado a abrir dos tiendas en Londres y una en Madrid.

**Fuerte inversión en comunicación y presencia mediática de la marca.** Este es uno de los grandes retos de las empresas españolas que deben estar preparadas para comunicar a gran escala su imagen de marca. Esa imagen de marca debe responder a un profundo conocimiento del producto y al desarrollo de una historia y un universo que alimenten conceptualmente, con una historia de marca bien definida, con contornos netos y claramente diferenciados de la competencia: esa historia no puede inventarse ni improvisarse puesto que es el resultado de la trayectoria vital de la marca.

Un ejemplo es el de **CUSTO BCN** que a través de sus tiendas monomarca en 42 tiendas de 35 países transmite una imagen única. Esto se logra a través de un cuidado plan de comunicación, especialmente en Estados Unidos, pero también en otros mercados en los que la marca comienza a crecer.

**CAMPER** es una empresa maestra en la construcción de marca: después de años de comunicación de producto que generó una masa crítica de consumidores, lleva cerca de dos décadas alimentando los valores que mejor representan su concepto. Usan de manera magistral la publicidad convencional en el mejor entorno que han encontrado: la calle. En ciudades como Milán, Florencia o Roma es frecuente ver marquesinas, vallas y autobuses con el guiño irónico e inteligente de la marca.

Pero comunicación no quiere decir necesariamente publicidad convencional: las marcas comunican a través de todas sus acciones de presencia en el mercado. El diseño de una bolsa o caja para el producto, la

etiqueta identificadora de la marca y la talla, la música de la tienda, el *photo book* con la colección, el *showroom* (y su *Open Day*), las notas de prensa y las convocatorias a periodistas, la presencia de la marca en medios de comunicación a través de *publicity* son algunas de las herramientas esenciales a la hora de crear marca de moda. Un caso paradigmático en el buen uso de esta presencia en espacios editoriales (sin transacción económica) para la creación de marca es el de **Agatha Ruiz de la Prada**, excelente divulgadora de su imagen que explota a través de su presencia en fiestas y eventos particularmente en Nueva York. Su modelo de gestión de licencias para la explotación de su marca le ha reportado grandes cifras negocio.

**Apertura a mercados emergentes, consolidación de la marca en mercados maduros.** El principal mercado de exportación para España es Europa, que recoge un 69% de nuestros productos de moda. Sin embargo,

nuestro principal comprador Francia ha descendido paulatinamente en los últimos cinco años en un 22%. Esto señala una tendencia macroeconómica a tener en cuenta por las marcas de moda: los mercados maduros sólo acogen marcas consolidadas, siendo cada vez más afines a los productos nacionales. La presencia de las marcas en París, Milán, Londres, Berlín o Viena, es imprescindible en términos de imagen internacional. Es uno de los requisitos que imponen los arrendatarios de los países emergentes como China, Rusia, India o Brasil. Esto no significa que la tienda genere realmente cifras de venta significativas, simplemente funciona como un reclamo.

**Búsqueda de espacios singulares.** Puesto que el potencial de las marcas españolas está en su creatividad y en la gestión comunicativa de la marca, es preciso que los puntos de venta sean puestas en escena, decorados, entornos singulares. Empezando por la localización y siguiendo por el interior de la tienda. Es el

caso de **PRONOVIAS**, líder mundial en el sector de vestidos de novia, que ha abierto tienda en la 5th Avenida en Manhattan. O **HOSS INTROPIA**, que decidió abrir tiendas propias en Londres y París por la importancia de esas plazas comerciales a la hora de desarrollar su concepto de marca. En otros mercados también importantes pero con menos relevancia están presentes a través de tiendas multimarca.

**Interés de nuevos puntos de venta.** Como centros comerciales, tiendas multimarca y aeropuertos. Cada uno de estos espacios desarrolla características propias. En ellos no es posible desarrollar de forma tan exclusiva el universo de la marca que ha tenido que desarrollar durante años una estrategia de marketing agresiva, procurando incentivar los canales de venta para lograr masa crítica de consumidores que conozcan y admiren el producto.