

---

# Modaes

---

Back Stage

## El Mapa de la Moda 2014 (III): Los gigantes del negocio internacional del lujo

---

Sarah García  
23 may 2014 - 04:55

*Tercera entrega de la edición de 2014 de la serie **El Mapa de la Moda**, un especial que Modaes.es elabora anualmente con el objetivo de convertirse en una guía para conocer cuáles son los principales actores del negocio de la moda en todo el mundo. Segmentado por sectores, **El Mapa de la Moda** es un documento de consulta para los empresarios, directivos y profesionales del negocio de la moda y de sus sectores auxiliares.*

*Patrocinado por la compañía logística **Grupo Sevica**, **El Mapa de la Moda** estrenó su edición de 2014 con una radiografía de las principales empresas del negocio de la moda en España por volumen de negocio y siguió desgranando a la industria con un análisis de los gigantes internacionales de la gran distribución de moda. A lo largo de las próximas semanas, todos los viernes Modaes.es abordará un nuevo segmento: grandes almacenes, moda urbana, moda deportiva, calzado, moda infantil, industria auxiliar y cosmética y perfumería.*

*Cada capítulo figurará en Modaes.es como un artículo de análisis, para más tarde pasar a formar parte de un documento conjunto de consulta disponible en la tienda online de Modaes.es.*

El gigante francés LVMH continúa su reinado del sector del lujo internacional, con una ventaja cada vez mayor sobre sus rivales más directos, Richemont y Kering. Este último, que ya ha consolidado su nueva imagen y su nueva denominación, no ha conseguido remontar hasta el segundo lugar que ocupaba anteriormente y continúa cerrando el *top 3* por detrás de la tradición relojera y joyera suiza de Richemont, que se afianza en el segundo puesto.

En la lista de 2014 entran compañías como Coach, que comenzó siendo una marca de complementos y que ahora busca un hueco en el segmento del lujo enfocándose a un concepto de *lifestyle*, que ya siguen otras empresas competidoras que también aparecen en el ranking, como es el caso de Michael Kors.

La española Puig continúa siendo la única del territorio nacional que se cuelga en esta clasificación y afianza su posición en el mundo con una apuesta por convertirse en un grupo de moda y perfumería, con activos como Nina Ricci o Jean Paul Gaultier.

---

# Modaes

---

Además del grupo Puig, en el ranking aparecen otras empresas familiares como Hermès, que ha protagonizado uno de los relevos de directivos más notables del año, o Armani, que recientemente ha acallado los rumores de sucesión al frente de su *emporio*.

No consiguen entrar en el *top 15* compañías como Ermenegildo Zegna o Versace, que acaba de incorporar al fondo Blackstone como nuevo accionista, y se quedan fuera, tras haber estado en la lista de 2013, otras como Salvatore Ferragamo o Tod's.

# Modaes



**LVMH**  
**MARCAS** Louis Vuitton, Dior, Loewe, Marc Jacobs, Céline...  
**FACTURACIÓN 2013** 29.149 M €  
**TIENDAS** 3.384  
**SEDE** París  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**RICHMONT**  
**MARCAS** Cartier, Montblanc, Van Cleef & Arpels...  
**FACTURACIÓN 2013** 10.649 M €  
**TIENDAS** 1.056  
**SEDE** Suiza  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**KERING**  
**MARCAS** Gucci, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Puma...  
**FACTURACIÓN 2013** 9.748 M €  
**TIENDAS** 1.149  
**SEDE** París  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**COACH**  
**MARCAS** Coach  
**FACTURACIÓN 2012** 3.822 M €  
**TIENDAS** Cerca de 1.000  
**SEDE** Nueva York  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**HERMÈS**  
**MARCAS** Hermès, Shang Xia...  
**FACTURACIÓN 2013** 3.755 M €  
**TIENDAS** 323  
**SEDE** París  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**PRADA**  
**MARCAS** Prada, Miu Miu, Car Shoe, Church's  
**FACTURACIÓN 2013** 3.587 M €  
**TIENDAS** 330  
**SEDE** Milán  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**HUGO BOSS**  
**MARCAS** Hugo Boss  
**FACTURACIÓN 2013** 2.432 M €  
**TIENDAS** 1.010  
**SEDE** Metzingen  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**ARMANI**  
**MARCAS** Armani  
**FACTURACIÓN 2013** 2.186 M € (hasta 7.750 M € con licencias)  
**TIENDAS** 2.473  
**SEDE** Milán  
**OTROS DATOS** Compañía familiar

**MICHAEL KORS**  
**MARCAS** Michael Kors  
**FACTURACIÓN 2012** 1.622 M €  
**TIENDAS** 400  
**SEDE** Nueva York  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**TIENDAS** 433  
**SEDE** Nueva York  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**RALPH LAUREN**  
**MARCAS** Polo, Polo Sport, Polo Green...  
**FACTURACIÓN 2013** 1.933 M €  
**TIENDAS** 433  
**SEDE** Nueva York  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**TIFFANY**  
**MARCAS** Tiffany  
**FACTURACIÓN 2013** 2.897 M €  
**TIENDAS** 310  
**SEDE** Nueva York  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

**BURBERRY**  
**MARCAS** Burberry

**PUIG**  
**MARCAS** Carolina Herrera, Jean Paul Gaultier, Nina Ricci...  
**FACTURACIÓN 2013** 1.900 M €  
**TIENDAS** 100  
**SEDE** Barcelona  
**OTROS DATOS** Compañía familiar

---

# Modaes

---

## 1. LVMH

El conglomerado francés no se baja de su trono. La compañía, que en 2013 rozó los 30.000 millones de euros de facturación, sigue con su estrategia de adquisiciones con las que afianzarse, más si cabe, en su posición de líder del lujo mundial. En 2013 ha destacado la adquisición de Loro Piana, grupo industrial del que **LVMH** ha tomado el 80%. El fabricante italiano de tejidos, por el que **LVMH** ha desembolsado 2.000 millones de euros, se ha convertido en una de sus prioridades y así lo refleja el nombramiento de **Antoine Arnault** como su presidente. El grupo ha visto como uno de sus diseñadores más célebres, **Marc Jacobs**, decidía abandonar la dirección creativa de **Louis Vuitton** para centrarse en su propia marca. También en **Louis Vuitton** se ha vivido una de las incorporaciones más importantes del año, con el nombramiento de **Delphine Arnault** como directora general adjunta. Tanto Antoine como Delphine han comenzado, con sus respectivos cambios de puesto, a tomar posiciones en el que se prevé uno de los mayores procesos de sucesión del sector.

## 2. RICHEMONT

El grupo suizo afianza su segunda posición gracias al conocido como *hard luxury*. Sin duda la relojería y la joyería son las grandes bazas de **Richemont** y con ellas ha cerrado un nuevo ejercicio con éxito, manteniendo el beneficio por encima de los 2.000 millones de euros alcanzados por primera vez en el ejercicio 2012. El buen momento de sus categorías más fuertes contrasta con el de sus marcas de moda, que en 2013 se quedaron sin directivo de cabecera, tras la salida de **Marty Wikstrom**. Pese a que en un primer momento el grupo se planteó desinvertir y centrarse en sus activos más rentables, ahora **Richemont**, cuyo presidente ha anunciado que se toma un año sabático, prepara planes de inversión y desarrollo para consolidar también su división de moda.

## 3. KERING

El que fuera segundo grupo de lujo del mundo continúa con su particular *via crucis* para volver a la primera línea del sector. Tras cambiar su denominación social y pasar de ser **PPR** a **Kering**, la compañía liderada por **François-Henri Pinault** busca consolidar sus dos divisiones de negocio: lujo y deporte y *lifestyle*. Después de ver como las cifras de algunos de sus activos de lujo más relucientes, como **Gucci** o **Bottega Veneta**, flaqueaban, parece que **Kering** busca en su área de deporte el plan B con el que combatir esa desaceleración de sus firmas más premium. Ese nuevo proyecto pasa por una nueva reorganización para **Puma**, por los planes de expansión

---

# Modaes

---

para **Volcom** y, sobre todo, por el fichaje del surfista **Kelly Slater**, que abandonó su acuerdo de patrocinio de más de dos décadas con **Quiksilver** para desarrollar una marca propia de la mano de **Kering**.

#### 4. RALPH LAUREN

Después de decidir suprimir su enseña **Rugby** y consolidar su red de distribución con el resto de sus enseñas, el grupo estadounidense ha vivido un año marcado por los cambios en su cúpula. Desde el nombramiento de **Jackwyn Nemerov** como presidenta y directora de operaciones a las salidas de **Daniel Lalonde** y la recientemente confirmada de **Roger Farah**, que llevaba catorce años en la compañía, han marcado el año de **Ralph Lauren**. Además, el diseñador que da nombre al grupo ha afianzado más su posición con la creación de la *Oficina del Presidente*, un órgano de gobierno formado por él mismo, Nemerov, **Christopher Peterson** y **Roger Farah**, que lo abandonará una vez deje sus responsabilidades en la compañía.

#### 5. CHANEL

La *maison* por excelencia del negocio internacional del lujo escala posiciones en la lista. **Chanel** ha conseguido llegar hasta el quinto puesto siguiendo la misma estrategia que hasta ahora: distribución exclusiva (con la reubicación de su tienda de Madrid incluida), campañas de imagen y desfiles en lugares del mundo tan dispares como París, Dubái o Dallas y mucha opacidad. Controlada por **Alain y Gérard Wertheimer**, **Chanel** es una de las pocas empresas del sector que todavía se gestionan de forma independiente. La firma, que hasta ahora sólo contaba con dos marcas, **Chanel** y **Eres**, ha sumado un nuevo activo a su cartera al confirmar la transformación de su proveedor de *cashmere* **Barrie**, adquirido en 2012, en una enseña independiente que se estrenará el próximo otoño-invierno.

#### 6. COACH

**Coach** entra en la lista por su cambio de rumbo. La compañía estadounidense, que empezó especializada en complementos, está virando su estrategia para convertirse en una enseña de *lifestyle* que ofrezca una oferta completa a sus clientes. Coach ha vivido en 2013 la salida de uno de sus ejecutivos históricos, **Reed Krakoff**, que anunció que abandonaba su cargo de director creativo para hacerse cargo de su propia firma, que compró a **Coach**. Entonces, la compañía fichó a **Stuart Vevers**, hasta ese momento director creativo de **Loewe**, para que asumiera las responsabilidades de Krakoff. Ahora, Coach asume una nueva etapa, marcada por la introducción de un nuevo concepto de retail, en la que se ha marcado el objetivo de

---

# Modaes

---

convertirse en algo más que una marca de bolsos.

## 7. HERMÈS

**Hermès** es, igual que **Chanel**, una de las pocas firmas independientes del negocio mundial del lujo. La compañía francesa continúa con su lucha para que **LVMH** no consiga hacerse con una participación mayor en el capital, aunque a nivel judicial todo quedara, por el momento, cerrado con el pago por parte de **LVMH** de la multa de ocho millones de euros interpuesta en julio de 2013 por la **Autorité des Marchés Financiers (AMF)** por su operación de entrada en el capital de **Hermès**, realizada en octubre de 2010. Además de enterrar el hacha de guerra judicialmente, **Hermès** ha vivido en 2013 un importante cambio en la dirección de la compañía, que concluyó el pasado febrero. Entonces, **Axel Dumas**, miembro de la sexta generación de la familia, asumió el cargo de consejero delegado en solitario de la empresa, tras siete meses compartiendo responsabilidades con **Patrick Thomas**, máximo directivo de **Hermès** durante los últimos ocho años. En paralelo a los cambios en la cúpula, **Hermès** ha reforzado su estructura productiva con una nueva fábrica de marroquinería y ha decidido elevar precios en Japón, por la debilidad del yen y su impacto en su cuenta de resultados.

## 8. PRADA

**Prada** quiere consolidar su estatus de grupo de lujo internacional y para ello ha iniciado una reorganización de su estructura. Como parte de esos cambios, la compañía ha independizado **Miu Miu** y ha segregado su estructura, trasladándola de Milán a París. De este modo, **Prada** quiere potenciar a sus marcas por separado con una estructura bicéfala y duplicar las ventas de **Miu Miu**, que hasta ahora dependía de la firma homónima. En lo que a expansión internacional se refiere, la compañía prosigue con su apuesta por los mercados asiáticos, aunque también apuesta por Europa, como lo demuestra la reciente apertura de su *flagship store* en Paseo de Gracia, en Barcelona. En paralelo a los cambios en la estructura de negocio y a sus planes de expansión internacional, **Prada** también ha vivido un cambio en su cúpula: **Miuccia Prada** ha abandonado la presidencia para asumir, conjuntamente con su marido, el cargo de consejera delegada.

## 9. TIFFANY

Después de un año marcado por la entrada del fondo soberano de Qatar en su accionariado parecía que **Tiffany** conseguiría mejorar su adversa cuenta de resultados. No obstante, el grupo estadounidense ha finalizado este ejercicio con una

drástica caída de su beneficio, del 56%, precedida por una multimillonaria sanción. **Tiffany** fue condenada a pagar una multa de 450 millones de dólares por daños y perjuicios al grupo suizo **Swatch** en relación al conflicto entre ambas compañías sobre la colección de relojería que **Swatch** iba a desarrollar para **Tiffany**. Esta sanción condenó los resultados del grupo estadounidense y el conjunto de su ejercicio.

## 10. BURBERRY

El grupo británico cierra un año de transición. **Burberry**, que en el anterior ejercicio recompró su licencia de perfumería a **Interparfums** e inició la gestión *in house* de su línea de perfumería y cosmética, acaba de llevar a cabo uno de los mayores cambios de su historia más reciente, el de **Christopher Bailey** por **Angela Ahrendts**. El hasta ahora director creativo ha asumido también el cargo de consejero delegado tras la salida de Ahrendts, que ha fichado por el gigante tecnológico **Apple**. El nombramiento de Bailey también ha supuesto multitud de cambios en la cúpula de la compañía, que ha reforzado su primera línea de directivos para permitir que Bailey compagine sus dos cargos.

## 11. HUGO BOSS

Hugo Boss ha acusado la ralentización del mercado chino. El grupo alemán ha tenido que advertir que no cumplirá sus previsiones de beneficio a dos años por las “decepcionantes cifras registradas” por China, país en el que la empresa estaba habituada a crecer a doble dígito. Pese a esa ralentización, Hugo Boss sí que prevé alcanzar las cifras de ventas estimadas, que sitúan la facturación del grupo en 3.000 millones de euros en dos años.

## 12. ARMANI

**Giorgio Armani** cumple en 2014 cuarenta años en el negocio de la moda. El diseñador italiano ha construido un imperio a partir de su nombre y ha diversificado más allá de la moda, en sectores como el hotelero. Pese a estar cerca de cumplir los ochenta años, el diseñador no tiene previsto jubilarse a corto plazo y acaba de anunciar la compra del cien por cien de su enseña **AX Armani Exchange**, de la que hasta ahora no controlaba la totalidad. Esta adquisición tiene como objetivo desarrollar “la primera marca italiana global de *fast fashion*”, tal y como ha explicado el diseñador. De este modo, **Armani** entra en un nuevo segmento, el de la moda rápida, con el que continuar su proceso de diversificación. **Armani** se encuentra en el puesto número 12 de la lista, aunque si se contabiliza el negocio generado por todas sus licencias, la compañía ascendería hasta el cuarto puesto, desbancando a **Ralph Lauren**.

### 13. MICHAEL KORS

**Michael Kors** prosigue con su plan de expansión internacional tras su salida a bolsa. La compañía estadounidense ha apostado por abrir puntos de venta en los principales mercados del mundo, entre ellos España (donde ha puesto en marcha establecimientos en ciudades como Bilbao o Barcelona), para consolidar una destacada red de distribución propia con la que depender, cada vez menos, de su mercado local.

### 14. PUIG

**Puig** es la única compañía española que consigue colarse en la lista de los principales operadores mundiales del lujo. El grupo catalán, que en 2014 cumple cien años de historia, se ha marcado el objetivo de incrementar su cartera de activos para convertirse en uno de los principales conglomerados de lujo reconocidos internacionalmente y en uno de los tres mayores operadores de perfumería selectiva del mundo. La compañía, liderada por **Marc Puig**, ha estrenado recientemente su nueva sede corporativa y ha trazado un plan estratégico con el que alcanzar una cuota del 12% en el mercado mundial de la perfumería selectiva.

### 15. MAX MARA

El grupo italiano está apuntalando su crecimiento internacional en los mercados vecinos a su país de origen, entre ellos España. La compañía ha entrado en el país con todas sus enseñas y ha desarrollado todos sus conceptos en muchas de las ciudades de la geografía española. Desde marcas de gama más alta hasta sus enseñas más accesibles, **Max Mara** ha entrado en el mercado nacional con una decena de sus marcas, entre las que se encuentran **Marina Rinaldi**, **Max&Co**, **PennyBlack** o **Sportmax**

---

# Modaes

---

| .