

**EDP UNIVERSITY DE PUERTO RICO, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIO  
CASO “MICHAEL KORS Y LA GUERRA DE LOS BOLSOS”**

**REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN  
GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Preparado por:  
Daimary Cotto Cámara  
DICIEMBRE 2019**

**Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación Titulado:**

**Análisis del Caso**

**Michael Kors y la guerra de los bolsos**

**Preparado Por:**

**Daimary Cotto Cámara**

**Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:**

**Maestría en Administración de Empresa Concentración en Gerencia Estratégica**

**Diciembre 2019**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Molina", written over a horizontal line.

**Dr. José A Molina, Profesor**

## Tabla de Contenido

Introducción	1
Misión, visión, valores y política de calidad	2
Historia	3
Establecimientos	5
Cultura	6
Estructura organizacional	7
El cliente de Kors	7
Clientes basados en comportamientos de compra	8
Mercado	9
Los mercados atendidos	9
Competencia	11
Colecciones	14
Productos sustitutos	14
Tecnología e Innovación	15
Análisis FODA	17

Matrix Boston Consulting Group (BCG)	22
Cinco (5) fuerzas de Porter	23
Análisis PESTEL	25
Análisis de la pregunta del caso Michael Kors y la Guerra de los bolsos	30
Conclusión	31
Recomendaciones	32
Referencias	33
Apéndices	35

## **Listado de Apéndices**

Apéndices I. Traje de novia diseñado por Michael Kors para la boda de la Sra. Joan Hamburg con el Sr. Karl Kors.	35
Apéndice II. Colaboración y participación de Michael Kors en la organización “God's Love We Deliver”.	35
Apéndice III. Directorio de las 733 tiendas de Michael Kors alrededor del mundo.	36
Apéndice IV. Estructura organizacional de la competencia Michael Kors	37
Apéndice V. Competencia de Michael Kors según sus líneas de colección.	38
Apéndice VI. Seguidores de Michael Kors en las diferentes redes sociales.	39
Apéndice VII. 5 fuerzas de Porter, aplicadas al Caso Michael Kors.	40

## **Dedicatoria**

Luego de haber culminado un extenso currículo que me otorga la preparación de Maestría en Administración de Empresas con concentración de Gerencia Estratégica, quiero dedicar y ofrendar todo mis esfuerzos y logros a Dios por haberme permitido completar esta meta y quien todos los días me bendice permitiéndome despertar con salud.

Luego de darle la primicia a quien honor merece, le dedico este trabajo a mi esposo el Sr. José M. Cintrón Noriega “Mi HOoniiee”, quien fue la persona que me motivó a dar este paso de preparación y quien junto a mi vivió este reto de superación para ambos. Declaro que este esfuerzo que realizamos trae una hermosa recompensa para ambos, quienes todos los días nos levantamos para hacer y dar lo mejor de cada uno de nosotros en nuestro diario vivir.

Me siento muy orgullosa del camino recorrido en la institución EDP University Of P.R., no tengo la menor duda que la clase Graduanda 2020, se convertirá en una clase para la historia de esta institución, cada uno de nosotros nos encargamos de complementarnos de una forma muy especial que logro sembrar en muchos una linda amistad.

Finalmente, quiero extender como parte de mi dedicatoria y expresar mi agradecimiento al recurso de la docencia el Dr. José Molina que más compartió con nosotros al ofrecernos casi nueve (9) clases durante el transcurso de la Maestría. Gracias por su vocación, amor a sus estudiantes y por ser parte de este recorrido lleno de mucho esfuerzo, estrés, lagrimas, pero finalmente una meta cumplida. ¡Que Dios lo continúe bendiciendo!

## Introducción

El estudio de caso "Michael Kors y la guerra de los bolsos" reseña el ascenso radical de una de las compañías de modas más prestigiosas de los Estados Unidos. Presenta un resumen de las diferentes alternativas estratégicas que han utilizado de cara al futuro (Ferraro/Baldo/Tozer/Arriba, 2014).

Michael Kors es un diseñador de moda estadounidense que tiene como meta continuar escalando dentro de la industria de la moda a pasos acelerados. Se ha establecido como líder en la industria de la moda, gracias a la diversificación de sus productos y su continua habilidad para evolucionar conforme a los cambios, los sucesos y las épocas de modas. Al principio ese camino fue duro y lleno de contratiempos, pero actualmente la marca Michael Kors está recibiendo reconocimiento por su estabilidad y logros dentro de la industria de la moda.

El caso presenta la situación que en el 2014 habían pasado tres años desde que Michael Kors realizara con éxito, una oferta pública de venta (OPV). Sin embargo, John Idol (presidente, CEO y director) y Michael Kors (director creativo) necesitaban hacer balance. Había indicios de que el mercado de los bolsos de mano podía estar saturándose, por lo que existía la preocupación que la marca se arriesgara a perder su atractivo. El crecimiento internacional resultaba fundamental para el futuro de la compañía y estaba por verse si su estrategia funcionaría en Europa y Asia.

Idol se enfrentaba a ser cuestionado por los expertos de la industria, y se preguntaron ¿Como evitaría Michael Kors convertirse en un fenómeno efímero, ¿Tendría esta marca de los 2000 poder de permanencia para entrar en el grupo de firmas exitosas como Channel, Gucci, Hermes o Louis Vuitton?, y de ser así, ¿Qué debía hacer para lograrlo?

A tono con las preguntas aquí planteadas la investigación y análisis de la empresa y sus competidores, permite realizar una lista de estrategias y acciones detalladas en el análisis del caso.

A continuación, se presenta la misión, visión, valores y política de calidad de la compañía de Michael Kors, (López, 2015).

### **Misión**

Somos la empresa líder en venta de bolsas para dama y accesorios que ofrece una forma de recibir ingresos extra por medio de un sólido sistema de venta por catálogo, que motiva constantemente a nuestros socios a crecer.

Además de ofrecer excelente atención al cliente y un gran surtido de productos novedosos a cualquier persona que esté buscando mejorar su nivel de vida.

### **Visión**

En bolsas Michael Kors buscamos mejorar la calidad de vida de nuestros socios y equipo ofreciéndoles un sistema de venta por catálogo.

### **Valores**

López sostiene que los valores de la empresa son: Honradez, Responsabilidad, Integridad, Confianza, Orden, Calidad, Seguridad, Originalidad y Auditoria de Sistemas.

### **Política de Calidad**

Somos una empresa seria que se preocupa por las necesidades de sus clientes y que a través de brindar la mejor calidad en productos y atención nos comprometemos y garantizáramos su satisfacción.



## Historia de Michael Kors

La historia de Michael Kors se detalla en orden cronológico a continuación;

- Michael Kors nació en Nueva York el 9 de agosto del 1959, con el nombre Karl Anderson, sus padres fueron Joan Hamburg de ascendencia judía y de Karl Anderson de ascendencia sueca.
- En 1964 su madre se casa por segunda vez con Bill Kors luciendo en su boda un traje diseñado por su hijo Karl. Ese mismo año le cambia el apellido a Karl Anderson y lo registran como Karl Kors, (ver apéndice 1, localizado en la página 35).
- Creció en Merrick, Nueva York y se graduó de la escuela preparatoria John F. Kennedy High School en Nueva York. En su adolescencia Kors comenzó a diseñar y vender su ropa en la casa de sus padres la cual llamó “Iron Butterfly”.
- En 1977 ingresó al “Fashion Institute of Technology” en Nueva York, nueve meses después dejó la universidad y comenzó a trabajar en una boutique frente a Bergdorf Goodman en la calle 57 Nueva York.
- Con el tiempo Dawn Mello, directora de modas en Bergdorf, le ofrece que muestre su ropa a los compradores de Bergdorf ascendiendo en ese momento su colección a la fama.
- En 1981, Kors lanzó su línea de moda.
- En 1982 convenció a Anna Wintour para que viera su colección, quien cuatro años más tarde se convirtió en la editora de la versión británica de la revista Vogue.
- En 1993 tuvo problemas de flujo de capital, cuando enfrentó algunas complicaciones con la ropa de hombres por lo que solicitó la protección de la bancarrota.

- En el 1997, LVMH lo reclutó para diseñar su marca Celine, con base en París.
- En el 2001 incursionó en el mundo de los accesorios, lanzando una emblemática línea de bolsos, correas, zapatos y lentes de sol. Incursionó con los vestidos de baño, relojería, billeteras, lociones y joyería. Inició la transición de una marca de culto a una que llenara de elegancia el guardarropa de una clientela mundial y multigeneracional.
- En el 2003 la empresa fue vendida a Sportswear Holdings pasando Kors como director creativo de la empresa.
- En el 2004 fue invitado a ejercer de juez en el programa llamado “Project Run Away” suceso que elevó al empresario la fama y las ventas de su marca se dispararon sobre el 90%.
- Fue mencionado por Miranda Priestly (Meryl Streep) en la película Devil Wears Prada una película donde la moda es la temática principal. También fue mencionado en Dance (A\$\$), una canción de Big Sean.
- A pesar de la responsabilidad que conlleva sacar a adelante una firma, Kors nunca se olvidó de ser solidario. Durante más de 25 años ha colaborado activamente con “God's Love We Deliver”, una organización sin ánimo de lucro que prepara y ofrece comida nutritiva a personas que padecen enfermedades graves en la ciudad de Nueva York; Y en 2013 lanzó la campaña “Watch Hunger Stop” en colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas para luchar contra el hambre en el mundo. Hasta la fecha, Michael Kors y el PMA han repartido más de 17 millones de comidas a niños y niñas que pasan hambre. En 2015, el PMA lo nombró Embajador contra el hambre (Ver apéndice 2, localizado en la página 35), (“<https://www.michaelkors.es>”,n.f.).

- En el 2018 oficializó la compra de la casa italiana Versace valorada en de \$2,210 millones de dólares.

López (2015) sostiene que Michael Kors es considerado “el nuevo magnate de la moda en Estados Unidos”. El diseñador ha sido modelo de admiración, no solo por el balance que brinda a sus consumidores de lo clásico, elegante y accesible; si no también en sus prendas y accesorios, y por su preocupación por el bienestar de toda una comunidad.

El diseñador, sin duda alguna, tiene hambre de dejar una gran huella para la historia de la moda.

### **Establecimientos**

Actualmente Michael Kors cuenta con 733 establecimientos alrededor del mundo, tiene presencia en 72 países, algunos de estos países son: México, Noruega, Panamá, Filipinas, Qatar, Portugal, España y Puerto Rico entre muchos.

Esta logística de localización tiene el propósito de facilitar a los clientes el acceso a sus tiendas. Como alternativa cuenta con la página web <https://www.michaelkors.com/stores/> donde el cliente puede identificar la ubicación exacta de la tienda, por el país e incluso las millas de la ubicación de la tienda más cercana, (ver apéndice 3, localizado en la página 36).

Cuenta con una página web <https://www.michaelkors.com>, donde tiene a disposición de los clientes toda la mercancía con tan solo unos “clics”, con acceso los 7 días de la semana las 24 horas del día, (<https://www.michaelkors.com>, n.f.).

Estas páginas le han favorecido en las ventas europeas que se han duplicado de \$92.7 alcanzando ingresos \$185.5 millones.

Las ventas norteamericanas continúan representando el ochenta por ciento (80%) de los ingresos totales en las tiendas de Estados Unidos.

- En el continente asiático consiguió realizar ventas a minorista por medio de las licencias; entre estos se encuentra China Continental, Hong Kong, Macao y Taiwán.

Se permitió su entrada con ventas minoristas por medio de entidad independiente conocida Michael Kors Far East Holdings (MKFEH). Le permitió entrar con ventas a minoristas en el lejano oriente.

En China su permiso de comercio fue autorizado hasta el año 2041. La entidad pertenecía a Michael Kors, Kohn Idol Lawrence Stroll y Silas Chou. Este movimiento para el año 2014 proyectó ganancia de 36.5 millones de dólares de los cuales Michael Kors recibió alrededor 1.6 millones de dólares en derechos, (Ferraro/ Baldo/Tozer/Arriba, 2014).

## **Cultura**

La cultura de la empresa Michael Kors está centrada en el cliente, ya que Kors está constantemente buscando maneras de equipar a su clientela moderno de acuerdo con sus necesidades. Está comprometido firmemente a complacer al cliente, lo que se refleja en la forma en que se capacita al personal, (“[https://Michael-Kors-Marketing- Plan www.scribd.com](https://Michael-Kors-Marketing-Plan-www.scribd.com)”, 30 marzo 2013).

En las tiendas minoristas es evidente en la forma en que el cliente busca su producto. Se observa la satisfacción de los empleados lo que genera un respeto por la empresa.

## **Estructura organizacional**

La estructura organizacional compañía Michael Kors está compuesta por; Michael Kors; Honorary Chairman, Chief Creative Officer and Director; John D. Idol: Chairman, Chief Executive Officer and Director; M. William Benedetto: Director Silas K.F. Chou: Director; Judy Gibbons: Director; Ann MC Laughlin Kololo's: Director; Lawrence's S. Stroll: Director; Jean Tomlin: Director (“[https:// Michael-Kors-Marketing-Plan www.scribd.com.](https://www.scribd.com)”, 30 marzo 2019). En el apéndice 4, localizado en la página 36 muestra la estructura organizacional de la compañía.

## **El cliente de Kors**

La clientela de Michael Kors está compuesta de dos tipos:

- La más selecta es para sus productos de pasarela.
- La clase media con aspiraciones quienes demandan estilo de alta gama a precio más económicos, (Ferraro/Baldo/Tozer/Arriba, 2014).

Esta situación responde a la filosofía de Kors, que es proporcionar moda de pasarela a las masas a precios asequibles, pero manteniendo la calidad del producto.

El tipo de cliente de Michael Kors se puede describir cómo, mujer entre 25 a 54 años con ingresos anuales de más de \$50,000 dólares y con un estilo de vida ambicioso.

Sus dos (2) líneas de colección son la línea de colección llamada Michael Kors que está dirigida mayormente a la mujer de 40 a 60 años y la línea MICHAEL Michael Kors para mujeres entre 30 a 35 años.

## **Clientes basados en comportamientos de compra**

Cuando se trata de comportamientos para la marca Michael Kors, existen cuatro grupos principales de clientes. Se sabe que clientes compran en función de sus valores y que toman en consideración precio, calidad, canal y ego.

### **1. Precio**

Clientes que compran con sus ingresos, gastan de acuerdo con lo que ganan e intentan comprar productos que estén a su alcance. Buscan ofertas y la marca “Michael Kors” es perfecta para los que gastan con cuidado, ya que pueden sentir que poseen un producto de lujo, pero están pagando un precio más bajo.

### **2. Calidad**

Este grupo de clientes consiste en aquellos que compran en función del factor de calidad. Los productos de Kors son conocidos por utilizar materiales de alta calidad y también por su artesanía. Este grupo compra la marca porque saben que los productos tendrán larga vida de utilidad.

### **3. Canal**

El internet ha creado una vía completamente nueva para que el cliente compre el producto. Existen clientes que solo comprarán artículos en línea debido a la facilidad y comodidad de comprar en casa y recibirlos. Por otro lado, están los clientes que prefieren ir a una tienda, mirar el producto y tratar con una persona en lugar de una computadora. El hecho de que Kors haya perfeccionado estas dos avenidas es un buen augurio para la empresa, ya que puede mantener una relación sólida con los clientes en línea, así como con los que prefieren comprar en la tienda.

#### **4. El ego**

La mayoría de los compradores disfrutan de alimentar sus egos mediante la compra de artículos de calidad. Michael Kors vende productos que se ajustan a esta categoría. Existen clientes que prefieren adquirir artículos exclusivos. Los artículos de alto precio, a menudo, son una forma de lograrlo, la línea perfecta para este tipo de consideración es la de lujo de Kors, Michael Kors.

#### **Mercado**

La cuota de mercado de Michael Kors es bastante respetable para la industria de la confección. Ralph Lauren, Louis Vuitton y Gucci conforman una gran parte del mercado; Kors no está muy lejos. Ralph Lauren sigue siendo el único competidor directo que tiene una mejor participación del mercado (Ignacio, 03/2017).

#### **Los mercados atendidos**

Michael Kors atiende a más de un mercado debido a su amplia variedad de productos y precios. La línea de lujo atiende a una clientela de alta gama, mientras que su línea más asequible está dirigida a la clase media a la que le gustaría tener la mejor marca a una fracción del precio.

Los mercados atendidos se pueden catalogar en diferentes segmentados como son de altos ingresos, de género, etario y geográfico.

#### **El segmento de mercado de altos ingresos:**

Ciertas personas que pueden pagar Michael Kors, especialmente cuando se trata de la línea de clase alta. Existe una mayor cantidad de personas que pueden pagar esta marca de lujo extremo, pero Michael Kors va tras el mercado de masas y aprovecha el hecho de que los

ingresos medios desean sentirse como los ingresos altos, por lo que crearon la línea más asequible "MICHAEL Michael Kors".

- **El segmento de mercado de género**

Michael Kors aspira, principalmente, a conquistar el mercado de las mujeres. Es de conocimiento que la mayoría de los gastos del hogar los realizan las mujeres. Los hombres acostumbran a dejar la responsabilidad de las compras a sus cónyuges, razón para que Michael Kors esté dirigiéndose estratégicamente al segmento de mercado de las mujeres.

En las compras en línea, las mujeres son las que mantienen al pendiente de los correos electrónicos de marketing. Por esta razón es el enfoque en línea agresivo de Kors es otra vía para que las mujeres se interesen en sus productos.

- **En el segmento del mercado etario**

Michael Kors atrae a muchos grupos de edad. Actualmente, la marca tiene una gran demanda por parte de la generación joven. Los clientes frecuentes tienen la característica que viven en casa en lugar de gastar dinero para alquilar su propio lugar. El segmento etario predominante es jóvenes de 18 a 31 años. Son jóvenes trabajadores pero la situación económica los obliga vivir con sus padres.

- **El segmento geográfico del mercado**

La marca Michael Kors es una marca estadounidense desde su fundación. Tiene un gran potencial para expandirse a más países. El crecimiento en China ha sido enorme en este momento y por lo que está trabajando en capitalizar esto, (“[https://Michael-Kors-Marketing-Plan www.scribd.com](https://Michael-Kors-Marketing-Plan-<u>www.scribd.com</u>)”, 30 marzo 2013).



## **Competencia**

Las principales líneas de productos se sitúan en diferentes categorías al igual que su competencia. La competencia de Michael Kors son Gucci, Louis Vuitton, Prada, Marc Jacobs; Su competencia directa lo son Tory Burch, Marc Jacob, Kate Spade y Coach.

A continuación, conocerán un poco más acerca de los cuatro principales competidores de Kors; Tory Burch, Marc Jacob, Kate Spade y Coach.

## **Tory Burch**

Burch, conocida por su estética vintage y lejana, comenzó su carrera en la moda bajo la tutela de grandes nombres como Vera Wang y Narciso Rodríguez antes de lanzar su marca en el 2004. Es muy popular por sus ventas en productos como lo son , los elegantes bolsos de cuero y las túnicas a la medida, la ropa y los accesorios todas estas alternativas disponible en sus elegantes tiendas Tory Burch, ( "<https://theimpression.com/tory-burch-designer-interview/>", n.f.).

## **Marc Jacobs**

Jacobs es el único diseñador que compite directamente con Kors y que vende diseños de moda en el mercado más joven que Kors. Este diseñador de moda estadounidense comenzó su carrera lanzando su propia compañía internacional Marc Jacobs, L.P. en el 1993.

En 2001 presentó la línea Marc Jacobs, que compite directamente con la línea MICHAEL Michael Kors. También posee dos líneas que le permiten la accesibilidad a diferentes tipos de clientes.

Marc Jacob se ha enfrentado muchos desafíos y controversias durante estos los años 2017 y 2018, recibiendo acusaciones de plagio y otras demandas. Fue acusado de plagiar el diseño de

una bufanda y recientemente se descubrió que el pelaje que utilizaba era falso. Se alegó que el material utilizado en sus creaciones era pelaje de perros mapache de China.

Jacob continúa como de director creativo de Lois Vuitton y Diet Coke y para mantener su nombre aún mantiene en el mercado a la vez que asegurar su imagen evolucionando constantemente.

La compañía tiene grandes oportunidades para capitalizar su popularidad en las redes sociales y competir con Kors a ese nivel, no obstante su personalidad extravagante y abierta no le permite alcanzar esa meta, (["https://www.zappos.com/b/marc-jacobs/brand/1157"](https://www.zappos.com/b/marc-jacobs/brand/1157), n.f.).

### **Kate Spade**

Kate y Andy Spade lanzaron en enero de 1993 la empresa de diseño “Kate Spade Handbags” con sede en Nueva York. Al principio la empresa vendió bolsos, pero pronto incluyó prendas de vestir, joyas, calzado, artículos de papelería, artículos para bebés, fragancias, tableros de mesa, ropa de cama y regalos.

En el 1999, Neiman Marcus Group compró el 56% de la marca Kate Spade, en el 2006 compró y el 44% restante. En el 2006 Marcus vendió la designación Kate Spade por la cantidad de \$124 millones de dólares a Liz Claiborne Inc., que más tarde cambio su nombre a Fifth & Pacific. En febrero de 2014, Fifth & Pacific volvió a realizar un cambio de nombre a Kate Spade & Company. Actualmente su nuevo dueño es Coach, Inc., quien adquirió en mayo del 2017 la empresa Kate Spade & Company por la cantidad de \$2.4 mil millones de dólares, (["https://www.bing.com/search?q=Kate+Spade&FORM=HDRSC1"](https://www.bing.com/search?q=Kate+Spade&FORM=HDRSC1) s.f.).

## Coach

Coach comenzó como fabricante de artículos de cuero en un sótano de Manhattan en 1941. Originalmente como Gail Leather Product, y luego cambió su nombre a “Coach Product Inc.”.

Actualmente, esta compañía vende accesorios que incluyen bolsos, billeteras y relojes tanto en sus tiendas, como en boutiques en tiendas selectas especialmente minoristas. Hubo un largo período 1960 hasta el 2013, en el que el Coach era el número uno en su espacio, hasta que Michael Kors entró lentamente y comenzó a robar clientes.

Solitto (2014) indica el surgimiento de un gran revuelo en la industria de la moda sobre el rendimiento de Coach. En la temporada navideña, se ha demostrado que entre el público más joven Kors es la mejor opción. Coach se ha vuelto obsoleto por lo que la marca necesita atender este factor para seguir siendo competitivo.

Al igual que Kors, la compañía es más estadounidense que global y necesita una mayor expansión en el extranjero. Los cambios en las tendencias indican que Coach necesita cambiar su apariencia para estar en línea con los tiempos. Además, necesita presencia en las redes sociales para seguir compitiendo en el mercado de sus productos.

Luego de toda esta investigación sobre estos diseñadores que día a día compiten en el arte de la moda, se puede concluir que todos han tenido sus altas y bajas en la vida como cualquier otro ser humano, pero continúan hacia adelante en busca de oportunidades de negocio en el mercado de la moda. No hay duda de que los mejores jueces en la Guerra de bolsos quienes deciden son los clientes cuando patrocinan sus productos, (“ <https://www.tapestry.com/>” n.f.).

El apéndice 5, localizado en la página 37 se presenta la competencia directa de Michael Kors.

## **Colecciones**

De acuerdo con Ferraro, Baldo, Tozer, Arriba, (2014), Kors cuenta con dos colecciones distintas Michael Kors y la Michael michael Kors. Para penetrar el mercado de clientes de clase media alta y clase alta.

La colección llamada Michael Kors representa el segmento de lujo. En esta colección el producto estrella y más emblemático son los bolsos. Estos bolsos tienen un distintivo y es que utiliza un sello con el nombre de la marca Michael Kors acompañado de llavero o diseño con las iniciales de su nombre MK. Otros artículos de esta colección lo son la ropa de mujer y de hombre, y el calzado y accesorios para ambos.

La colección MICHAEL michael Kors representa el lujo asequible. Igual que la otra colección ofrece prendas de vestir y accesorios, calzado con la única diferencia que esta colección no incluye el mercado de hombres. La información reportada por los analistas la línea MICHAEL michael Kors indican que esta colección generaba el 90% de los beneficios, (Ferraro/Baldo/Tozer/Arriba, 2014).

## **Productos Sustitutos**

Qshop (2018) considera al momento que decides comprar un reloj Michael Kors debes preguntarte ¿Cómo distinguir que el reloj es original? Para conocer si un reloj Michael Kors original debes poderlo distinguir entre otros atributos los siguientes números de modelo, logotipo, materiales utilizados, presentación y garantía ofrecida. A continuación, unos pequeños “tips”

- **Número de modelo del reloj**

Comprueba que el número del modelo que tiene el reloj en la parte trasera de la caja coincida con el número del modelo que has adquirido. Si ves que no coinciden sospecha, se puede tratar de una falsificación y tu reloj no ser auténtico.

- **El logotipo**

En los relojes originales, el nombre de la firma MICHAEL KORS está siempre escrito en mayúscula y contará con cierta separación entre cada letra y claro, no debe tener rastro de pegamento.

- **Materiales utilizados**

Los relojes Michael Kors en ambos géneros siempre están fabricados en latón pulido o en acero, lo que permite que al cogerlos podrás notar que son robustos y tienen cierto peso. El color de la marca de Michael Kors no se desgastará, ni tampoco las correas serán de piel falsa, PVC o plástico.

- **Presentación del Michael Kors**

El reloj de la firma siempre deberá presentarse en su empaquetado oficial, ¡Nunca de otra manera!

- **Garantía**

El reloj genuino de Michael Kors siempre llegará con su garantía, en el caso que lo hayas adquirido por una tienda de relojes. Si la compra es online debes cerciorarte de que hayan registrado y finalizado el registro de la garantía. La garantía es requerida en caso de que el accesorio no funcione correctamente y se solicite algún arreglo.

## **Tecnología e innovación**

La marca Michael Kors es conocida por sus constantes cambios e innovación en las nuevas líneas que se presentan cada temporada. El estilo de estilo “jet set” es el enfoque de cada colección, aunque siempre se presentan nuevos giros (“[https://Michael-Kors-Marketing- Plan](https://Michael-Kors-Marketing-Plan) [www.scribd.com](http://www.scribd.com)”, 30 marzo 2013).

Michael Kors está activo en todas las plataformas de redes sociales. Publica en Facebook, posee su canal en You Tube, tuitea en Twitter y publica imágenes en Instagram; cautivando nuevos seguidores. La cantidad de seguidores que tiene en estos sitios es abrumadora en comparación con sus competidores. En el apéndice 6, localizado en la página 38 se presenta las diferentes plataformas de redes sociales que posee Michael Kors.

## Análisis FODA

Este modelo ofrece un análisis de la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la compañía de Michael Kors que a continuación, se explican.

### Fortalezas

- **Marca resistente**

La marca Michael Kors es catalogada como resistente, la compañía cuenta con excelentes profesionales que han mantenido la marca en un balance equilibrado entre calidad y precio. Han logrado aumentar los precios del producto a la vez que ha ido aumentando su calidad.

- **Marca segmentada**

El Michael Kors ofrece dos líneas diferentes: la Colección Michael Kors y MICHAEL Michael Kors permitiendo que la marca llegue a un público más amplio, y brindando oportunidad.

- **El factor de celebridad**

Michael Kors encarna el estilo de vida “jet set” que promueve en su marca. Es reconocible por el hecho de que se ha puesto en el centro de atención pública como embajador de la marca. Sus apariciones en el proyecto “Runway” le han permitido llegar tanto a los espectadores como a las celebridades. Michelle Obama y Heidi Klum, son ejemplo de famosos que utilizan sus líneas. Cuando la población en general ve a estas celebridades vistiendo su ropa, zapatos y accesorios, desean imitar y poseer el mismo artículo.

- **La moda filantrópica**

Ha recibido numerosos honores por su trabajo filantrópico. En 2013 fue incluido en la lista de las 100 horas, que lo nombra como una de las 100 personas más influyentes del mundo. Durante los últimos 20 años ha estado involucrado con “God Love We Deliver”, una

organización sin fines de lucro que ofrece comidas a personas que viven con VIH / SIDA y otras enfermedades que amenazan la vida. Es conocido por trabajar para promover la investigación del cáncer.

- **Productos y proveedores de alta calidad**

La marca Michael Kors es conocida por producir productos de alta calidad y eso también se refleja en los proveedores con los que trabajan. Los acuerdos de licencia con Fossil, Marchon y Estee Lauder, estas marcas tienen una gran reputación y mejoran la calidad general de Kors.

#### Debilidades

- **Pocos centros de distribución**

La empresa no cuenta con muchos centros de distribución, de ocurrir algún evento la empresa puede verse afectada a nivel global.

- **Dilución de la marca**

La marca Michael Kors conocida por su estilo jet set de alta clase, sin embargo, se puede adquirir sus productos en tiendas de descuentos como por ejemplo Ross, Marshall y TJ Maxx. El producto de MK se puede encontrar regularmente en estas tiendas lo que a su vez diluye la marca. Esta disponibilidad lo hace más accesible para las personas de bajos ingresos, lo que afecta la exclusividad y el estándar que establece la marca. Los clientes que pagan el precio regular podrían buscar otra marca que les brinde mayor exclusividad.

- **Michael como el rostro de la marca**

Michael Kors personifica la imagen de su marca de forma muy práctica, es una parte crucial de la apariencia general. Confiar en él es una fortaleza actualmente, pero si algo le sucediera a él, entonces es una debilidad para la marca.



## Oportunidades

- **Marca segmentada**

El Michael Kors ofrece dos líneas diferentes: la Colección Michael Kors y MICHAEL Michael Kors permitiendo que la marca llegue a un público más amplio, y brindando oportunidad.

- **Expansión global**

La marca brinda la oportunidad de mejorar su imagen actual y aumentar las ventas. Además de impulsar el producto a nivel mundial. Kors puede usar su ángulo de filantropía a mayor escala. Ha comenzado a hacer esto con el proyecto “#watchhungerstop” donde se ha asociado con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas en la lucha contra el hambre en todo el mundo.

- **Crear nuevas marcas y desarrollarlas**

Utilizando las ganancias de la marca Michael Kors, podría comprar y desarrollar nuevas líneas para incluir en su cartera. Esto aumentaría las ventas, las ganancias, y agregaría más variedad a la marca, por ejemplo, productos para niños y línea masculina. Ver descripción.

- **Productos para niños**

La familia tradicional del pasado ahora es historia y los padres están incluyendo a sus hijos en sus viajes y elecciones de estilo de vida.

Las mujeres y los hombres quieren alcanzar los estilos de vida de la jet set, estos tienen familias y podría ser una oportunidad para Kors en aumentar sus ventas.

- **Línea masculina:**

Existen grandes oportunidades para desarrollar aún más la línea masculina.

Los hombres de la actualidad les importa cómo se ven y ponen mucho esfuerzo en

su estilo personal. Que mejor ejemplo para validar que Michael Kors quien encarna este estilo, es el embajador de la marca para los hombres modernos.

### Amenazas

- **Políticas proteccionistas**

Los países con este rigor Europa y Asia representan para Michael Kors un riesgo, debido a que la producción la dejan a terceras empresas o personas.

- **Cierre del gobierno de los Estados Unidos**

El reciente cierre del gobierno que provocó un gran pánico en el que los consumidores paralizaron las compras. Las compras de los artículos de esta marca dejan de ser prioridad cuando las personas luchan por comprar artículos de primera necesidad. La situación podría incluso llevarnos de regreso a una recesión económica.

- **Aumento en los precios de los textiles**

Un aumento en los precios de los textiles podría obligar a la marca a cobrar más por el producto, lo que lo haría menos accesible. Si Michael Kors usara textiles más baratos, la calidad de la marca disminuiría significativamente y podría ocasionarle la pérdida de clientes y lealtad a la marca.

- **Contratos cancelados**

Fossil, Marchon y Estee Lauder son muy importantes como socios de la marca Michael Kors. Si cualquiera de estas compañías cancelara el contrato, Kors se vería en una situación en la que tendría que encontrar nuevos socios. Su finalización podría afectar la imagen de Kors y / o reducir el estándar de calidad dependiendo de qué compañías las reemplacen.

- **Competencia**

Kors trabaja en un sector de alta competencia. Los principales competidores son: Coach, Burberry, Ralph Lauren, Hermès, Louis Vuitton, Gucci, Marc Jacobs, Chloé, Tory Burch, Prada, Kate Spade, Tommy Hilfiger and Calvin Klein.

- **Cambio de moneda**

Michael Kors reporta en dólares sus ganancias y pérdidas, pero un 30% de su negocio está fuera de Estados Unidos. Sus principales monedas de venta, a parte del dólar son euros, libras, yenes, won coreano y dólar canadiense. Si se devalúan estas monedas, sería negativo para Michael Kors.

- **Productos sustitutos (falsificados)**

Esto representa un riesgo que siempre ha existido y es inherente al sector. Ahora no ha ni más ni menos que ha habido en años pasados, así que no lo considero un riesgo adicional.

Este análisis FODA evidencia que la marca Michael Kors tiene muchas fortalezas, por lo que representa ser un fuerte competidor muy feroz en la industria de la confección. Michael Kors cuenta con el apoyo de amigos famosos que lo ayudan capturar la atención de los clientes y la popularidad. La economía actual no solo es una amenaza, sino también para sus ventas; y afecta a toda la industria de la moda.

La compañía ha aumentado su presencia en el extranjero, especialmente en China, donde los artículos de lujo son muy populares. Una gran oportunidad para expandir su línea, lo son incluir más artículos para hombres y crear una línea para niños. Estas dos oportunidades representan una combinación excelente para Kors, (Ignacio, 03/2017).

## Matriz BCG

El “Boston Consulting Group” (BCG) es un modelo que establece un marco de análisis para evaluar el comportamiento de la competencia y rivalidad en las industrias, conozcamos como se representa la compañía de Michael Kors.

Análisis de oportunidades de conocimiento y participación del mercado de las distintas unidades estratégicas del negocio;

Los bolsos representan aproximadamente el 70% de las ventas totales de la compañía, según la “web” <https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos> de Michael Kors. Estos son muy populares entre los “millennials” y son líderes en la categoría, con competidores como Coach y Kate Spade. Los bolsos de mano son altamente accesibles debido a su presencia masiva; que han resultado en la pérdida del factor de exclusividad. Los bolsos de esta marca están categorizados dentro de la estrella de la matriz BCG.

La categoría de signo de interrogación en la matriz BCG, está representada por el calzado masculino y la categoría de ropa femenina. Se espera su desarrollo de crecimiento en el mercado.

La categoría masculina era de un 3% de ventas en el 2017 se esperaba un crecimiento al 8% para el 2018, esta categoría es representada por el perro.

Los relojes Michael Kors representan alrededor del 5% de las ventas totales de la compañía, siendo categorizado BCG como la vaca. Los relojes Michael Kors son muy famosos, con sus diseños únicos. Los relojes están bajo oferta, pero con las tendencias de los relojes inteligentes, la categoría de relojes tradicionales está disminuyendo. Por lo tanto, deben innovar en relojes inteligentes y tecnología portátil para evitar la pérdida de su cuota de mercado, (Bhasin, 05/2019).

## **Las 5 fuerzas de Porter**

De acuerdo con García (2017), las cinco fuerzas de Porter son las que operan en el entorno inmediato de una empresa y afectan en la habilidad de esta para la satisfacción de las necesidades de sus clientes y obtener rentabilidad. La representación de las Cinco fuerzas de Porter se representa en la compañía de Kors de la siguiente manera:

Poder de los clientes, poder de los proveedores, existencia de los producto sustitutos, fuerte competencia, empresa pequeña frente al mercado potencial (ver apéndice 7, localizado en la página 39).

A continuación, su marco estrategia holística el análisis de las cinco fuerzas de Porter, según (<http://ferfortuniversity.com/term-papers/porter/nyse4/713-michael-kors-holdings-limited.php>, s.f.). El cual se centra en como Michael Kors puede construir una ventaja competitiva sostenible en la industria de la moda.

### **Fuerte competencia**

En la competencia de en el sector textil, existen nuevas formas de hacer las cosas y ejercer presión sobre la compañía de Michael Kors por medio de la estrategia de precios más bajos, reduciendo costos y brindando nuevas propuestas de valor a los clientes.

### **Poder de los proveedores**

Los proveedores que están bien posicionados tienen el poder de disminuir los márgenes que tiene la compañía Michael Kors y pueden obtener el resultado de ganar en el mercado. Esto se debe a la siguiente razón, los proveedores poderosos en el negocio de bienes de consumo utilizan su poder de negociación para extraer precios más altos de las empresas en el caso de la empresa de Michael Kors haríamos referencia a el campo textil. Generalmente esta situación trae como consecuencia para la empresa una reducción en la rentabilidad.

### **Poder de los clientes**

Los clientes frecuentemente son exigentes, quieren comprar las mejores ofertas a el precio mínimo posible. Esta situación ejerce presión sobre la rentabilidad limitada de Michael Kors a largo plazo. Cuanto más pequeña y poderosa sea la base de clientes de Michael Kors, mayor será el poder de negociación de los clientes y mayor será su capacidad para buscar mayores descuentos y ofertas.

### **Existencia de productos sustitutos**

Cuando un nuevo producto satisface las necesidades de un cliente de forma similar o de diferentes maneras del producto original, la rentabilidad de la industria se ve afectada. La amenaza de un producto sustituto es alta si ofrece una propuesta de valor que es única y diferente de las ofertas actuales de la industria. Por esta razón es que frecuentemente Michael Kors se mantiene lanzando sus colecciones para mantener a sus clientes enfocado en sus trabajos.

### **Empresas pequeñas frente al mercado potencial**

Michael Kors opera en una industria muy competitiva de textiles y prendas de vestir. Esta competencia afecta la rentabilidad de la empresa general a largo plazo. Por la siguiente razón la rivalidad entre los competidores existentes es fuerte, lo que trae como efecto que se tomen decisiones de bajar los precios.

Al analizar las cinco fuerzas competitivas, según el comportamiento de la compañía de Michael Kors se puede obtener una imagen completa de lo que se afecta es la rentabilidad de la organización en la industria Textil - Confección.

## **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica para analizar el entorno macro de la organización. PESTEL significa: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan el entorno macro; en este análisis haciendo referencia a la compañía de Michael Kors. Los cambios en los factores del macro ambiente pueden tener un impacto directo no solo para la empresa de Michael Kors, sino que también pueden afectar a otros competidores dentro de la industria Textil.

El análisis PESTEL proporciona un gran detalle sobre los desafíos operativos que Michael Kors enfrentará en un entorno macro, el cual presento a continuación.

### **Factores políticos**

Los factores políticos juegan un papel importante en la determinación de los factores que pueden afectar la rentabilidad a largo plazo de Michael Kors en un determinado país o mercado. Michael Kors Holdings está operando en el mercado de la moda en más de dos docenas de países y se expone a diferentes tipos de entorno político y riesgos del sistema político. Lograr el éxito en una industria tan dinámica en varios países es diversificar los riesgos sistemáticos del entorno político.

A continuación, se presentan los factores políticos que debe analizar la empresa de Michael Kors Holding antes de ingresar o invertir en un determinado mercado:

- Estabilidad política e importancia del sector textil, prendas de vestir ropa en la economía del país.
- Riesgo de invasión militar.
- Nivel de corrupción, especialmente niveles de regulación en el sector de bienes de consumo.

- Burocracia e interferencia en la industria textil por parte del gobierno.
- Marco legal para la ejecución del contrato.
- Protección de la propiedad intelectual.
- Regulaciones comerciales y aranceles relacionados con bienes de consumo
- Socios comerciales favorecidos.
- Leyes antimonopolio relacionadas con el sector textil: prendas de vestir.
- Regulaciones de precios: ¿existen mecanismos reguladores de precios para bienes de consumo?
- Fiscalidad: tasas e incentivos fiscales.
- Legislación salarial: salario mínimo y horas extra.
- Regulaciones de la semana laboral en Textil.
- Beneficios obligatorios para empleados.
- Normativa de seguridad industrial en el sector de bienes de consumo.
- Etiquetado de productos y otros requisitos en Textil.

### **Factores económicos**

La empresa Michael Kors puede utilizar el factor económico del país, como la tasa de crecimiento, la inflación y los indicadores económicos de la industria, como la industria textil, la industria de la confección, el gasto del consumidor, etc. para pronosticar la trayectoria no solo del nombre del sector sino también de la organización.

A continuación, les presento un listado de los factores económicos que debe considerar la empresa de Michael Kors Holding antes de ingresar o invertir en un determinado mercado:



- Tipo de sistema económico en los países de operación: qué tipo de sistema económico existe y qué tan estable es.
- Intervención del gobierno en el mercado libre y bienes de consumo relacionados.
- Tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país anfitrión.
- Infraestructura de calidad en Textil.
- Ventajas comparativas del país anfitrión y del sector de bienes de consumo en el país en particular.
- Nivel de habilidad de la fuerza laboral en la industria textil y la confección.
- Nivel educativo en la economía.
- Costos laborales y productividad en la economía.
- Etapa del ciclo económico (por ejemplo, prosperidad, recesión, recuperación).
- Tasa de crecimiento económico.
- Ingresos discrecionales.
- Tasa de desempleo.
- Tasa de inflación.
- Tasas de interés.

### **Factores sociales**

La cultura de la sociedad y la forma de hacer las cosas impactan la cultura de una organización en su entorno. Las creencias y actitudes compartidas de la población desempeñan un papel importante en la forma en que los especialistas de mercado de Michael Kors comprenderán a los clientes según su dependencia y cómo diseñan el mensaje de mercado para los consumidores de la industria textil.

A continuación, les presento los factores sociales que el liderazgo de la empresa Michael Kors Holding debe analizar para el análisis PESTEL son:

- Demografía y nivel de habilidad de la población.
- Estructura de clases, jerarquía y estructura de poder en la sociedad.
- Nivel educativo, así como educación estándar en la industria de Michael Kors.
- Cultura (roles de género, convenciones sociales, etc.).

### **Factores tecnológicos**

La tecnología está interrumpiendo rápidamente a muchas industrias en todos los ámbitos. Una empresa no solo debe realizar un análisis tecnológico de la industria, sino también la velocidad a la que la tecnología interrumpe esa industria. El análisis tecnológico implica comprender los siguientes impactos:

- Desarrollos tecnológicos recientes de los competidores de Michael Kors.
- Impacto de la tecnología en la oferta de productos.
- Impacto en la estructura de costos en el sector textil y la confección Industria del vestido.
- Impacto en la estructura de la cadena de valor en el sector de bienes de consumo.
- Tasa de difusión tecnológica.

### **Factores ambientales**

Diferentes mercados tienen diferentes normas o estándares ambientales que pueden afectar la rentabilidad de una organización en esos mercados. Incluso dentro de un país, los estados a menudo pueden tener diferentes leyes ambientales y leyes de responsabilidad. Antes de ingresar a nuevos mercados o comenzar un nuevo negocio en el mercado existente, la empresa debe

evaluar cuidadosamente los estándares ambientales que se requieren para operar en esos mercados. Algunos de los factores ambientales que una empresa debe considerar de antemano son:

- Clima
- Cambio climático
- Leyes que regulan la contaminación ambiental.
- Normativa sobre contaminación del aire y del agua en el sector textil y la confección Industria del Vestido.
- Reciclaje
- Gestión de residuos en el sector de bienes de consumo.
- Actitudes hacia productos "verdes" o ecológicos.
- Especies en peligro de extinción.
- Actitudes y apoyo hacia las energías renovables.

### **Factores legales**

En varios países, el marco legal y las instituciones no son lo suficientemente sólidos como para proteger los derechos de propiedad intelectual de una organización. Una empresa debe evaluar cuidadosamente antes de ingresar a dichos mercados, ya que puede conducir al robo de la clave o secreto de la empresa y, por lo tanto, a la ventaja competitiva general.

Algunos de los factores interesantes que el liderazgo de Michael Kors debe considerar al ingresar a un nuevo mercado son:

- Ley antimonopolio en el sector textil: prendas de vestir Industria del vestido y en general en el país.

- Ley de discriminación.
- Derecho de autor, patentes / derecho de propiedad intelectual.
- Protección del consumidor y comercio electrónico.
- Derecho laboral.
- Ley de salud y seguridad.
- Protección de datos.

### **Análisis y pregunta del Caso Michael Kors y la Guerra de los Bolsos**

¿Como evitaría Michael Kors convertirse en un fenómeno efímero?

¿Tendría esta marca de los 2000 poder de permanencia para entrar en el olimpo de firmas como Channel, Gucci, Hermes o Louis Vuitton? Y de ser así, ¿Qué debía hacer para lograrlo?

- Kors evitará convertirse en un fenómeno efímero exactamente como lo ha hecho hasta ahora, manteniendo su calidad de productos exclusivos, el que muchas chicas desean. Unos no tan accesibles para muchos y otros un poco más al alcance, pero no de todos, lo que provoca el deseo del cliente.
- Su poder de permanencia promete estar al lado de las firmas como Channel, Gucci, Hermes o Louis Vuitton y con una estrategia Inigualable. Sus alianzas han ensanchado su empresa utilizando como medio a grandes competidores del mercado como Fossil, Estee Lauder, Luxotica entre otros.
- Michael Kors debe continuar utilizando y cuidando su imagen, que para muchos representa clase y el buen gusto.

## **Conclusión**

El estado actual de la economía tanto en los Estados Unidos como en el resto del mundo ha provocado las condiciones para que a muchas personas salgan de zona cómoda.

Michael Kors es una compañía que está prosperando a pesar de estos factores. Kors continúa subiendo y sobrepasando las escalas de la industria en comparación de sus competidores.

Un ejemplo que mencionado fue el de Coach, tenía una gran parte del mercado, pero Kors ahora está superando a la marca debido a que este no ha innovado su trabajo. Mientras Kors continúe con la práctica que lleva actualmente en el mercado podrá seguir evolucionando en el mundo de la moda y confesión.

## **Recomendaciones**

Luego del análisis de este caso se recomienda lo siguiente:

### **Trabajar la imagen del producto**

Michael Kors personifica la imagen de su marca de forma muy práctica, es una parte crucial de la apariencia general. Es importante señalar que al Kors no tener sucesor de la marca, por no tener hijos o parientes que se hagan cargo de la marca genera una amenaza que debe ser un tema de atención. Como parte de la ley de vida si algo le sucediera a él, el futuro de la compañía podría estar en peligro y todos sus clientes perderían la oportunidad de adquirir sus productos. Una recomendación a esta situación sería diseñar una caricatura adaptada totalmente a su estilo para que siempre esté presente su imagen.

### **Trabajar la línea para niños y hombres**

Kors se centra en las mujeres, cuenta con una colección pequeña para hombres. Sus colecciones no incluyen niños, lo que podría ser clave para el crecimiento de la empresa. Si bien las mujeres y los hombres quieren alcanzar los estilos de vida de la jet set, estos tienen familias.

La familia tradicional del pasado ahora es historia y los padres están incluyendo a sus hijos en sus viajes y elecciones de estilo de vida. Existe una gran variedad de ropa, los zapatos y accesorios ofrecidos para niños y Michael Kors podrían aprovechar esto con una marca “MKEY”, que continúe la secuencia de utilizar su nombre y le da una sensación juvenil.

De igual manera podría aprovechar la oportunidad de expandir su línea masculina. Los hombres ya no simplemente seleccionan vestidos por sus novias/esposas, sino que les importa cómo se ven y ponen mucho esfuerzo en su estilo personal. Los hombres ahora están eligiendo las revistas o lugares en la web para obtener ideas sobre cómo deben vestirse.

## Referencias

- Ahorrainvierte.com. (2017). que-hacer-cuando-se-hunde-una-empresa-que-acabas-de-comprar-michael-kors. 11/20/2019, de ahorrainvierte.com Sitio web: <https://www.ahorrainvierte.com/que-hacer-cuando-se-hunde-una-empresa-que-acabas-de-comprar-michael-kors/>
- Bhasin, T.H. (2019). marketing-strategy-of-michael-kors/. 6 diciembre 2019, de Marketing 91 Sitio web: <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-michael-kors/>
- Cordero, D. (2015). The luxonomist Sitio web: [https://www.theluxonomist.esZappos.\(s.f.\). Marc Jacobs. s.f., de Zappos LLC. Sitio web: \[Zappos.com/b/marcjacobs/brand/1157\]\(https://www.theluxonomist.esZappos.\(s.f.\).Marc%20Jacobs.s.f.,de%20Zappos%20LLC.Sitio%20web:%20Zappos.com/b/marcjacobs/brand/1157\)](https://www.theluxonomist.esZappos.(s.f.).Marc%20Jacobs.s.f.,de%20Zappos%20LLC.Sitio%20web:%20Zappos.com/b/marcjacobs/brand/1157)
- El País. (2017). Michael Kors dejara de usar pieles en 2018. 11/20/2019, de El País Sitio web: [https://elpais.com/elpais/2017/12/15/estilo/1513363134\\_841611.html](https://elpais.com/elpais/2017/12/15/estilo/1513363134_841611.html)
- Fashion Desinerg. (2018). Famous Fashion Desinerg Michael Kors. 11/20/2019, de Famous Fashion Desinerg Org. Sitio web: <https://www.famousfashiondesigners.org/michael-kors>
- Ferfort University. (2019). cinco fuerzas de Porter de Michael Kors Holding. 11/24/2019, de Ferfort University Sitio web: (
- Ferraro, Fabrizio; Baldo, Andrea; Tozer, Alice; Arribas, Verónica. (2014). la guerra de los bolsos.12/2014, de IESE Sitio web: <https://www.ieseinsight.com>
- foromarketing.com. (2016). El secreto de Michael Kors. 11/20/2019, de FMK foromarketing.com Sitio web: <https://www.foromarketing.com/secreto-michael-kors/>
- García, A. (2017). las 5 fuerzas de Porter. 11/10/2019, de abc de las finanzas Sitio web: <https://www.abcfinanzas.com/finanzas-personales/cuales-las-5-fuerzas-porter>
- Kate Spade. (2019). Kate Spade New York. 11/20/2019, de katespade.com Sitio web: <https://www.katespade.com/>
- Kenra investors. (2017). Michael kors vs coach vs kate spade. 12/12/2019, de Seeking Alpha Sitio web: <https://www.seekingalpha.com/article/4069050-michael-kors-vs-coach-vs-kate-spade>
- Kors, M. (2017). análisis sector de lujo M. Kors, H. Boss, LVMH y la competencia. 24 marzo 2017, de mucho que invertir Sitio web: <https://www.muchoinventir.com/2017/03/análisis-del-sector-lujo-mkors-hboss.html>
- Kors, M. (2019). michael kors quienes somos. 17/noviembre/2015, de Michael Kors Sitio web: <https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos/eus220125>

Min-Jee-Hwang. (2016). company-insights-michael-kors. 11/30/2019, de wiser Sitio web: [https://blog.wiser.com/company-insights-michael-kors/Min-Jee Hwang](https://blog.wiser.com/company-insights-michael-kors/Min-Jee-Hwang)

Moda es. (2010). La guerra del bolso. 11/20/2019, de moda es. Sitio web: <https://www.modaes.es/empresa/la-guerra-del-bolso.html>

Mucho invertir. (2017). análisis sector de lujo M. Kors, H. Boss, LVMH y la competencia. 24 marzo 2017, de mucho invertir Sitio web: <https://www.muchoinvertir.com/2017/03/analisis-del-sector-lujo-mkors-hboss.html>

Qshop, A. (2018). Descubre si tu reloj Michael Kors es auténtico o falso. 30, Nov, 2018 de Qshop Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=PfV03IDwF78>

Salas, R. (2015). estrategiasdenegocios. nov 30 2019, de s.f. Sitio web: <https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2015/11/michael-kors-ser-accesible-puede.html>

Scribd. (2013). Michael-Kors-Marketing- Plan. 11/20/2019, de Scribd Sitio web: [https://Michael-Kors- Marketing-Plan www.scribd.com](https://Michael-Kors-Marketing-Plan www.scribd.com)

THE IMPRESSION. (2019). TORY BURCH. 12/12/2019, de THE IMPRESSION LLC Sitio web: <https://www.theimpression.com/tory-burch-designer-interview>



## APENDICES

## Apéndice I

## Traje de Novia hecho por MK

## Apéndice II

**MK** Fotos Significativas de la Historia de Michael Kors **MK**

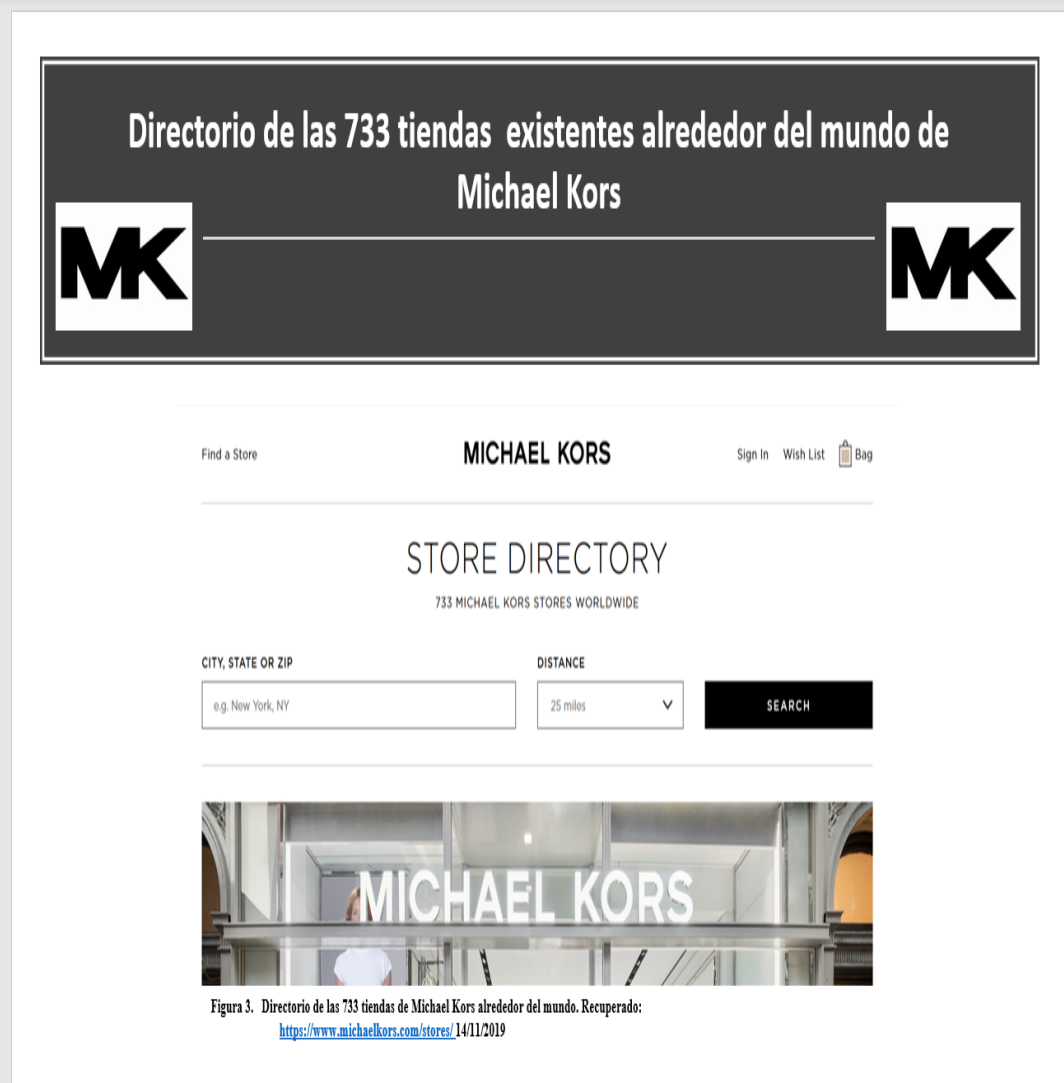


Figura 1. Traje de novia diseñado por Michael Kors en el año 1964, a su madre la Sra. Joan Hamburg el día de su boda con Karl Kors. Recuperado: [https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos/ens/220125\\_11/14/2019](https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos/ens/220125_11/14/2019)



Figura 2. Colaboración y participación de Michael Kors en la organización "God's Love We Deliver" Recuperado: [https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos/ens/220125\\_11/14/2019](https://www.michaelkors.es/info/quienes-somos/ens/220125_11/14/2019)

## Apéndice III



Directorio de las 733 tiendas existentes alrededor del mundo de  
Michael Kors

Find a Store MICHAEL KORS Sign In Wish List Bag

STORE DIRECTORY  
733 MICHAEL KORS STORES WORLDWIDE

CITY, STATE OR ZIP DISTANCE

e.g. New York, NY 25 miles SEARCH

MICHAEL KORS

Figura 3. Directorio de las 733 tiendas de Michael Kors alrededor del mundo. Recuperado:  
<https://www.michaelkors.com/stores/> 14/11/2019

## Apéndice IV, estructura organizacional



Fig.4 Estructura organizacional de la compañía Michael Kors Recuperado: <https://Michael-Kors-Marketing-Planwww.scribd.com>, 30 marzo2019

## Apéndice V, competencias de Michael Kors

# Competencia directa de MK actualmente

Diseñadores	Logos	Productos competencia
 <p>Michael Kors</p>		
 <p>Tory Burch</p>		
 <p>Marc Jacobs</p>		
 <p>Kate Space</p>		

Figura 5. Tabla comparativa de la Competencia directa de Michael Kors, Recuperada de:  
<https://bing.com/imagen,12/12/2019>

## Apéndice 6, seguidores de Michael Kors en las diferentes plataformas de las redes sociales

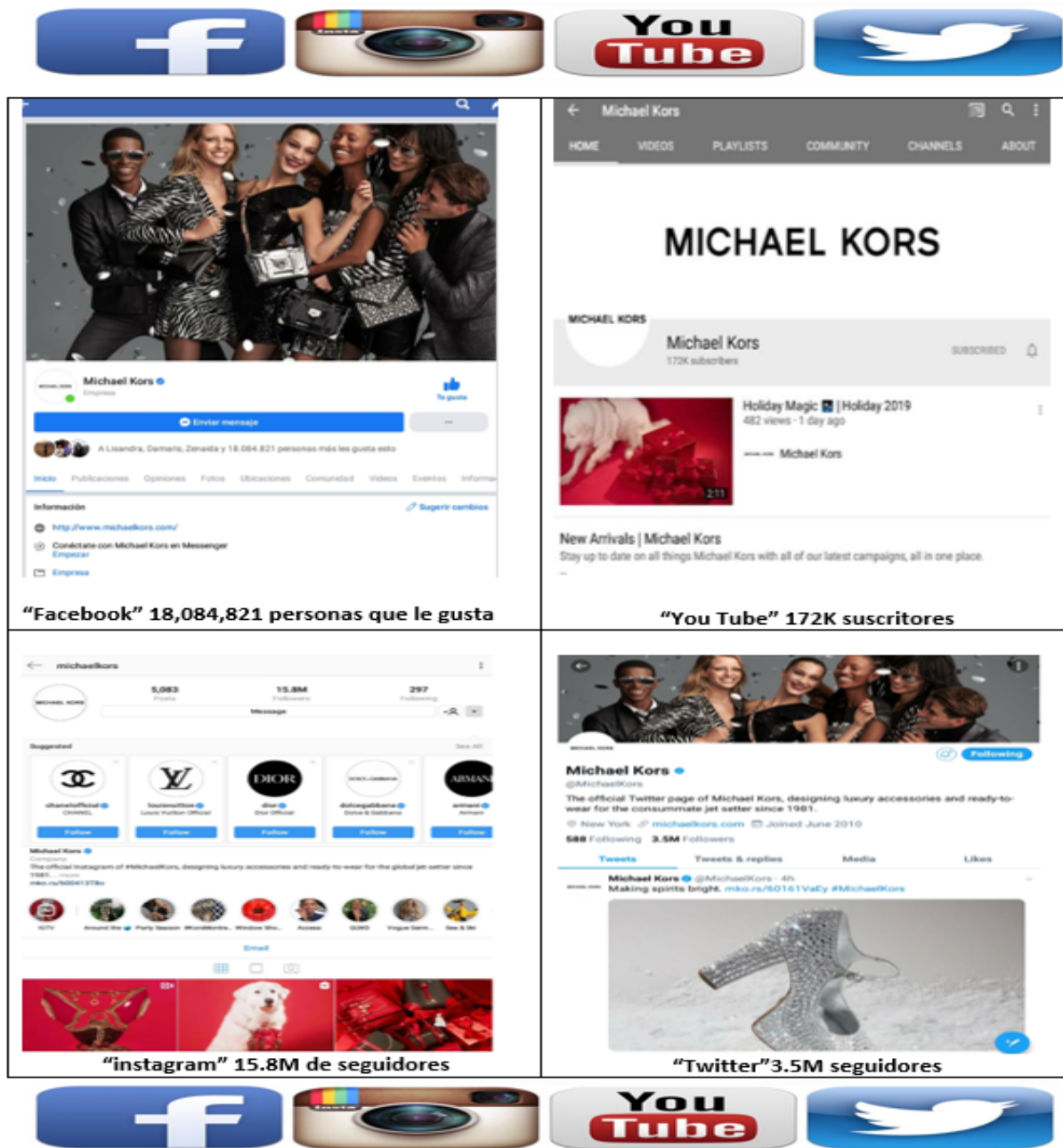


Figura 6. Seguidores de Michael Kors en las diferentes redes sociales, Recuperado de: <https://bing.com/imagen>, 15/12/2019.

## Apéndice 7, las cinco fuerzas de Porter de Michael Kors



Figura 6. Las cinco fuerzas de Porter aplicado a Michael Kors, recuperado de:  
<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> García ,11/10/ 2017