



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNACIONAL DE
EMPRESAS EN EL SECTOR DE LA LENCERÍA**

**ANALYSIS OF BUSINESS' INTERNACIONAL
MARKETING IN LINGERIE MARKET**

AUTORA

CLAUDIA ROMERO ESTÉVEZ

DIRECTOR

ÁNGEL HERRERO CRESPO

JUNIO 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR DE LA LENCERÍA	5
2.1 Aproximación histórica	5
2.2 Unidades de negocio en el sector de la lencería	7
2.3 El cliente europeo en la actualidad	8
2.4 Competencia: Exportaciones e importaciones del sector con especial atención al mercado europeo	9
<i>2.4.1 Cifras de las importaciones extra e intra europeas</i>	9
2.5 Principales marcas del sector	12
3. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS	12
3.1 La Perla	12
3.2 Intimissimi	13
3.3 Oysho	13
3.4 House of Marlow	14
4. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	14
4.1 Webs comerciales	15
4.3 Redes sociales	19
5. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL	19
6. MACRO-SEGMENTACIÓN; RITMO DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES	20
7. MICROSEGMENTACIÓN. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL. POSICIONAMIENTO POR SEGMENTOS.	23
8. FORMAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES	26
8.1 Exportación directa	27
8.2 Exportación concertada	28
8.3 Producción en el exterior	28
9. ESTRATEGIA DE MARCA	29
11. BIBLIOGRAFIA	31

RESUMEN

La lencería lleva siglos presente en la vida de la mujer, desde su aspecto protector hasta el más reivindicador, ha ido cambiando a lo largo de la historia. Hoy en día es uno de los sectores que más peso tiene dentro del mundo textil.

El objetivo de este trabajo es analizar la gestión de Marketing Internacional de cuatro empresas de lencería europeas internacionalizadas, con foco en su actuación en Europa. Se obtendrá un análisis de cómo las marcas llevan a cabo su Marketing Internacional, cómo asignan sus recursos y cómo toman sus decisiones en los mercados europeos en los que se encuentran.

El resultado ha sido una vista general de la industria en su conjunto, cómo funcionan las importaciones en Europa, así como también qué marcas lideran el sector, de las cuales se ha elegido para un análisis más profundo a La Perla, Intimissimi, Oysho y House of Marlow. De cada una se ha analizado sus orientaciones estratégicas, se ha comparado en qué etapa de la formulación de estrategias de marketing se encuentran cada una. Hemos podido comprobar que Macro-segmentación llevan a cabo, bien eligiendo la concentración o la diversificación. Ha sido abordada también la Microsegmentación, en la que hemos encontrado segmentos diversos, como la edad, poder adquisitivo o personalidad, entre otras. Para cada una de las firmas se ha analizado su forma de penetrar en los mercados, en la que todas han coincidido en la exportación directa. Por último, se analizará sus estrategias de marca, en este apartado coincidirán todas ellas, desarrollando una estrategia de marca global.

De los puntos anteriormente descritos, Intimissimi, La Perla y Oysho coinciden en la mayoría de las estrategias llevadas a cabo dentro de su Marketing Internacional, dando como conclusión que son empresas con más experiencia y con una trayectoria internacional más larga que el caso de la recién creada House of Marlow. Para todas ellas se expondrán ejemplos concretos para una mejor comprensión del análisis.

ABSTRACT

The lingerie sector has been present in women's lives for ages, from its protector side to its more vindictive one, it has changed through the course of history. Nowadays, it is one of the most important sectors in the retail world.

The main purpose of this project is to analyze four international European lingerie businesses, focusing on their activity in Europe. The result will be a deep analysis of how their International Marketing is developed, how their resources are managed and how is their decision-making process taken inside the European market frame.

The result has been a sight inside the industry, how Europe's importations work and who are the leader companies. The chosen ones to a deeper analysis have been La Perla, Intimissimi, Oysho and House of Marlow. For each one it has been analyzed which are their Strategic Orientation, in which stage of formulation strategies we found them. Also, it is shown their criteria of Macro-segmentation and Micro-segmentation, that could be the criteria of age, socioeconomic parameters, or wealth level. For each one of the it has been analyzed how do they penetrate in foreign markets. The last point is the brand management, all of them do a global one.

To reach the main objective, this project is formed by in the next point the Lingerie's history and sector will be introduced, also, followed by the brands' history. International Marketing strategies will be also analyzed, other points as how they make their market segmentation, their penetration through them or how is their brand strategy.

1. INTRODUCCIÓN

La industria de la moda en su conjunto está sufriendo una reconversión total, desde la toma de conciencia por el medio ambiente hasta la inclusión de todos los tipos de cuerpo. La lencería es uno de los sectores que más cambio está viendo en su negocio. El objetivo del análisis de las diferentes gestiones del Marketing Internacional de cuatro empresas europeas diferentes entre sí.

La elección de La Perla, Intimissimi, Oysho y House of Marlow viene justificada porque se tratan de cuatro empresas grandes dentro del sector, pero con características diferentes entre sí. Las tres primeras mencionadas tienen una gran presencia internacional y una amplia cuota de mercado. La elección de House of Marlow nos resulta interesante ya que está muy internacionalizada a pesar de ser mucho más pequeña que sus competidoras.

Para dar respuesta al objetivo descrito, este trabajo se estructura de la siguiente forma: en el siguiente punto se hará una aproximación histórica seguida de un resumen de la situación del sector, así como también de la historia de las empresas seleccionadas. A continuación, se analizará la orientación estratégica que llevan a cabo, su proceso evolutivo de formulación de estrategias de marketing internacional, los tipos de segmentación del mercado que realizan, cómo penetran en los mercados internacionales y cómo es su estrategia de marca.

Finalmente se extraerán las conclusiones oportunas para cerrar el análisis. En cada uno de los puntos se dan ejemplos concretos para justificar lo expuesto y la una mejor comprensión.

2. PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR DE LA LENCERÍA

2.1 Aproximación histórica

A través de los siglos, la lencería se ha mostrado revolucionaria y transformadora, así como también, esclavizadora. Complemento personal tabú y fetiche a la vez que protector.

Prenda que nos ha acompañado en momentos históricos de evolución en la sociedad.

Ya en la edad media, las mujeres llevaban únicamente una camisa como ropa interior, tradición que fue heredada de la cultura greco-romana. Por entonces la iglesia obligaba a las mujeres a comprimir los senos bajo las camisas para borrar su figura femenina. Mas tarde tras la peste y el gran crecimiento demográfico que le precedió, el cual trajo (LINDIG, 2016) un gran cambio social, fue en Flandes donde se desarrolló una nueva técnica para la elaboración de tejidos, técnicas que trajeron una nueva versión de la camisa en telas más fluidos e incluso con bordados.

Será su evolución hasta el S XVII la que traerá consigo los corsés, prendas que se ceñían al cuerpo de la mujer. Habrá un cambio en esta tendencia en el S XVIII, tras la Revolución Francesa, la cual generó en la sociedad de la época un gran rechazo de todo lo proveniente de la realeza y clase alta, incluyendo los corsés que ponían en vista las figuras esbeltas de las clases altas en décadas pasadas. Las mujeres de la época se adaptaron buscando figuras más sueltas como las doncellas, trajes más sencillos influenciados por la corriente filosófica del siglo de las luces. La ropa interior en este punto se compondrá de un pequeño corsé por encima de la camisa.

En Francia, al retorno de la monarquía con Luis XVIII, el corsé vuelve a la sociedad con la intención de reflejar que las mujeres son buenas madres y esposas y por primera vez

en su historia, es considerado como ropa interior. Más agresivo esta vez, comprime los senos y abdomen como nunca, se incorpora a él unas almohadillas a la altura de las caderas, dando a la figura femenina una óptica de curvas desmesuradas. Se pone sobre la camisa, pero bajo el vestido, y tiene un sistema en la espalda que permite abrocharlo, es el llamado "corsé de la perezosa".

En la sociedad de la época, tener el cuerpo encorsetado era sinónimo de una buena figura femenina. Empezaron a ser diseñados con colores pastel y motivos florales. Aunque cada vez más arraigados en la sociedad, la medicina no cesaba su denuncia a estos ya que reprimían demasiado los riñones causando la pérdida de conocimiento entre las mujeres y en los casos más extremos, abortos. Pronto, las marcas de corsés cambiaron su diálogo publicitario a "*Resalta pero no oprime*".

Herminie Cadolle fue una de las corseteras más famosas en el siglo XIX, una a la que no le gustaron los corsés. Después de la Comuna de París, de la que fue gran partícipe, se exilió de Francia. Siendo feminista decidió liberar a las mujeres del corsé dividiendo a este en dos partes, con el objetivo principal de proteger los senos, algo muy parecido al sujetador. Sin embargo, el sujetador como tal, no va a ser impuesto hasta mucho después, ya que era criticado por cortar a las mujeres en dos.

A principios del nuevo siglo XX, los corsés seguían siendo una realidad en la vida diaria de la mujer. Minimizaban la cintura impulsando el pecho hacia arriba. Las mujeres de clase alta eran prisioneras de conjuntos de ropa interior rígidos y complicados. Como muestra de poder, los hombres son los que les regalaban la lencería cara y de calidad.

En 1910 la lencería toma significados peyorativos, reservándose para las prostitutas aquellas prendas fabricadas en satén y seda.

La Primera Guerra Mundial supuso cambios en todos los aspectos sociales, las mujeres tomaron el relevo de las tareas que sus maridos, padres o hermanos dejaron pendientes por su marcha a la guerra. Época en la que luchan por el derecho al voto y por demostrar su autonomía, las mujeres se comienzan a liberar, tanto simbólicamente como físicamente. Las faldas se cortan hasta la altura de la rodilla y en 1914 se extiende el uso del sujetador, la moda era sencilla, dejando ver la forma del cuerpo de las mujeres.

Coco Chanel se convierte en una de las figuras más significativas en el mundo de la moda, y descomponen la idea del corsé dando lugar a prendas que se adaptan más a los estilos de vida activos de las mujeres. "He devuelto su libertad al cuerpo de las mujeres" proclama.

En los años 20 nace la tendencia de una silueta más masculina entre las mujeres, los pechos grandes quedaron en el camino. La ropa interior se vuelve más fluida. Los corsés que seguían entre la sociedad cambiaban de propósito, enfocándose en resaltar una figura andrógena. Habrá un cambio de tendencia radical en los años 30, volviéndose a buscar una figura femenina y curvilínea.

El bullet bra (sujetador en forma de cono) ganó fama a finales de los 40 y fue en los años cincuenta cuando más popularidad alcanzó con la aparición de las pin-ups. Durante la década de los 50 la lencería era sinónimo de glamour y se volvió algo más asequible, ya no solo la clase alta la llevaba.

Como pasó en la primera guerra mundial, la guerra cambió la mentalidad, las mujeres consiguieron el derecho a voto en 1946 revolucionando la figura femenina, una nueva mujer que se deja seducir por una nueva versión del corsé que daba a las mujeres una cintura de avispa, popularizada por los modistos más importantes como Christian Dior o Jacques Fatte, estos diseñadores impondrán con total libertad la nueva silueta

femenina. Por última vez, se trae de vuelta las enaguas. Crean a la mujer que encarna la libertad sexual.

Será en 1960 cuando muchas mujeres van a optar por quemar sus sujetadores, en señal de libertad. A la vez que la tendencia en la lencería estos años era el tul y muy femenina.

La mujer continua la lucha por una mayor libertad sobre la disposición de sus cuerpos en los 70. Se rechaza todo aquello que anteriormente había convertido a la mujer en un objeto. La industria de la corsetería está en sus mínimos históricos.

Mientras que en los 60 reinaba un aspecto juvenil en la lencería, los estilos de los 70 se vuelven más elegantes y estilizados, a menudo con tejidos como la seda o el encaje. Se buscaba, primordialmente la ropa interior cuya función fuese la practicidad. Los panties llegan en esta década en todos los colores posibles y dibujos. Con ellos, el desuso de las ligas, ligeros e incluso fajas. Chantal Thomass, firma que sigue siendo referencia en la actualidad, los introduce en 1970 para utilizarlos en el pret-a-porter.

En 1980 y 1990 la lencería se vuelve más provocadora, y será en estas décadas cuando por primera vez veamos llevar la lencería como prendas de pret-a-porter. Con firmas como Victoria's Secret o Wonderbra, el marketing de las empresas de lencería florecía. La lencería empezó a llevarse al mercado de masas, atrayendo a clientela cada vez más diversa gracias a carteles publicitarios icónicos como el de Wonderbra o eventos sociales anuales como los desfiles de Victoria's Secret.

En el nuevo milenio y acompañando a la moda de esos años, la lencería se dejaba ver entre los vaqueros de corte bajo y crop-tops, la línea de la ropa interior y ropa de calle se hacía cada vez más borrosa.

2.2 Unidades de negocio en el sector de la lencería

La industria de la lencería, que a grandes rasgos podría ser dividida en sujetadores, braguitas y enaguas, con sus diversas variantes, conforma el 4% del total de la ropa femenina, y según el estudio de mercado llevado a cabo por Allied Market, el total de la cifra del mercado prevista para el 2025 será de 325 miles de millones de dólares, siendo, hoy, un total de 6,5 miles de millones de euros en Europa.

Dentro del sector de la lencería son los sujetadores los que lideran las cifras de negocios acumulando el 63% del mercado. Estando en decadencia los sujetadores estilo push-up que se llevaron en la década de los 90, en cifras, su cifra de negocio ha descendido de los ,81 MM de euros, hasta 28MM de euros en la actualidad. La explicación a esto ha sido su sustitución por sujetadores estilo bralette, los cuales han aumentado su rentabilidad, dejando ver que no es que las mujeres dejen de utilizar prendas de sujeción, si no que apuesta por diferentes métodos. Si hablamos de la lencería inferior, como braguitas, que suponen el 36% de las ventas del sector, la braguita convencional sigue reinando el mercado, seguida del tanga que desde el 2018 ha tenido un incremento en sus ventas de un 13%. La base de la pirámide del ranking es para las braguitas estilo brasileño, o los culotes. Entre la ropa de interior que ha sido introducida

en el mercado en los últimos años podríamos destacar los sujetadores deportivos, que han visto un importante incremento en sus ventas. Por último, si hablamos de enaguas, podemos observar que son las grandes olvidadas, en la actualidad solo suponen el 1% del sector.

En un análisis más detallado de las cifras de estos tres segmentos en los países europeos más importantes para el sector (Alemania, Francia, Inglaterra, Países Bajos, Italia y España), podemos señalar que en todos se sigue la misma tendencia. Los sujetadores lideran los porcentajes de todos los países oscilando entre el 60-65% y son los que más han crecido año tras año, excepto en España, que ha visto el porcentaje bajar hasta al 62% en 2019 en comparación al 64% que acumulaba en 2014, aunque es Países Bajos el país con el porcentaje más bajo (un 60%).

Las braguitas representan entre un 36-38%, porcentaje que ha decrecido en todos los países muy igualmente (entre 1-1.5% desde el 2014), siendo de nuevo una excepción España, que ha visto crecer al segmento un 2% desde el 2014. El segmento de las enaguas es el que menos porcentaje representa dentro de las tres categorías, oscilando entre 0.4-1.5%. La mayor caída la ha sufrido en Italia con un 20%, aunque como excepción en este caso tenemos a los Países Bajos, en el que ha tenido un crecimiento anual del 10.9%.

2.3 El cliente europeo en la actualidad

En la actualidad el sector de la lencería está muy globalizado, y muy segmentado. Los corsés se llevan como prendas de pret-a-poter, y la lencería ya se toma como un complemento más. Son cada vez más las mujeres que se decantan por prendas de interior cómodas. La silueta de las prendas lenceras se adapta cada vez más a todo tipo de cuerpos, así como de necesidades, dejando atrás el sujetador push-up que nos ha acompañado durante décadas y da paso a versiones más cómodas como es el bralette, sujetadores de encaje o algodón fijo que son simplemente bonitos pero funcionales, sin cumplir una función meramente estética.

Con el inicio del movimiento Black Lives Matter por parte de los afro-estadounidenses y su posterior propagación por todas las comunidades negras mundiales, las marcas de lencería alrededor del mundo están dejando ver que el color carne no está compuesto de solo una tonalidad, si no que puede ser tan diverso como personas hay. En Europa, la marca inglesa Nubian Skin fue creada por una mujer nigeriana con el objetivo de poder servir lencería a mujeres con diversos tonos de piel, pero no solo las pequeñas empresas están promoviendo esta tendencia, sino que también lo hacen firmas como Victoria's Secret, SavageXFenty (marca creada por la cantante Rihanna) o Aerie.

Sin duda, algo que ha sido disruptivo en el sector ha sido el hecho de la inclusión y aceptación de diversos tipos de cuerpos y, por ende, las tallas que necesitan. Son cada vez más las marcas que incluyen a modelos no convencionales para comercializar sus diseños de lencería. Las marcas más conservadoras siguen sin dar un paso en esta dirección. No solo se abre el abanico del color de piel, sino que se apuesta por lencería de toda clase de colores, apostando las marcas por prendas que se dejen ver fácilmente por sus colores. La tendencia principal del sector, junto a la inclusión de color y talla ya mencionadas, son prendas que acompañen los estilos de vida activos de sus consumidores, dejando atrás materiales como la seda o el encaje. El algodón se abre

paso en los diseños actuales, siendo este más respetable con el medio ambiente y con la piel de las consumidoras. El cuidado con el medio ambiente está tomando más relevancia en la industrial textil y según el estudio del mercado llevado a cabo por Edited, la lencería supone el 2,4% del total de las prendas sostenibles.

2.4 Competencia: Exportaciones e importaciones del sector con especial atención al mercado europeo

La balanza comercial de Europa en el sector de la lencería es negativa, siendo las importaciones superiores a las exportaciones en 2.7 de miles de millones de euros.

2.4.1 Cifras de las importaciones extra e intra europeas

Europa se sitúa como uno de los grandes importadores de lencería, del resto del mundo y entre los países que lo componen. Las cifras tuvieron un crecimiento de un millón en durante el 2014, cuya cifra era un 5,5 MM de euros, a 2019 con un total de 6,5 miles de millones de euros. El sector crece a un ritmo del 3,4% por año en Europa frente al 5% de lo que lo hace el sector textil en total. En 2019 Europa exportó 3,8 miles de millones de euros dentro del valor total del sector, cifras que han crecido de media casi un 3% anualmente.

Las importaciones realizadas fueron en total del 54% de países fuera de la UE, y un 46% desde otros países miembros. Haciendo un desglose de las importaciones, si consideramos tres grupos; Europa, países en vías de desarrollo y el resto del mundo, es Europa el que lidera las importaciones con 3 MM, los países en desarrollo sumarían un total de 1.1 mil millones de euros, siendo el resto de países los que sumarían 2.4 MM para llegar a la cifra total de 6.5 MM. Si comparamos las importaciones a Europa de lencería proveniente de los países en vías de desarrollo y el resto del mundo podemos ver que los segundos ha disminuido considerablemente su porcentaje (de un 43% en 2014 a un 36% en 2019) a favor de los primeros (que pasaron de un 11% en 2012 a un 17% en 2019).

Considerando el mercado textil en su totalidad, es China quien lidera en las importaciones a Europa con un total del 20.8%. Seguido por Bangladesh con 8% y Sri Lanka, aunque otros países como Myanmar, Vietnam y Camboya han aumentado sus porcentajes como origen de importaciones.

Alemania, Francia e Inglaterra son los países que encabezan el top 3 de intra-importadores de lencería en Europa. Junto a Países Bajos, Italia y España, conforman el 69% del total de importaciones del resto de países de la UE en 2019. Por otro lado, Italia, Austria e Inglaterra fueron los países que perdieron cuota de mercado.

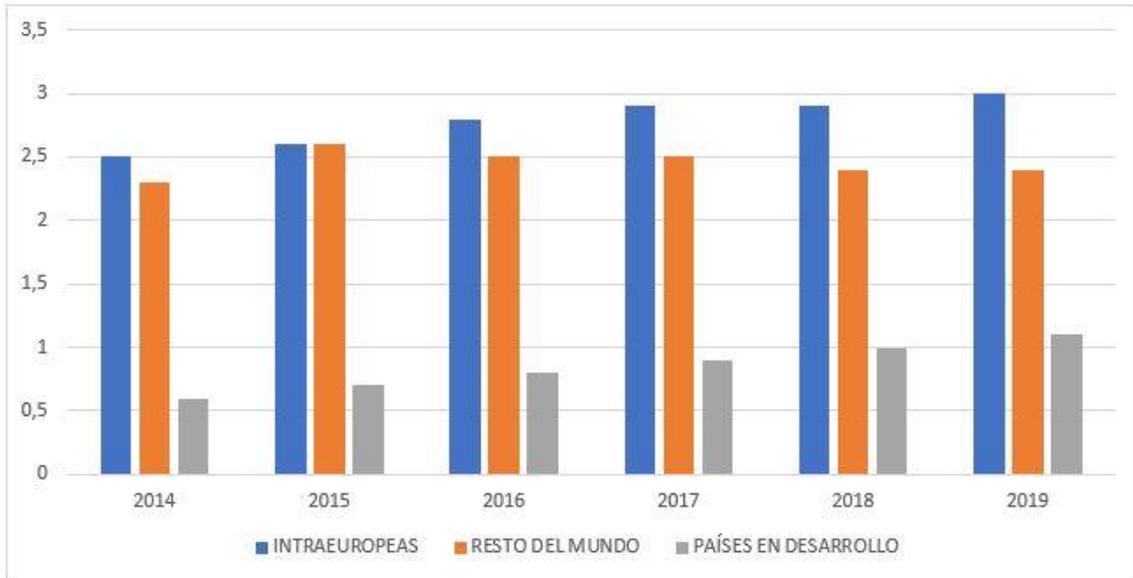
A pesar de que Europa del este tenga menos fuerza dentro del sector, son los países de esta área los que más han crecido en su totalidad, siendo Polonia el país europeo que más ha crecido en los últimos años. Alemania se posiciona como el mayor importador entre los países europeos y sus importaciones de los países en vías de desarrollo son mucho menores que las de Francia, Inglaterra y los Países Bajos. En los cinco principales países el segmento con mayor cuota de mercado en las importaciones son los sujetadores, seguidos de las braguitas.

Los mayores exportadores de Europa son Alemania (632 MM), Francia (534 MM), los Países Bajos (520MM), Italia (382MM), Bélgica (304 MM) y Austria (290 MM), que representan en conjunto el 70% de las exportaciones totales del continente. Los países

que han experimentado un mayor crecimiento en sus exportaciones han sido los Países Bajos y Alemania, mientras que Austria ha visto como el sector se reducía anualmente de media en un 5,3%.

Las barreras de entrada que podríamos encontrar en el sector son básicamente debidas al hecho de que cada vez más cadenas de fast-fashion lanzan lencería muy asequible, aunque no hay productos sustitutivos.

Gráfico 2.4.1; PESO DE LAS IMPORTACIONES DE LENCERÍA EN EUROPA (EN %)



Fuente; elaboración propia a partir de EUROSTAT

Tabla 2.4.1; DESCRIPCIÓN ESQUEMÁTICA DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR

	LÍNEAS DE PRODUCTO	PAÍSES EN LOS QUE ESTÁ PRESENTE	MARCAS	CANALES DE VENTA
LA PERLA	sujetadores, braguitas, lencería, ropa de noche	China (7 tiendas; Four Seasons) Francia (3 tiendas; Galleries Lafayette) Alemania (3) Japón (6) Italia(8) México (2) Líbano (1) Lituania (1) Lisboa (1, El Corte Inglés) Rusia (7) Seúl (1)	-----	Mayormente por Boutiques individuales en los países destino, así como mundialmente vía online. En algunos países de se comercializa la marca en los principales centros comerciales. Excepcionalmente

		<p>España (6; El Corte Inglés, solo una boutique en Barcelona) Suiza (3) Taiwán (1) Emiratos Árabes Ucrania(2) Inglaterra (3, Harrods, Selfridges) USA (9)</p>		<p>en China comercializan a través de la cadena hotelera Four Seasons.</p>
INTIMISSIMI	<p>sujetadores, braguitas, lencería, ropa de noche</p>	<p>EEUU, México, Colombia, Brasil, España, Portugal, Italia, Inglaterra, Francia, Luxemburgo, Bélgica, Alemania Suiza, Lituania, Letonia, Bielorrusia, Estonia, Polonia, Croacia, Ucrania, Rumania, Austria, República Checa, Grecia, Serbia, Arabia Saudita, Azerbaiyán, Líbano, Chipre, Turquía, Qatar, Baréin, Emiratos Árabes, China , Rusia, Japón, Macao</p>	<p>Grupo Calzedonia; Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Atelier Emé, Signorvino</p>	<p>todos propios tanto online como offline</p>
OYSHO	<p>ropa de deporte, sujetadores, braguitas, homewear</p>	<p>Egipto (1), Marruecos (3), Argelia (1), Angola (1), Mozambique (1), Túnez (1),</p> <p>México (53), Colombia (4), República Dominicana (2), El Salvador (1), Panamá (2), Ecuador (1), Honduras (1),</p> <p>China(88), Arabia Saudí (20), Emiratos Árabes (8), Indonesia (4), Líbano(5), Kazajistán (5), Kuwait (4), Qatar (4), Jordania (2), Corea del Sur (2), Omán (1), Tailandia (1), Singapur(1)</p> <p>España (177), Rusia (68), Italia (41), Portugal (36), Turquía (29), Grecia (19), Polonia (19), Francia (12), Rumania (10), Ucrania (7), Bulgaria (6), Chipre (5), Serbia (4), Bélgica (3), Croacia (3), Hungría (2), Andorra (2), Armenia (1), Azerbaiyán (1), Bielorrusia (1), República Checa (1), Georgia (1), Kosovo (1), Lituania (1), Luxemburgo (2), Malta (1),</p>	<p>Oysho, Zara, Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti, Zara Home, Uterque, Bershka</p>	<p>En tiendas propias offline y online en todo el mundo.</p>

		Montenegro (1), Suiza (1), Suecia (1)		
HOUSE OF MARLOW	sujetadores, braguitas, bodies, collares, anillos y joyas para el cuerpo.	Francia(2), Lisboa(Portugal)(1),Ámsterdam (Países Bajos) (1), Austria (1), online en todo el mundo.	-----	Todos los puntos físicos de venta son a través de boutiques especializadas en lencería. Venta online a todo el mundo.

Fuente; Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra un pequeño resumen de las marcas seleccionadas para este análisis, en primero lugar se exponen las líneas de producto que tienen, siendo más o menos homogéneas en las cuatro firmas, los países en los que están presentes y el número de tiendas por país. Las marcas que integran su grupo empresarial, que para este análisis solo será el caso de Oysho con el grupo Inditex y Intimissimi con Calzedonia Group. En la última columna se muestra cómo son los canales de venta, ya sea en puntos físicos o venta online.

2.5 Principales marcas del sector

En este apartado vamos a mencionar las marcas más representativas del sector tanto en cifras como en reconocimiento.

Las marcas más importantes del top 3 de los países son por orden;

En Alemania; Triumph International, Anita, Felina GmbH, Naturana GmbH, Speidel GmbH y Mey GmbH. (CBI, 2020)

En Francia; Chantelle, Simone Perele, Chantal Thomas, House of Marlow, Lise Charmel, Princesse Tam Tam y Etam. (CBI, 2020)

Por último, en Reino Unido; Pretty Polly Ltd., La Perla UK, Panache Derek Rose, Agent Provocateur, Ann Summers, Bordelle, Bravissimo, Coco de Mer y Lora Larsen. (CBI, 2020)

Para la realización de este trabajo se han seleccionado las siguientes compañías, cuyas principales características se detallan a continuación: La Perla, Intimissimi, Oysho y House of Marlow.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

3.1 La Perla

La Perla es una de las marcas de lencería con más renombre en el sector y una de las pocas casas de moda históricas fundadas por una mujer, Ada Masotti. Fue en 1954 en la ciudad italiana de Bolonia, donde Ada decide que, tras su gran experiencia como corsetera, quiere resaltar la belleza femenina.

Podría considerarse como la firma que ha creado la lencería como accesorio con piezas elaboradas de encaje y tul sueco e italiano. Su presencia internacional comenzó en los 80, con el boom de los bikinis, gracias al hijo de la fundadora, Alberto Masotti. La firma contaba en 2019 con 44

LA PERLA

boutiques propias, 36 concesiones a grandes almacenes y 24 tiendas de outlet. Los países europeos en los que tiene presencia física mediante boutiques son Francia, Alemania, Lituania, Portugal, España, Suiza, Ucrania e Inglaterra. Cuenta con intermediarios online y a través de su propia web vende a más de 40 países. Su sede principal se encuentra en Londres (Reino Unido), aunque sus fábricas principales se hallan fundamentalmente en Bolonia (Italia) país del que recibe la mayoría de sus materias primas, si bien también fabrica en otros países europeos. No fabrican en Asia como la mayoría de las empresas de la competencia, del continente asiático solo reciben algunos accesorios y tejidos.

Las principales categorías de producto de la marca son la lencería, la ropa de noche y la ropa de baño. Sus productos son distribuidos en tres canales principales; el retail, la venta al por mayor y franquicias.

3.2 Intimissimi

La marca reconocida a nivel mundial Intimissimi fue creada en 1996 en Italia, actualmente forma parte del Calzedonia Group. La marca se considera competitiva por su relación calidad-precio, así como por sus diseños exclusivos.

Fue una empresa con presencia internacional desde que se fundó, y en 2011 ya contaba con 1020 tiendas en 23 países distintos, cifra que pasa en 2017 a 1390 tiendas en 40 países, entre ellos, los mercados europeos en los que opera son España, Portugal, Italia, Inglaterra, Francia, Luxemburgo, Bélgica, Alemania Suiza, Lituania, Letonia, Bielorrusia, Estonia, Polonia, Croacia, Ucrania, Rumania, Austria, República Checa, Grecia. Sus principales categorías son; ropa interior, lencería, ropa, pijamas y ropa de casa.

Intimissimi pertenece al grupo Calzedonia, la cual tiene diferentes marcas, por un lado Calzedonia especializada en ropa de baño, calcetines y media, Intimissimi, Intimissimi



Uomo (marca que aglutina todos los productos para hombres), Tezenis (que cubre las mismas categorías que Intimissimi aunque de forma menos sofisticada), Falconeri (para la comercialización de

prendas de cachemir), Atelier Emè (que diseña vestidos de novia) y dentro del grupo textil tienen otra marca dedicada al vino italiano, Signorvino, que trabaja sobre todo con bodegas poco conocidas. La sede central de Intimissimi se localiza en Verona (Italia), de manera global, son propietarios del 87% de las fábricas que suministran su cadena de producción teniendo así un mayor control. Fabrica sobre todo en Italia, Croacia, Serbia, Bulgaria, Rumania, Sri Lanka, Bosnia y Etiopía.

3.3 Oysho

Marca del grupo Inditex, la única especializada en la venta de ropa interior femenina, así como también de ropa deportiva y trajes de baño. Nacida en 2001 con 10 tiendas repartidas entre España y Portugal, al cierre de ese mismo año va a contar con tiendas en Italia y Grecia de modo que su origen es plenamente internacional. Identifica su éxito por su capacidad de adaptación a los cambios rápidos de la industria, en concreto con la lencería y ropa de deporte, llevándolos a una estética mediterránea. Vende en 176 países con presencia física en 57 de ellos, entre los europeos encontramos; España, Rusia, Italia, Portugal, Grecia, Polonia, Francia, Rumania, Ucrania, Bulgaria, Chipre, Bélgica, Croacia, Hungría, Andorra, Bielorrusia, República Checa, Georgia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Montenegro, Suiza y Suecia.

La sede principal se encuentra en Arteixo (Galicia), donde nació Inditex, aunque su producción se concentra en 12 países, dando una estructura muy centralizada para una empresa global de tan grandes dimensiones. En España tan solo cuenta con 10 fábricas propias de las 7210 que tiene. China es el país que más fabrica para Inditex, seguido por Turquía y Portugal, aunque es en Bangladesh donde se concentra su mayor número de trabajadores con 540 000 personas. Las principales líneas de producto son la ropa de deporte, pijamas, loungewear, lencería, ropa de baño, zapatos y accesorios.

OYSHO

3.4 House of Marlow

House of Marlow

La pequeña empresa nace en 2019 de la mano de Billie, seudónimo que elige la diseñadora para darse a conocer. Sus productos en pequeñas boutiques de intermediarios en Francia, Lisboa, Países Bajos, Austria, aunque su sede principal y único lugar de producción es París (Francia) en un pequeño atelier donde fabrican sus principales líneas de producto, la lencería y joyería para el cuerpo. Al ser una pequeña marca la información encontrada sobre la misma y su proceso de internacionalización es escasa.

4. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

“La forma y sustancia de la respuesta de una empresa a las oportunidades del mercado internacional dependen en gran medida de las suposiciones o creencias (tanto conscientes como inconscientes) de la administración acerca de la naturaleza del mundo.” (Keegan & Green, 2009, p.17)

Según Keegan, las empresas se pueden dividir en etnocéntricas, geocéntricas, nacionales y policéntricas, atendiendo a la visión mundial que tenga la empresa. De las empresas a analizar tendríamos ejemplos de las que se comportan de manera geocéntrica y una etnocéntrica.

En los modelos de etnocéntricos la empresa entra a mercados extranjeros de forma secundaria al de origen. Considerando que lo que ha funcionado en el país de origen hasta ahora funcionará en el de destino, lo que conlleva a no adaptar los productos a los países a los que sale a operar. Este tipo de empresas, en ocasiones, priorizan su mercado de origen, considerándolo superior a los demás, dando por hecho que lo que funciona en él funcionará en los otros también. En el caso opuesto, tenemos las empresas geocéntricas, son las que perciben el mercado global como un solo mercado, estas son las empresas transnacionales. Suelen contar con cadenas de suministro mundiales, instalándose en aquellos territorios más oportunos para el desarrollo de la empresa. Según Keegan & Green (2009) “La orientación geocéntrica representa una síntesis de etnocentrismo y policentrismo; es un “punto de vista mundial” que ve similitudes y diferencias en mercados y países e intenta crear una estrategia global que responda totalmente a las necesidades y los deseos locales.” Es por eso por lo que este tipo de empresas utilizan elementos estandarizados para sus productos a la vez que hacen algunas adaptaciones en los países en los que se establecen.

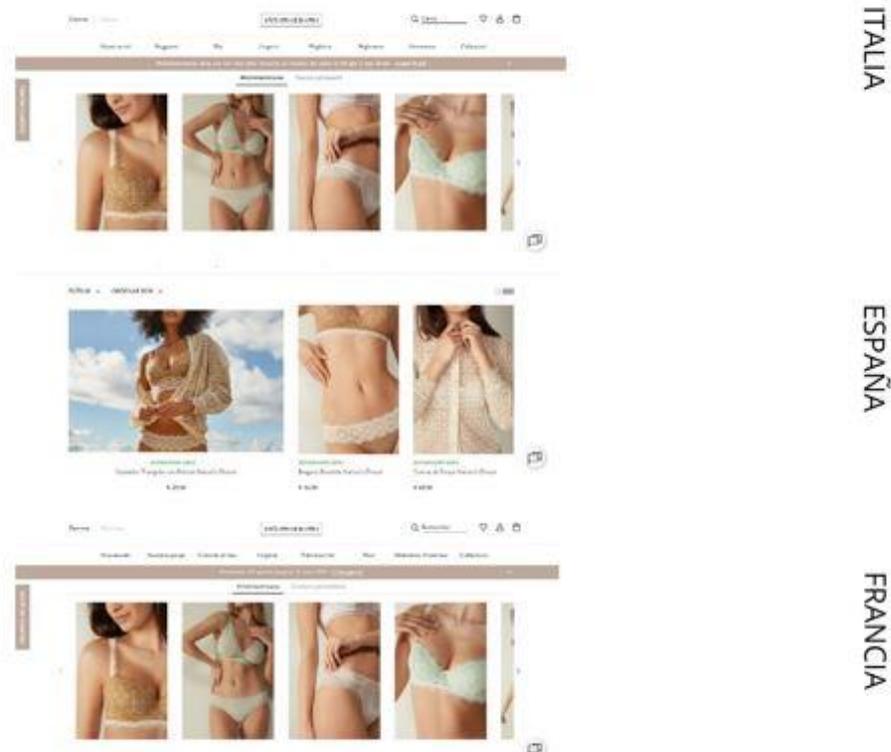
En nuestro caso, podríamos señalar que Intimissimi, La Perla y Oysho siguen una orientación estratégica geocéntrica, considerando el mercado mundial como único.

Todas se identifican con el mismo nombre en los países que operan, estandarizando así la percepción que sus consumidores tienen de la marca.
En los siguientes apartados se entra en detalle para justificar lo anterior mencionado.

4.1 Webs comerciales

Para hacer un análisis de las webs comerciales de las marcas, se selecciona las dirigidas a los mercados en Francia, España e Italia como referencia.

Ilustración 4.1.1; WEB COMERCIAL DE INTIMISSIMI EN ITALIA, ESPAÑA Y FRANCIA

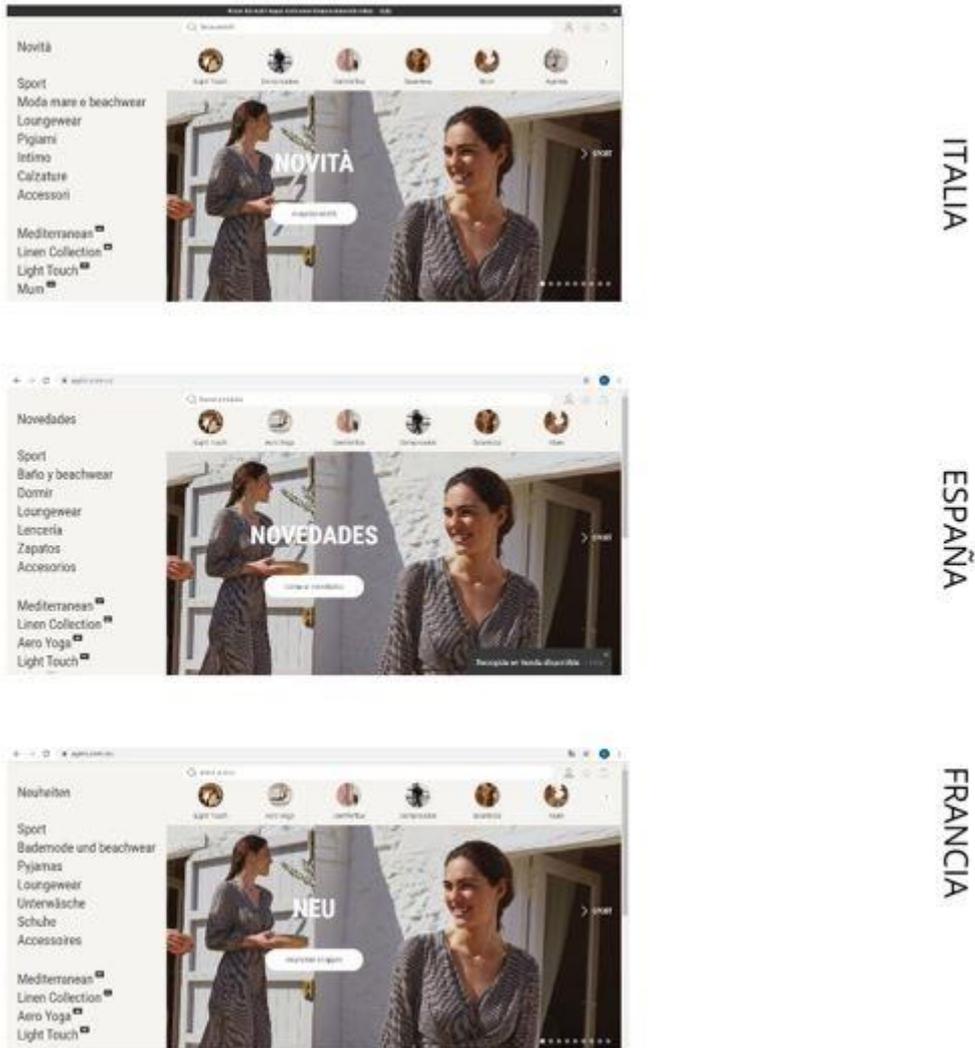


Fuente; elaboración propia

Empezando por Intimissimi, podemos ver que de las marcas seleccionadas es la única que cambia su página principal en los distintos países. Aunque no hay distinción de productos entre unas y otras. Algo a destacar es el hecho que a pesar de ser Alemania el que cuenta con mayor consumo en el sector, el gigante de Calzedonia no comercializa a través de su página web en el país, aunque tiene tiendas físicas en el mismo.

ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNACIONAL DE EMPRESAS EN EL SECTOR DE LA LENCERÍA

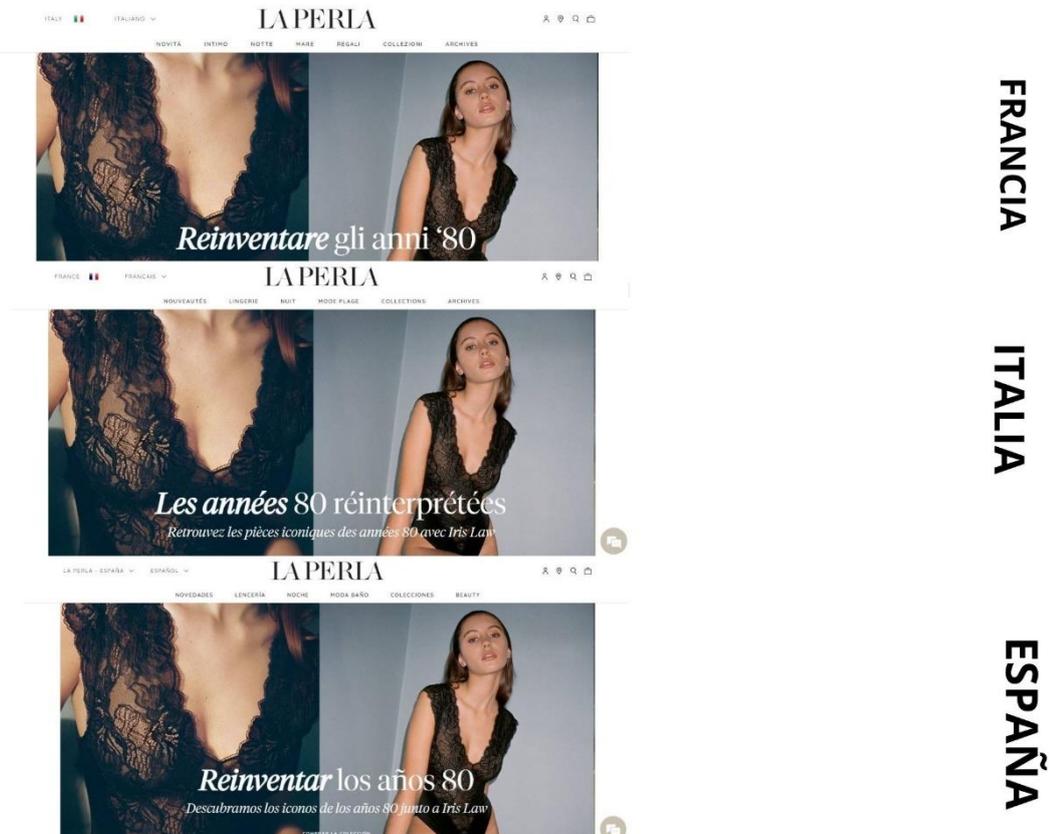
Ilustración 4.1.2; WEB COMERCIAL OYSHO EN ITALIA, ESPAÑA Y FRANCIA



Fuente; Elaboración propia

La web de Oysho es idéntica en todos sus mercados, teniendo, como en las demás la adaptación en el idioma del país de destino. Todas sus líneas de producto se encuentran de igual forma presentadas.

Ilustración 4.1.3; WEB COMERCIAL LA PERLA EN ITALIA, ESPAÑA Y FRANCIA



Fuente; elaboración propia

En la web comercial de La Perla podemos ver que de nuevo no hay diferencias entre los distintos países en los que se encuentra más que el idioma. La única excepción a señalar sería el caso de la web italiana, que en su barra de productos añade una sección como “regali” (regalos en español), en las que te redirecciona a un apartado de camisones a personalizar con iniciales a elegir. Sí que es cierto que esta misma opción la tenemos en las demás webs pero no resaltada en la barra principal.

En cambio, House of Marlow posee una única web comercial para todo su mercado, siendo las opciones de idiomas el francés y el inglés, por lo que cuenta con las mismas líneas de producto para todos los países y su marca comercial es también la misma.

4.2 Publicidad

Intimissimi es una de las corporaciones de lencería más activa en cuanto a comunicación se refiere. En los últimos años podemos destacar las campañas de publicidad que ha hecho con Blanca Suarez, Irina Shayk o Sarah Jessica Parker. En consonancia con la estrategia geocéntrica que se trata de justificar, en sus spots publicitarios se observa que son genéricos a todos los mercados, muy visuales en su mayoría, con la excepción de que al final del comercial donde se introduce la campaña de la firma, hay una pequeña adaptación a los países con una traducción del guion original.

Ilustración 4.2; SPOT COMERCIAL INTIMISSIMI EN COLABORACION CON SJP



Fuente; WEB INTIMISSIMI

Siguiendo con Oysho, en cuanto a spots publicitarios la empresa emplea presentaciones a modo de video de sus colecciones, todo en un único idioma, el inglés. Incluso, en la última década ha introducido su nueva gama de productos de deporte, y a través de su canal de YouTube ofrece clases de yoga y pilates, siempre en inglés.

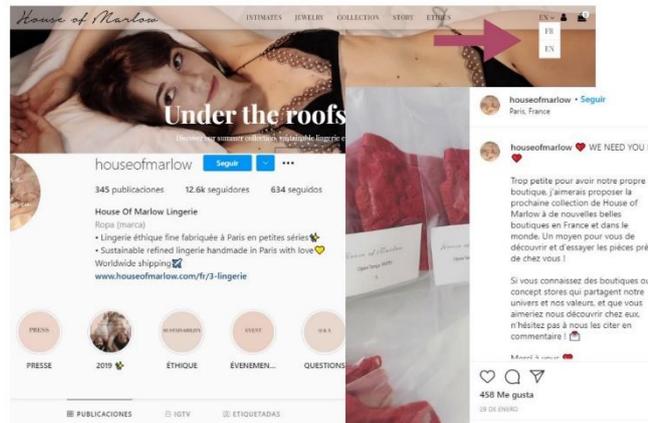
La gestión de La Perla de su marketing digital se basa sobre todo en contenido fotográfico, ya que en comparación a las otras marcas no tiene spots publicitarios ni presentación en video de sus colecciones, por lo que la adaptación que tiene que hacer es aún menor.

Por último, House of Marlow, al tratarse de una empresa pequeña no cuenta con spots publicitarios.

4.3 Redes sociales

Intimissimi cuenta con un perfil en redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram, único para todos los países, en los que lleva su comunicación en inglés. El mismo caso ocurre con Oysho y La Perla. House of Marlow al ser Etnocéntrica, su gestión de marketing está centralizada en Francia, dando importancia al cliente de origen, ya que su comunicación es mayoritariamente en francés en sus redes sociales, solo encontramos posts en inglés esporádicamente.

Ilustración 4.3; CAPTURA DE INSTAGRAM DE HOUSE OF MARLOW



Fuente; elaboración propia

5. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

En este apartado se tratará de hacer un análisis del proceso evolutivo de formulación de estrategias de Marketing Internacional. Toda empresa, en su proceso de internalización, suele pasar por distintas fases, la duración y secuencialidad dependerá en gran medida de la capacidad de financiación de estas y nivel tecnológico.

La empresa, en su primer paso hacia la internalización, comienza por introducirse en aquellos mercados en los que encaja mejor su oferta haciendo en esta las mínimas adaptaciones posibles. Sus decisiones estratégicas vienen marcadas por una su introducción a mercados similares ya sea por cercanía geográfica o psicológica a su mercado doméstico. Puede hacerlo de una forma simultánea o secuencial dependiendo de variables como, por ejemplo, la estabilidad política y económica del país de destino.

Si la empresa continúa, entrará en la segunda fase, en la que hay una expansión del mercado local, se introducen productos específicos para los distintos países en los que opera y se vuelve más descentralizada, en este punto las filiales cuentan con poder para tomar ciertas decisiones. Una de las decisiones estratégicas más relevantes en esta fase desarrollar productos adaptados a cada mercado, lo que depende fundamentalmente del tamaño del mismo. En este sentido hay que tener en cuenta que cuanto más poder tengan las filiales menor control sobre sus actividades tendrá la matriz.

La tercera fase, la racionalización global, en el que la adaptación de los productos queda en un segundo plano y se identifican segmentos de clientes transnacionales al objetivo de estandarizar las políticas de marketing internacional, para así obtener economías de escala. Esto lleva habitualmente a coordinar o centralizar sus actividades y la toma de decisiones. Habiendo expuesto esto, consideramos que Oysho, Intimissimi y La Perla se encuentran en esta tercera fase, quedando House of Marlow en la primera fase.

La marca de lencería de Inditex distribuye desde las mismas sedes de fabricación a todo el mundo, no hace diferenciación de productos entre unos países y otros, sus actividades de marketing están totalmente centralizadas y no hacen adaptación de su

comunicación entre los países en los que está presente a nivel internacional. Como se ha mostrado en el apartado anterior, las diferencias de la marca en los países europeos son nulas, cambiando el formato de su página web únicamente al idioma local, para una mejor comprensión de los clientes. Sus áreas de gestión, entre ellas el marketing, se encuentran localizadas en el mismo punto, en Galicia.

En la misma fase que Oysho están Intimissimi y La Perla, todas siguen una estrategia internacional parecida, desarrollando su comunicación en inglés y con una oferta de productos idéntica en todos los países que están presentes, como ya se ha analizado en apartados anteriores. Ambas marcas coordinan sus tareas corporativas, en el caso de Intimissimi en Verona, en el caso de La Perla en Londres.

Estas tres compañías van a desarrollar una estrategia uniforme de marketing, con una tendencia general a la estandarización. Algo a destacar en estas marcas es que utilizan el mismo nombre para todos sus mercados, aprovechando su renombre internacional. Entre las marcas italianas, La Perla tiene una reputación de ser una marca exclusiva y de alta costura, algo conservadora y para un público más mayor, mientras que Intimissimi es también exclusiva pero más asequible, pero sin perder el estilo italiano que tan buena fama tiene. Por último, Oysho, se percibe como otra marca más de fast-fashion de la cadena de Inditex, mucho más asequible que las ya mencionadas.

En el lado opuesto se encuentra House of Marlow que, en consonancia con su estrategia etnocéntrica, no realiza adaptación del producto, pero porque se centra en su mercado doméstico mayoritariamente. La presencia en el canal físico que tiene en Europa (Austria, Portugal y Países Bajos) fuera de su mercado doméstico, es por su cercanía psico-gráfica y geográfica.

6. MACRO-SEGMENTACIÓN; RITMO DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES

En el proceso de internalización las empresas se enfrentan a la decisión estratégica de en qué mercados establecerse, ya que sus recursos son limitados. En este apartado se introduce las dos formas de macrosegmentación que llevan a cabo las empresas y se hace un análisis cronológico del orden de penetración a los diferentes mercados en los que operan las empresas a analizar.

En primer lugar, las dos estrategias que responden a este proceso son; concentración, es decir, entrar a menos mercados con un mayor número de recursos, y la diversificación, entrar a más mercados con menos recursos.

En la siguiente tabla se presentan las diferentes ventajas entre un método y otro.

Tabla 6.1; VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DIVERSIFICACIÓN Y CONCENTRACIÓN

CONCENTRACIÓN	DIVERSIFICACIÓN
Mayor concentración de los recursos	Mayor flexibilidad de la empresa
Mayor conocimiento del mercado	Menos dependencia de mercados
Perfeccionamiento del mercado	Obtención de economías de escala
Perfeccionamiento de estrategias	Aceptación del riesgo
Posición menos vulnerable (se eligen los "mejores mercados")	Crecimiento rápido en fase inicial
Menor riesgo de abandono del país	Mayor facilidad si el producto puede ser estandarizado
Mucha fidelidad del cliente	Productos estandarizados viables en muchos mercados
Mercados fiables	Muchos mercados similares
Mercados no excesivamente competitivos	Efectos de sinergia entre países
Las funciones de marketing se vuelven más costosas	Se reducen muchos costes relativos al marketing en mercados adicionales

Fuente; elaboración propia

Ayal y Zif (1979) elaboran el modelo de tabla 6.2 en el que distinguen cuatro modelos de empresas según la concentración y diversificación que lleven en los países y mercados en los que operan. Se sitúa a House of Marlow en el primer cuadrante, puesto que su negocio internacional se resume en venta online, concentrando sus esfuerzos en entrar físicamente en pocos países. También se considera que sigue una concentración de mercados/clientes dado que solo tiene dos líneas de productos, como se ha mencionado anteriormente, la lencería y joyas para el cuerpo. En el cuarto cuadrante, es decir, en el lado opuesto, encontramos a las otras tres empresas con un enfoque de diversificación de sus recursos para penetrar en otros países, así como una diversificación en los clientes, puesto que no solo vende lencería, sino que acuden a otros segmentos de clientes como pueden ser las mujeres que practican deporte o las novias, como se verá en la segmentación que realizan en el punto 7 del análisis.

Tabla 6.2; CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU GRADO DE CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

		MERCADO/GRUPO DE CLIENTES OBJETIVO	
		CONCENTRACIÓN	DIVERSIFICACIÓN
PAÍS	CONCENTRACIÓN	<i>House of Marlow</i>	
	DIVERSIFICACIÓN		intimissimi OYSHO LA PERLA

Fuente; elaboración propia

De las empresas analizadas podemos decir, de nuevo, que las tres grandes, Oysho, Intimissimi y La Perla siguen la misma estrategia, todas están presentes en la gran mayoría de países, ya sea online o a través de canales de distribución físicos. Como ya se ha hablado en la descripción de la marca, Oysho nace siendo una empresa internacional, con presencia física en España y Portugal, expandiéndose rápidamente de igual manera por Europa y seguidamente a otros continentes, con una estrategia de diversificación claramente definida. Su forma de penetración al mercado internacional fue de forma rápida a diversos países, potenciada por la experiencia y vocación internacional de su empresa matriz.

El proceso de internalización de Intimissimi, aunque no tan rápido como Oysho ha sido mucho más intenso que el de La Perla, que, aun llevando más de medio siglo presente en el mercado de la lencería, tiene una presencia internacional mucho más reducida. Las dos marcas llevan a cabo una estrategia de diversificación, puesto que también han optado por entrar a muchos mercados en un periodo reducido de tiempo.

Tal y como se expone en la tabla comparativa entre las dos estrategias, esta forma de macrosegmentación es oportuna si el producto es altamente estandarizable.

A diferencia de las demás, House of Marlow tiene una forma de entrada a mercados internacionales más reducida. "Es posible que la empresa prefiera entrar de forma paulatina, sobre todo en mercados pequeños, cuando carece de experiencia en los

mercados extranjeros y quiere afilar paulatinamente sus habilidades en las actividades internacionales. De este modo, la información y familiaridad con las actividades en los mercados extranjeros se adquiere paso a paso... puede ser preferible si una empresa está entrando a los mercados internacionales de forma tardía donde la competencia local es intensa.” (Hollensen y Arteaga, 2010) Como ya se ha comentado, House of Marlow centra sus recursos en el mercado francés, y su internalización se basan sobre todo en la exportación de sus productos a todo el mundo desde su mercado doméstico. Esto es una clara estrategia de concentración, en la que reparte sus recursos entre un menor número de países, haciendo la penetración a los mercados más profunda y por ende, más lenta.

En la tabla se muestra que las empresas pueden optar por una mayor o menor variedad de segmentos y países dentro de la división de diversificación y concentración. House of Marlow se sitúa en una posición de concentración de sus segmentos ya que se dedica únicamente a la lencería mientras que Oysho, La Perla e Intimissimi se encuentran en la posición opuesta, puesto que no solo tienen lencería, sino que dedican productos a otros segmentos como son las mujeres que realizan deporte, las novias, ropa de baño, ropa de playa y ropa deportiva para niños.

7. MICROSEGMENTACIÓN. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL. POSICIONAMIENTO POR SEGMENTOS.

La segmentación transnacional puede definirse como; la búsqueda de segmentos similares en los mercados en los que opera la empresa con el objetivo a cabo una estandarización de las estrategias de marketing.

Las similitudes pueden venir dadas por segmentos universales en los países, por segmentos diversos dentro de ellos pero que demandan un mismo producto o bien por grupos homogéneos de países los cuales van a tener semejanzas en cuanto a la cultura, economía o geografía. Cabe destacar que todas las firmas de lencería están bastante estandarizadas en Europa, ya que venden los mismos productos en todos los mercados en los que operan, como ya se ha reflejado anteriormente. Aun estando sus productos estandarizados en Europa, el tallaje de unos países a otros puede variar. Las cuatro marcas elaboran una guía de tallas disponible en sus páginas comerciales en las que se puede ver las equivalencias entre unos países y otros.

ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNACIONAL DE EMPRESAS EN EL SECTOR DE LA LENCERÍA

Ilustración 7.1; TABLA DEL TALLAJE DE LAS PRENDAS EN LA PERLA

Briefs, Thongs & Bikini Bottoms

	Size						
IT	0	0	1	2	3	4	5
INTERNATIONAL	XXXS	XXS	XS	S	M	L	XL
UK	4-6	6-8	8-10	10-12	12-14	14-16	16-18
DE/EU	30-32	32-34	34-36	36-38	38-40	40-42	42-44
FR/ES	32-34	34-36	36-38	38-40	40-42	42-44	44-46
RU	38-40	40-42	42-44	44-46	46-48	48-50	50-52

Fuente; WEB COMERCIAL DE LA PERLA

Ilustración 7.2; TABLA DEL TALLAJE DE LAS PRENDAS EN HOUSE OF MARLOW

International

Pour les soutiens-gorges, la lettre du bonnet reste la même, c'est la mesure de poitrine qui change.

France, Italie, Espagne	80	85	90	95
Allemagne, Belgique, Pologne	65	70	75	80
Grande Bretagne, Portugal, USA	32	34	36	38

Fuente; WEB COMERCIAL DE HOUSE OF MARLOW

Ilustración 7.3; TABLA DEL TALLAJE DE LAS PRENDAS EN INTIMISSIMI

circunferencia cadera

INTIMISSIMI	CM	IT	UK/US	ES/FR
S	94/98	2	8/10	40
M	99/103	3	10/12	42
L	104/108	4	12/14	44
XL	109/113	5	14/16	46

Fuente; WEB COMERCIAL DE INTIMISSIMI

Ilustración 7.4; INTELIGENCIA UTILIZADA POR OYSHO PARA SELECCIONAR EL TALLAJE DE LAS PRENDAS

Encuentra tu talla perfecta

**Fuente; WEB COMERCIAL DE OYSHO**

La guía de tallas que elaboran puede interpretarse como una segmentación por grupos de países homogéneos, ya que, por ejemplo, como se muestra en la imagen X, Intimissimi para Reino Unido y EEUU tienen unos tallajes, para Francia y España otros diferentes y para Italia unos diferentes al resto.

En Intimissimi y La Perla encontramos un segmento universal que es el de las novias, ambas firmas tienen entre sus productos, lencería dedicada especialmente a la celebración de una boda. Así como también Intimissimi y Oysho elaboran prendas para el uso deportivo. Tanto las novias como las mujeres que practican deporte se pueden situar en cualquier país europeo.

Las empresas analizadas definen sus segmentos universales en función de la edad y nivel económico (general-objetivo), la personalidad (general-subjetivo) y por el beneficio buscado (criterio específico subjetivo).

Respecto al nivel socioeconómico de los clientes objetivo, La Perla es la firma de lencería más cara entre las analizadas, siendo considerada en el mundo de la moda como lencería de lujo, con prendas hasta los dos mil euros, con accesibilidad limitada a sus tiendas y diseños más clásicos. En consecuencia, se dirige al segmento de mujeres con mayor poder adquisitivo, y a un público de mediana edad en adelante, mujeres que buscan exclusividad y tejidos de alta calidad. Esto lleva a la marca a una estandarización de sus prendas, ofreciendo, como ya se ha visto, los mismos productos en todos sus mercados. “Estamos avanzando, como el mundo lo hace, a servir a la mujer de hoy en día, a la par que nos adaptamos al mundo del retail que nunca deja de cambiar, asegurándonos que estamos situados en los destinos y mercados clave donde las

mujeres están comprando artículos de lujo.” (Pascal Perrier, CEO de La Perla, WWD, 2021). Se dirige a mujeres adultas y puesto que son prendas más especiales acudirán a la firma de una forma más ocasional, buscando prendas exclusivas y de alta calidad.

Intimissimi por su parte, se dirige a una clientela de clase media-alta, con tejidos y procesos no tan sofisticados como los de La Perla pero ofreciendo aun así calidad en sus productos. Los precios de sus productos son algo más reducidos, alcanzando los 120 euros. De nuevo, las mujeres a las que se dirige son adultas, aunque al ofrecer prendas básicas asequibles la frecuencia de compra del cliente será más elevada que por ejemplo con el caso de La Perla.

Oysho se dirige a mujeres de clase media-baja, que quieren seguir consumiendo lencería de una forma más cómoda y accesible sin renunciar al diseño. Tiene un gran abanico de precios y la calidad de sus prendas es óptima. La marca se dirige a un rango de edad entre sus clientas mucho más amplio, pues fabrican todo tipo de diseños, siendo algunos más básicos y clásicos y otras prendas más en tendencia. Además, recientemente ha empezado a comercializar ropa de deporte para niñas de entre cinco y diez años. En lo relativo a la personalidad, segmenta el mercado dirigiéndose a un tipo de clientela que se identifique con un diseño de inspiración mediterránea, de tejidos fluidos y líneas no muy marcadas. Al igual que en el caso de Intimissimi, la frecuencia en la compra de sus productos será mayor, ya que se trata de prendas de uso diario bastante asequibles y no consideradas tan especiales.

Por último, House of Marlow, al igual que Intimissimi, se dirige a un público de clase media-alta, que buscan prendas de mayor calidad. La pequeña firma segmenta según el estilo de vida optando por clientas que aprecien la artesanía y les guste llevar lencería de diseño y exclusiva. La frecuencia de compra, coincidiendo con La Perla será también ocasional, buscando prendas únicas, sostenibles y de un diseño atípico.

8. FORMAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Las empresas no solo deben elegir a los países a los que acuden, sino que además deben de elegir la forma en la que lo hacen. Las exportaciones son el método más habitual con el cual las empresas acuden a mercados exteriores, aunque como se verá también pueden optar por establecer unidades de producción en el exterior. Dentro de las exportaciones podemos distinguir “las *exportaciones indirectas*, que son aquellos con los que la empresa acude a mercados exteriores a través de sus negocios con intermediarios que se localizan en el país de origen, las *exportaciones directas*, siendo este caso cuando vende directamente a importadores, clientes finales, distribuidores o agentes en el país de destino y por último, las *exportaciones concertadas* basadas en la cooperación con otras empresas, especialmente si la empresa que quiere acudir a mercados exteriores no tiene suficientes recursos.” (Herrero Crespo, A., Marketing Internacional, 2021) Todos los tipos de exportaciones varían en riesgo, control y compromiso.

En la siguiente tabla se esquematiza los distintos métodos que llevan a cabo las empresas con el fin de justificarlos con mayor claridad.

Ilustración 8.1; TIPOS DE EXPORTACIÓN QUE LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS

	EXPORTACIÓN DIRECTA	EXPORTACIÓN CONCERTADA	EXPORTACIÓN INDIRECTA	PRODUCCIÓN EN EL EXTERIOR
OYSHO				
INTIMISSIMI				
LA PERLA				
HOUSE OF MARLOW				

Fuente; elaboración propia

8.1 Exportación directa

En las exportaciones directas hay varias formas; como las *ventas directas* en las que las empresas acceden a los mercados a través de sus propios agentes comerciales, *agentes y distribuidores* que actuarán de intermediarios y mediante *subsidiarias comerciales*, que son establecimientos propios.

La Perla penetra en sus mercados exteriores mediante distribuidores y con sus propias subsidiarias comerciales. Como ya se vio la empresa cuenta con un número reducido de boutiques en cada país de destino, todas ellas filiales de la firma.

La forma de penetración de Oysho resulta bastante evidente, tal y como opera su matriz, todas las empresas que tiene son propias, por tanto, la empresa actúa en el mercado global a través de subsidiarias comerciales. Intimissimi, al igual que el caso de Oysho, posee subsidiarias comerciales en los países en los que actúa.

Por último, House of Marlow, que carece de subsidiarias comerciales en mercados extranjeros. Sus ventas físicas en el extranjero se considera que son mediante distribuidores puesto que los precios de venta que estos ofrecen a través de sus webs son más elevados que los de House of Marlow en su propia tienda web.

8.2 Exportación concertada

Tal y como se ha comentado al principio del epígrafe, la exportación concertada consiste en unirse con otros negocios para llevar a cabo actividades en el extranjero. En el caso de las empresas analizadas en este trabajo, se identifican dos modalidades de exportación concertada;

- Franquicias internacionales: una empresa cede todo su negocio a otra empresa en el exterior.
- Alianzas estratégicas: empresas normalmente competidoras que se unen para realizar actividades en el exterior.

Por un lado, Intimissimi, que este pasado febrero se ha unido a la cadena textil Mango en colaboración para que esta comercialice su lencería en todas sus tiendas. Los negocios de Calzedonia Group, al que pertenece Intimissimi, son una red internacional compuesta de franquicias, y tal y como reflejan en su Memoria Anual de 2018 “Cualquier persona que desee puede solicitar una posición dentro del Grupo...” Pasando a La Perla, que está presente en las cadenas hoteleras Four Seasons como boutique alrededor del mundo, considerándose también una alianza estratégica. Sobre House of Marlow no se tiene constancia de que haya llevado a cabo ninguna de estas exportaciones.

8.3 Producción en el exterior

La producción en el exterior supone una alternativa a la exportación de las empresas, suele ser una de las últimas tareas a realizar en el extranjero en el proceso de internacionalización de las empresas ya que supone aún más riesgo y recursos a aportar. La producción puede ser cedida a otra empresa, bajo licencias o bien, estableciendo un centro de producción propio.

House of Marlow, la empresa más pequeña del análisis, solo consta de un centro de fabricación, como ya se ha mencionado anteriormente, que se encuentra en un pequeño atelier en la ciudad de París. De forma mucho más internacional, la producción del Calzedonia Group es casi en su totalidad propia, y sus fábricas se sitúan en Italia, Croacia, Serbia, Bulgaria, Rumania, Sri Lanka, Bosnia y en el último lugar en el que ha invertido para su producción ha sido en Etiopía.

Oysho, por decisión de su empresa matriz, Inditex, obtiene su producción a través de fábricas situadas en doce países distintos alrededor del mundo, sobre todo China, Turquía, Portugal y Bangladesh. Debido a la poca transparencia de la corporación en la web no se ha podido obtener información acerca de la propiedad de las fábricas, sin poder especificar cuál de las tres formas de producción lleva a cabo.

La Perla concentra su producción en centros propios en Italia y otros países de Europa no especificados. Junto con House of Marlow, es una de las marcas que no obtiene producción de Asia.

9. ESTRATEGIA DE MARCA

“Una marca es un conjunto complejo de imágenes y experiencias en la mente del cliente. Las marcas desempeñan dos funciones importantes. En primer lugar, una marca representa una promesa de una empresa específica sobre determinado producto; es un tipo de certificación de calidad. En segundo lugar, las marcas permiten a los clientes organizar mejor su experiencia de compra ayudándolos a buscar y encontrar cierto producto. Por lo tanto, una función importante de la marca es diferenciar la oferta de una empresa específica de todas las demás.” (Keegan & Green, 2009, p.328)

En este último apartado del análisis trataremos el tema de la estrategia de marca que llevan a cabo cada una de las empresas seleccionadas. Dicha estrategia puede ser utilizar una marca local o una global. Por marca local se entiende a aquella que es única en un mercado en concreto, dotando a la empresa que la adopta de una mayor proximidad a ese mismo mercado, aceptación y Made In local en el caso de que este fuese visto como algo positivo por el cliente. Por otro lado, la marca global consiste en desarrollar una única marca para todos los mercados en los que está presente, lo que permitirá ahorrarse ciertos costes dadas las economías de escala que pueda obtener y porque solo ha de mantener una única marca global.

En este caso, todas las empresas analizadas llevan a cabo una estrategia de marca global, estando presente en todos los mercados con la misma. Algo característico de este tipo de marcas es el hecho de que tienen un posicionamiento similar en todos los mercados, de modo que en la publicidad optaran por estandarizar sus campañas haciendo mínimas adaptaciones en el idioma. House of Marlow no va a tener esta imagen de marca tan fuerte al no ser tan conocida como sus competidoras.

Como ya se ha podido comprobar en apartados anteriores, las cuatro empresas venden todos sus productos en todos sus mercados, sin apenas adaptaciones, bajo la misma marca. No solo eso, sino que sus imágenes de marca, entendidas como la “imagen mental que tienen los consumidores con respecto al producto”, es similar en todos sus mercados. En particular, las de La Perla e Intimissimi son más reconocidas globalmente que la de Oysho, que está mejor posicionada solamente en Europa occidental, y que la de House of Marlow. En este sentido, algo a destacar es el hecho de que La Perla es considerada como una marca de lujo, lo que no solo potencia su imagen, sino que le da valor, dotando a sus productos de exclusividad, y estatus.

Algo muy ligado con la imagen de marca es el “Made In”, que definiremos como la percepción del producto o marca asociada a su país origen, y que puede incrementar el valor o reducirlo. Intimissimi y La Perla presumen del “Made in Italy” dándoles la imagen que se percibe en el mercado que todo lo de que proviene de Italia es hecho con estilo. House of Marlow, por su parte, posee el “Made in France” que hace a la marca sinónimo de elegancia. En cambio, el hecho de los productos de Oysho estén en su mayoría fabricados en el continente asiático puede hacer al cliente dudar de su calidad.

10. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis, podemos observar cómo funciona la industria de la lencería en Europa, y cómo cambian las tendencias de consumo entre las clientas. En el análisis genérico del sector vemos que los países líderes en las importaciones son Alemania, Francia e Inglaterra, y que los productos más demandados son las braguitas y los sujetadores.

En cuanto a las empresas seleccionadas, en el apartado *Orientación estratégica*, se observa que la compañía con una trayectoria más reciente es House of Marlow, que es la única que lleva una estrategia de etnocentrismo, dando más importancia a su mercado de origen. Las demás toman una estrategia geocéntrica, que se ha podido demostrar mediante los ejemplos relativos a la gestión de sus webs, redes sociales y la publicidad que llevan a cabo, no realizando en ninguna de las tres ninguna adaptación en mercados exteriores.

La Perla, Intimissimi y Oysho vuelven a coincidir en la fase de la formulación de estrategias de Marketing Internacional, situándose ambas en la tercera *La racionalización global*, dejando de nuevo la adaptación en segundo plano para buscar segmentos de clientes similares que les permitan estandarizar sus esfuerzos de marketing en todos sus mercados. Por su parte, House of Marlow se encuentra en la primera fase, ya que no adapta su producto, dada su poca experiencia internacional.

En relación a la estrategia de macro-segmentación. House of Marlow opta por un enfoque basado en la concentración, ya que su entrada es más reducida y lenta. Por su parte, las otras tres empresas optan por la diversificación en la entrada en mercados exteriores. La micro-segmentación que llevan a cabo se basa en segmentos universales como son el de las novias o mujeres que practican deporte, y también hacen segmentación socioeconómica, dirigiéndose unas a clientas con mayor poder adquisitivo. Según la edad distinguen entre clientas de mayor edad y jóvenes. Finalmente, House of Marlow y La Perla eligen un segmento de clientas que busquen prendas más sofisticadas.

Como resumen de la forma en la que penetran en los mercados, todas realizan exportaciones directas. Únicamente utilizan mecanismos de exportación concertada Intimissimi y La Perla, mediante franquicias internacionales y alianzas estratégicas. Por su parte, Oysho e Intimissimi son las dos únicas que cuentan con centros de producción en el exterior.

Terminamos el análisis con sus estrategias de marca, apartado en el que coinciden todas las empresas analizadas, que optan por utilizar una marca global, que les otorga un posicionamiento similar en todos los mercados. Finalmente, cabe destacar que Intimissimi, La Perla y House of Marlow utilizan la fortaleza de su país de origen o Made In, ya que Italia y Francia son dos países fuertes en la industria textil.

Como conclusión, hemos podido comprobar que Intimissimi, Oysho y La Perla tienen unas perspectivas de su Marketing Internacional parecida, mientras House of Marlow difiere con ellas en casi todos los puntos del análisis.

11. BIBLIOGRAFIA

AMOUR FOU. 2021. [en línea] Disponible en: <https://amour-fou.at/> [Consulta 17-04-2021]

BARBADILLO MÉNDEZ, M. 2015. LA INDUSTRIA DEL LUJO. PRINCIPALES RETOS PAR LAS GRANDES FIRMAS. Tesis doctoral no publicada. MADRID: UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4626/TFG001328.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta 15-02-2021]

BEKIA MODA. 2021. OYSHO. [en línea] Disponible en: <https://www.bekiamoda.com/marcas/oysho/> [Consulta 27-02-2021]

BIRON, B. 2017. LA PERLA WANTS TO BE “MORE THAN YOUR RICH AUNT’S” LINGERIE BRAND. [en línea] Disponible en: <https://www.glossy.co/evolution-of-luxury/la-perla-wants-to-be-more-than-your-rich-aunts-lingerie-brand/> [Consulta 12-03-2021]

CALZEDONIA GROUP. 2018. OUR MANUFACTURING FACILITIES. [en línea] Disponible en: <https://es.laperla.com/sustainability> [Consulta 5-03-2021]

CALZEDONIA GROUP. 2021. *INTIMISSIMI*. Disponible en:

CBI, 2020. THE EUROPEAN MARKET POTENTIAL FOR WOMEN’S UNDERWEAR. [en línea] Disponible en: <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/womens-underwear/market-potential> . [Consulta 20-02-2021]

ELL, K. 2021. LA PERLA’S BLAST FROM THE PAST. [en línea] Disponible en: <https://wwd.com/fashion-news/intimates/la-perlas-eighties-archive-revival-collection-1234768280/> [Consulta 15-02-2021]

FRANCHISING CALZEDONIA ESPAÑA, S.A. 2018. ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA. [en línea] Disponible en: https://world.calzedonia.com/clz_assets/clz/images/cms/CONTENT/EINF%202018_Franchising%20Calzedonia%20Espa%C3%B1a.pdf [Consulta 20-04-2021]

GOÑI ARBIDE, A., 2015. *ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL*. [online] Disponible:

GROUPE ETAM. 2021. *GLOBAL REACH ETAM*. [en línea] Disponible en: <https://etam-groupe.com/en/groupe-etam/envergure-internationale/> [Consulta 20-02-2021]

HERRERO CRESPO, A. 2021. MARKETING INTERNACIONAL. Documento inédito. CANTABRIA: UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

HOLLENSSEN, S. Y ARTEAFA ÓRTIZ, J. 2010. ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL, 4ª EDICIÓN. PEARSON.

<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16709/TFG%20Ariane%20Go%C3%B1i.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Consulta 25-02-2021]

<https://www.calzedoniagroup.com/en/the-group/our-brands/intimissimi> [Consulta 25-02-2021]

I.P.G. 2021. OYSHO EXPRIME LA EXPLOSIÓN DEL DEPORTE Y LANZA UNA CÁPSULA INFANTIL. [en línea] Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/oysho-exprime-la-explosion-del-deporte-y-lanza-una-capsula-infantil.html> [Consulta 25-03-2021]

INDITEX. 2021. OYSHO. [en línea] Disponible en: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/oysho> [Consulta 27-02-2021]

INTIMISSIMI. 2021. LA NUEVA COLECCIÓN DE MODA PRESENTADA POR SARAH JESSICA PARKER. [en línea] Disponible en: https://www.intimissimi.com/es/mujer/int_woman_lp_es-es/sarah_jessica_parker/ [Consulta 27-02-2021]

ITREND. 2017. LA IMPORTANCIA DEL “MADE IN” LA ETIQUETA DEL FUTURO [en línea] Disponible en: <https://itrend.es/es/la-importancia-del-made-in/> [Consulta 10-05-2021]

KEEGAN, J y GREEN, C. (2009) MARKETING INTERNACIONAL. 5ª EDICIÓN. PEARSON.

KILL IN ACTION LINGERIE. 2021. [en línea] Disponible en: <https://www.killedinaction-lingerie.com/about> [Consulta 17-04-2021]

LA PERLA. 2019. MODERN SLAVERY ACT STATEMENT 2019. [en línea] Disponible en: <https://es.laperla.com/sustainability> [Consulta 5-03-2021]

MACI, K., 2021. *EDITED*. [en línea] Disponible en: <https://edited.com/resources/lingerie-market-2/> [Consulta 20-02-2021].

MUÑOZ, I. 2021. LAS MARCAS DE LUJO EN EL NUEVO MERCADO. [en línea] Disponible en: https://branward.com/branderstand/las-marcas-de-lujo-nuevo-mercado/?cli_action=1621869806.557 [Consulta 10-05-2021]

MUSEO DEL TRAJE. *Investigación ropa interior femenina*. [en línea] Disponible en: <https://museodetrajes.com.co/wp-content/uploads/2018/11/Ropa-interior-femenina.pdf> [Consulta 27-02-2021]

OSORIO, V. 2018. INDITEX: ¿DÓNDE FABRICA EL GIGANTE TEXTIL? [en línea] Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html> [Consulta 28-02-2021]

PASSERI, E. 2018. CALZEDONIA INAUGURA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN ETIOPIA [en línea] Disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-inaugura-una-planta-de-produccion-en-etiopia,1028789.html> [Consulta 20-04-2021]

SUBHA, C. 2019. The evolution of the lingerie industry and the trends that govern it today. Disponible en: <https://vue.ai/blog/leaders-in-retail/the-evolution-of-the-lingerie-industry-and-the-trends-that-govern-it-today/> [Consulta 27-02-2021]

THE VENETIAN MACAO. 2021. LA PERLA [en línea] Disponible en: <https://www.venetianmacao.com/shopping/shoppes/fashion-women/la-perla.html> [Consulta 17-04-2021]

VILLAÉCIJA, R. 2021. MANGO VENDERÁ LENCERÍA DE INTIMISSIMI EN SU WEB A PARTIR DE PRIMAVERA. [en línea] Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/oysho-exprime-la-explosion-del-deporte-y-lanza-una-capsula-infantil.html> [Consulta 28-03-2021]

WIKIPEDIA 2021. *Oysho* - *Wikipedia, la enciclopedia libre* Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Oysho#:~:text=Actualmente%20se%20pueden%20adquirir%20en,%2C%20Rusia%2C%20M%C3%A9xico%20y%20China.> . [Consulta 25-02-2021]