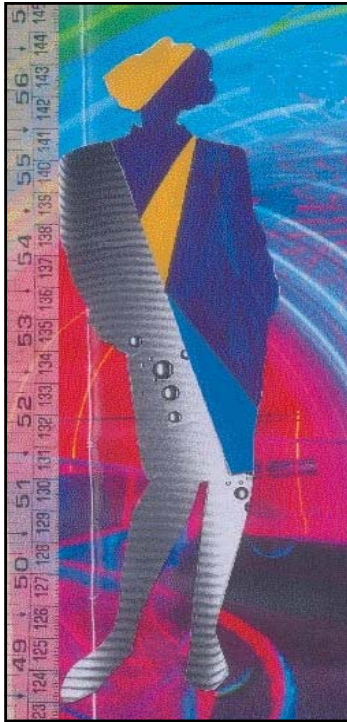
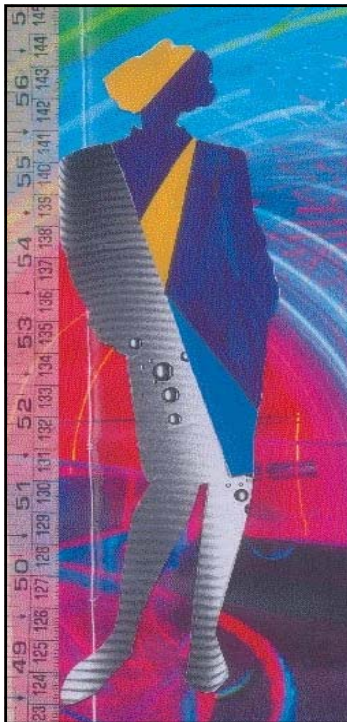


- Introducción
- Impacto de la crisis sobre el consumidor
- La recesión y la compra de moda
- Las marcas
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión



- **Introducción**
- Impacto de la crisis sobre el consumidor
- La recesión y la compra de moda
- Las marcas
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión



- Introducción
- **Impacto de la crisis sobre el consumidor**
- La recesión y la compra de moda
- Las marcas
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión

¿Cuáles son las  
fuerzas  
permanentes detrás  
de esta recesión?



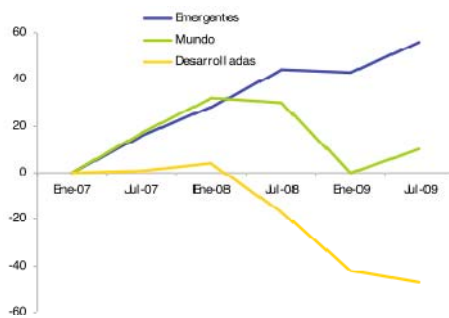
- La globalización
- El descuento y la mentalidad de ahorro: de canal de distribución a revolución industrial
- Exceso de capacidad: amenaza y oportunidad



## Globalización

El mundo irá bien, el consumo también,  
pero en otros sitios

Crecimiento de las ventas al consumo en economías desarrolladas y emergentes



Fuente: Goldman Sachs (2009)

- Tras la caída abismal de hace un año, las ventas al detalle globales se recuperan

## Globalización: La recuperación “en otro lugar”

La globalización está produciendo trasvases de riqueza desde las economías desarrolladas hacia las emergentes y de la clase media de las economías avanzadas a la nueva clase media en aquéllas



## El descuento y la mentalidad de ahorro



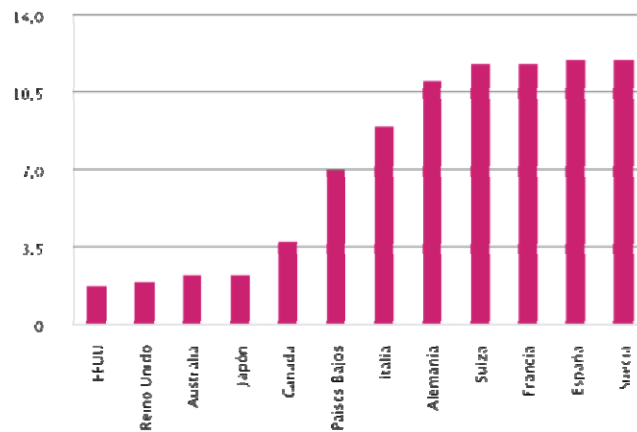
## ¿Cuáles son los factores que influyen sobre descuento y ahorro?



- Ahorro de los hogares
- Deuda
- Desempleo

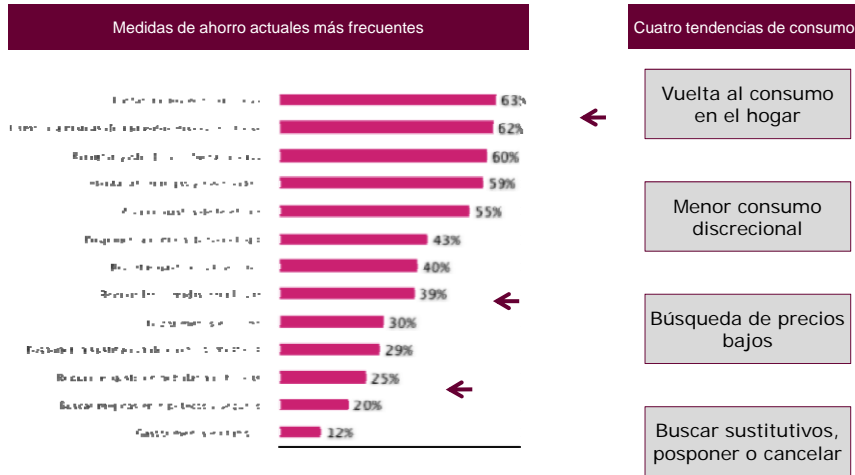
## ¿Cuáles son los factores que influyen? (1) El Ahorro

Ahorro como %  
de la renta disponible



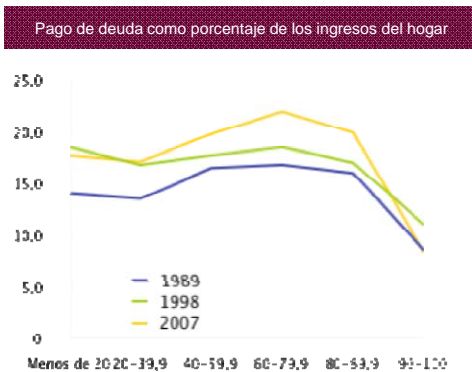
Fuente: OECD, GS Global ECS Research

## La obsesión del consumidor español en gastar menos



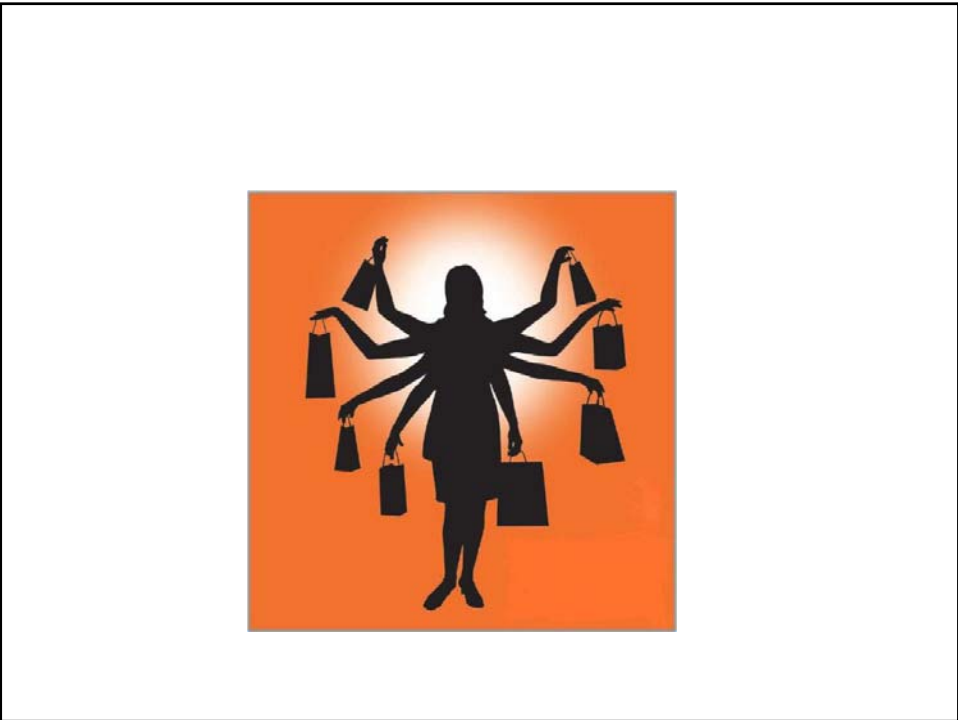
Fuente: Nielsen Consumer Confidence Survey, Abril 2009

## ¿Cuáles son los factores que influyen? (2) Deuda de los hogares



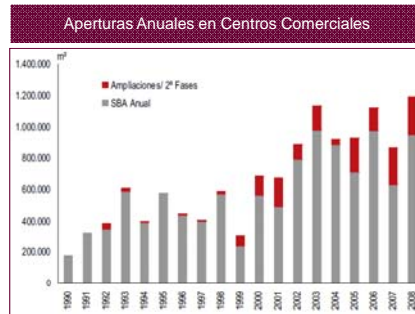
El endeudamiento de las familias es mayor en las clases medias, algo habitual pero que se ha hecho más pronunciado en años recientes

Fuente: Goldman Sachs Global ECS research (Global Economics Weekly) September 2009, National Fuentes



Hasta 2008 aumentaba el número de aperturas de centros comerciales, en 2009 ha caído, aunque han seguido produciéndose aperturas

Evolución de los centros comerciales y el sector retail



Fuente: INE, Jones Lang LaSalle Febrero 2009

- En 2003 existían en España 626 mil comercios; en 2007, 646 mil y en 2009 se estima que se reduzcan en 63.610
- Actualmente existen 514 centros comerciales y en los últimos años han disminuido el número de aperturas de nuevos centros, si bien 2009 contará con 20 aperturas y 600.000 mil de SBA adicionales

Todos los consumidores encuentran excusas para consumir menos

- Excluidos por la recesión: los que pierden su empleo (y es lo único que tienen)
- Afectados por la recesión: los que ven sus activos devaluarse
- Atrapados por la recesión: los asalariados que están endeudados
- Preocupados por la recesión: influidos por su entorno
- Consumidores de stocks: influidos por los medios
- A salvo: "la ostentación es de mala educación"



## El consumidor español concentra gran parte de las compras en rebajas y un tercio declara haber visitado un outlet durante el 2009

¿Ha comprado en un Outlet el último año?



¿Cuánto cree que se gasta en rebajas respecto a su consumo total en ropa? (valor)

Hombres: 42%

Mujeres: 38%



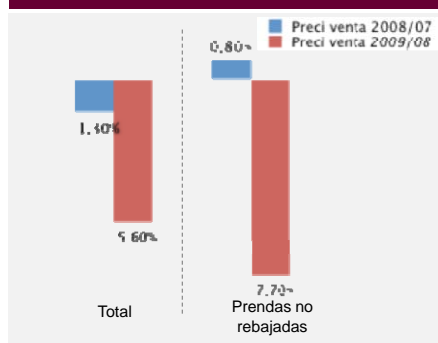
Fuente: ABN Metrics, encuesta universal consumidor de moda 2009 (516)

## Una compra cada vez más orientada a la promoción

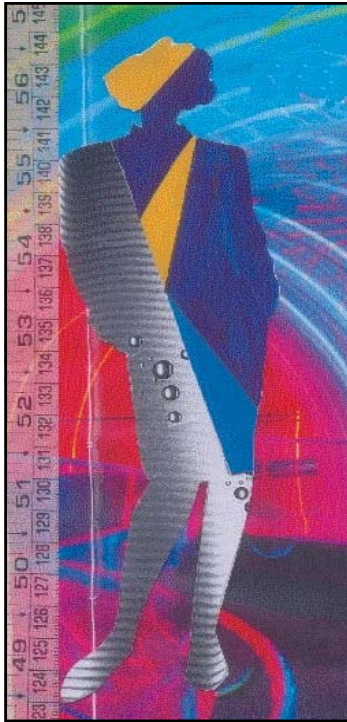
Distribución del Gasto



Evolución del precio medio de la prenda



Fuente: ABN, Análisis sobre información propietaria (2009)



- Introducción
- Impacto de la crisis sobre el consumidor
- **La recesión y la compra de moda**
- Las marcas
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión

## ¿Qué sabemos sobre los **efectos** de esta recesión sobre el **sector textil**?

- Los males del sector tienen su origen en el comportamiento promocional que se ha generalizado desde 2007
- No es cierto que hayan dejado de ir de tiendas (negligible)
- Hay una reducción de 70 € p.e. a la compra anual (la mitad efecto de precio)
- El número de visitas año
- El número de prendas compradas
- Son una combinación de pequeños efectos , todos negativos

Con casi dos decenios de crecimiento en ventas.  
**El mercado más dinámico de Europa**  
 (35% de crecimiento entre 2002 y 2007, con precios decrecientes)



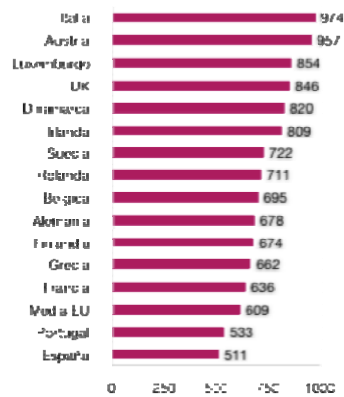
Los seis líderes de la UE por crecimiento del gasto minorista de 2002 a 2007

	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2002-2007
PAÍS	%	%	%	%	%	%
Reino Unido	-6,1	5,8	0,4	3,0	3,2	6,1
Francia	4,2	2,9	2,2	2,3	2,0	14,3
Alemania	9,2	0,5	1,9	0,9	-0,9	11,9
Italia	7,2	-0,2	8,7	5,8	3,4	27,1
España	4,8	8,7	5,6	6,8	5,3	35,3
Holanda	-3,3	-1,3	1,5	5,2	3,3	5,4
Total top 6	2,7	3,0	3,0	3,4	2,4	15,4
UE27	3,1	3,3	4,3	4,7	3,2	20,1

Fuente: Eurostat, Verdict Research

La excelencia de la **competencia** en distribución,  
 la agresividad **promocional** y el recurso a las  
 rebajas ha puesto este **mercado** entre los más  
**duros**

Gasto per cápita (€) EU15 2007



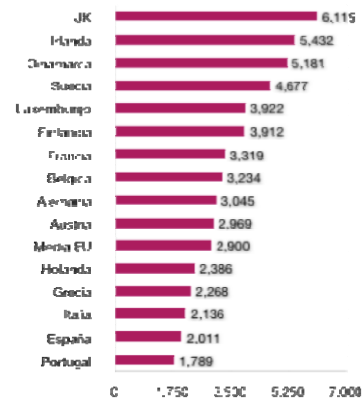
Fuente: Verdict Research



## Con las ventas más bajas por metro cuadrado...



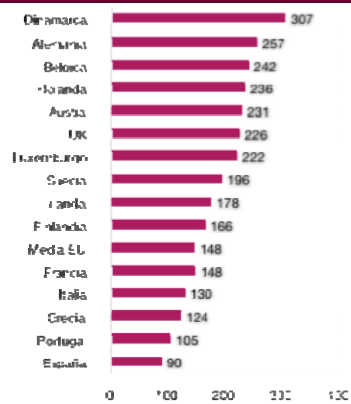
Densidad de ventas estimado (€/m<sup>2</sup>) en tiendas especialistas en ropa EU15 2007



Fuente: Verdict Research

## ...y con menos metros cuadrados por tienda

Tamaño medio estimado (m<sup>2</sup>) en tiendas especialistas en ropa EU15 2007



Fuente: Verdict Research

¿Qué sabemos sobre los **efectos** de esta recesión  
sobre el **sector textil**?

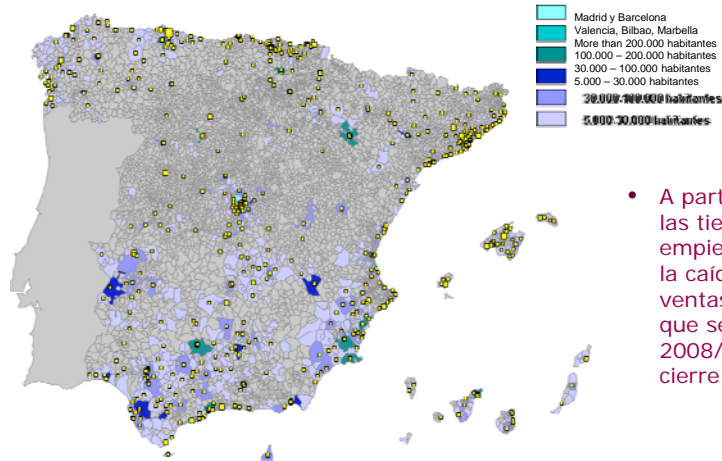
- No hay efectos disruptivos ni en base a genero, ni edad, ni hábitat
- Si acaso, los hombres más estables que nunca
- En mujeres, los premios (lencería, baño, camisetas...)
- En hombres, lo practico – las rebajas

Cuidar más al **cliente de 30 a 50** años que  
al menor de 30 o al senior

¿Qué sabemos sobre los **efectos** de esta recesión  
sobre el **sector textil**?

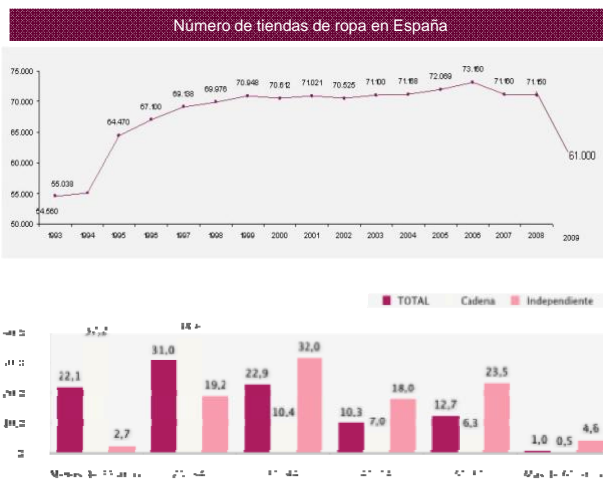
- Pero aprovechan las rebajas y las promociones y ventas privadas
- Compraran más prendas (lo que hicieron)
- Más baratas

El problema de la tienda Multimarca es el resultado tanto de la **caída de ventas** por tienda como por el **cierre** de esas puertas



- A partir de 2007 las tiendas MM empiezan a acusar la caída en ventas, situación que se agrava en 2008/2009 por el cierre de tiendas

Aunque la cuota de independientes está cayendo, el total de tiendas se mantuvo constante, como resultado de expansión de las cadenas, estrategias de nicho de los independientes y el refuerzo de las ciudades pequeñas

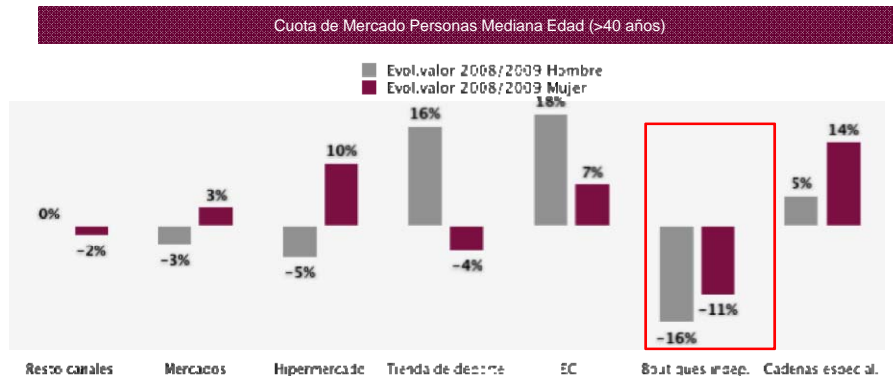


- La mayor edad provocará cierre de negocios independientes como resultado de la jubilación del empresario. El recurso de entrada vía franquicia se hace menos factible

Fuente: Acotex 2008, 2009 est. ABN a partir de INE

## El mercado de las tiendas multimarca

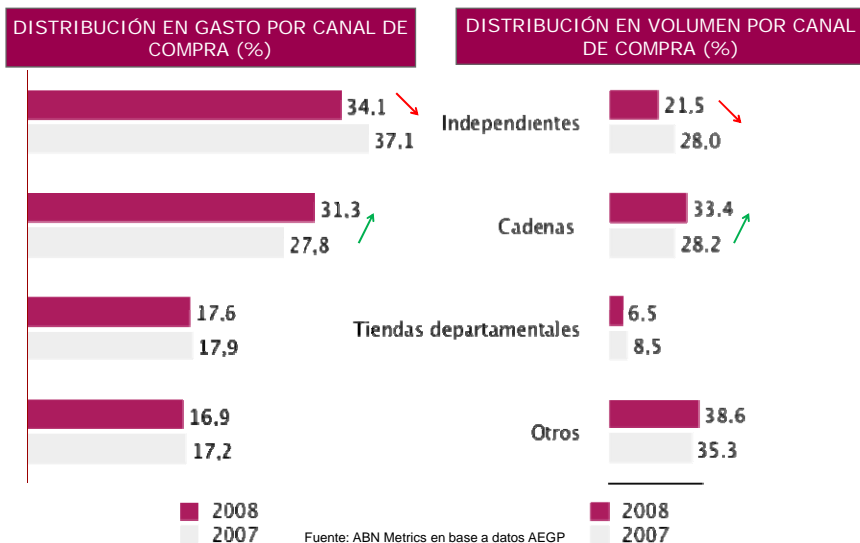
- La tienda multimarca de mujer, mucho más sensible a la pérdida de cuota que la de hombre
- El baluarte de la tienda multimarca es vulnerable: mujeres mayores y hombres de edad mediana



¿Por qué renunciar a un mercado de más de 5.000 millones de euros precisamente ahora?

## Las cadenas verticales aceleran su crecimiento, las multimarcas siguen bajando

En el entorno actual de reducción de precio y deslocalización, los grandes operadores, como las cadenas verticales y grandes almacenes, se benefician de su mayor poder de influencia en la compra

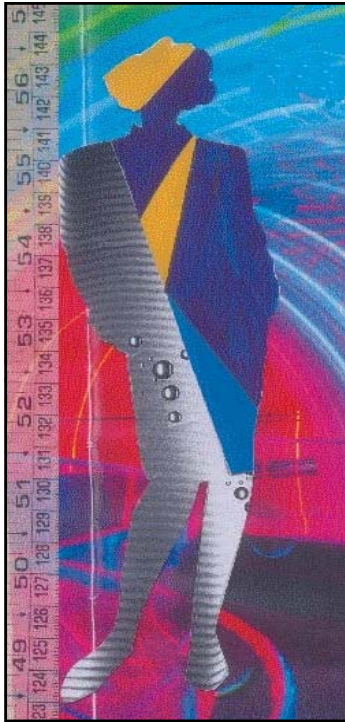


¿Quiénes son los verdaderos perjudicados por esta recesión?  
Algunas ideas (I)

- ECI vende menos, pero no cede cuota
- Inditex cede más cuota que ECI aquí (pero está en otros sitios)
- Cortefiel apenas cede cuota y ventas
- Los outlets (genuinos) ya no crecen como crecían (competencia promocional). Desde verano empatan
- Las tiendas de ropa y calzado deportivo crecen

¿Quiénes son los verdaderos perjudicados por esta recesión?  
Algunas ideas (II)

- Las cadenas crecen, pero a base de nuevos jugadores
- Los detallistas multimarca pierden cerca de 1.500 Millones de facturación y se quedan en poco más de 5.000 Millones



- Introducción
- Impacto de la crisis sobre el consumidor
- La recesión y la compra de moda
- **Las marcas**
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión

## Tiendas que conoce espontáneamente



Fuente: Encuesta ABNMetrics, compradores de moda 2009, (muestreo universal n: 856)

## Tiendas donde suele comprar

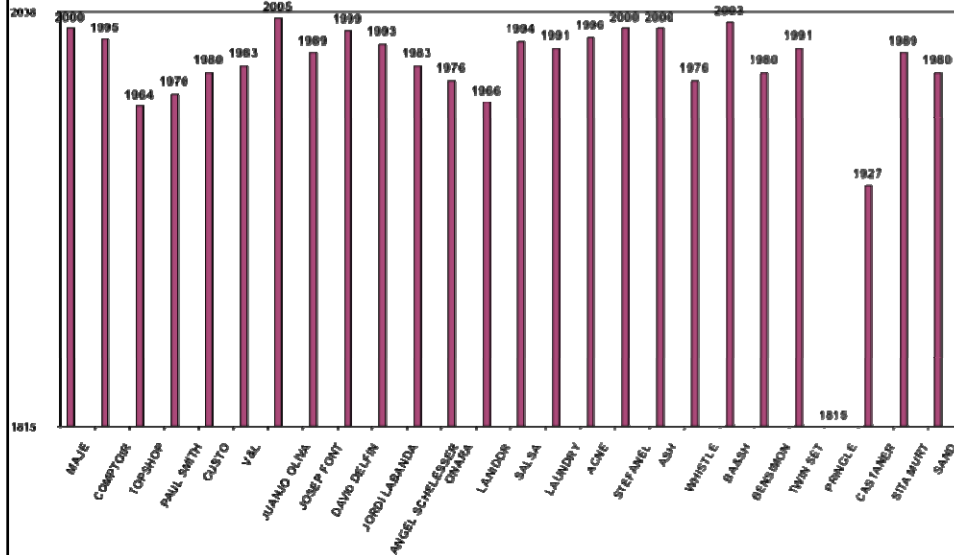


Fuente: Encuesta ABNMetrics, compradores de moda 2009, (muestreo universal n.856)

## Marcas crecientes "up"

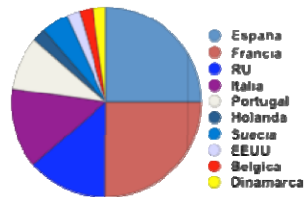


## Edad (año de nacimiento)



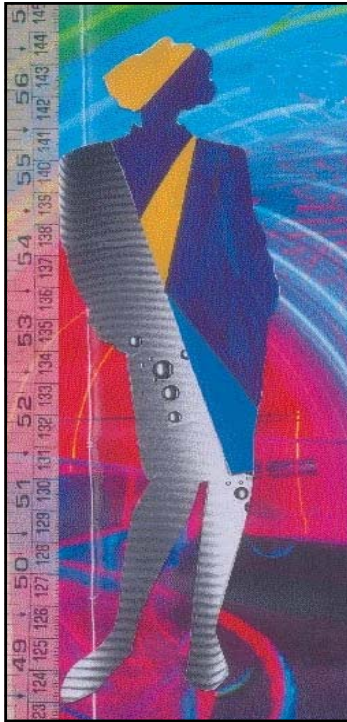
Fuente: ABN Metrics, análisis del consumidor de moda 2009

## Marcas por país de origen

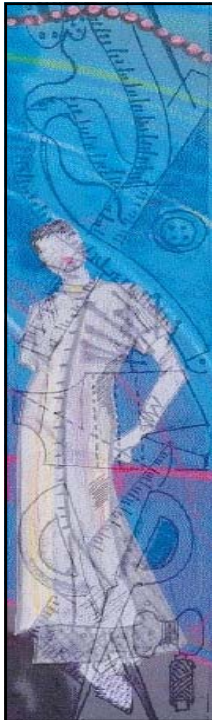


España	Francia	RU	Italia	Portugal	Holanda	Suecia	EEUU	Bélgica	Dinamarca
11	11	6	6	4	1	2	1	1	1
Custo	Isabel M.	All Saints	Fornarina	Onara	Laundry I.	Acne J.	Theory	Essentiel	Sand
Vict & L.	Vanessa B.	Topshop	Nolita	Vicri		Manush			
Juanjo O.	Maje	Paul Smith	D&G	Lanidor					
Miguel P.	Paul & Joe	Whistle	Stefanel	Salsa					
Josep Font	Comptoir	Pringle	Ash						
David D.	Agnes b		Twinset						
Jordi Labanda	Manthe								
Ángel Schlessler	Belair								
Castañer	Ba & Sh								
Sita Murt	Bensimon								

Fuente: ABN Metrics, análisis del consumidor de moda 2009



- Introducción
- Impacto de la crisis sobre el consumidor
- La recesión y la compra de moda
- Las marcas
- Mejores prácticas: cómo salir reforzado de esta recesión



## Mejores prácticas

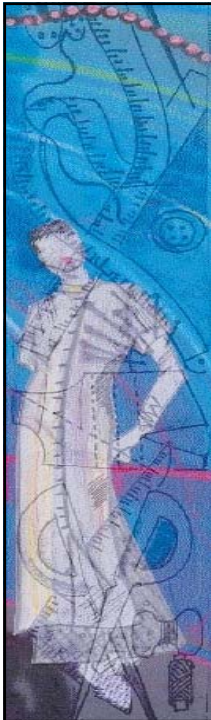
- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- Lecciones de los verticales
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comuniqué, comuniqué, comuniqué
- Colabore
- Aguante
- Conclusiones

Tener una tienda donde haya **precios** para cada bolsillo y **producto** para cada ocasión

- Usar OPPs
- No “ensuciar” la tienda
- Mejor tener dos con posicionamientos diferentes
- Ampliar el perímetro. Pensar en quién necesita distribución
- No llevar marcas que abusan de fórmulas de descuento, o outlet

## Mejores prácticas

- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- **El merchandising revuelto**
- Lecciones de los verticales
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comuniquen, comuniquen, comuniquen
- Colabore
- Aguante
- Conclusiones

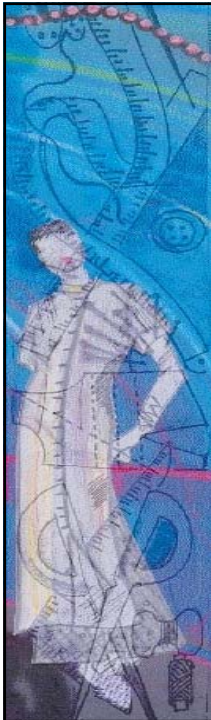


## El merchandising revuelto



- 5º operador global de cafeterías con 6.000 tiendas
- Operador multicanal - online, puestos y tiendas – con presencia en 12 países
- La innovación es clave – 1.800 referencias añadidas cada año
- Los productos no alimentarios tienen una rotación semanal o superior

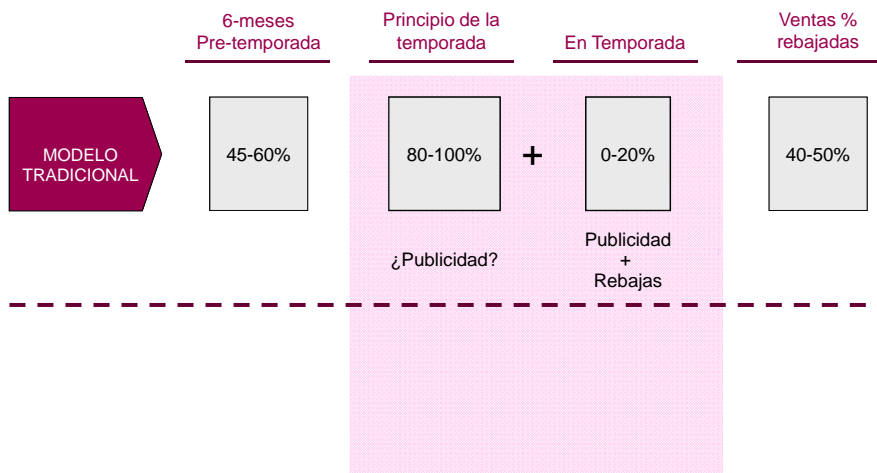
## Mejores prácticas



- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- **Lecciones de los verticales**
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comunique, comuniqué, comuniqué
- Colabore
- Aguante
- Conclusiones

## Cadena de suministro: vital cambiar el modelo. Para todos

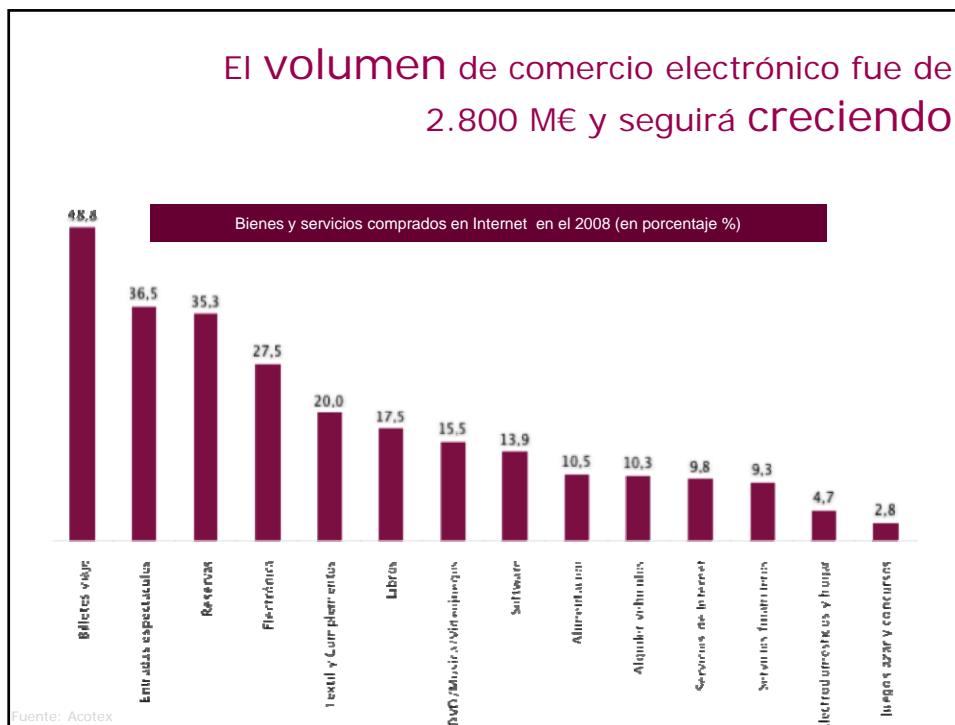
"COMPROMETIDO" VS. "OPEN TO BUY"



## Mejores prácticas

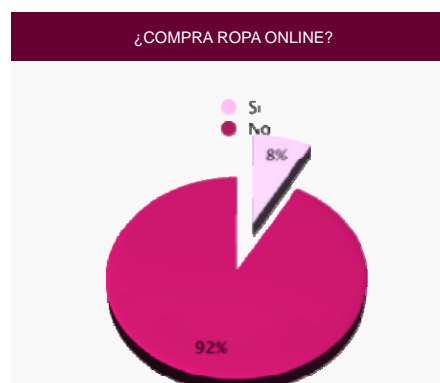
- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- Lecciones de los verticales
- **El comercio electrónico, revisitado**
- Los fabricantes verticalizados
- Comunique, comuniquen, comuniquen
- Colabore
- Aguante
- Conclusiones

## El volumen de comercio electrónico fue de 2.800 M€ y seguirá creciendo



Parece que la compra por Internet dispone de mucho recorrido por delante, aunque se tendrán que salvar algunas barreras, como la desconfianza

- Solo un 8% compra ropa online y el principal motivo son los descuentos / precios que pueden conseguirse
- Los que no compran, ven como principal inconveniente no poder probarse, seguido de una desconfianza en canal y medio de pago



Fuente: ABN Metrics universal survey 2009 (n=516)

Amazon

From: amazon@brandsonsale.com

Sent: Tuesday, October 27, 2009 5:09 PM

Subject: Your Amazon Order: Adult Super Mario Brothers Halloween Costume

Amazon Order Confirmation

brandsonSale

amazon.com  
Certified Seller

Dear

Thank you for your recent purchase from Brands on Sale through Amazon.com. The items you ordered are listed below.

**Adult Super Mario Brothers Halloween Costume**

Your order has been received and it is currently being processed. Soon, you will receive an email with your Brands on Sale order number. This order number will allow you to track your order in real time.



Order Received



Order Pulled



Order Inspected



Order Packed



Waiting to Ship



Shipped

Amazon.com

The screenshot shows the Amazon.com homepage with a search bar and navigation menu. The main content area features a banner for 'THE defining' and a product listing for 'Adult Super Mario Brothers Halloween Costume' by brandsonSale. The product is priced at \$59.99 and is in stock. The listing includes a small image of the costume and a link to see larger images.

Fuente: <http://www.amazon.com>

## Vente-privee

The screenshot shows the Vente-privee.com website. At the top, there is a login section titled "Acceso para socios" with fields for "Correo" and "Contraseña" and an "OK" button. Below this is a navigation menu with links like "Inicio", "VPLONGOS", "MI CUENTA", "AFILIAMIENTO", "AYUDA Y CONTACTO", "MIS PROGRAMAS VENTAS", "MIS ENTREGAS", and "MI CARRITO". A search bar is also present. The main content area features a large red banner with strawberries and cherries. Below it, there are promotional banners for "PUMA" (Oct 28-30), "NANOS" (Oct 28-29), and "MANGO". A pink box on the right contains the text: "Necesita login: E-Mail: moises@abnmetrics.com Contraseña: 1ABNmetrics!".

Fuente: Vente-privee.com

## Privalia

The screenshot shows the Privalia website. At the top, there is a login section with fields for "Email" and "Contraseña" and a "Entrar" button. Below this is a navigation menu with links like "Escaparate", "Mi cuenta", "Apadrina", "Ayuda", and "Blog". A shopping cart icon shows "La cesta esta vacía". The main content area features promotional banners for "TEXTURA" (Oct 29) and "CIMARRON" (Oct 29). A pink box on the right contains the text: "Necesita login: E-Mail: moises@abnmetrics.com Contraseña: 1ABNmetrics!".

Fuente: www.privalia.com

## Net-a-porter



Fuente: <http://www.netaporter.com/>

## Buy.v!p



Fuente: <http://es.buyvip.com/index.jsp>

## Club Outlet

Club Outlet

ESCRIBE REGCLUB AL REGISTRARTE Y TE REGALAMOS 5 EUROS

¿Quiénes somos? Contacto Aviso Legal REGISTRARSE Email Contraseña OK

Club Outlet

Lunes a Viernes de 10:00h a 14:00h 902 05 25 90 TFNO. ATENCIÓN AL CLIENTE

Ofertas Apadrina Carrito Mi Cuenta Ayuda

Zapatillas

ENTRAR Hasta el 5 de noviembre

Necesita login:  
E-Mail: [moises@abnmetrics.com](mailto:moises@abnmetrics.com)  
Contraseña: 1ABNmetrics!

Fuente: <http://www.cluboutlet.es/>

## Kelkoo

kelkoo Busca. Compara. Compra. YAHOO! partner

HOME CATEGORÍAS MODA MUJER MARCAS TIENDAS ESPECIALES

¿Qué quieres comprar? Buscar

Moda Mujer > Jerseys Mujer

**Moda Mujer : Jerseys y sudaderas**

Categorías relacionadas: Bolsos y Mochilas - Joyería - Lencería - Complementos - Perfumes

¿Estás buscando Jerseys? Encuentra ofertas de Moda Mujer con los mejores precios en Kelkoo.

2.611 OFERTAS EN 5 TIENDAS presentación ordenar por Popularidad RESULTADOS FILTRADOS

Producto	Marca	Precio	Disponibilidad
TAILLISIME Jersey con cuello de pico Bordado Tallissime	LAREDOUTE	34,89€	En stock
Dny Jersey (talla M)	ebtv	48,90€	En stock

Tipo: Jerseys y sudaderas, Jerseys

Marca: Diesel (1), Ralph Lauren (2), Just Cavalli (1), Adidas (1), Fomarina (1), Más...

Precio: 0 - 60 € +10%

Fuente: <http://www.kelkoo.es>

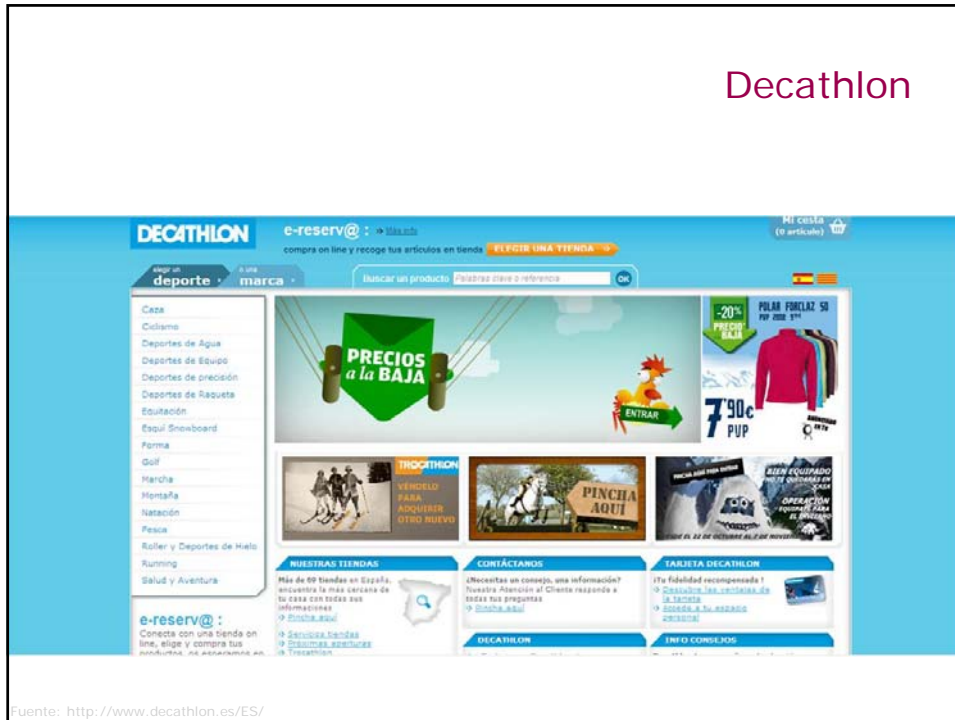
# Tiendanet.com

Fuente: <http://www.tiendanet.com/>

# Mundo Compras

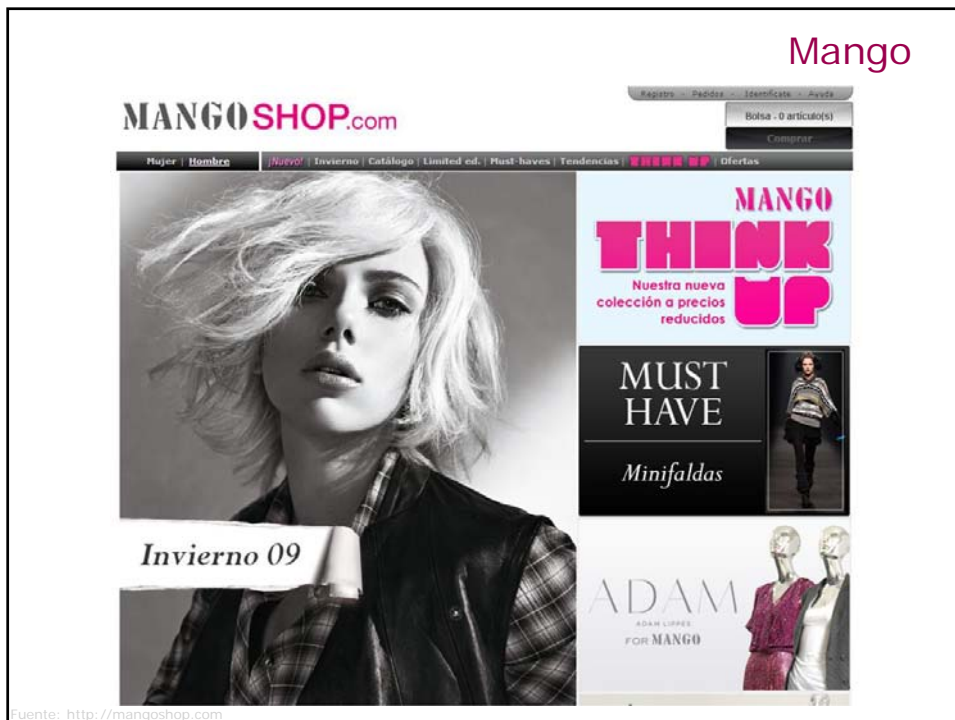
Fuente: <http://www.mundo-compras.com/>

# Decathlon



Fuente: <http://www.decathlon.es/ES/>

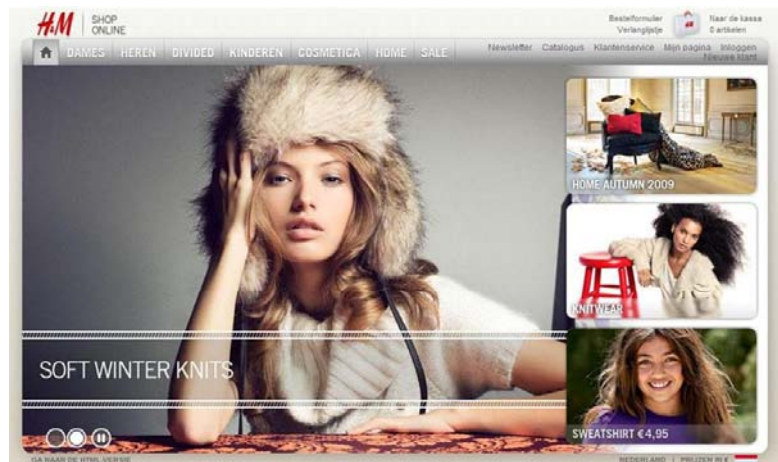
# Mango



Fuente: <http://mangoshop.com>

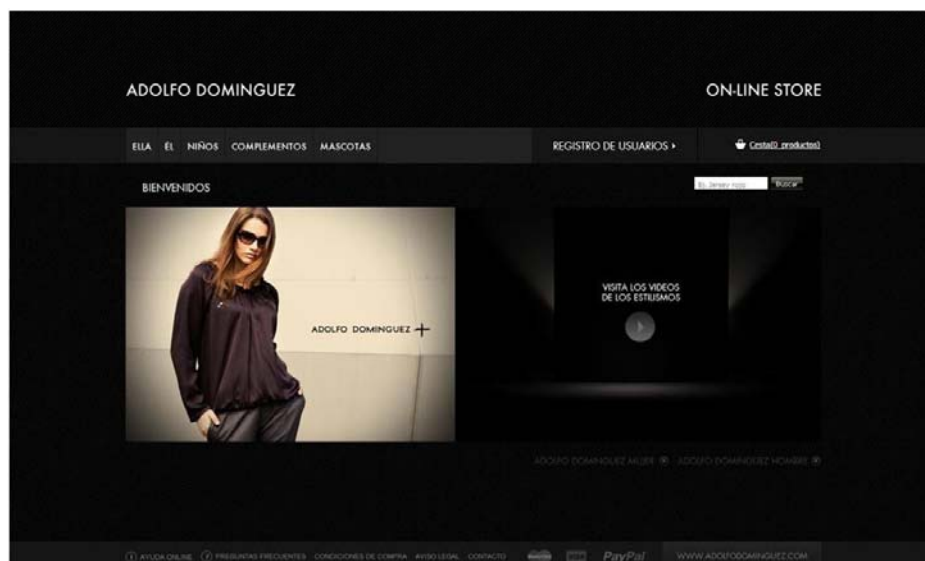
H&M

(sólo en países nórdicos y Dinamarca, Holanda y Alemania)



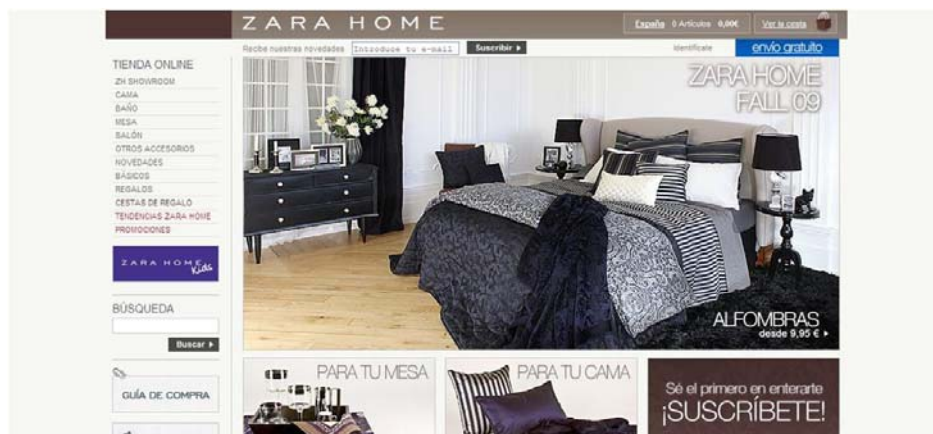
Fuente: <http://shop.hm.com/nl/?action=viewhome>

Adolfo Domínguez



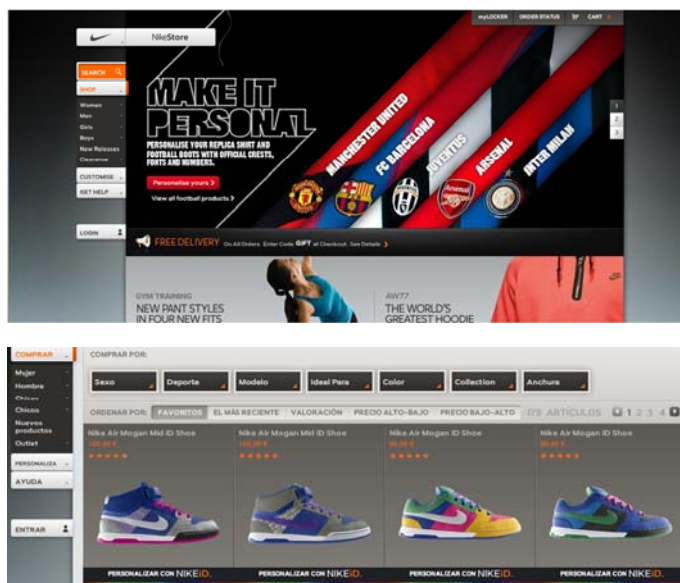
Fuente: [www.adolfodominguezshop.com](http://www.adolfodominguezshop.com)

## Zara Home



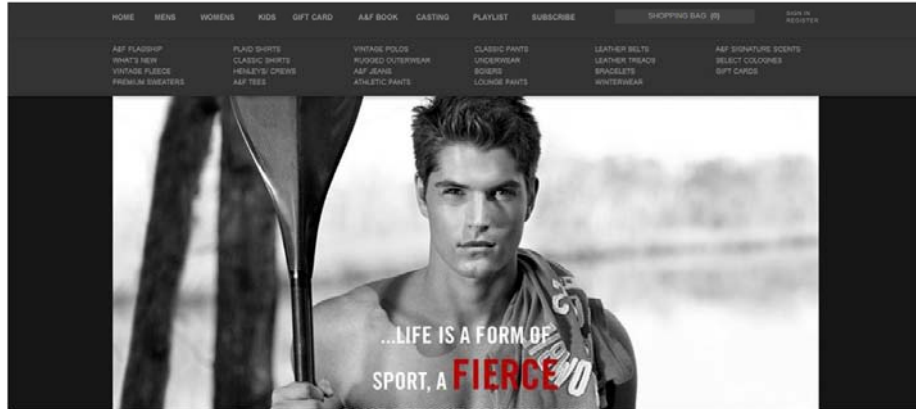
Fuente: <http://www.zarahome.com/shop/es/zara-home/home>

## Nike



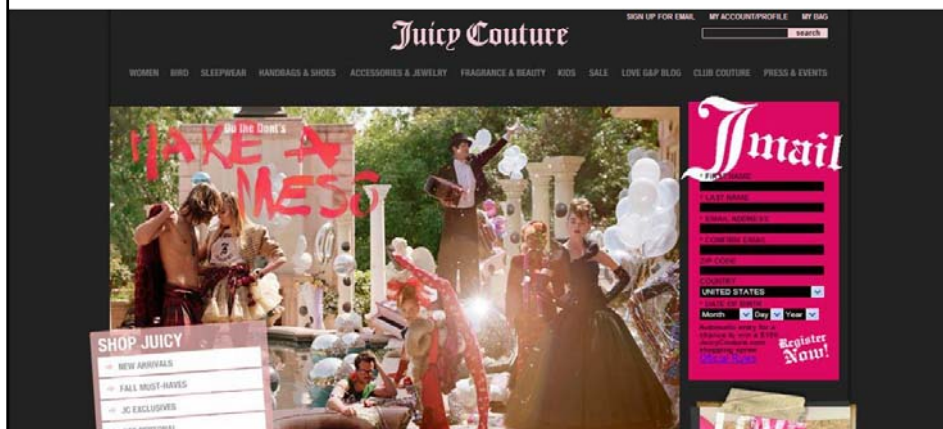
Fuente: <http://store.nike.com>

# Abercrombie



Fuente: <http://www.abercrombie.com>

# Juicy Couture



Fuente: <http://www.juicycouture.com/>

# Neiman Marcus

**Neiman Marcus** WWW.NEIMANMARCUS.COM


**ORDER SUMMARY**

Dear **xxx**, **ORDER WN71 95 00 xxx**

Thank you for shopping with Neiman Marcus. Your order selections are summarized below. We may send multiple communications regarding the status of your merchandise. The item image depicted may not reflect your specific selection. Please review the "Description" of the item number you chose.

**Shipping To:** **xxx** Box # **\*\*\***  
Boston MA 02120  
United States

The status of the merchandise for your order is listed below.

Item	Description	Status
	Ladies Fur Vest NMF10_D02E5 Quantity: 1 Color: Black Size: M/8-10 Price: \$395.00	Approximate arrival 10/30/09 FedEx Overnight Delivery

**PAYMENT INFORMATION**

Merchandise	\$ 395.00
Delivery & Processing	\$ 38.50
Total Before Tax	\$ 433.50
Tax	\$ 13.75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 447.25</b>
Visa **** *	\$ 447.25

Thank you for being a valued customer.  
**Compliments or Comments** We have a great team of experts to ensure you are satisfied with the merchandise you have chosen. Please feel free to send your [compliments or comments](#) about our service to Terry Gradidge, Vice President of Customer Care.

**Call us anytime! 1-972-556-6020, 24 hours a day, 7 days a week, Online Chat, or Email.**

Delivery & Processing | Gift Packaging | NM Credit Card | Online Account  
Personalization | Returns & Exchanges | Security Guarantee | Store Locator

# Carrefour

**Carrefour** Regístrate | e-boletín | Blog | Ayuda | Contacta con nosotros

Compra Online **Tiendas Carrefour** Grupo Carrefour

Buscador de tiendas | Aperturas en festivos | Servicios | Hipermercados | Carrefour Express | Carrefour City | Hoy en Carrefour

Tiendas Carrefour

Home >> Tiendas Carrefour >> Hipermercados Carrefour >> Colecciones >> Textil Otoño 2009

**Tiendas Carrefour**

- Buscador de Tiendas
- Aperturas en festivos
- Servicios
- Hipermercados**
- Felicita
- Promociones
- Colecciones
  - Carrefour Home
  - Carrefour Selección
  - Deporte
  - Camis Blanca
  - Jardín
  - Juguetes
  - Los Cosméticos
  - Parafarmacia
  - TDT
  - Textil
    - Uniformes
- Carrefour Express
  - Haζε franquiciado
- Carrefour City
  - Haζε franquiciado
- Hoy en Carrefour

**Textil Otoño 2009** Ver más colecciones

**OTOÑO 2009**

Te presentamos la moda de esta temporada, que sólo encontrarás en hipermercados Carrefour. Aquí puedes ver detalladamente todas las prendas que componen la nueva colección. Para empezar, selecciona alguna de las siguientes categorías:

- Bebé / infantil
- Hombre / Mujer
- Calzado / Complementos

**El Club Carrefour**

**Eventos en tu Hipermercado**

- Menú familiar: alimenta a tu familia por sólo un euro al día por persona
- Ven a Carrefour y te sentirás como en casa

**Tarjeta Regalo** Infórmate aquí

**Promociones en Prensa**

Ahorra un 8% en Estaciones de Servicio Más información

**Un ordenador portátil**

Fuente: <http://www.carrefour.es>

## La Redoute

LA REDOUTE  
¡Juega con la moda!

• Ayuda  
• Servicio al Cliente  
• Newsletter

• Comprar desde un catálogo impreso  
• Pedir catálogo

Mi Cesta  
0 Artículos

• Mi Identificado  
• Hacerme cliente  
Mi Espacio Cliente

Inicio Mujer Lencería Tallas Grandes Mama y Bebé Niños y Chicos Hombre Calzado y Complementos Deporte Textil y Deco Marcas Outlet

Busqueda por referencia, artículo y/o color

Buscar en toda la web

¡Descubre la tienda OUTLET hasta -70% en más de 1.000 artículos!

Novedades de Navidad  
Hasta -40%  
Moda & Regalos para toda la familia

Miles de regalos, brillo, strass, lentejuelas en un mundo de Shopping zen... para estas fiestas en La Redoute, ¡Te encantará!

¡El regalo de sus sueños!  
Especial Fiestas  
> Pijamas, ropa de cama ...

Sé la estrella de estas Navidades...  
Ropa de Fiesta  
Fiestas

Estás aquí: Inicio > Regalos de Navidad > Regalos para Mujer > Ideas de Moda > Todas las categorías

Página 1/22 | Siguiente >

Clasificar mis artículos por: Precio | Selección por: Marcas | Temas | Artículos por página: 20

Cazadora de piel de cordero ACTIVE WEAR

Vestido jersey REDOUTE CREATION

Camiseta sin mangas TIPSTER

Vestido con acabado de encaje REDOUTE CREATION

Pantalón de piel de cordero REDOUTE CREATION

Fuente: <http://www.laredoute.es/>

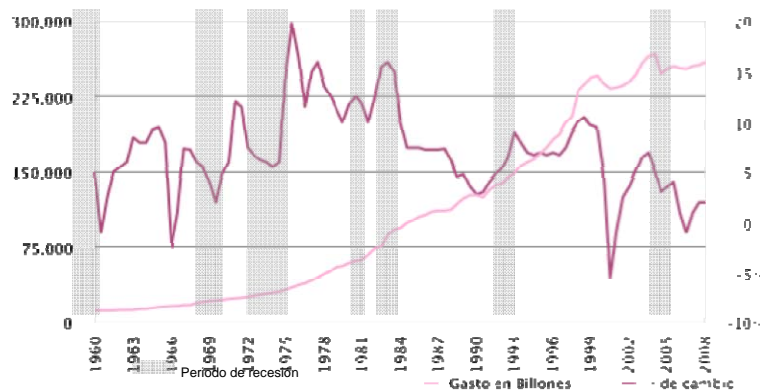
## Mejores prácticas

- 
- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
  - El merchandising revuelto
  - Lecciones de los verticales
  - El comercio electrónico, revisitado
  - Los fabricantes verticalizados
  - **Comunique, comunique, comunique**
  - Colabore
  - Aguante



¿Es mejor apoyar la tienda durante las recesiones o guardar esos recursos para invertirlos al salir?

Durante las recesiones los anunciantes reducen temporalmente sus inversiones

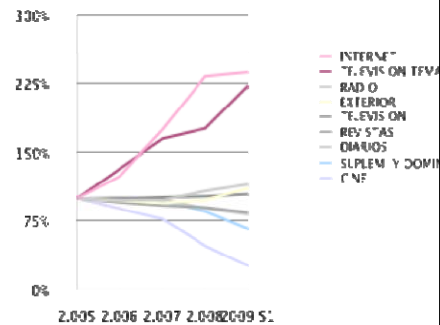


Fuente: Robert Coen, Magna

## Internet y Televisión Temática son los medios de más crecimiento, aunque la mayor parte de la inversión sigue yendo a Televisión, Diarios y Revistas

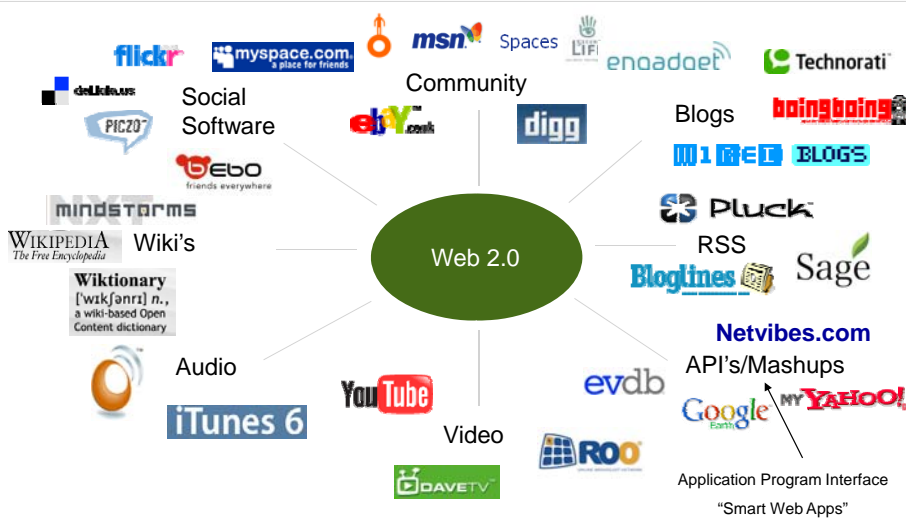
Evolución de Inversión en Publicidad por Tipo de Medio  
Total Inversión de Publicidad en España (Havas Media, Infoadex) – Total sectores

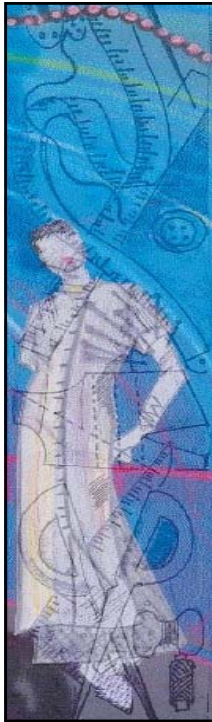
Evolución % Inversión por Tipo de Medio (2005 base 100)



Fuente: Havas Media, Infoadex

## “Web 2.0” : comunidades y redes. Complemento y prescripción





## Mejores prácticas

- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- Lecciones de los verticales
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comunique, comuniqué, comuniqué
- **Colabore**
- Aguante

## Reteniendo lo clave y subcontractando el resto




CADENA DE VALOR A RED DE VALOR – FLEXIBILIDAD

## Brandery Group

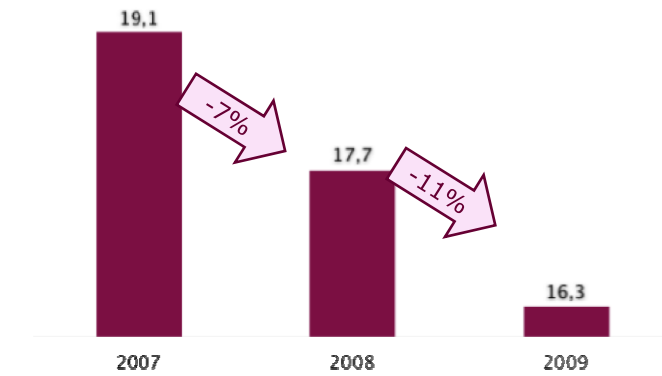
- Lobby
- Renove
- Seguridad
- Contratos
- Licencias de TV, Radio
- Tarjetas de crédito
- Backoffice común
- IT compartido

## Mejores prácticas

- 
- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
  - El merchandising revuelto
  - Lecciones de los verticales
  - El comercio electrónico, revisitado
  - Los fabricantes verticalizados
  - Comunique, comuniqué, comuniqué
  - Colabore
  - **Aguante**

Recuerde, las ventas caen 15% entre 2007 y 2009...

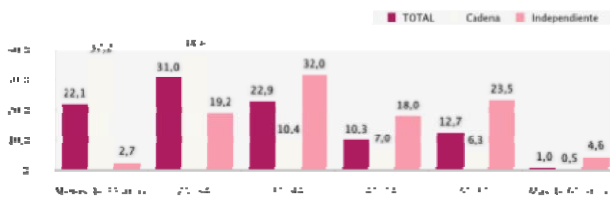
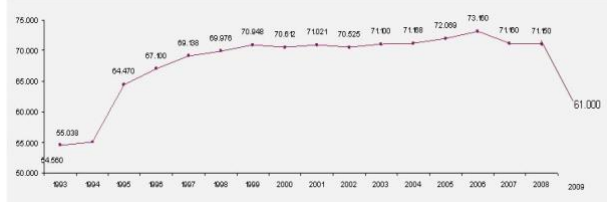
Caen las ventas en facturación (en miles de millones de Euros)



Fuente: Elaboración ABN Metrics (2009) a partir de información propietaria

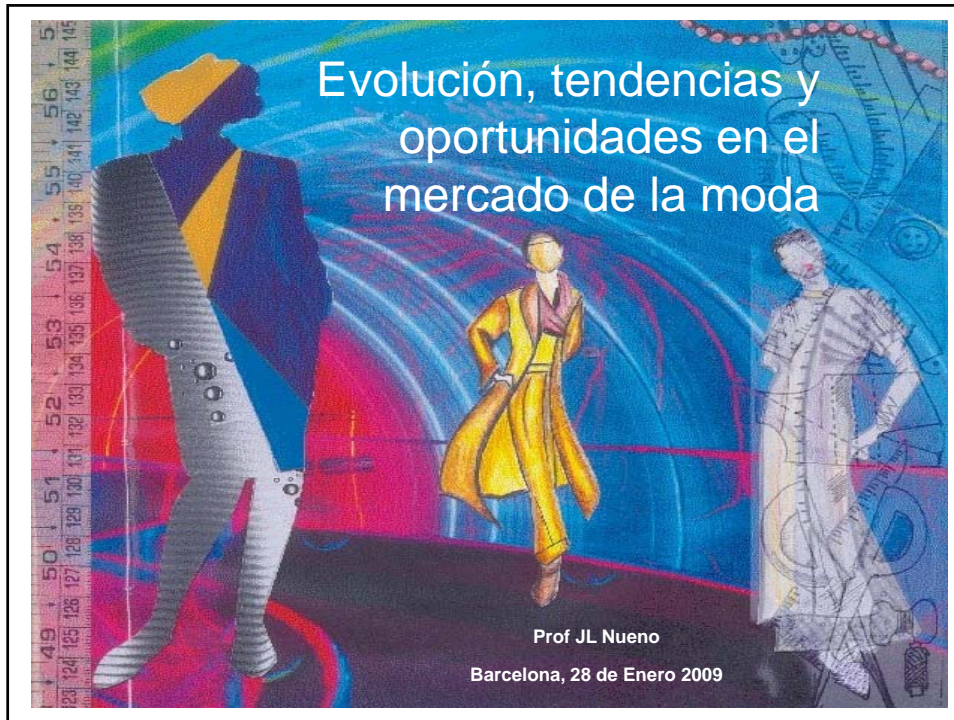
...mientras que el número de concurrentes puede caer por encima del 30%, en ese período.

Número de tiendas de ropa en España



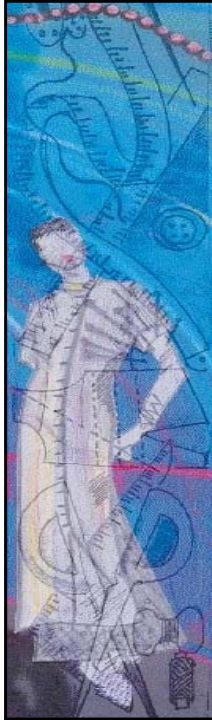
- La mayor edad provocará cierre de negocios independientes como resultado de la jubilación del empresario. El recurso de entrada vía franquicia se hace menos factible

Fuente: Acotex 2008, 2009 est. ABN a partir de INE



## Mejores prácticas

- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- Lecciones de los verticales
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comunique, comuniquen, comuniquen
- Colabore
- Aguante



## Mejores prácticas

- Descuentos en la tienda o la tienda de descuento
- El merchandising revuelto
- Lecciones de los verticales
- El comercio electrónico, revisitado
- Los fabricantes verticalizados
- Comuniquen, comuniquen, comuniquen
- Colabore
- Aguante