

ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION Y FUENTES DE DIFERENCIACION EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE MODA

DOMINGO CALVO DOPICO

CRISTINA CALVO PORRAL

domingo@udc.es, ccalvo@udc.es

Universidad de A Coruña

RESUMEN

La creciente internacionalización del sector textil ha modificado el entorno en que operan las PYMES gallegas. A pesar de las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales, existe una competencia creciente por parte de los países asiáticos (China, India, Hong-Kong,...). Ante este nuevo escenario, las empresas deben redefinir tanto la cadena de valor como la estrategia para conseguir una mejor posición competitiva. Esto permitirá orientar mejor tanto las decisiones de comercialización como las de producción –p.ej. subcontratación de aquellas actividades de producción intensivas en mano de obra-. Para responder a este objetivo, actualmente se están realizando entrevistas en profundidad y cuestionarios con directivos y técnicos del sector. Los resultados preliminares señalan que la diferenciación centrada en segmentos específicos debe ser la base sobre la que las empresas compitan en los mercados internacionales. Entre las variables que más contribuyen a la creación de esa diferenciación se encuentran la marca y el diseño, la cuál se presenta como una variable estratégica de la cadena de valor que no debería ser subcontratada.

Palabras clave:

Cadena de valor, fuentes diferenciación, estrategia competitiva, moda, marketing internacional

1. INTRODUCCION: Internacionalización y liberalización de los mercados de productos de confección y moda

El creciente proceso de liberalización del comercio exterior de productos de confección, unido a una mayor internacionalización de la economía, han modificado notablemente el entorno en el que se encuentran las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, del sector textil-confección gallego. Por un lado, existen oportunidades comerciales de crecimiento en los mercados exteriores así como la posibilidad de localizar materias primas y mano de obra que tienen un menor coste. Sin embargo, hay una competencia creciente por parte de los países del Sudeste Asiático como China, India, Hong-Kong, Bangladesh, que está absorbiendo de forma creciente, gracias a sus costes laborales muy bajos, tanto tareas de confección básicas como tareas que suponen un mayor valor (Buelens, 2005) -p.ej. productos de confección de alto valor añadido-. En este nuevo contexto internacional es muy apropiado el análisis de toda la cadena de valor para detectar tanto las aquellas actividades (y fases de la cadena) estratégicas como los factores de competitividad. Esto permitirá orientar mejor tanto las decisiones de producción -p.ej. subcontratación y/o relocalización de determinadas actividades a otros países- como de comercialización.

La investigación previa ha señalado que los activos intangibles tienen una gran importancia y relevancia en la contribución de una mayor competitividad (Rialp, 2000; Vicente Lorente, 2000; Lu y Beamiss, 2001). La literatura sugiere que además de los recursos internos que dispone la empresa internacionalizada, son igualmente importantes las decisiones estratégicas (Delgado-Gómez *et al.*, 2004), bien estén éstas orientadas a la internacionalización (deslocalización de la producción, modo de entrada en los mercados extranjeros) o sean estas de carácter genérico (diversificación de la cartera de productos o marcas). En este sentido, los activos intangibles, como la marca, diseño industrial, I+D, patentes o Know-how son excelentes recursos en los que las empresas se pueden fundamentar para competir en los mercados internacionales. Por otro lado, es necesario que esos activos intangibles sean explotados correctamente en los mercados internacionales, esto es, que las decisiones estratégicas de internacionalización (subcontratación, deslocalización) estén sustentadas y apoyadas en el potencial de estos recursos (p.ej. posicionar la marca de acuerdo a su capacidad innovadora, o no subcontratar esas actividades diferenciadoras y generadoras de valor,...).

Esta investigación pretende avanzar en el análisis estratégico de la cadena de valor del sector textil-confección. Este aspecto tiene una gran importancia, especialmente si analizamos los mercados internacionales, puesto que algunas de las actividades de la cadena de valor pueden ser subcontratadas o deslocalizadas en otros mercados. De esta forma, esos recursos liberados se concentrarían en esas actividades potencialmente generadoras de un mayor valor añadido, lo que redundaría en una mayor competitividad y en una mejor orientación al mercado. En concreto, el objetivo de este trabajo es triple. Primeramente, se trata de definir aquellas actividades prioritarias o básicas de la cadena de valor en un contexto internacional, lo que permitiría saber qué actividades subcontratar y cuáles no. Paralelamente, se pretende identificar los factores de competitividad sobre los que las PYMES gallegas deben actuar para mejorar su posición competitiva en el mercado internacional de moda y confección. A continuación, se pretende analizar las fuentes de ventaja competitiva sobre la que las empresas van a construir la estrategia así como definir las principales fuentes de diferenciación. Finalmente, se analizará, siguiendo la metodología de Treadgold (1990), la proyección internacional de las diferentes empresas que pertenecen al grupo estratégico de las PYMES gallegas. Para responder a estos objetivos, se ha realizado una investigación consistente en entrevistas en profundidad y cuestionarios dirigidos a directivos y técnicos de las PYMES del sector textil confección-gallego. Comenzamos con la revisión de la literatura que recoge los principales conceptos utilizados en el presente trabajo de investigación y los principales hallazgos que a nivel empírico se han realizado en la investigación de la internacionalización del sector textil-confección. En concreto, los relativos al estudio de la cadena de valor, la estrategia y las decisiones de subcontratación. A continuación se explica la metodología y los resultados esperados que se espera alcanzar.

2. REVISION DE LA LITERATURA

2.1 Cadena de Valor e Internacionalización

La cadena de valor del sector textil-confección está formada por tres niveles: las fibras y los textiles, el vestido o confección y la distribución (Dicken, 2003). A su vez, se pueden distinguir dos actividades claramente diferenciadas: el textil y la confección. De un lado, el sector textil es intensivo en capital donde se

presentan barreras a la entrada en forma de inversiones en tecnología, en la innovación o desarrollo de nuevos materiales (fibras sintéticas o químicas, artificiales) o en nuevas técnicas de fabricación o manufactura de la tela. Por otro lado, el sector de la confección es intensivo en mano de obra y tiene escasas barreras de entrada. Los países que están desarrollando estas tareas presentan bajos costes laborales como es el caso de los países del Sudeste Asiático (China, India, Bangladesh, Singapur) o de Europa del Este, principalmente los primeros. Estos países presentan una ventaja comparativa en términos de coste y han desarrollado tareas intensivas en mano de obra, mientras que los países más desarrollados han desarrollado tareas intensivas en capital. Sin embargo, como se verá la dinámica actual se está modificando para algunos territorios o regiones como es el caso puntual de China.

A su vez, dentro de los artículos de confección, se diferencian los productos básicos y los de moda, siendo éstos últimos los que aportan mayor valor añadido con lo que su precio es mayor. Los países industrializados, como los de la UE-15, tienen buenas perspectivas en los productos textiles y de confección de alto valor añadido, puesto que existe una mano de obra cualificada y de bajo coste relativo, principalmente en países de nueva adhesión (Polonia, Checoslovaquia y Rumania, -especialmente este último- (Boudier-Bensebaa y Andreff, 2004). Esta mano de obra está destinada para atender la confección de productos de calidad. Por otro lado, existen razones por las que las empresas europeas conserven sus plantas en Europa, como es mantener centros de I+D, la complementariedad entre la producción local y la realizada en terceros países, así como la posibilidad de fabricación de pequeños lotes o pedidos urgentes y desarrollar operaciones de perfeccionamiento activo (Areskurrinaga *et al.*, 2007). Sin embargo, la literatura reciente está demostrando que los países del Este Asiático, principalmente China, han desarrollado un potente sector exportador basado en costes laborales bajos y aumentado la calidad y capacidad / rapidez de entrega (Ge, 1999). Este factor está haciendo que el sector exportador chino se esté convirtiendo en el sector más competitivo a nivel internacional y se plantee como un rival frente a los países del Este y de la región del Mediterráneo en la confección de prendas de alto valor añadido (Abernathy *et al.*, 2006). Este hecho confirmaría que existen otros factores, como las políticas gubernamentales, la atracción de capital extranjero, o la estabilidad política, además de la renta per cápita, para explicar la mayor competitividad internacional de determinados regiones, territorios o países (Kilduff y Chi, 2007).

Así, los factores de competitividad que permiten o garantizan una supervivencia en estos mercados deben estar orientados a un mercado muy cambiante en el que potencialmente existen segmentos globales no sólo sensibles al factor precio, sino también al factor moda. Para conseguir dar una respuesta a este mercado se precisa una gran flexibilidad productiva y distribución directa al consumidor (Cerviño, 1998; Aranguren, *et al.*, 2002) que permita una cooperación con clientes y proveedores así como un mínimo tiempo de entrega (time to market) (Ge, 1999). Para dar respuesta a estos retos los fabricantes se han integrado verticalmente hacia delante y asumido las actividades de la distribución (Cerviño, 1998). Un ejemplo que sintetiza estas variables es el caso de ZARA (López y Fan, 2009) en el que los sistemas de producción flexible y justo a tiempo permiten no sólo reducir al máximo los stocks sino de proveer al mercado en muy poco tiempo cualquier novedad o concepto de moda que pueda surgir. Además, los productos de confección, especialmente los de mayor valor añadido, deben incorporar un factor de diferenciación (Knight y Kim, 2006). Este factor de diferenciación suele ser un estilo muy distintivo. A estos factores de éxito, la literatura reciente está añadiendo la identificación de segmentos o nichos (Parrish *et al.*, 2005).

Por el contrario, para los productos de manufactura o de confección muy básicos, el factor determinante es el coste. La elección del factor coste o el de la diferenciación, como base para definir la estrategia competitiva, pone de relieve la importancia de la creación de la ventaja competitiva así como la identificación de aquellas actividades esenciales de la cadena que aportan, desde el punto de vista del consumidor, un gran valor al producto final. Es decir, cuál debe ser la fuente de ventaja competitiva sobre las que las empresas deben de construir su estrategia. Esto es lo que vemos en el siguiente apartado.

2.2 Estrategia Competitiva: Ventaja competitiva y fuentes de diferenciación

Seguindo a Porter (1990), se pueden identificar dos formas de obtención de ventaja competitiva. De un lado, el coste, que intenta minimizar el coste productivo, lo que permitiría ofrecer productos al mercado a un precio muy reducido y, por otro, la diferenciación, que busca una oferta de valor única por la que el consumidor está dispuesto a pagar cantidades importantes. Esta prima en precio alcanza, cuando el nivel de diferenciación es

muy claro, cifras muy sobresalientes. Además de poder diferenciar bien la oferta, se hace necesario, especialmente en los mercados de productos de confección y moda, seleccionar y definir muy bien el segmento o nicho al que dirigir la oferta (Parrish *et al.*, 2006). Esta oferta diferenciada focalizada en un nicho o segmento global puede competir contra las importaciones de bajo coste proveniente de los países asiáticos. Estos mismos autores han señalado que los productos de moda que se apoyan en esta estrategia deben poseer un conocimiento muy preciso de los gustos del consumidor.

Así, en los mercados de moda, el consumidor busca un producto con significado social pero que al mismo tiempo sea funcional y, sobre todo, que tenga un estilo distintivo (Knight y Kim, 2006). Ese estilo distintivo es el criterio que permite al consumidor reconocer y diferenciar una oferta de otra, e, indirectamente, crear una barrera de entrada. Por ello, la estrategia de diferenciación debe apoyarse o sustentarse en aquellas actividades de la cadena que mayor valor diferencial aportasen al producto final. La investigación de las fuentes de diferenciación en el sector textil ha centrado su atención en la marca (Wigley y Moore, 2006), si bien actualmente se están prestando atención a otras variables como la calidad del producto, la calidad del servicio o la imagen de marca.

2.3 Proyección internacional de las PYMES

Si bien podría entenderse que la cadena de valor de la moda está influida y dominada por los fabricantes y productores que controlan todas las actividades del corte, confección o manufactura y acabado, ésta está notablemente influida por los distribuidores (Gereffi, 1999). Como ya se explicó en el primer apartado de esta sección, debido a que el mercado de los productos de confección y moda es muy cambiante, son estos agentes, los distribuidores, los que se encuentran en un mejor lugar para saber las nuevas tendencias, gustos y preferencias de este mercado. Por otro lado, y, como también se ha explicado, factores como la globalización económica, desaparición de las barreras comerciales y formación de grandes bloques económicos han originado la configuración de grandes segmentos globales, con gustos y necesidades similares en los distintos países (Levitt, 1983). La percepción de esta oportunidad de negocio, unido a la inexistencia de oportunidades de crecimiento en los mercados domésticos, es lo que ha llevado a los distribuidores a internacionalizarse (Cerviño, 1998). Este proceso de internacionalización de la distribución (p.ej. Carrefour, Wall-Mart, etc...) ha reforzado la posición negociadora frente a los detallistas de confección, los cuáles han tenido que reaccionar con el desarrollo de nuevos formatos y conceptos como son los fabricantes de marcas de moda sin fábricas (Mango, Nike) o los fabricantes de marcas de moda con sus cadenas de distribución (Inditex o H&M). Este proceso de proyección internacional de los fabricantes puede ser explicado por las variables de presencia geográfica -internacionalización concentrada, dispersa, multinacional y global- y, por otro lado, por el control ejercido a lo largo de la cadena -alto, medio y bajo- (Treadgold, 1990). La selección de estos criterios es fundamental para comprender la proyección internacional de las empresas. El primer criterio pone énfasis en la posibilidad de abastecer al mercado de forma uniforme (el último eslabón denominado mercado global sería el mejor ejemplo). El segundo criterio es fundamental para comprender la importancia que ejerce el control de las actividades a lo largo de la cadena. Así, a medida que se incrementa el control de las operaciones, la posibilidad de dar una respuesta al mercado eficiente y adecuada se incrementa.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Entrevista en profundidad

Para dar respuesta a los objetivos planteados, se ha diseñado un trabajo de campo dividido en dos fases claramente diferenciadas. Primeramente se realizó una entrevista en profundidad y posteriormente un cuestionario que incluía tanto preguntas cerradas como alguna pregunta abierta que se añadió después de realizar la fase de entrevistas. Esta entrevista en profundidad sirvió para definir las actividades y/o fases de la cadena de valor (abastecimiento de materiales, elaboración –que incluye a su vez las actividades de diseño, patronaje, corte, costura/confección, acabado y control de calidad-, distribución y comercialización) así como las decisiones estratégicas más relevantes (subcontratación, diversificación,...) y los factores de competitividad más sobresalientes en cada una de las fases. Las entrevistas se realizaron de forma individualizada de forma que ninguno de los directivos o técnicos tuvieran relación entre ellos. Esta primera fase sirvió para estructurar y organizar las diferentes fases de la cadena de valor así como identificar las principales variables, procedimientos y rutinas de cada una de estas fases. Con todo este output se elaboró un cuestionario a directivos y técnicos del sector que se explica a continuación.

3.2 Cuestionario a Directivos: Elaboración del cuestionario y Medición de las variables

El cuestionario fue construido a partir de los resultados anteriores. Las PYMES que finalmente han participado en el estudio fueron Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Caramelo, Sociedad Textil Lonia (Carolina Herrera y Purificación García), Kina Fernández, Florentino y Antonio Pernas. Asimismo, se seleccionaron a cuatro técnicos de la empresa Inditex (dos de Zara, uno de Bershka y otro de Pull and Bear), que si bien no entra a formar parte del grupo estratégico de las PYMES, se ha decidido incluir en el estudio porque puede aportar información muy valiosa sobre la dinámica y conocimiento del sector. No obstante, y con el fin de concretar y precisar el alcance de los resultados se diferencié entre el grupo estratégico de las PYMES y el caso de la multinacional. Las variables y escalas de medida aparecen recogidas en la tabla 1. Como se puede ver, además de la medición de los factores de competitividad y de diferenciación, se analizó la estrategia –obtención de ventaja y enfoque-, las decisiones de subcontratación y la organización de la cadena de valor (fases o actividades). Finalmente, se incluyeron unas variables de clasificación como tamaño de la empresa, facturación, número de empleados, e indicadores de competitividad internacional.

TABLA 1
Selección de variables, ítems y escalas de medida utilizados en la Investigación (Entrevista en Profundidad y Cuestionario)

Aspectos de interés estratégico y principales	Ítems utilizados	Proposición general/Escala de medida
Organización de la cadena de valor (Porter, 1998)	Abastecimiento- Comercialización Logística (entrada y salida) - Producción Distribución	Ordenar y priorizar las diferentes fases de la cadena según su contribución o capacidad de generación de valor
Fases de producción y subcontratación de la producción– (Información obtenida tras la entrevista en profundidad)	1. Diseño 2. Patronaje 3. Costura 4. Acabado 5. Control Calidad	1. Actividad Propia 2. Subcontratación 1. Actividad Propia 2. Subcontratación 1. Actividad Propia 2. Subcontratación 1. Actividad Propia 2. Subcontratación 1. Actividad Propia 2. Subcontratación
Localización de los centros de producción en función del tipo de producto (Abernathy et al., 2006)	1. Productos de textil 2. Productos de confección básicos 3. Productos de confección de alto valor	Para cada categoría indicar 1. Países del Este (especifique país/es) 2. Países del Mediterráneo (especifique país/es) 3. Asia y Sudeste Asiático (especifique países) 4. Otros países
Motivos de subcontratación (elaboración propia)	Pregunta abierta	Por favor, indique los motivos de subcontratación de la producción
Factores competitividad Producción / Logística /Distribución y Comercialización (Información obtenida tras la entrevista en profundidad) (Elaboración propia)	Pregunta abierta en primera fase de investigación cualitativa (2009) y a continuación el directivo evaluaba cómo cada uno de esos ítems contribuían a la capacidad competitiva de la empresa	La presencia de estos factores contribuye a la competitividad de la empresa...: <i>Escala de medida: 1. Totalmente en desacuerdo...5. Totalmente de acuerdo</i>

TABLA 1
Selección de variables, ítems y escalas de medida utilizados en la Investigación (Entrevista en Profundidad y Cuestionario) - Continuación

Estrategia competitiva a nivel internacional (Porter, 1998)	Fuentes de ventaja competitiva	1. Coste 2. Diferenciación
	Alcance o enfoque	1. Todo el mercado 2. Segmento
Factores de diferenciación (Elaboración propia).	Pregunta abierta a directivos en primera fase de investigación cualitativa (2009) y a continuación el directivo evaluaba el potencial de diferenciación de la empresa	Los siguientes ítems contribuyen a la diferenciación de su oferta de los rivales competidores Calidad acabados - Calidad materiales - Diseño-marca - Diseño punto de venta - Imagen de marca - Calidad del servicio en punto de venta <i>Escala de medida: 1. Totalmente en desacuerdo...5. Totalmente de acuerdo</i>
Grado de internacionalización y estrategia de penetración y operativa (Treadgold, 1990)	Presencia Geográfica	1. Internacionalización concentrada 2. Dispersa 3. Multinacional 4. Global
	Estrategia de Penetración	1. Costes altos / Control alto 2. Costes medios / Control medio 3. Costes bajos / Control bajo
Preguntas de clasificación	Número de empleados, volumen de facturación, número de tiendas, porcentaje de ventas de exportación total y a cada país	Recogida directa (escala de intervalos)

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES

Actualmente se han completado muchos cuestionarios por parte de los directivos si bien todavía se sigue recogiendo datos, sobre todo los referentes a porcentaje de subcontratación de algunas actividades de producción, las características de las empresas como número de empleados, volumen de facturación, número de tiendas, porcentaje de ventas de exportación total y a cada país, así como información muy relevante relativa a la estrategia de crecimiento, que incluye las decisiones de diversificación.

Los resultados de esta investigación son muy valiosos para poder tomar de forma acertada las decisiones de subcontratación y/o deslocalización de la producción. Así, como se comentaba en la literatura previa, actualmente hay una gran competencia entre los países de Europa del Este y los países de China y Sudeste Asiático por conseguir una mayor posición competitiva en la producción de productos de confección de calidad media y alta. Otro reto es mejorar la competitividad en cada una de las fases de la cadena de valor y, paralelamente saber cuáles son las fuentes de diferenciación en las que se puede fundamentar para hacer frente a la competencia global. Asimismo, se hace necesario tener una estrategia para dar una respuesta adecuada a las oportunidades de crecimiento que se le están presentando a las empresas en un entorno internacional. Estas cuestiones, retos e interrogantes pueden ser abordadas con la investigación que se ha planteado.

Una primera gran conclusión que podemos extraer es que los resultados preliminares señalan que la diferenciación centrada en segmentos específicos debe ser la base sobre la que las empresas compitan en los mercados internacionales. Entre las variables que más contribuyen a la creación de esa diferenciación se encuentran la marca y el diseño, la cuál se presenta como una variable estratégica de la cadena de valor que no debería ser subcontratada

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABERNATHY, F.H.; VOLPE, A. Y WEIL, D. (2006): "The Future of the Apparel and Textile Industries: Prospects and Choices for Public and Private Actors", *Environment and Planning A*, 2006, vol. 3, nº 12, pgs., 2207-2232.
- ARANGUREN, M.J; ITURRIOZ, C. Y ARAGÓN, C. (2002). "La respuesta de los sectores tradicionales frente a la globalización y al avance técnico. El caso de la industria textil en la Comunidad Autónoma del País Vasco". *Economiaz*, nº 49, 1º cuatrimestre, pgs. 196-219.
- ARESKURRINAGA, E. BARRUTIA, X. MARTÍNEZ., M. (2007). "Regionalización y estrategias de localización en el sector textil y de la confección: el caso de la Unión Europea ampliada", *Revista de Economía Mundial*, nº 16, pgs. 143-167.
- BUELENS, C. (2005). "Trade Adjustments Following the Removal of Textile and Clothing Quotas", *CEPS Working Paper*, num. 222, mayo 2005.
- BOUDIER-BENSEBAA, F. Y ANDREFF, M. (2004). "La subcontratación en la industria textil-confección entre la Unión Europea y los países de Europa del Este". *Boletín Económico de ICE*, nº 2797, pgs. 105-118.
- CERVIÑO, J. (1998). "Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional", *Distribución y Consumo*, 50.
- DELGADO-GÓMEZ, J.M. RAMÍREZ-ALESÓN, M. AND ESPITIA-ESCUER, A.M. (2004). "Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 53, pgs. 477-494.
- DICKEN, P. (2003): *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, (4ª. Ed.), The Guilford Press, Nueva York y Londres.
- FERNIE, J., MOORE, C., LAWRIE, A. AND HALLSWORTH, A. (1997), "The internationalisation of the high fashion brand: the case of central London", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, nº 3, pgs. 151-162.
- GE, W. (1999). "Special Economic zones and the Opening of the Chinese Economy: Some lessons for economic liberalization", *World Development*, vol. 27, nº 7, 1267-1285.
- GEREFFI, G. (1999). "International Trade and Industrial Upgrading in The Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- KILDUFF, P. Y CHI, T. (2007). Analysis of comparative advantage in the textile complex. A study of Eastern European and former Soviet Union nations, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 11, nº 1, pgs. 82-105.
- KNIGHT DEE K. AND KIM, E.Y. (2006). "Japanese consumers' need for uniqueness: Effects on brand perceptions and purchase intention", *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 11, nº 2, 2007, pp. 270-280.
- LEVITT, T. (1983). "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, May-June, pgs. 92-102.
- LÓPEZ, C. Y FAN, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13, nº. 2, pgs. 279-296
- LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, pgs. 565-586.
- MALHOTRA, N.K.; PETERSON, M. Y KLEISER, S.B. (1999). "Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº. 2, pgs. 160-183.
- MOORE, C.M., FERNIE, J. AND BURT, S. (2000), "Brands without boundaries – the internationalisation of the designer retailer's brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 8, pgs. 919-927.
- PORTER, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, Londres.

PARRISH, E.D., CASSILL, N.L. AND OXENHAM, W. (2004), “Opportunities in the international textile and apparel marketplace for niche markets”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8 n° 1, pgs. 41-57.

PARRISH, E.D., CASSILL N. L. Y OXENHAM, W. (2006). Niche market strategy in the textile and apparel industry, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, n° 4, pgs. 420-432.

RIALP, A. (2000): “On the Determinants of Export Internalization: An Empirical Comparison Between Catalan and Spanish Exporting Firms”, in Yaprak, A. & J. Tutek (Eds.), *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* (Advances in International Marketing, Vol. 10), JAI/Elsevier, Inc., pp. 217-246.

TREADGOLD, D. (1990). “The developing internationalization of retailing”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol, 18, n° 2, pgs. 4-11.

VICENTE LORENTE, J. D. (2000). Inversión en intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española, *Economía industrial*, n° 332, pgs. 109-123.

WIGLEY, S. AND MOORE, C. M. (2006). The operationalisation of international fashion retailer success, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 11, n° 2, pgs. 281-296.