



**universidad
de león**

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2017/2018**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DIRECCIONES
DE DESARROLLO: EL CASO DE
MANGO, BIMBA Y LOLA, SCALPERS Y LEFTIES**

**COMPETITIVE STRATEGIES AND DEVELOPMENT
LINES: MANGO, BIMBA Y LOLA, SCALPERS AND
LEFTIES CASES**

En León, a 10 de Julio de 2018

Realizado por la alumna Dña. Sandra Diez Rodríguez

Tutelado por el profesor Dr. Daniel Alonso Martínez

Índice de contenidos

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	5
3. METODOLOGÍA.....	6
4. EL SECTOR DE LA MODA, SU POTENCIAL Y SU POSICIONAMIENTO.....	7
5. TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	16
5.1. Estrategias empresariales a nivel competitivo.....	16
5.1.1. Estrategia de liderazgo en costes.....	17
5.1.2. Estrategia de diferenciación.....	18
5.1.3. Estrategia de segmentación de mercado.....	19
5.2. Estrategias empresariales a nivel corporativo.....	20
5.2.1. Estrategia de expansión.....	21
5.2.2. Estrategia de diversificación.....	24
5.2.3. Estrategia de integración vertical.....	25
5.2.4. Estrategias de reestructuración.....	26
6. ANÁLISIS Y CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR.....	29
6.1. Mango.....	29
6.2. Bimba y Lola.....	34
6.3. Scalpers.....	37
6.4. Lefties.....	40
7. LOS INFLUENCERS COMO VENTAJA ESTRATÉGICA.....	44
7.1. Qué se entiende por el término ‘influencer’.....	45
7.2. Ventajas que los influencers aportan a las marcas.....	46
7.3. Ejemplos de empresas de moda con influencers.....	47
8. CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. Las empresas españolas dominantes en el año 2017.....	10
Gráfico 4.2. Evolución de las ventas en la industria española.....	11

Índice de Figuras

Figura 5.1. Esquema de los tipos de estrategia competitiva.....	17
Figura 5.2. Esquema de las direcciones de desarrollo.....	21
Figura 6.1. Línea del tiempo con las principales estrategias de MANGO.....	33
Figura 6.2. Línea del tiempo con las principales estrategias de Bimba y Lola.....	36
Figura 6.3. Línea del tiempo con las principales estrategias de Scalpers.....	39
Figura 6.4. Línea del tiempo con las principales estrategias de Lefties.....	43
Figura 7.1. “The blonde Salad” con Mango.....	48
Figura 7.2. “Street Marketing” de Bimba y Lola.....	48
Figura 7.3. El Photocall en la fiesta de Scalpers.....	49
Figura 7.4. Paula Gonu y Dulceida para Lefties.....	50

Índice de Cuadros

Cuadro 5.3. Tipos de estrategias de expansión.....	21
Cuadro 5.4. Razones para llevar a cabo una estrategia de diversificación.....	24

RESUMEN

En el presente Trabajo Fin de Grado, en primer lugar, se ha determinado la importancia del sector de la moda, así como su posicionamiento en España, dado que es uno de los sectores españoles que más influyen en el resto de los países del mundo. En segundo lugar, se ha llevado a cabo una breve descripción de la trayectoria de las principales empresas del sector, con el fin de conocer el campo de actividad en el que operan. Posteriormente, se ha realizado un análisis descriptivo de las estrategias a nivel competitivo y corporativo, que llevan a cabo las cuatro empresas seleccionadas: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties. La elección de este tipo de empresas se debe a que poseen cierto grado de reconocimiento en España y presentan estrategias diferentes y exitosas. El caso de estudio tiene el objetivo de conocer las estrategias que han ido adoptando, las que le aportan a la empresa una ventaja competitiva y a través de las cuales han conseguido el éxito.

Además, se ha analizado la ventaja competitiva que tiene para las empresas la adopción de una estrategia de comunicación basada en la colaboración con influencers. Mencionando que, con este último apartado, se ha querido reflejar la importancia que en la actualidad tiene que las empresas de moda adopten este tipo de estrategia para acceder a un número más amplio de consumidores potenciales y otorgar mayor reconocimiento a la marca.

Palabras clave: Estrategia competitiva, Estrategia Corporativa, direcciones de desarrollo, influencers, Mango, Bimba y Lola, Scalpers, Lefties.

ABSTRACT

In this final Project of my degree, at first, it has been determined the importance of the fashion industry, as well as its positioning in Spain, taking account that this is one of the Spanish industries that has a bigger influence in other countries around the world. Secondly, it has been made a brief description of the trajectory the main companies in the sector, they started operating in the market with the main goal of getting a complete knowledge about the activity field in which they operate. Afterwards, it has been made a descriptive analysis of the competitive and corporative level strategies that are usually carried out by the four chosen corporations: Mango, Bimba y Lola, Scalpers and Lefties. The choice of this kind of enterprises has been taken because of the certain grade of acknowledgement in Spain and because they present different strategies. The case study has the objective of knowing the strategies they have been adopting, the ones that give the companies a competitive advantage and through which they have achieved success.

In addition, it has been analysed the competitive advantage that a company gets when they adopt communication strategies based on the collaboration with influencers. Mentioning that, in this last apart, it has been wanted to reflect the importance that nowadays has for the fashion corporations the adoption of this kind of strategies in order to access to a greater number of potential consumers and get bigger acknowledgement for the brand.

Key words: Competitive strategy, Corporative strategy, development lines, influencers, Mango, Bimba y Lola, Scalpers, Lefties.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa es un sistema abierto, relacionada con un entorno que evoluciona cada vez a mayor velocidad. Por ello, toda empresa debe poseer las capacidades adecuadas para adaptarse a los continuos cambios del entorno si pretende permanecer en el mercado, tener conocimientos sobre la gestión del cambio es uno de los mayores retos a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones. Los cambios en la estrategia a nivel competitivo y corporativo son solo algunas de las oportunidades o amenazas que pueden tener en cuenta las empresas para la existencia empresarial.

La economía española lideró la recuperación de la zona euro en 2015. Esta recuperación obedece a los importantes avances logrados en los últimos años con motivo de la apertura del comercio al exterior y de la globalización. Si bien, no todos los sectores han evolucionado y adaptado a los nuevos cambios de la misma manera. El sector que se va a analizar en este trabajo es la industria textil, concretamente, el mercado de la moda, ha tenido un notable crecimiento desde la crisis económica, donde las grandes empresas se vieron obligadas a trasladar sus centros de producción y a exportar sus productos para conseguir la supervivencia (CESCE, 2016).

El mercado de la moda es uno de los sectores más potentes en todo el mundo, ejerciendo gran influencia sobre la población, esto se debe a que es un aspecto que está presente diariamente en la sociedad, guiada mediante las tendencias, los gustos y los comportamientos que el ser humano adopta casi sin darse cuenta (Arribas, Josa, y Bravo, 2016).

En el presente trabajo, se describirán y analizarán de forma teórica y práctica las estrategias a nivel competitivo y corporativo, estas últimas basadas exclusivamente en las direcciones de desarrollo, de cuatro empresas españolas del mundo de la moda. Las cuatro empresas elegidas han sido: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties. El motivo de la elección principalmente ha sido, por las diferencias que poseen en la estructura de la empresa, en el tamaño, y por que han adoptado distintas estrategias a lo largo de su trayectoria en el mercado. Además, las cuatro son empresas muy conocidas en el marco nacional y, están en proceso de internacionalización. Aunque Mango, por ejemplo, es la segunda empresa española más reconocida internacionalmente por detrás del Grupo Inditex.

Desde un punto de vista más amplio el concepto de moda, sería el cambio, detallado como el conjunto de novedades o tendencias existentes en un periodo de tiempo corto, que existe en cualquier tipo de actividad realizada en la vida cotidiana de las personas que, además de las prendas de vestir puede incluir la música, lugares que visitar, deporte, etc. No obstante, el tema a tener en cuenta es la serie de estrategias que las empresas de esta industria han tenido que adoptar para unirse a las modas y persistir en el mercado, como los gustos de los consumidores, las políticas ambientales, el equilibrio de la economía, la participación del cliente o la tecnología son algunos cambios a los que la empresa se tiene que enfrentar si pretende sobrevivir.

En España, el mercado de la moda fue una de las primeras actividades industriales introducidas junto con la siderurgia y, aunque la producción de manera artesanal ha estado siempre presente, el sector textil se originó a mediados del siglo XIX cuando se comenzaron a incorporar actividades de producción de tejidos y su posterior confección para obtener prendas de vestir. Este sector ha ido evolucionando hasta nuestros días y con motivo de la liberalización del comercio las empresas textiles han tenido que adaptarse a una mayor competitividad a nivel internacional, cabe mencionar que en el exterior existe una buena imagen del mercado de moda español, identificado por varias empresas de prestigioso reconocimiento a nivel mundial como por ejemplo las empresas de Inditex o del grupo Cortefiel, que han seguido muy buenas estrategias de internacionalización posicionando a estas marcas en las ciudades más importantes del mundo.

En los últimos años, con la liberalización del comercio a través de internet y de la venta online, las nuevas generaciones no conciben la idea de disfrutar de experiencias sin compartirlas en las redes sociales y, las empresas del mundo de la moda ante la constante penetración del mundo digital y social, se hallan ante un nuevo escenario que deben saber gestionar mediante estrategias que permitan tener la mayor relación directa con sus clientes en todas las fases de compra. Surgiendo así nuevas formas de comunicación para las empresas, que permiten ofrecer al cliente una mayor transparencia y cercanía, a través de la incorporación de *bloggers* e *influencers* como parte de su estrategia, promoviendo que la sociedad tenga un mayor conocimiento de las características de sus productos mediante la colaboración y el patrocinio de la mano de estas terceras personas.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo, planteado en la introducción, es analizar las principales estrategias competitivas y las direcciones de desarrollo de varias empresas del mundo de la moda, concretamente de cuatro, que poseen características diferentes a la hora de aplicar de un modo u otro estas estrategias. Con este objetivo, se pretende observar la modificación o adopción de nuevas estrategias en un sector que está en constante evolución y continua innovación.

En el procedimiento hacia la obtención del objetivo principal hay que afrontar una serie de objetivos específicos que son los siguientes:

❖ A nivel teórico:

- Revisar y explicar, el concepto de estrategia y los diferentes tipos de estrategia tanto, a nivel competitivo como, a nivel corporativo teniendo en cuenta exclusivamente las direcciones de desarrollo.
- Determinar la importancia de la industria de la moda, así como el posicionamiento de España en este sector.

❖ A nivel práctico:

- Proporcionar una descripción breve de la trayectoria de cada una de las empresas objeto de estudio en lo referente a su historia, misión o campo de desde que comenzaron a operar en el mercado.
- Análisis y descripción de las distintas estrategias competitivas y direcciones de desarrollo que han llevado a cabo, las cuatro empresas seleccionadas: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties. Con el objetivo de obtener un patrón estratégico exitoso para la industria.
- Por último, se desarrolla el objetivo de analizar el éxito que ocasiona para las empresas la insistente tendencia de adaptar una estrategia de comunicación online, a través de influencers.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente Trabajo Fin de Grado es de carácter descriptiva y está basada en varias fuentes de información todas ellas de naturaleza secundaria, ya que los datos utilizados estaban disponibles y no ha sido necesaria la obtención de datos primarios.

En lo referente a la parte teórica, ha sido necesario profundizar en conocimientos previos de carácter conceptual que han permitido una mejor comprensión de la historia y evolución del sector textil. Además, se han consultado distintos manuales de Dirección Estratégica, como por ejemplo el publicado por los profesores Guerras y Navas, “La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones” o, el publicado por Robert M. Grant “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. No obstante, también se han utilizado otros informes relevantes en el mundo de la estrategia empresarial, como por ejemplo el informe publicado por el Observatorio de la moda española coordinado por ISEM Fashion Business School.

Para la segunda parte del trabajo, donde se ha realizado un análisis de las estrategias competitivas y direcciones de desarrollo de las cuatro empresas, se ha utilizado primeramente la información publicada por las propias empresas: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties. También, se han utilizado artículos de revista, noticias de prensa o diferentes páginas web más genéricas, para poder llevar a cabo el análisis de las estrategias. En concreto, se ha desarrollado un análisis cuantitativo y cualitativo de las empresas mencionadas.

Finalmente, en la tercera parte del trabajo, donde se hace referencia a la ventaja de adoptar una estrategia de comunicación basada en *influencers*, se ha utilizado el mismo procedimiento que en el estudio de casos para obtener la información, fuentes secundarias: páginas webs, artículos de revista, noticias en prensa online o redes sociales.

4. EL SECTOR DE LA MODA, SU POTENCIAL Y SU POSICIONAMIENTO

La industria textil es una de las más potentes en todo el mundo, facturando a nivel global 0,9 billones de euros anualmente, según un informe elaborado por Statista (2014), recogido por un Informe del Sector de la Moda en España (Arribas et al., 2016). Ya que, con el paso del tiempo está experimentando un mayor dinamismo y permanece en constante crecimiento. Además, el sector textil cuenta cada vez con un mayor número de actividades, comprendidas desde la transformación de las materias primas, como el lino o la lana, hasta la confección de hilos y telas; con el fin de crear una amplia variedad prendas de vestir: calzado, ropa, accesorios, etc. Por lo que constituye un sector heterogéneo, que busca nuevos objetivos y desafíos, gracias a la diversificación, exportación y a la innovación (Costa y Duch, 2005).

El sector de la moda lleva a cabo actividades maduras y, sin embargo ha demostrado una alta capacidad de innovación y de avance tanto en la tecnología, como en lo que respecta a las modificaciones en las funciones de las empresas que han sido necesarias por la evolución cultural y, especialmente por el cambio de los consumidores, cada vez, más exigentes, (Canals, 2003). Este sector posee una estructura compleja, ya que no sólo comprende pequeñas, medianas y grandes empresas multinacionales que se dedican a la venta de prendas de vestir aunque, con características distintas para los diferentes segmentos del mercado; sino que también, son de gran importancia otras actividades secundarias que contribuyen a la correcta ejecución de la tarea principal del sector. Algunas de estas actividades secundarias las ejercen, diseñadores, comerciantes que funcionan como canales de distribución, empresas de publicidad y comunicación, arquitectos, etc., (Arribas et al., 2016).

Todo esto significa que, como es una industria que reúne una multitud de funciones y productos y, que tanto definir el sector como realizar un análisis completo del mismo no es una tarea fácil sino, todo lo contrario; este trabajo se centrará básicamente en el análisis del sector textil de prendas de vestir.

- ***El potencial del sector de la moda.***

En España, la industria textil ejerce un gran peso sobre la economía del país, si se mide en la participación que ejerce sobre el producto interior bruto, representando el 2'8% del

PIB español, según los datos del Informe Económico publicado por el Observatorio de la moda española en 2016. El éxito del sector radica en una serie de claves que las empresas han ido desarrollando, y son: el gran potencial creativo, la innovación, la calidad y el precio de los productos, el constante desarrollo a nivel nacional, la especialización que permite adaptar el producto para cada tipo de público, la creación de empleo, y el crecimiento de las exportaciones.

Haciendo referencia a este último factor, las exportaciones, cabe destacar que nuestro país es considerado como uno de los más atractivos para las empresas internacionales que pretenden expandir su negocio fuera del país de origen. Respecto a los datos sobre exportaciones, el comercio internacional español evoluciona cada vez en mayor medida. El total de las exportaciones españolas pasaron de representar una facturación de 12.621 millones de euros en el año 2014, a 13.759 millones en el periodo de 2015. Datos recogidos en el último informe del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC, 2016).

Además, el hecho de que España sea hoy en día un referente en la Unión Europea y en el resto de los países del mundo se debe al impulso de las grandes organizaciones privadas del país. El grupo Inditex, multinacional española dedicada a la fabricación y distribución textil, es una de las tres compañías más grandes del mundo. Inditex es reconocido internacionalmente por su constante innovación, la oferta de productos de moda con una buena relación calidad-precio, la disposición que tiene a adaptarse a las preferencias de los consumidores en los países más poblados y de mayor extensión, entre otras. Por otro lado, MANGO, otra multinacional española, que en los últimos años está experimentando un gran desarrollo económico e internacionalización, es reconocida como el segundo grupo de empresas más grande de moda española.

Fundamentalmente es, gracias a estos dos grupos de empresas y al esfuerzo del país por perseguir el desarrollo tecnológico, por lo que España ha conseguido ser uno de los países más reconocidos a nivel mundial en el sector textil y el mayor país exportador del *fast-fashion* (Arribas et al., 2016). El *fast-fashion* es conocido como un nuevo modelo de comportamiento de consumo de moda en el que el tiempo de vida de cada prenda es muy corto (Martínez, 2017). Es decir, la tendencia creciente al rápido lanzamiento de las colecciones, aproximadamente de dos semanas, a unos precios razonables, permitiendo al consumidor acceder a las tendencias que están presentes en las mejores

pasarelas del mundo. El *fast-fashion* se ha propagado rápidamente por todo el mundo y, no solo está basado en los productos que ofrecen estas marcas internacionales, sino también en la forma de consumir de los clientes, cuyos gustos varían continuamente (Arribas et al., 2016).

Desde un punto de vista más amplio, en la última década el sector textil español ha hecho evidente que posee una gran capacidad de adaptación y competitividad a nivel mundial, lo que le ha permitido superar la crisis financiera nacional e internacional y recuperar la tendencia positiva del mercado.

No obstante, posteriormente se van a analizar de manera más precisa aquellas características de la estructura de la industria que contribuyen en el comportamiento estratégico y en el nivel de rentabilidad de aquellas empresas que compiten en la misma industria, lo que nos permitirá conocer el potencial y el posicionamiento del sector de la moda en este país.

▪ ***El posicionamiento del sector de la moda.***

Las empresas de la industria española de moda compiten en un mercado de competencia monopolística, una variante de competencia imperfecta, en el que hay un número elevado de empresas que poseen la capacidad para diferenciar sus productos tanto de manera vertical como horizontal. Es por esta diferenciación por la que las empresas tienen cierta capacidad para fijar los precios y no ser simplemente precio-aceptantes. Las empresas oferentes de moda, a pesar de que se dedican a producir prendas de ropa, no hacen ni pantalones ni abrigos iguales a los de los otros oferentes, pues los productos de una marca u otra son diferenciados por su calidad, por el diseño, por el servicio de venta, etc. Existen muchos casos y, uno de ellos es el mercado de la moda, en el que aunque existe un número elevado de empresas hay un pequeño porcentaje de ellas que operan con un poder de mercado mayor que el resto.

En la actualidad, existen en España alrededor de 7.000 empresas dedicadas a la moda, esta cuantía aumenta hasta 10.000 empresas si se introducen proveedores de servicios que están entorno a ellas. Sin embargo, hay una serie de empresas y grupos españoles que tienen una facturación que supera los 1.000 millones de euros, son empresas con una posición relevante en el sector de la moda, y por tanto, aquellas empresas que dominan la industria (Arribas et al., 2016).

Gráfico 4.1. Las empresas españolas dominantes en el año 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de Modaes.es., 2017

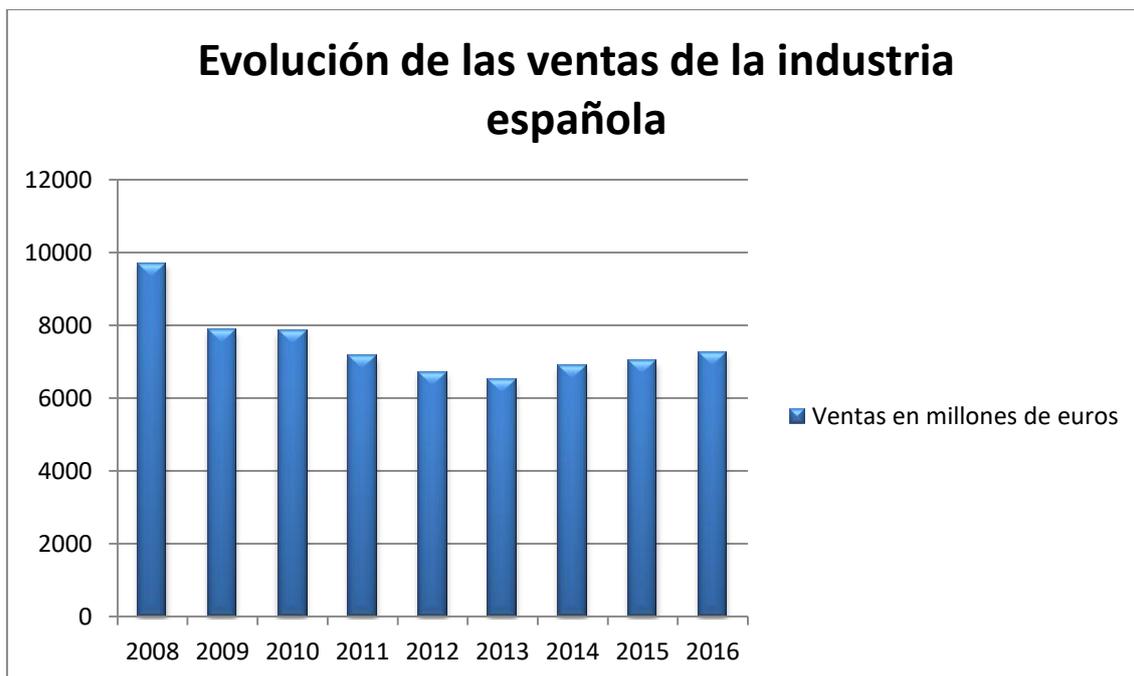
El gráfico 4.1 representa las cifras de facturación en millones de euros, de cada uno de los mayores grupos de empresas de moda en España, según los datos recogidos en un artículo denominado *Los gigantes de la moda española*, publicado por *Modaes.es.* (2017) diario líder en información económica sobre el negocio de la moda en España.

Las empresas españolas, han cerrado 2017 con algunos cambios, no obstante, Inditex, Mango, el Grupo Cortefiel, Desigual y Pepe Jeans permanecen constantes en el top 5 del ranking, pero sí que se ha visto modificado en el resto de posiciones. La Sociedad Textil Lonia, por su parte sigue esforzándose para escalar en el ranking mediante la expansión en mercados internacionales, esta compañía que dirige las cadenas de CH Carolina Herrera y Purificación García cerró el ejercicio del 2016 con un beneficio mayor que el que había experimentado en los últimos cuatro años Mayoral. La empresa Mayoral es la mayor en el segmento destinado a moda infantil en España por su cifra de negocio a través de la reestructuración de su imagen para aportar flexibilidad con la finalidad de adoptar las tendencias futuras y abrirse a los mercados digitales a cerrado el año con una facturación de aproximadamente 350 millones de euros. Nuevas incorporaciones como Bimba y Lola, con una facturación que supera los 150 millones además de haber adelantado a otras empresas que han salido del mapa y superó la cifra de ventas de Adolfo Domínguez, una empresa veterana en esta lista (Riaño y Gestal, 2017).

En el análisis económico, la cifra de negocios, que indica la facturación global de todas las empresas que componen el sector de la moda en España, refiriéndose tanto a la actividad comercial como manufacturera y de producción, representa más de 67 millones de euros de facturación de todas las empresas existentes en la industria, con una cifra del 6,7% sobre el PIB español (Arribas et al., 2016).

Además, según se recoge en el último informe publicado en el año 2015 por *Modaes.es*, cabe mencionar que el sector de la moda después de varios años en crecimiento, obtuvo en el año 2017 una disminución del número de elementos producidos y de la cifra de negocio industrial, que se mantenía al alza desde el año 2013, y ha sido como consecuencia de un retroceso en las ventas de las empresas españolas en un 3,2%, la que ha sido su mayor caída desde el año 2012 (Modaes, 2017). Así, en el gráfico 4.2., se puede observar la evolución de las ventas de la industria textil española desde 2008 hasta 2016.

Gráfico 4.2. Evolución de las ventas en la industria española



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de *Modaes.es*, recuperados del INE

Las ventas del sector textil en el año 2014, representaron su primer aumento desde hacía 6 años, donde la cifra de negocio aumentó un 6%. En 2015, sin embargo, el incremento fue menor del 2%. Respecto a la facturación en el 2016 es la más alta de los últimos años, aunque sigue muy por debajo de las cifras obtenidas en 2008, 2009 y 2010. Si

hablamos del año 2017, que como se ha mencionado anteriormente, la facturación del sector vio frenado su crecimiento, con una cifra de negocios que calló en un 3,2% con respecto al año anterior, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística.

A pesar de esto, el sector ha tenido también como indicadores positivos a la creación de empleo, que aunque ha seguido creciendo lo ha hecho a un ritmo menor que lo venía haciendo años atrás y, a las exportaciones que terminaron el 2017 con un aumento del 7,4% ya que, como consecuencia de la crisis económica, las empresas siguen buscando en países extranjeros equilibrar el descenso del consumo nacional (Arribas et al., 2016).

Por otro lado, las industrias suelen caracterizarse también por el grado de concentración del mercado. El grado de concentración de un determinado sector depende de dos variables: el número de empresas que la integran y la desigualdad en su tamaño (Núñez y Pérez, 2001). En su defecto el sector de la moda tiene un bajo nivel de concentración o también se puede decir que es una industria fragmentada, esto es debido a que está formado por un alto número de empresas y, la gran mayoría de ellas tienen una reducida cuota de mercado. Aunque, es cierto, que las empresas españolas cada vez apuntan más a realizar operaciones corporativas, con el fin de tener menos competidores y aumentar la cuota de mercado. En el año 2016, el 25% de las empresas del sector aseguraron haber realizado o haber planteado algún movimiento corporativo como compras, procesos de salida a bolsa o fusiones (Modaes, 2017)

En cuanto al mercado exterior, hay que destacar las fuertes apuestas que tienen las empresas por internacionalizarse desde hace varios años. España, es el cuarto país más exportador en el negocio de la moda, ejerciendo una fuerte importancia sobre la economía española, con una aportación en el PIB del 2'9%. Además, representa el 8'4% de las exportaciones de bienes que se realizan en España (Arribas et al., 2016).

La industria de la moda en España es considerada un mercado atractivo para entrar a competir y, a pesar, de que la referente, como se mencionó anteriormente es la empresa Inditex; conseguir acercarse a los porcentajes de dicha marca no es una tarea fácil. Sin embargo, cada vez son más los diseñadores que están intentando lanzar su propia marca, haciendo que la amenaza de nuevos competidores tenga una tendencia creciente, creando una fuerte competencia entre las pequeñas y medianas empresas que pretenden diferenciar su marca.

Tener en cuenta las barreras de entrada es importante para emprender una actividad empresarial en una industria. Una barrera de entrada es cualquier ventaja que tengan las empresas que ya están en el sector sobre los nuevos competidores (Grant, 2014). La existencia de barreras, por tanto, frena la entrada de nuevos competidores, protegiendo a las empresas existentes y conservando sus expectativas de rentabilidad (Porter, 2015).

Si bien, en este contexto podemos marcar una diferencia entre las pequeñas empresas en el sector y las empresas más dominantes del mismo. Las barreras de entrada para los nuevos participantes con características similares a empresas pequeñas, tienen un carácter bajo, ya que no necesitarán de una fuerte inversión inicial. No obstante, las ya existentes si pueden lanzar algún tipo de reacción contra ellas pero, lo fundamental es poseer un carácter innovador, fuerte y estar lleno de creatividad para aportar al mercado. Sin embargo, si nos referimos a las empresas potenciales del sector (Zara, H&M, Pull&Bear, Springfiel, Primark...), estas no reaccionarán ante la entrada de pequeñas empresas, pues no suponen ningún tipo de amenaza debido a su influencia a nivel internacional. Por otro lado, si se da la posibilidad de que entren grandes competidores se pueden citar una serie de barreras de entrada, las más importantes a tener en cuenta son: las economías de escala, la diferenciación del producto, barreras administrativas y legales, la inversión necesaria y los canales de distribución (Grant, 2014; Guerras y Navas, 2015).

- ***Economías de escala:*** las economías de escala no son tan determinantes como en otros sectores como el de la automoción o la química, por ejemplo. Sin embargo, para las empresas que quieran competir con un modelo similar al que utiliza Inditex, se exponen a una fuerte reacción por parte de esas empresas. Deberán hacer frente a unos costes de instalación elevados, tendrán dificultades para competir en precios con las empresas instaladas y conseguir alcanzar una cuota de mercado significativa, entre otras. De manera que, las empresas existentes, se benefician de economías de escala ya que, como consecuencia del incremento de la producción y comercialización a largo plazo se produce una disminución de los costes unitarios. El efecto experiencia y el aprendizaje, son dos factores que incrementan las economías de escala beneficiando a las empresas ya instaladas, permitiendo incorporar mejoras en los métodos y procedimientos empleados y, aumentar el volumen de producción, que permite de nuevo reducir el coste medio.

- **Diferenciación del producto.** En el mercado de la moda, las grandes empresas cuentan con una importante diferenciación de sus productos. Además, se han esforzado para ganarse la confianza, el reconocimiento de marca y la lealtad de sus clientes. De esta forma, se genera una barrera de entrada que favorece la posición de las empresas españolas que ya realizan su actividad en el sector y, se manifiesta mediante la preferencia que muestran los compradores por productos de las marcas de empresas ya establecidas. Ello, complica la entrada de nuevas empresas que deberán asumir estos costes y diferenciarse si pretenden destacar y captar la atención de los consumidores, que constituye una fuerte barrera de entrada.
- **Las barreras administrativas y legales,** no suponen un fuerte obstáculo, ya que estamos ante una industria en la que el gobierno no ejerce restricciones sobre la entrada de nuevas empresas. No obstante, sí existen normas que protegen al consumidor que evalúan la resistencia y calidad de las prendas de vestir.
- **La inversión necesaria,** como se ha nombrado anteriormente, dependiendo del tamaño con el que la empresa haya decidido incorporarse al sector, el capital necesario será de mayor cuantía o inferior. A medida, que las inversiones sean más grandes, menor será el número de competidores potenciales. Además, el sector de la moda obliga constantemente a realizar continuas inversiones en I+D, ya que es un sector en constante cambio y, también hay que tenerlo en cuenta.
- **Los canales de distribución,** como barrera de entrada son una modalidad ligada a las ventajas absolutas en coste y, también pueden suponer un obstáculo, pues las nuevas empresas deberán asumir los costes derivados del acceso a recursos escasos y posiblemente controlados por las empresas ya establecidas en el mercado, es decir, los canales de distribución puede que estén ya delimitados por lo que estar presente en los comercios supone un gran esfuerzo para las nuevas marcas.

Por otro lado, es un sector que carece de **barreras de salida**, debido a que los activos de las empresas pueden reutilizarse o venderse sin casi dificultades y los costes de despido de personal, como un gran porcentaje de contratos en este sector, son temporales, son bajos. En el caso, de las pequeñas empresas pueden contemplarse barreras emocionales, por su relación con los clientes, con los familiares empleados, etc., (Entretexiles, 2014).

El sector de la moda está en pleno proceso de cambio, en el que las nuevas tecnologías se funden a un consumidor que está cada vez más conectado, es por ello por lo que las empresas buscan adaptarse a la nueva forma de negocio y reorientas su estrategia hacia nuevas metas, y la aparición de nuevas marcas que cubren las necesidades ligadas a la diferenciación (Arribas et al., 2016).

Hoy en día, la tendencia dominante es que las empresas, en su pretensión por conseguir una posición dominante en el mercado apuesten por la convergencia entre sus productos y las nuevas tecnologías. Por ello, tras este apartado, se describirán de manera teórica las diversas estrategias que las empresas pueden desarrollar a lo largo de su trayectoria. También, se realizará un análisis práctico de las estrategias seguidas por diferentes empresas del mercado de la moda español. Y, posteriormente, debido a la necesidad de las empresas por adoptar y adaptarse a las nuevas tecnologías, se hará un análisis de la importancia de que estas empresas utilicen *influencers* en sus estrategias de comunicación.

5. TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estructura de la industria, analizada en el apartado anterior, determina el comportamiento de las empresas, sin embargo, se considera que estas no tienen la capacidad para modificar la estructura, por lo tanto, que una empresa obtenga beneficios también depende de otros factores, como por ejemplo, su capacidad para adoptar estrategias que las permitan aprovechar sus recursos y capacidades internas (Guerras y Navas, 2015).

Para comenzar a hablar sobre los tipos de estrategias que existen, debemos conocer el significado de estrategia que, en palabras de M. Porter está definida como *“Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado que permitirá a la empresa ser atractiva para sus clientes; Diseñar la estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.”* (Porter, 2009).

Robert M. Grant, en su libro *“Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”*, manifiesta que la idea común a la mayoría de las definiciones es que la estrategia se basa en la consecución de determinadas metas, que implican la asignación de recursos y la puesta en marcha de decisiones y acciones.

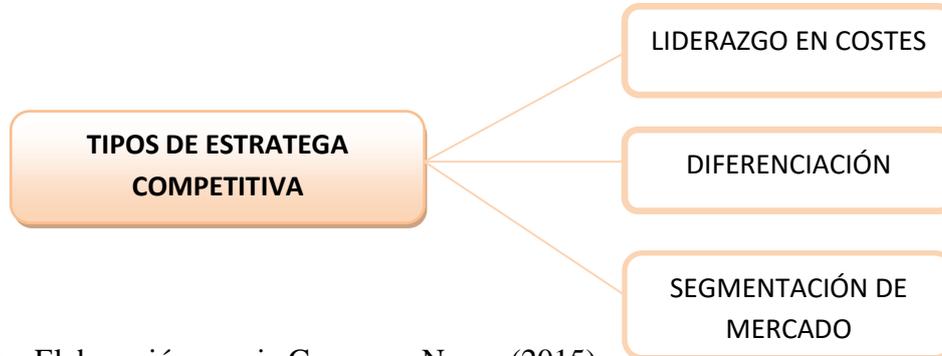
Dentro del concepto de estrategia empresarial es posible diferenciar tres niveles de estrategia, competitiva o de negocio, corporativa o global y funcional (Guerras y Navas, 2015). No obstante, el presente Trabajo Fin de Grado se centra en el estudio de los dos primeros tipos.

5.1. Estrategias empresariales a nivel competitivo o de negocio.

Así, la estrategia competitiva se puede definir como la manera en que una empresa va a competir en el mercado, es decir, el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que se realizan para conseguir una posición de ventaja frente al resto de los competidores. Cabe citar que los tipos de estrategias competitivas más reconocidas son las de Michael E. Porter, que distingue entre: estrategias de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación de producto y la estrategia de segmentación de mercado (Porter, 2009).

A continuación, se van a analizar las diferentes estrategias mencionadas y recogidas en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Esquema de los tipos de estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia Guerras y Navas (2015).

5.1.1. Estrategia de liderazgo en costes.

La estrategia de liderazgo en costes consiste principalmente en que la empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio similar o comparable en calidad. A través de esta estrategia, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la sitúa en una posición de ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes (Guerras y Navas, 2015; Porter, 2009).

La empresa tratará de adoptar esa reducción en costes en casi todas las áreas de la empresa, con gastos generales bajos, la intolerancia al desperdicio, los amplios elementos de control y, la amplia participación de los trabajadores por controlar los costes, entre otras medidas; eso sí, sin deteriorar las expectativas que tienen los consumidores, ni la esencia del propio negocio (Porter, 2009).

Esta estrategia, también tiene asociados algunos riesgos que pueden terminar con la ventaja en costes (Grant, 2014; Guerras y Navas, 2015; Porter, 2009), y son:

- Los competidores establecidos podrían llevar a cabo una imitación de la estrategia.
- Los avances tecnológicos en la industria podrían hacer que la estrategia fuese ineficaz, ya que, es una estrategia que requiere de una constante vigilancia de los costes que hay que suplir para adoptarse a nuevas tecnologías y equipos y no descuidarlos, sin embargo, por la obligación que tienen las empresas de dar una atención constante a las inversiones en I+D y a las tecnologías, puede llevar a

que estas descuiden cuales son las preferencias de los compradores, que también pueden variar hacia otras características de diferenciación además del precio, esto se resume en, la incapacidad para detectar a tiempo los cambios que demanda el mercado por un exceso de atención a los costes.

- Y, el aumento drástico y considerable en el precio de los factores de producción, como pueden ser las materias primas o el personal.

En el sector de la moda, utilizando esta estrategia el ejemplo más claro sería la empresa Primark, cuya idea es vender productos que son percibidos con precios inferiores y que su principal atractivo sea el precio, gracias a que sus artículos son fabricados con materiales artificiales y sus procesos de producción son muy baratos, además, es una empresa que no invierte demasiado capital en atención y servicio al cliente; sin embargo Primark, no trata de vender barato exclusivamente a clientes de menor capacidad salarial, sino las prendas de ropa, calzado, accesorios, entre otros productos que venden también van dirigidas a aquellas personas que quieren seguir las tendencias y no gastarse grandes cantidades de dinero en ellas.

5.1.2. Estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación consiste en que la empresa ha de poseer un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tenga ciertos atributos que lo hagan ser percibido como único por los consumidores (Guerras y Navas, 2015). Esta estrategia además, es considerada como la gran barrera protectora contra la competencia que desea instaurar un producto similar. Diferenciarse de una forma u otra, puede ocasionar dirigirse a un segmento concreto del mercado o incurrir en actividades de mayor coste como puede ser la investigación, aplicación de nuevas tecnologías, un diseño exclusiva, materiales de alta calidad, etc. Sin embargo, esta situación hace que dicha estrategia en algunas industrias no sea compatible con la de liderazgo en costes, y que en la mayoría de los casos se utiliza cuando la organización está capacitada para crear un valor superior al de los competidores y ofrecer un producto con un valor percibido superior ya que el coste incurrido también se ha incrementado.

No obstante, en el sector analizado en este trabajo, podemos observar la existencia de una diferenciación clara con respecto a precios y marcas principalmente, ya que la calidad en la mayoría de estos establecimientos es similar y por tanto los clientes se decantan por otras cualidades del producto.

Algunos de los riesgos que tiene implantar esta estrategia son (Guerras y Navas, 2015; Porter, 2009):

- Los costes acaben siendo demasiado elevados para mantener el elemento diferenciador y, como consecuencia de ello los precios de venta al consumidor superando la cifra de venta de la competencia.
- Los competidores lleven a cabo con rapidez una imitación del producto ofrecido y se produzca una reducción de la diferenciación.
- Otro de los riesgos que se corre es que el cliente no valore lo suficiente el producto de una forma exclusiva como para pagar un precio superior por el mismo. Con lo cual, el consumidor tendría preferencia por consumir productos que provienen de empresas que aplican en sus negocios la estrategia de liderazgo en costes.

Un ejemplo para entender la estrategia de diferenciación, sería el caso de El Corte Inglés ya que, en general, es claramente de diferenciación de productos, pues ofrece una gran variedad de marcas y productos de calidad y, también cuenta con un servicio al cliente especializado en las diferentes áreas que ofrece y atención individualizada, entre otros pilares. De acuerdo con Michael E. Porter, una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.

5.1.3. Estrategia de segmentación de mercado.

Esta estrategia también denominada de enfoque, consiste en que la empresa se dirigirá y concentrará en un segmento o grupo concreto de clientes, en una línea de productos determinada o en un mercado localizado geográficamente en un área concreta, es decir, la empresa optimizará su estrategia para un grupo de clientes objetivo más reducido al que lo hacen el resto de empresas y buscará una ventaja competitiva más general si la comparamos con las dos estrategias explicadas anteriormente. Cada estrategia de este tipo, es diferente con la finalidad de crear una ventaja competitiva específica.

Uno de los mayores riesgos que puede tener la implantación de este tipo de estrategia radica en la posibilidad de que los competidores reconozcan la estrategia que se está aplicando y la imiten o, que las preferencias de los consumidores varíen hacia las características de los productos que desde la mayor parte del mercado.

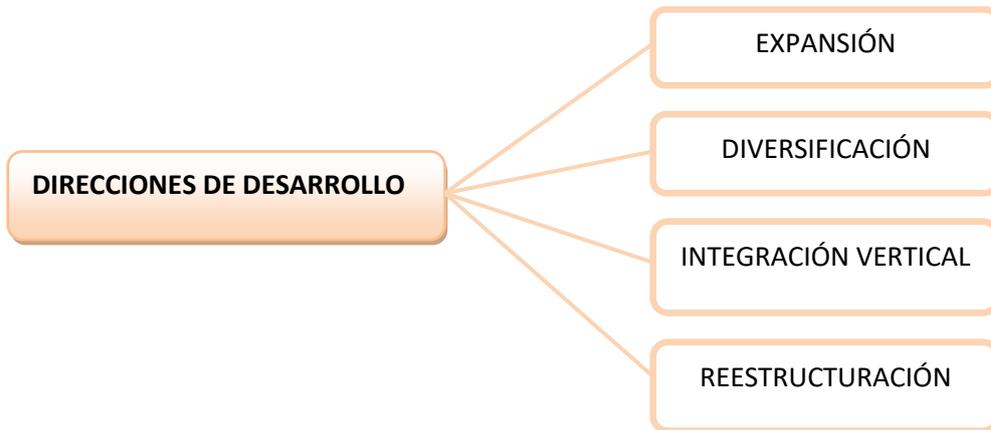
Esta estrategia es aplicada por muchas empresas que quieren dirigirse a un público en concreto, como por ejemplo una de las líneas de negocio del grupo Mango, denominada Violeta by Mango, que está enfocada a que las mujeres con curvas de tallas grandes que superen la 40, pueden seguir las nuevas tendencias a un precio aceptable. Esta idea surgió tras un estudio de mercado previo y la detección de un nicho de mercado que quedaba por potenciar por lo que, la aplicación de esta estrategia ha sido exitosa ya que hasta el momento, nadie lo había ofrecido pues, este tipo de prendas de ropa o son muy caras o están enfocadas a otro tipo de personas.

Estas tres estrategias, combinadas entre ellas no son incompatibles, así las estrategias de diferenciación y liderazgo en costes si se establecen adecuadamente pueden existir relaciones positivas entre ambas. De igual manera, el esfuerzo por concentrarse en un segmento del mercado concreto y diferenciarse también puede ser una correlación eficaz. Las estrategias si se combinan, además de dotar a la empresa de una mayor fortaleza, hacen que sea difícil ser imitados por el resto de competidores.

5.2. Estrategias empresariales a nivel corporativo.

Una organización una vez experimenta cierto crecimiento y desarrollo, y quiere potenciarlo, tiene que hacer frente al desempeño de nuevas actividades. Esta situación, le otorga a la empresa la necesidad de elegir qué tipo de estrategia corporativa seguir. La estrategia corporativa es definida como el modo en que una empresa crea valor mediante la configuración y la coordinación de distintos negocios y actividades en el mercado y, que determina los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, es decir, la empresa lleva a cabo un análisis de todos aquellos negocios en los que tiene cierto interés por competir y, deja a un lado a aquellos que no le reporten un mayor valor. Las empresas a través de estas estrategias darán respuesta a dos cuestiones: ¿en qué negocios vamos a actuar? haciendo referencia a las direcciones de desarrollo, es decir, en qué negocios va a actuar la empresa y, ¿cómo vamos a gestionarlos?, cuestión referida a los métodos de desarrollo, esto es, de qué forma van a dirigirse los negocios para maximizar el valor y conseguir así sus objetivos (Renau Piqueras, 1985).

En la figura 5.2. se recoge una clasificación de las distintas direcciones de desarrollo que una empresa puede llevar a cabo, de forma general. Esta clasificación está creada a partir de los trabajos de Ansoff (1976) y de Guerras y Navas (2007-2016).

Figura 5.2. Esquema de las direcciones de desarrollo

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

La identificación de las estrategias de desarrollo se puede hacer a partir de una determinada definición del campo de actividad. Esta definición viene dada por la forma en la que esté compuesta la cartera de negocio en el momento actual, que puede estar integrada por uno, varios o muchos negocios (Guerras y Navas, 2015).

5.2.1. Estrategia de expansión.

Las estrategias de expansión son aquellas implantadas por las empresas que quieren dirigirse hacia el desarrollo de sus productos y/o mercados tradicionales, es decir, tendrán la finalidad de incorporar un campo de actividad que tenga una cierta relación con la situación presente de la empresa. José Emilio Navas y Luis Ángel Guerras manifiestan en su libro que es posible identificar distintas variantes según la relación de los productos y mercados que se quiera llevar a cabo (Cuadro 5.3.): penetración en el mercado, desarrollo de productos, y desarrollo de mercados; la diversificación, por su lado, se explicará en el siguiente apartado, el 5.2.2.

Cuadro 5.3. Tipos de estrategias de expansión.

Producto \ Mercado		Producto	
		Tradicionales	Nuevos
Mercado	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados Internacionalización	Diversificación

Fuente: Guerras y Navas (2015) adaptada de Ansoff

- ***Penetración en el mercado.***

A través de esta dirección de desarrollo, la empresa trata de incrementar el volumen de sus ventas, dirigiéndose a sus actuales clientes o bien intentando acercar el producto actual a nuevos clientes con características similares a los que ya posee. Por lo tanto, con la implantación de esta estrategia la empresa se mantiene en sus negocios actuales, es decir, con productos y mercados tradicionales, aunque sí conlleva a un crecimiento de la empresa ya que al menos aumenta la magnitud de las unidades vendidas (Guerras y Navas, 2015).

Las empresas del sector textil, la penetración en el mercado, la pueden llevar a cabo, a través de acciones de la propia empresa o mediante variables comerciales. Por ejemplo, en el caso de Inditex, llevan a cabo una aplicación de esta estrategia con multitud de medidas, por ejemplo, aumentando la utilización o consumo de sus productos, ya que las colecciones son renovadas al menos una vez por semana y, con la introducción de nuevas aplicaciones como la venta online para poder llegar a un público mayor alejado de las zonas donde las tiendas físicas están presentes.; además también busca y atrae la atención de nuevos clientes mediante el diseño de escaparates vistosos, tiendas atractivas en grandes zonas comerciales, entre otras.

- ***Desarrollo de productos.***

Con la aplicación de esta estrategia las empresas se mantendrán en el mercado actual pero desarrollarán productos nuevos que, aunque tengan la misma utilidad, posean características distintas, es decir, el producto desarrollado cumplirá la misma función que los anteriores pero permitirá mejorar la satisfacción del cliente gracias a esa o esas características ampliadas; esta estrategia se podría conseguir a través de la introducción de innovaciones tecnológicas en los productos o ampliando la gama de un producto básico (Guerras y Navas, 2015).

El grupo Inditex es uno de los que más se ha tenido que renovar en cuanto a los procesos de producción de sus prendas de vestir, desarrollando productos con innovaciones tecnológicas para conseguir minimizar el impacto medioambiental o lanzando colecciones ecológica; además, esta estrategia también la consigue a través de la renovación de su línea de productos ya que es una empresa que modifica y reinventa constantemente, presentando con frecuencia nuevos productos en sus tiendas, con el

objetivo de que los clientes asistan con mayor frecuencia a las tiendas; la ampliación de la gama de productos también es su fuerte por ejemplo en la empresa Zara, cuenta con varias gamas de productos como Zara Kids o Zara Premamá.

- ***Desarrollo de mercados: la internacionalización.***

La estrategia de desarrollo de mercados consiste en que la empresa tratará de introducir sus productos tradicionales o actuales en nuevos mercados, de manera que, se aproveche la tecnología y las capacidades de producción que existen o las nuevas, para poder comercializar los productos en entornos diferentes del actual. De manera más concreta, los nuevos mercados a los que la empresa se va a dirigir pueden tener distintos sentidos: por un lado, entrar a competir en nuevos segmentos de la industria, como tipo de cliente o nuevos canales de distribución; en otro sentido en lo que se refiere a la implantación de la empresa en nuevas áreas geográficas, ya sean nacionales o internacionales; y en tercer lugar, hacia nuevas aplicaciones para los actuales productos, esto es, adaptándoles a nuevas funciones diferentes de las que anteriormente tenían (Johnson, Scholes, y Whittington, 2016).

El proceso de internacionalización, es una decisión que está relacionada con la aplicación de esta estrategia ya que, implica una adaptación del campo de actividad de la empresa al incorporarse a nuevas áreas de negocio en nuevos países que podrían poseer características locales distintas, por lo tanto la internacionalización se puede considerar como un caso específico del desarrollo de mercados geográfico (Guerras y Navas, 2015).

Continuando con el mismo grupo que estamos utilizando como ejemplo en este punto, Inditex ha llevado a cabo esta estrategia de una forma masiva; por un lado, con un desarrollo geográfico no solo a nivel nacional también a nivel internacional, pues esta empresa es una de las principales distribuidoras de moda en todo el mundo, estando presente en 96 mercados distribuidos en los cinco continentes con más de 7000 establecimientos accesibles (Inditex, 2017). Por otro lado, también ha llevado a cabo un desarrollo de mercados implantándose en nuevos segmentos, utilizando y creando distintas unidades de negocio, como la introducción de Bershka, cuyas prendas de ropa están dirigida hacia un público más joven e informal o Uterqüe, que pretende dirigirse a un segmento de la población más elegante y con un poder adquisitivo más elevado.

5.2.2. Estrategia de diversificación.

Esta estrategia de desarrollo consiste en que la empresa añada nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes de manera simultánea, suponiendo por tanto un acceso a nuevas actividades y a competir en nuevos entornos competitivos, lo que implica realizar cambios en la estructura organizativa de la empresa, en sus procesos de dirección y en los sistemas de gestión, así como nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones, rompiendo así con la trayectoria anterior (Guerras & Navas, 2015).

La estrategia de diversificación supone un conjunto de grandes cambios en toda la empresa, lo que hace que la aplicación de dicha estrategia sea más arriesgada que, por ejemplo, la estrategia de expansión explicada en el apartado anterior. Existen varias razones por las que una compañía decide diversificar sus actividades, que según lo establecido por Guerras Martín y Navas López (2015), pueden ser clasificadas en tres grandes grupos, razones externas, internas y otros motivos, tal y como están recogidas en la siguiente figura (Cuadro 5.4.)

Cuadro 5.4. Razones para llevar a cabo una estrategia de diversificación

Razones externas	<ul style="list-style-type: none"> · Saturación del mercado tradicional de la empresa, disminución de la demanda, obsoleta línea de productos, etc., es decir, razones que otorguen menor ventaja en comparación con los competidores. · Existencia de oportunidades para invertir en nuevas actividades que permitan un mayor crecimiento y rentabilidad.
Razones internas	<ul style="list-style-type: none"> · Reducción del riesgo global de la empresa: a mayor número de actividades, menor probabilidad de fracaso global. · Existencia de recursos y capacidades excedentes, respecto a lo necesario para realizar las actividades tradicionales. · La generación de sinergias: comerciales, productivas, financieras o de dirección.
Otras razones	<ul style="list-style-type: none"> · Diversificación ventana, se justifica como una manera de que la compañía esté presente en los cambios tecnológicos que pueden tener consecuencias en la actividad principal. · Diversificación imagen, se lleva a cabo por la intención que tiene la empresa de mantener o mejorar su imagen.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Guerras y Navas (2015)

Una vez determinados las razones por las que una empresa decide adoptar este tipo de estrategias y, como recogen en su libro Guerras y Navas (2015), la estrategia de diversificación aunque supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto unos como otros pueden estar o no relacionados de alguna forma con los actuales. Es por ello, por lo que se suelen distinguir dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La ***diversificación relacionada*** tiene lugar cuando hay alguna similitud entre los negocios desarrollados como, canales de distribución, mercados comunes, tecnologías compartidas o cualquier manera de utilizar conjuntamente los factores de producción. Por otro lado, ***la diversificación no relacionada*** es una estrategia que irrumpe con lo tradicional de la empresa al no existir algún tipo de relación entre el negocio tradicional y las nuevas actividades (Guerras y Navas, 2015).

En el sector textil la mayoría de las empresas están empleando esta estrategia para ampliar su gama de productos y acceder a un mayor número de personas, así por ejemplo el grupo Cortefiel, sirve para dar un ejemplo sencillo, ha llevado a cabo una diversificación relacionada a través de la puesta en marcha de sus unidades de negocio (Cortefiel, Pedro del Hierro, Women'secret y Springfield) ofreciendo nuevos productos además de prendas de vestir como, zapatos, bolsos, ropa interior y joyería. De la misma forma, ha optado por introducirse en nuevos mercados, abriendo establecimientos en otras zonas, creando la empresa Pedro del Hierro, por ejemplo, dirigida a un público con mayor poder adquisitivo y, expandiendo su ámbito de actuación mediante el comercio online a través de la venta de internet, lo que permite acceder a la mayoría de los mercados del mundo.

5.2.3. Estrategia de integración vertical.

Por integración vertical se entiende la incorporación de una empresa a realizar nuevas actividades que estén relacionadas con el ciclo completo de fabricación de un bien o servicio, estas nuevas acciones de la empresa la convierten en su propio proveedor o distribuidor/cliente. Esta estrategia es un caso particular de la diversificación ya que con estas alternativas la empresa entra en nuevas actividades que están situadas en diferentes fases del ciclo de producción (Guerras y Navas, 2015).

Es preciso mencionar que en lo que respecta al sector textil, este tipo de estrategia es muy común que esté presente en la gran mayoría de las empresas esto se debe a que las empresas elaboran ellas mismas parcial o totalmente sus productos o bien, porque las

empresas venden ellas mismas sus propias prendas de vestir. No obstante, en la estrategia de integración vertical se pueden distinguir dos tipos o direcciones de integración vertical: *hacia atrás o aguas arriba*, y *hacia delante o aguas abajo* (Guerras y Navas, 2015; Tamayo y Piñeros, 2007).

De manera que, la estrategia de integración vertical ***hacia atrás***, tiene lugar cuando la empresa desarrolla acciones para convertirse en su propio proveedor; y, por otro lado la integración vertical ***hacia delante***, que surge cuando la empresa se convierte en su propio distribuidor o cliente.

El grupo que distribuye marcas de moda a través de internet, Venta Privee, ha conseguido imitar a la empresa Inditex en lo referido a desarrollar un modelo de negocio que está integrado verticalmente controlando todas las etapas del proceso de la empresa de principio a fin, a través de la adquisición continua de organizaciones dedicadas a la tecnología, a la logística, entre otras. Dicha apuesta por esta estrategia se puede observar por ejemplo, en el negocio de venta de entrada de espectáculos, donde Venta Privee ha adquirido el Théâtre de Paris y el Théâtre de la Michodière, la finalidad de controlar estos teatros franceses es la de conseguir su propia forma de comunicación y hacer publicidad.

Así, la implantación de dicha estrategia puede suponer importantes ventajas para la empresa que vienen dadas mediante la consecución de una mayor rentabilidad, mediante la reducción de costes o a través de la obtención de una fuerte posición competitiva en la industria en la que se desempeña (Guerras y Navas, 2015).

5.2.4. Estrategia de reestructuración.

En la estrategia de reestructuración la empresa adoptante ya no pretende un desarrollo y un posterior crecimiento, como sucedía en la aplicación de las anteriores estrategias, sino que persiguen aplicando esta estrategia es una disminución de su tamaño o del campo de actividad en sus negocios, bien especializándose o modificando la composición de sus negocios, eliminando alguno o cambiando unos por otros, es decir, se refiere a la modificación o redefinición llevada a cabo por la empresa de su campo de actividad con el posible abandono de, al menos, uno de los negocios (Guerras y Navas, 2015).

Hasta hace poco tiempo, la estrategia de reestructuración en la cartera de negocios, era concebida como una alternativa negativa para la empresa. No obstante, en la actualidad es un fenómeno cada vez más frecuente, ya que cualquier empresa, sea del tamaño que sea, deberá adaptarse al entorno que le rodea y a los continuos cambios que van teniendo lugar a su alrededor. Así, el proceso de reestructuración en una empresa requiere un cambio y dicho cambio será más o menos drástico según sea la capacidad de anticipación, esto es, cuanto antes se anticipe la empresa a los avances futuros y adapte su estructura al mismo, menos drásticas serán las medidas que la empresa ha de tomar (Serrano, 2014). Además, para que la estrategia tenga éxito otro factor que se debe tener en cuenta es el respeto a las decisiones tomadas por la empresa, esto significa que, la adopción de los cambios dependerán también de la actitud proactiva de todas las personas que integran una empresa (Grant, 2014; Guerras y Navas, 2015).

Por ejemplo, la empresa H&M sirve como un claro ejemplo de este tipo de estrategia. Si bien, el grupo sueco, pondrá en marcha un nuevo plan para optimizar su cadena de establecimientos físicos, con la finalidad de dar una respuesta más rápida al cambio de comportamiento de los consumidores adaptándose al impacto de la digitalización, es decir, conseguir una mayor integración de las tiendas físicas y online, a través de la idea de realizar menos aperturas de tiendas de esta marca y llevar a cabo más cierres.

En España, debido especialmente a la liberalización del comercio internacional de los productos y, como consecuencia, la continua aparición de competidores, tanto del país de origen como internacionales, las empresas del sector se han visto obligadas a llevar a cabo, una profunda reestructuración de sus estrategias competitivas y corporativas. Este reajuste, se ha realizado en un ámbito de inestabilidad económica, de estancamiento en el crecimiento de la sociedad y, con mayores dificultades debido a los continuos cambios de gustos en los consumidores, a sus mayores exigencias y al aumento del conocimiento.

La elección de una estrategia adecuada para la empresa, es fundamental, ya que permite aprovechar oportunidades, neutralizar las amenazas, cambiar la estructura de la industria, y modificar las reglas del juego competitivo en beneficio de la empresa.

Cabe destacar que nos encontramos ante un sector bastante maduro que está demostrando tener una alta capacidad de innovación y avance para seguir compitiendo en el mercado. Sin embargo lleva un largo tiempo atravesando graves dificultades

económicas. Y es que, no podemos olvidarnos, de que en los últimos años, la crisis ha agravado la situación coyuntural de este sector y ha acelerado aun más los procesos de cambio estratégico de las empresas (Arribas et al., 2016).

En el siguiente apartado, se llevará a cabo un análisis práctico de las estrategias competitivas y corporativas definidas anteriormente. Concretamente, se realizará un análisis de las estrategias que siguen cuatro empresas reales del mercado de la moda en España. Las empresas elegidas, son: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties.

6. ANÁLISIS Y CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR

Mediante un análisis práctico de los aspectos teóricos mencionados anteriormente, se pretende analizar la estrategia competitiva y corporativa que cuatro empresas españolas han ido desarrollando a lo largo de los años: MANGO, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties. En concreto, el objetivo de este apartado es describir y comparar las estrategias que han llevado a cabo estas empresas españolas del sector textil, para lograr un rápido y continuo crecimiento y, el notable reconocimiento que, hoy en día, poseen en la sociedad.

Se han elegido estas cuatro compañías, entre otros motivos, debido a las diferencias que poseen de tamaño y por las diversas estrategias que han adaptado a lo largo de su historia. En general, las cuatro empresas han demostrado que con una buena estrategia competitiva y de crecimiento se puede conseguir el éxito empresarial y elevados volúmenes de ventas.

Así, en primer lugar, en cada uno de los sub-apartados, se comenzará con una breve historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Y, seguidamente, se estudiarán las estrategias competitivas y corporativas que han llevado a cabo.

6.1. MANGO



MANGO MNG HOLDING, S.A.U. o coloquialmente más conocido como Grupo MANGO, es la matriz de un conjunto de sociedades. La actividad principal de este holding de empresas es el diseño, la fabricación, distribución logística y la venta de prendas de vestir, calzado y accesorios. Esta compañía, posee las líneas MANGO Woman, MANGO Kids, Mango Man y Mango by Violeta (MANGO, 2016).

Los fundadores y principales accionistas son los hermanos Nahman e Isak Andic, que han mantenido desde sus inicios una actitud discreta, tanto en lo referido a datos personales como a la transmisión de información sobre su evolución y su estrategia.

MANGO comenzó su actividad en el año 1984, cuando Isak Andic, tomó la decisión de abrir su primera tienda de moda para mujeres en el Paseo de Gracia, (Barcelona), donde se sitúa también su sede central. Por lo que cuenta con un capital 100% español. Como ya se ha mencionado anteriormente, hoy en día, esta multinacional española es considerada la segunda empresa más exportadora del sector de la moda en nuestro país, por detrás del Grupo Inditex, su principal rival. Desde el punto de vista empresarial, cabe destacar también, su rápido crecimiento, tanto nacional como internacional (MANGO, 2018).

Un año más tarde a la primera apertura de Mango, la firma de moda contaba con cinco establecimientos destinados a la venta en Barcelona, comenzando a expandirse por el resto del territorio español, con su primera apertura en la ciudad valenciana. En el año 1992, Mango comenzó sus primeros pasos fuera del país, situando dos tiendas en Portugal. Siete años más tarde, la compañía abrió su tienda número 100 en España. Es por ello, por lo que se le conoce como una “empresa gacela” en España (Ayuso, 2009).

Después de más de 30 años de historia en el sector de la moda, hoy en día, el grupo Mango según se recoge en la Memoria de Sostenibilidad del año 2016, estaba presente en 110 países con más de 2.217 tiendas físicas. Además, cuenta con 15.730 personas en plantilla de las cuales el 82% son mujeres.

A pesar de ser una gran empresa multinacional, Mango continúa con la intención de mantener su carácter de empresa familiar. Y, resume su éxito en tres puntos: el concepto (producto, target e imagen), su equipo humano y, sus continuos avances en tecnología como base de la logística (Ayuso, 2009).

6.1.1. Estrategias de Mango

Desde sus inicios, MANGO mantuvo una estrategia focalizada en un segmento del mercado concreto, el del público femenino. Dentro de este, se centró en el segmento de las mujeres caracterizadas como “urbanas y modernas”. Esta estrategia empresarial ha sido mantenida a lo largo de los años, aunque con algunas modificaciones ya que, la intención principal de MANGO no era introducirse en nuevos segmentos. Sin embargo,

lo ha acabado haciendo, como consecuencia de la necesidad de continuar evolucionando para asegurar su supervivencia a largo plazo, dentro de un sector considerado altamente competitivo. Se basaba por tanto, en una estrategia focalizada en determinado público femenino, sin introducirse en la diversificación de mercados. (Planellas & Svejnova, 2008).

Mango, ha invertido desde sus inicios grandes cantidades de capital, para las campañas de publicidad de sus prendas de nueva temporada. A través de, catálogos y anuncios de televisión, protagonizadas por modelos y actrices relevantes en ese momento como, Penélope Cruz o Claudia Schiffer. Factor clave en el éxito de Mango.

Mango, es una empresa que ha crecido internacionalmente focalizada en un único negocio. Al mismo tiempo que mantenía la estrategia focalizada en el público femenino, también llevaba a cabo una estrategia de diferenciación, centrada en el diseño propio de las prendas de vestir y la marca. No obstante, conseguir ese posicionamiento, en una industria que se caracteriza por su alto grado de competitividad y la existencia de importantes rivales, por lo que empezó a dirigirse hacia otros segmentos del mercado.

Además, otro de los objetivos estratégicos de MANGO tiene que ver con la estrategia corporativa, que era estar presente en las ciudades más importantes del mundo, es decir, la llamada estrategia de expansión. La compañía después de estar 10 años presente en los mercados de España y Portugal, decidió en 1995 comenzar su expansión internacional hacia el continente Asiático, estableciendo sus primeros puntos de venta en Singapur y Taiwan. En el año 2002, Mango entra en China y Australia y en el 2006 establece sus primeros establecimientos en EEUU, consiguiendo así estar presente en los cinco continentes del mundo (Memoria de Sostenibilidad, 2016)(MANGO, 2018).

En 2005, la compañía crea la línea denominada “MANGO TOUCH” con la finalidad de crear un nuevo espacio para la moda femenina dedicado únicamente a los complementos y así, contribuir a una mayor diferenciación con el resto de competidores (MANGO, 2018).

En el año 2008, tuvo lugar el primer lanzamiento de prendas no destinadas a mujeres, una colección para hombres bajo el nombre de “*H.E. by MANGO*”. Aunque, en 2014 pasó a llamarse “*Mango Man*” ya que, querían que existiese una igualdad en el nombre de los distintos sectores a los que el grupo se dirige actualmente (Delgado, 2014). Fue

creada con el objetivo de ofrecer una línea de moda moderna y actual para los hombres (MANGO, 2018). Con la introducción en los establecimientos de esta línea masculina, la compañía inaugura una estrategia de diversificación de sus productos. En el año 2011, el futbolista Gerard Piqué fue el protagonista de una campaña para H.E by MANGO y, cuatro años más tarde en 2015, firma Zinedine Zidane para ser imagen de la marca. Mango, por tanto, se reitera en la continua utilización de fuertes personajes sociales como imagen de la marca, para llamar la atención del público.

En el año 2013, continúa desarrollando la estrategia de diversificación. Mango lanza una nueva línea de prendas de vestir dedicada a la moda infantil. “*MANGO Kids*” una idea para vestir a niños y niñas, con edades comprendidas entre los 2 y los 14 años. A su vez, en ese mismo año se quiso dirigir también, a un público que está en continuo crecimiento, con “*MANGO Sports & Intimates*”, ofreciendo ropa de deporte y lencería (MANGO, 2018). No obstante, esta línea actualmente solo está disponible para la parte femenina.

Un año más tarde, vuelve a abrirse a otro segmento del mercado con la línea “*Violeta by MANGO*” que ya se expuso como ejemplo en el apartado 5.1.3. de Estrategias de segmentación de mercado. Con la intención de llevar las tendencias más allá de una talla 40, es decir, destinado a mujeres de tallas grandes que les guste vestir a la moda. Todas las líneas de negocio de Mango, han sido distribuidas en los diferentes puntos de venta de las tiendas de todo el mundo de la empresa principal, MANGO.

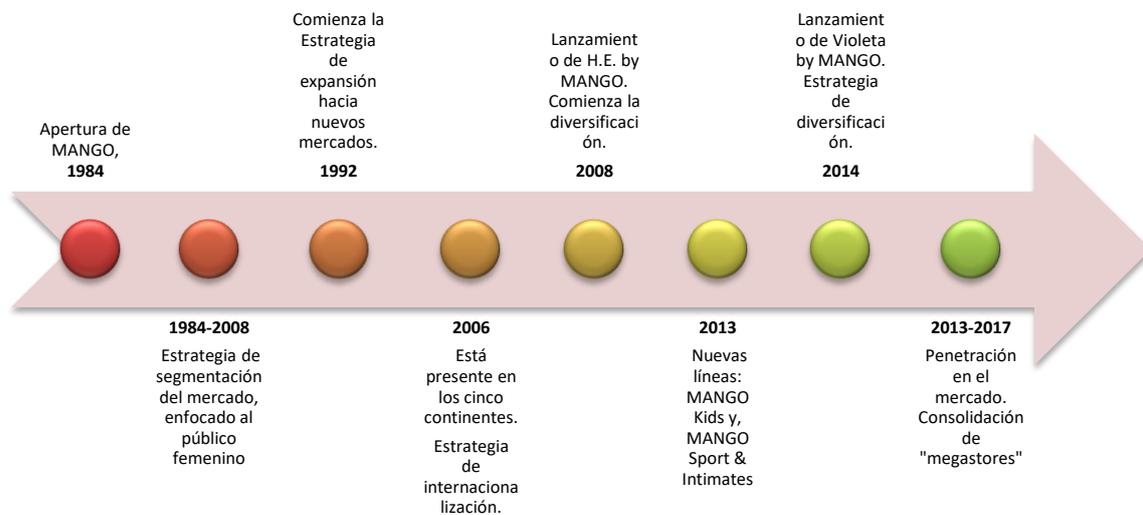
A finales de 2013, la compañía puso en marcha una estrategia de penetración en el mercado bajo el concepto de puntos de venta “megastore” a nivel mundial. Frente al tradicional formato de tienda medio de 300 m², estos nuevos puntos de venta cuentan con superficies de entre 800 y 1.500 m², pudiendo llegar hasta los 3.000 m² en las ciudades más importantes del mundo (Mango, 2018). Esa mayor disposición del espacio permite exponer la totalidad de las colecciones en cada una de las tiendas (MANGO, MANGO Man, MANGO Kids, MANGO Sports & Intimates y Violeta by MANGO).

MANGO en toda su historia ha querido conservar un equilibrio entre la exclusividad de sus prendas de vestir y el buen precio, por lo que ofrece productos propios a un precio accesible. Eso sí, sin ser superficial, lo que significa que no quiere entrar en una guerra de precios con sus competidores, ni ser reconocido por el precio al que vende las prendas. Por lo tanto, la segunda compañía española más reconocida

internacionalmente, no lleva a cabo la estrategia competitiva de liderazgo en costes (Planellas & Svejenova, 2008).

Por tanto, el Grupo MANGO se ha posicionado entre los líderes del sector de la moda, gracias al empleo continuo de estrategias adecuadas durante toda su trayectoria profesional. Las principales estrategias que Mango ha desarrollado a lo largo de su historia están reflejadas en la figura 6.1.

Figura 6.1. Línea del tiempo con las principales estrategias de MANGO



Como se puede observar y, a pesar de que ha aplicado numerosas estrategias. Las principales estrategias que han llevado a MANGO al éxito internacional son la diversificación e internacionalización de sus actividades. Eso sí, teniendo siempre presente la diferenciación que le ha otorgado la calidad y el diseño propio de sus productos y, el precio adecuado a la calidad de las prendas.

Mango, a pesar de que pertenece a una industria madura, ha sabido aprovechar las ventajas de experiencia que le otorga esa madurez en el sector, para seguir innovando y creciendo dentro del sector textil, permitiendo llegar así, a un mayor número de consumidores.

6.2. BIMBA Y LOLA



BIMBA Y LOLA

Bimba y Lola es una marca española enfocada en el mercado de la moda del semilujo que ha tenido un destacado crecimiento en muy poco tiempo. Fue fundada en Galicia (España), en el año 2005. Las dueñas y principales accionistas son dos hermanas, Uxía y María Domínguez Rodríguez, hijas de Jesús Domínguez y sobrinas de Adolfo Domínguez. En el momento de su creación fue denominada “Moet & Mos” y, posteriormente “Bimba & Lola”, cuyo nombre tiene como inspiración a dos mascotas de una de las hermanas. Por ello, a la firma siempre le ha acompañado la imagen de una pareja de galgos. Sin embargo, ese logotipo hoy en día ya ha desaparecido de la marca (Economía Digital, 2017).

La compañía fue creada para diseñar y vender, complementos y accesorios destinados a un público objetivo concreto, la mujer. Mujeres modernas con edades comprendidas entre los 20 y 50 años, que puedan permitirse acceder a una marca con un rango lujoso pero accesible. Ofreciendo así, productos de calidad y diseño único a un precio razonable. Bimba y Lola, no solo desarrolla una línea de accesorios y complementos también cuenta con una línea de zapatos y prendas de vestir. Sin ninguna duda, las carteras y bolsos, son los productos más demandados por la sociedad, en un afán de diferenciarse de los demás, con el conocido logo del galgo o actualmente de su insignia más sencilla, Bimba y Lola. Para la mayoría de la sociedad, Bimba y Lola es la marca de lujo asequible más popular.

6.2.1. Estrategias de Bimba y Lola

En el año 2006, abrieron su primer punto de venta en la ciudad de Bilbao, en el País Vasco. Y, en aproximadamente un año, a través de la expansión, habían situado alrededor de 70 establecimientos localizados por España. Fue en el año 2008, cuando la

empresa decidió dar un salto al extranjero y expandirse internacionalmente, lo hizo a través de la apertura de un nuevo punto de venta en París, la capital de Francia (Vogue, 2011).

Además, para poder penetrar en un mayor número de clientes y facilitarles la obtención del calzado, bisutería bolsos y prendas de ropa en 2010, se estrenó en el mundo de las nuevas tecnologías con una página web a través de la cual se podían comprar los productos de forma online (Vogue, 2011).

También, Bimba y Lola, en determinadas épocas del año, como por ejemplo para la temporada de Navidad o algún día no relevante en el calendario, lanza en sus colecciones grandes ofertas, llamados “*Outlet Days*” para conseguir llegar a un mayor número de clientes y potenciar la fidelización de los ya existentes.

El desarrollo de mercados y la internacionalización crecía a ritmos vertiginosos y cada vez eran más los mercados donde la marca iba dejando sus huellas por todas las partes del mundo. En 2013, se pudo observar una gran cantidad de nuevos puntos de venta en países como Chile, Singapur, Reino Unido o Emiratos Árabes. Y, en el año 2014 continuaba con su proceso de internacionalización planteándose situarse también en Alemania, ya que es uno de los países con mayor peso en la economía de la Unión Europea. Actualmente, la compañía está presente en una veintena de países a través de 222 puntos de venta (MODAES, 2014).

La expansión de la firma ha sido llevada a cabo a través de tiendas propias, corners a través de El Corte Inglés y, mayoritariamente de franquicias distribuidas por todo el mundo en el centro de las ciudades y espacios comerciales.

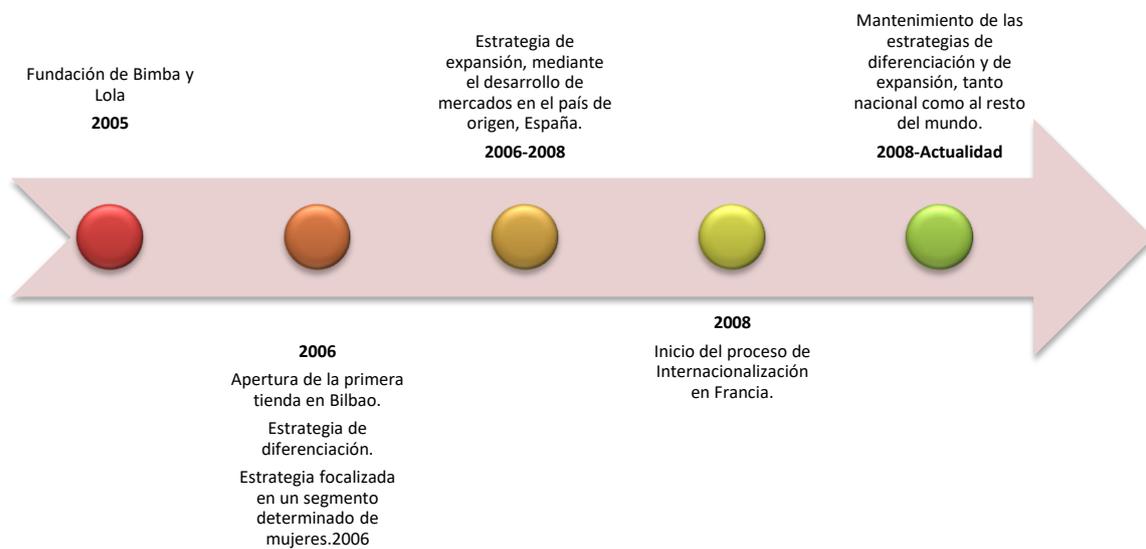
A través de la estrategia de diferenciación consiguieron acercarse a un amplio abanico de mujeres de diversas edades y clases sociales. Por un lado, penetran en aquellas que no tienen la posibilidad de permitirse desembolsar grandes cantidades de dinero por un bolso o un par de zapatos pero sí ahorrar con el fin de invertir en un producto de una mayor calidad que las que ofrece uno de menor precio. Por otro lado, también a aquellas mujeres que, con un nivel de economía superior han identificado a la marca con un diseño único y especial.

Bimba y Lola, por su manera de diferenciarse, no se ha añadido al nuevo modelo de negocio del *fast-fashion*, como lo han hecho las dos grandes multinacionales Inditex y

Mango. La firma lanza únicamente dos colecciones al año y, no sigue tendencias sino que crea las suyas propias (Ferrero, 2016). Cada temporada, ofrecen bolsos, accesorios y prendas de ropa elegantes dotándoles de un punto divertido e irónico a la vez, esto permite que sea otra forma de llevar a cabo una intensa estrategia de diferenciación.

En la figura 6.2., se puede observar de forma esquemática las estrategias seguidas por Bimba y Lola en su trayecto en el sector de la moda.

Figura 6.2. Línea del tiempo con las principales estrategias de Bimba y Lola



Como se ha mencionado a lo largo de todo el apartado presente (6.2.). Por un lado, la estrategia corporativa de expansión llevada a cabo por Bimba y Lola es uno de sus principales puntos fuertes, ya que junto con otros factores, le ha permitido el rápido crecimiento de la marca. La compañía siempre ha buscado localizaciones especiales en las grandes ciudades que están repartidas por todo el mundo. Y, por otro lado, la estrategia competitiva de diferenciación desde el punto de vista del diseño, que ha sido clave desde el inicio de la empresa. El diseño de la compañía se caracteriza por su clasismo y elegancia, pero, por supuesto, atendiendo a las tendencias del momento, además de la calidad de los tejidos. Además de, llevar a cabo aunque con menor intensidad la estrategia de penetración en el mercado con el diseño de sus tiendas y compra online o

Una marca que sirve como ejemplo de la excelencia del sector de moda en España.

6.3. SCALPERS



SCALPERS

SCALPERS FASHION S.L., es una empresa de moda española que, en rasgos generales está dedicada a la fabricación y comercialización de artículos textiles para hombres. Concretamente, la idea inicial de esta compañía fue desarrollar un modelo de negocio basado en la confección de prendas a medida y la venta de corbatas (Riaño, 2010).

La compañía fue fundada en el año 2003, pero no fue hasta 2007 cuando abrió su primer punto de venta, en la calle Columela de Madrid. Un grupo de jóvenes empresarios fueron los protagonistas, Borja Vázquez, Alberto Atracho y Rafael Medina (Freire, 2017). La firma está dirigida a un público objetivo varón, con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, que posean un nivel económico medio-alto.

Scalperts entró en el mercado con el objetivo de penetrar en un nicho que no estaba satisfecho, el existente entre el lujo y el ‘fast fashion’ de moda masculina, es decir ni ofrecer prendas de vestir con alto poder adquisitivo, ni prendas reconocidas por el mercado como “*low cost*”. El perfil del consumidor, es un hombre clásico, que le guste lo contemporáneo, viajar, hacer deporte y nuevas experiencias (Valero, 2017). La intención de la firma, además, es contribuir a eliminar la idea asociada a que una corbata o pañuelo solo puede ser llevado por personas mayores, y con un toque de modernidad y frescura ayudar a que los hombres jóvenes puedan también utilizar estos complementos. Según se refleja en su página web, su misión principal es “*desencorsetar al hombre de los cánones estrictos de la moda masculina*” (Scalperts, 2018).

La marca saltó a la fama gracias a un producto estrella, las corbatas. Los jóvenes sevillanos antes de entrar a competir en el mercado, vendían corbatas moviéndose en moto por las distintas oficinas y despachos de bancos y abogados. Después de observar su éxito con las corbatas, decidieron vender camisas fabricadas a medida (Cruz, 2011). Sin seguramente ser conscientes, ya que no estaban formados en moda, de que estaban

realizando una estrategia competitiva a través, del desarrollo de productos. No obstante, en 2007 cuando comenzó a vender sus productos en el mercado, ya ofrecía ropa, complementos y calzado.

Scalpers fabrica y diseña sus propios productos. La mayoría de los centros de producción están en mayor medida en Portugal y Asia, y algo en Turquía e Italia. Sin embargo, en España no cuentan con importante número de centros de producción, ya que tras la crisis económica del 2012, y como consecuencia del tejido industrial el sector español ha sufrido graves consecuencias.

6.3.1. Estrategias de Scalpers

Esta empresa de moda ha manifestado un rápido crecimiento, principalmente gracias a la puesta en marcha de una estrategia cuyo fin es el de segmentar el mercado y dirigirse hacia un público objetivo que no estaba satisfecho por el mercado. Lo que signifique que, Scalpers ha acercado prendas de vestir, complementos y zapatos a hombres con diferentes gustos, elegancia o informalidad pero, que les gusta ir a la moda.

Además, el crecimiento de Scalpers también se ha visto favorecido por la estrategia de diferenciación de sus diseños con dos logos muy reconocidos. Por un lado, la calavera, situada en prendas de vestir realizadas para el público más juvenil y arriesgado y, por otro lado, el rinoceronte, destinado a los hombres adultos y que posean un carácter serio, el logo está situado en aquellas prendas que presentan una mayor elegancia y formalidad (Cruz, 2011).

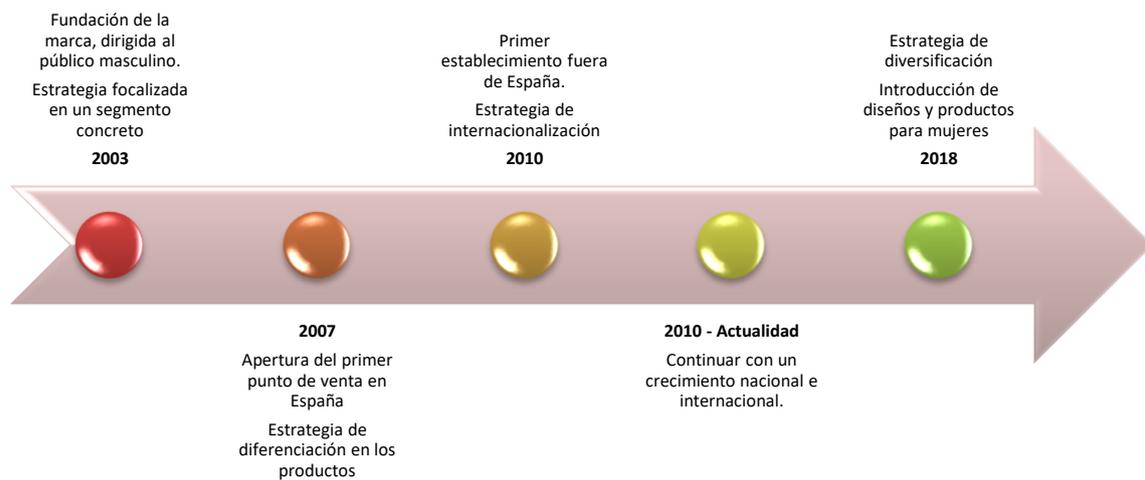
Sin dejar de lado su intención de expandirse y crecer en el territorio español y, con la intención principal de que sus ingresos provengan en mayor medida de España. En el año 2010 puso en marcha el desarrollo de una estrategia de internacionalización, con su primera apertura en la capital portuguesa, aunque fijándose nuevas metas en Francia, Italia y Reino Unido, donde acabó penetrando en un breve transcurso de tiempo. Scalpers en el año 2012 llevó la internacionalización de la marca a más países del mundo situando nuevos establecimientos y corners, por ejemplo, en Japón, Londres y Corea del Sur. Y, en 2016, la compañía ya operaba en cuatro países de la Unión Europea y, en el mismo número de países latinoamericanos (Riaño, 2010).

Actualmente, la marca tiene 37 puntos de venta propios en la mayoría de las ciudades de España y, una multitud de corners en los establecimientos comerciales de El Corte

Inglés. Además, fuera de este país, cuenta con tiendas en diferentes países del mundo: Emiratos Árabes, Bélgica, Chile, Francia y México, entre otros (Scalpers, 2018).

Scalpers, a pesar de la resistencia mostrada a lo largo de su trayectoria en el mercado de la moda, lanza este año, su primera colección de prendas de ropa para mujer. La compañía con una nueva línea femenina, se diversifica. Abrirá en 2018 dos puntos de venta propios y establecerá diez corners en los espacios comerciales de El Corte Inglés. Además, incorporará espacios de prendas de vestir femenina en las tiendas ya existentes de Scalpers para hombres (Cevallos, 2018). La siguiente figura 6.3., refleja un esquema con las principales estrategias que ha llevado a cabo Scalpers.

Figura 6.3. Línea del tiempo con las principales estrategias de Scalpers



Por tanto, desde que Scalpers se introdujo en el mercado de la moda ha sabido aplicar las estrategias competitivas y corporativas más adecuadas. El rápido crecimiento en algo más de 10 años en el mercado ha estado respaldado principalmente por las estrategias de diferenciación y de expansión en el país de origen y hacia otros países del mundo, donde ha visto alguna posibilidad de crecer.

Scalpers, es sin ninguna duda, junto a El Ganso (compañía con características muy similares a las de la desarrollada), la marca que ha iniciado el camino para el reconocimiento de la moda masculina en España. Según señala Borja Vázquez en una entrevista concedida a Modaes.es en 2017, la meta que se fijan a medio y largo plazo es,

conseguir ser un referente a nivel global. Y, ganar tamaño para generar eficiencia y crear barreras de entrada en el sector de la moda masculina (Riaño, 2017).

6.4. Lefties



Lefties es una de las principales empresas de moda “low cost” del panorama nacional. Pertenece al grupo Inditex, el mayor grupo de moda y de distribución de nuestro país y, uno de los mayores del mundo. La empresa Lefties se ajusta a las necesidades del mercado, aportando su propio diseño, tendencia y moda a buen precio (Lefties, 2018).

Bajo el nombre de Lefties, Amancio Ortega fundador y principal accionista de Inditex, junto con su hija Sandra Ortega, decidieron lanzar esta nueva cadena de moda española, en el año 1999, cuyo centro logístico está localizado en el municipio de Tordera, Barcelona.

La marca nació con la intención de ser un canal outlet de Zara, con el fin de ofrecer todas aquellas prendas que no se habían vendido al finalizar la temporada o que tenían ciertas taras. Sin embargo, con el paso del tiempo ha ido ganando independencia para convertirse en la marca o enseña de bajo coste del grupo (Rodríguez y Fernández, 2010). Pues el crecimiento de Lefties se ha visto favorecido por la crisis económica que ha surgido en España y su respectiva caída del consumo provocando que la marca haya ganado visibilidad. También, el desarrollo de Lefties como una cadena independiente, fue promovido por el desembarco en España de empresas como Primark, reconocida por su liderazgo en costes o C&A, especializada también en el bajo coste de sus prendas. (Riaño y Elizalde, 2008). Por lo tanto, Lefties es considerada como la cadena más barata del grupo Inditex.

Su modelo de negocio está basado en: el diseño de las prendas de vestir, complementos y zapatos, la fabricación, la distribución y, la venta en establecimientos y a través de la plataforma de internet.

Lefties es una marca que está dirigida a todo tipo de públicos y edades, principalmente a aquel público que busca vestir a la moda sin gastar mucho dinero. Actualmente, cuenta con tres secciones: moda femenina, masculina y una sección infantil. No obstante, la sección más conocida y representativa es la dedicada a la mujer (Lefties, 2018).

Hoy en día está presente en la mayoría de las ciudades españolas, bien a través de establecimientos a pie de calle o en centros comerciales y, también en cinco países (Portugal, Rusia, México, Qatar y Arabia Saudí) con una red de aproximadamente 150 puntos de venta. Según se refleja en la página web de Lefties, 2018. No obstante, cabe mencionar que Lefties es uno de los mejores secretos guardados del grupo Inditex, esto significa que, no existe información en la actualidad del número de Lefties operativos, ni hasta hace relativamente poco tiempo aparecía como una cadena en la página web de Inditex, ni de la estrategia de desarrollo que ha seguido la empresa en su trayectoria en el mercado. Pues bien, esto se explica porque, Inditex ha querido siempre considerar a Lefties como una extensión de la enseña Zara, ya que no quería que su nombre se asociase con una cadena de bajo coste (Riaño y Elizalde, 2008).

Lefties terminó el año 2016 con una facturación de 194,3 millones de euros en todo el mundo y, se puede observar un notable crecimiento de las ventas, frente a los 162,1 millones de euros del año anterior, según un artículo publicado por Modaes.es en el año 2016 (Gestal, 2018).

6.4.1. Estrategias de Lefties

A través del nombre de Lefties, el grupo Inditex ha querido investigar aquel sector de la moda reconocido por su bajo coste, convirtiéndose así en un competidor directo de la empresa irlandesa Primark. Desde sus inicios su misión ha sido siempre: que su público encontrase prendas de vestir a unos precios más baratos que el resto de enseñas que componen el grupo Inditex, por lo tanto, Lefties ha estado siempre regida por una estrategia de liderazgo en costes. No obstante, a pesar de esta ventaja competitiva de precios asequibles, la calidad en las prendas y accesorios está también presente en las propuestas (Lefties, 2018).

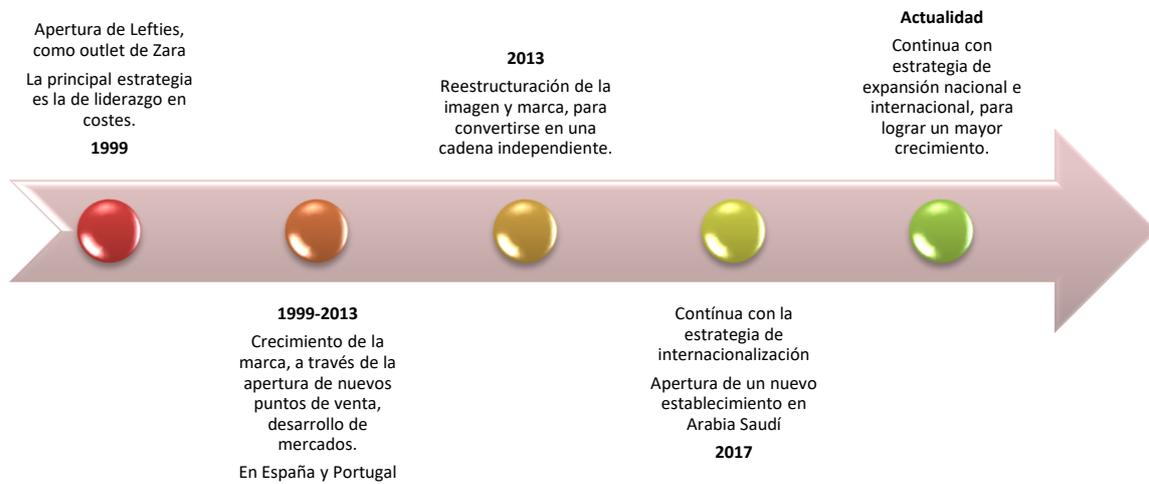
Respecto a las estrategias corporativas ligadas al crecimiento de la enseña y en general del grupo Inditex, han llevado a cabo a lo largo de los años una reestructuración de la

idea de negocio al pasar de ser un outlet de Zara a relanzar la cadena bajo el nombre de Lefties, caracterizada por sus prendas de bajo coste.

En el año 2013, la multinacional textil llevó a cabo una renovación de la imagen de los puntos de venta de Lefties, dicho cambio respondía a la política desarrollada en los últimos años por el grupo (Montera, 2012). Esta renovación consistía en dar un toque de modernidad a los establecimientos con el objetivo de que fuesen cada vez más atractivos para los consumidores, lo que se puede traducir, en una estrategia competitiva de penetración en el mercado, ya que cuya intención es la de aumentar el número de ventas con los productos que ya existen.

La estrategia de integración vertical hacia delante y hacia atrás, también es característico de esta cadena de moda y, del grupo Inditex en general. Pues bien, como he mencionado al comienzo de este apartado, el modelo de negocio de Lefties lleva a cabo todas las fases del ciclo de creación y venta de una prenda de vestir, un complemento o unos zapatos, es decir, realizan sus propias actividades de diseño, producción, distribución y venta (Lefties, 2018).

Hoy en día, la estrategia basada en la expansión internacional sigue siendo una asignatura pendiente de esta empresa. Lefties fuera de España, solo opera en Cinco países: Portugal, Rusia, México, Qatar y Arabia Saudí. En este último país, abrió su primer punto de venta en el año 2017. No obstante, este bajo nivel de internacionalización tiene su explicación, se cree que los países donde ya tienen depositados los puntos de venta de otras enseñas de Inditex, no son donde mejor encaja Lefties (Gestal, 2018). Es por ello, por lo que prefieren empezar en mercados donde el poder adquisitivo sea menor y se ajuste a la propuesta de Lefties.

Figura 6.4. Línea del tiempo con las principales estrategias de Lefties

En la figura 6.4., se pueden observar las principales estrategias que Lefties ha desarrollado a lo largo de su trayecto profesional en el mundo de la moda.

En resumen, podemos mencionar que las principales estrategias seguidas por Lefties son en lo referido al nivel competitivo, la estrategia de liderazgo en costes y, a la hora de tomar decisiones en el nivel competitivo, ha llevado a cabo principalmente la estrategia de expansión nacional y en menor medida internacionalmente, una integración vertical íntegra y la reestructuración de la marca, esta última ha sido fundamental para que hoy en día cuando oímos el nombre de Lefties, conozcamos los productos que ofrece.

Además, es una cadena perteneciente al grupo Inditex, que está posicionada como una de las empresas líderes en el sector de la moda. Por lo que se espera que en los próximos años la cadena de bajo coste, siga creciendo mediante la estrategia de internacionalización y de desarrollo de mercados en el propio país de origen, España.

7. LOS INFLUENCERS COMO VENTAJA ESTRATÉGICA

Las empresas del sector textil español se encuentran, hoy en día, ante la necesidad de adaptarse a los avances del mundo digital en el que nos encontramos, y a utilizar todos los recursos a su alcance con el objetivo de mantener su posición en el mercado y crecer.

Es una evidencia que, el progreso de la era digital ha generado un cambio en la sociedad respecto al consumo de moda. En el sector de la moda, el consumidor se ha vuelto mucho más exigente, preparado y con mayor poder para influir sobre otros, entre otros motivos por la aparición de nuevos canales de comunicación (blogs, redes sociales...) y nuevos canales de venta, a través de internet (Martínez, 2017).

No obstante, existen numerosos retos tecnológicos que pueden afrontar las empresas de moda a lo largo de toda su cadena de valor. Pueden diferenciarse, especialmente, en tres grupos: los cambios relacionados con el diseño y el desarrollo del producto, las modificaciones en la producción y la cadena de suministro, y los cambios referidos al marketing y los puntos de venta (Arribas et al., 2016).

Hoy en día, la eficacia y eficiencia de las numerosas y excelentes campañas de comunicación a través de banners o catálogos con supermodelos o celebridades, han disminuido, ya que provocaban una saturación de mensajes provenientes de la multitud de marcas.

Este apartado 7, se va a centrar en el último grupo mencionado, los cambios referidos al marketing y los puntos de venta y, analizaremos una de las nuevas habilidades digitales que están llevando a cabo las empresas de moda para conseguir una mayor penetración en el mercado.

En concreto, estará centrado en la estrategia de comunicación a través de *bloggers*, *youtubers* o *instagramers* como fuente de ventaja para las empresas. Ya que, en la actualidad, la estrategia de comunicación a través de influencers, es clave, para el éxito y reconocimiento de cualquier compañía de moda. Además, cabe mencionar que la visibilidad de cualquier producto y empresa en los medios sociales, conlleva una considerable influencia en la opinión pública, contribuyendo de manera importante a la reputación que tienen las empresas (Ángel y Capriotti, 2015).

7.1. Qué se entiende por el término ‘influencer’

La sociedad, normalmente, relaciona el concepto de *influencer*, con aquellas personas que se caracterizan por tener un gran poder de influencia a través de los medios de comunicación, y con una gran similitud con el término ‘líder de opinión’.

El Diccionario de Marketing Directo, presenta el término de *Influencer* o *Influenciador*, en español, como: “*persona que genera información de productos, servicios o, gracias al fenómeno de las redes sociales, de cualquier tema de actualidad. Regularmente se especializan o hablan de un tema o categoría en específico y, por lo general, tienden a interactuar y a participar con otros usuarios compartiendo sus opiniones, pensamientos, ideas o reflexiones*” (Marketingdirecto.com, 2018).

Debido al impacto que han tenido estas personas en las redes sociales, han conseguido crear reacciones en sus seguidores cuando hablan de algún tema concreto o una marca, conectando así con el público objetivo. Y, aunque es cierto que cualquier persona puede ser considerada como *influencer* dentro de su ámbito de actuación diario sobre un pequeño número de personas, en este caso, nos estamos refiriendo a aquellas personas que poseen un gran número de seguidores, al menos, más de 100.000, para ser considerablemente reconocidos.

En el mundo de la moda, las personas *influencers* se dedican a inspirar a millones de personas con sus modelos de últimas temporadas e influyen en las decisiones de compra de sus seguidores. Es por ello, por lo que cada vez más se tienen en cuenta a este tipo de personas a la hora de realizar campañas de comunicación y de conocimiento de la marca.

Además, existen distintas redes sociales que utilizan los *influencers*. Según sea la forma o medio a través del que quieren dar a conocer el producto, pueden utilizar unas u otras, las más conocidas y usadas en España son: Instagram, Youtube, Twitter, Facebook, etc. A través de Youtube, por ejemplo, algunos influencers no solo dan su opinión, sino que también muestran varias prendas de ropa con la que poder combinar la adquirida y su experiencia de compra desde la adquisición. O en Instagram, que además de mencionar la marca, en esta aplicación pueden ver cómo queda puesta la prenda de vestir con otros complementos o accesorios.

En relación al tipo de contenidos que los *influencers* llevan a cabo y difunden, las empresas tienen que seleccionar a un influencer u otro según se adapten a sus objetivos para promocionar la marca. No obstante, las empresas de moda están dejando a un lado la comunicación a través de personajes públicos como actores, cantantes o futbolistas, pues la publicidad al no ser expertos se transmite de forma más generalizada. Y, las compañías se están centrando más en la contratación de influencers especializados en las tendencias de una serie de productos, y que también son seguidos por una multitud de personas de manera que éstos tendrán en cuenta sus experiencias y opiniones (Curiel y Ortiz, 2018).

7.2. Ventajas que los *influencers* aportan a las marcas

La estrategia de comunicación a través de *influencers* es una técnica cada vez más utilizada por las empresas cuando van a lanzar una nueva colección o temporada de prendas de vestir (Curiel y Ortiz, 2018).

Existen una serie de ventajas que tienen las empresas de moda al optar por este tipo de estrategias a la hora de llevar a cabo el Marketing de comunicación, que se describirán a continuación. No obstante, estas ventajas han sido obtenidas de varios artículos de revista y páginas webs: (Arribas et al., 2016; EEME-BS, 2016; Ribas, 2018).

- Para las empresas de moda, la aparición de influencers conlleva una oportunidad para acercarse a su público objetivo de manera más sutil y menos agresiva a través de un canal en el que el consumidor realmente confíe.
- Los influencers aportan visibilidad, credibilidad y un notable aumento de las ventas de los productos que mencionan en sus redes y recomiendan.
- Contribuyen a aumentar la reputación y estatus de la marca, según sea el contenido generado por el influencer.
- Una fotografía de una persona que es líder de opinión en el mundo de la moda, es capaz de transmitir una idea o concepto, en segundos, lo que se traduce en una mayor efectividad al ser una estrategia de marketing visual.
- En el momento de lanzar una nueva colección y, presentarla a través de las redes sociales, la empresa puede conocer de forma inmediata el impacto que ha tenido en los consumidores y sus opiniones.
- Contribuye a mejorar el posicionamiento de la página web de la empresa, como consecuencia de las menciones en las distintas redes sociales del *influencer*.

- Además, es publicidad nativa, lo que significa, que no se percibe como publicidad invasiva, sino que, los *influencers* crean contenido e interactúan con sus seguidores de manera natural.

Gracias a estas numerosas ventajas, las compañías de moda están centrando, cada vez más, sus esfuerzos en el Marketing de Influencers a través de las redes sociales (EEME-BS, 2016).

7.3. Ejemplos de empresas de moda con influencers

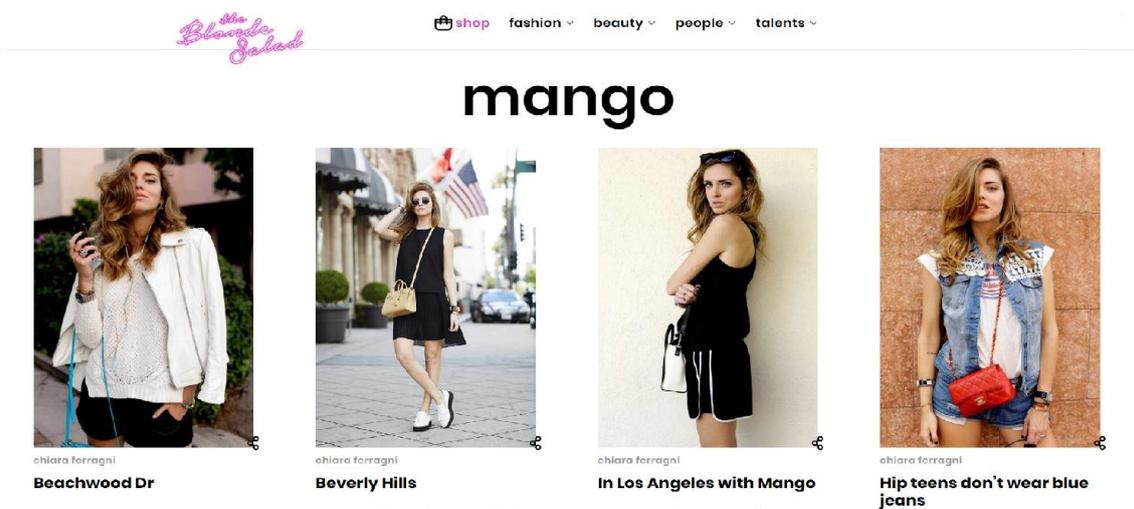
En España, solo existen dos únicos informes en lo referente a la utilización de influencers para promocionar la marca. Por lo que, tomando como referencia, el Informe de Augure sobre “el estatus de Marketing de Influencers en 2017” y, el Informe de Augure acerca de “el estatus y prácticas de las relaciones con influencers en 2017” podemos observar, algunos datos: Que, el 62% de las empresas de moda han realizado alguna campaña de marketing con influencers en 2016 y, el 33% de las empresas que no contrataron a estas personas en sus acciones de marketing, fue por razones de presupuesto. Además, un 88% afirmó que las técnicas adoptadas por influencer fueron eficaces para aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento.

Así, para centrarnos en casos concretos de empresas que han utilizado estas estrategias de comunicación, nos basaremos en el análisis de las cuatro empresas analizadas en el apartado 6: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties.

▪ *MANGO*

La empresa Mango desde hace varios años, ha dejado atrás las excelentes campañas de comunicación utilizando a supermodelos que otorgaban un toque de glamour y exclusividad a la marca. No obstante, hoy en día, no ha eliminado de su estrategia ese deseo de diferenciarse a través de la promoción con influencers a través de las redes sociales. Por ejemplo, en el año 2012 Gala González, con 743.000 seguidores en Instagram, diseñó una colección exclusiva para Mango. En el 2013, Chiara Ferragni, uno de los nombres más populares e influyentes en la industria de la moda, además de tener más de 12 millones de seguidores en Instagram, colaboró con la revista Mango, *Mango Magazine*, dando consejos acerca de sus prendas favoritas de la colección. En este mismo año, Mango apostó de nuevo por la italiana Chiara.

Figura 7.1. “The blonde Salad” con Mango



En esta figura o imagen representa algunas colaboraciones que Chiara Ferragni realizó con la empresa Mango. Donde ha expuesto en su blog “*The blonde Salad*” una serie de sesiones de fotos realizadas con prendas de vestir de la marca (The blonde Salad, 2018).

- *Bimba y Lola*

La empresa de las sobrinas de Adolfo Domínguez, no cuenta con grandes campañas con influencers o celebridades para aumentar las ventas o llegar a un mayor número de consumidores. No obstante, Bimba y Lola, decidió este mismo año, crear una acción denominado “Street Marketing” para el Día de la Madre, con la finalidad de promocionar la nueva colección de la marca.

Figura 7.2. “Street Marketing” de Bimba y Lola



En la imagen de la derecha, se puede observar que la compañía, contrató a la *bloguera* Inés Ybarra y, gracias a la influencia de sus redes sociales, la acción permitió llegar a un

número de personas más amplio. Por lo que gracias al desarrollo de estas estrategias se pudo generar una mayor difusión y alcance a todo tipo de públicos, posiblemente interesados en dicha acción (Edt Eventos, 2018).

- *Scalpers*

La compañía andaluza, aun no ha comenzado sus andaduras contratando a influencers masculinos para promocionar la marca y llegar a un número más amplio de consumidores. No obstante, sí ha realizado alguna colaboración con otras marcas. Por ejemplo, junto con la firma 'Esquire' de similares características que esta, concretaron una cita para una fiesta con numerosos y exitosos *celebrities* del panorama español con motivo del décimo aniversario de la marca. Donde varios personajes vistieron trajes de la marca Scalpers, como Rosauro Varo, Marc Clotet o Juan Antonio Bayona. Estos, colgaron posteriormente imágenes en sus redes sociales lo que permitió que su cantidad de seguidores conociesen los trajes que ofrece la firma (Higueruela e Iglesias, 2017)

Figura 7.3. El Photocall en la fiesta de Scalpers



Tal y como se puede observar en la figura 7.3. La primera imagen corresponde al actor, Marc Clotet, y la segunda imagen, al director de cine Juan Antonio Bayona, en el décimo aniversario de la compañía. Ambos, vestidos con traje de la firma Scalpers.

- *Lefties*

La enseña del grupo Inditex, este 2018 ha contado con dos de las influencers más potentes que existen en España, ellas son Paula Gonu y Dulceida que poseen más de un millón de seguidores tanto en la plataforma de Youtube como en Instagram. Lefties ha necesitado de estas dos influyentes para presentar su nueva colección, denominada ‘All The Lovers, All the Love’. La firma ha querido a través de esta colección reivindicar el amor, sea cual sea tu orientación sexual, por ello las dos influencers han realizado la campaña junto con sus parejas: Paula Gonu y Alex Chiner y Dulceida junto a su mujer Alba Paúl.

Figura 7.4. Paula Gonu y Dulceida para Lefties



Estas influencers, son las encargadas de promocionar en sus redes la nueva campaña para la que trabajan, llegando así a todos sus seguidores (González, 2018).

Finalmente, aunque las prendas de vestir de empresas como Mango, Inditex o el grupo Cortefiel, abarcan la mayoría del armario de los influencers, existen una diversidad de

marcas españolas que son menos conocidas por la mayoría de la sociedad y que, son muy utilizadas por las bloggers, lo que está favoreciendo el crecimiento de estas firmas. Buenos ejemplos de ello son: *Fetiché Suances*, una marca que ha dado a conocer la ‘it girl’ Paula Echevarría o *Slow Love* que tiene como socia y principal promotora del negocio es Sara Carbonero (Parra, 2017).

En lo referente al análisis realizado del concepto de marketing de influencers, se puede concluir que es una herramienta que cada vez utilizan más las grandes y pequeñas empresas, como consecuencia de la eficacia y eficiencia que tienen sobre la propia empresa y sobre el público en general. Además, esta estrategia de comunicación, tiene gran capacidad para dirigirse a un segmento concreto de la sociedad y penetrar de forma inmediata y, consigue un *feedback* muy útil para la marca.

8. CONCLUSIONES

En relación a todo lo expuesto en los diferentes apartados de este proyecto, se puede mencionar que el mercado de la moda en España, tiene garantizada la supervivencia a largo plazo. Pues, el negocio de la moda es uno de los sectores españoles con mayor dinamismo y en constante crecimiento, siendo uno de los más potentes en todo el mundo y de gran influencia sobre el resto de países. Además de englobar un número muy diverso de actividades como ya se mencionó en el cuarto apartado (Arribas et al., 2016).

El principal objetivo del presente Trabajo Fin de Grado ha sido analizar a nivel teórico las estrategias competitivas y corporativas que una empresa, puede llevar a cabo. Para, en segundo lugar, citar y analizar las estrategias a nivel competitivo y corporativo, este último centrado exclusivamente en las direcciones de desarrollo, de las cuatro compañías del sector de la moda que han sido caso de estudio: Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Lefties.

Al haber realizado una descripción de la trayectoria de cada una de las empresas desde que comenzaron a operar en el mercado, ha permitido un mayor conocimiento de su campo de actividad. Y posteriormente, la realización del análisis de las estrategias competitivas y las direcciones de desarrollo que han adoptado las cuatro empresas seleccionadas, ha permitido conocer como las empresas han ido modificando sus estrategias o no, en función de los avances y los cambios del entorno. Además, de conocer las estrategias que le aportan una ventaja competitiva a Mango, Bimba y Lola, Scalpers y Leftis y, a través de las cuales han conseguido el éxito.

Así pues, Mango, Bimba y lola y, Scalpers, a nivel competitivo han seguido diferentes estrategias de diferenciación y se han segmentado en un público objetivo concreto. Scalpers, por ejemplo, está dirigido a un público masculino y, comenzó vendiendo accesorios pero, con el paso del tiempo fue ampliando su gama de productos. Por su parte, Mango, comenzó diseñando y fabricando prendas y accesorios exclusivos para mujeres, y con el paso del tiempo ha abierto su gama de productos a un público más amplio, hombres, niños o mujeres de tallas grandes. Y, la empresa Bimba y Lola, se ha posicionado en el mercado del semilujo y, presenta una gran personalidad en sus diseños, lo que ha contribuido a incrementar la diferenciación respecto a las empresas competentes. Por otro lado, Lefties ha seguido una estrategia de liderazgo en costes,

para diferenciarse del resto de las enseñas del Grupo Inditex y, ser una de las principales empresas españolas “low cost” del sector textil. A nivel corporativo, las direcciones de desarrollo empleadas, en mayor medida han sido, a través, del desarrollo de nuevos mercados, de la internacionalización con diferentes grados en las cuatro empresas y de la reestructuración de la imagen de la marca cuando ha sido necesario.

Las cuatro empresas presentan una estructura y estrategias muy diferentes entre sí y, con ello se ha querido demostrar que las estrategias para conseguir el éxito y ser reconocidas a nivel nacional o internacionalmente, no tienen por qué ser las mismas. No obstante, las empresas sí que tienen que tener claro las características de la estrategia que van a llevar a cabo y la que es más adecuada para cada periodo de tiempo. Ya que, en este sector existe un alto grado de competitividad y, las empresas que quieran introducirse en este nuevo mercado deben saber que recursos y estrategias utilizar.

Con el apartado que hace referencia a los influencers como ventaja estratégica, se ha querido reflejar la importancia que en la actualidad tiene que las empresas de moda se adapten a las nuevas tecnologías y adopten nuevas estrategias de marketing digital. Como son la incorporación de influencers en el lanzamiento de nuevas colecciones, para dar a conocer la marca o, para incrementar las ventas llegando a un mayor número de consumidores. Se trata de una estrategia de marketing que está en continua evolución y muy cambiante, ya que estamos ante contenidos en la red, los cuales se caracterizan por su fugacidad y constante actualización. Por ello, las empresas de moda no han de evitar incorporar esta nueva y cada vez más notoria estrategia de comunicación para conseguir llegar a un mayor número de personas.

En consecuencia, las principales implicaciones que en rasgos generales se pueden extraer son las siguientes. Por un lado, que las empresas analizadas considerando su propia misión, visión y valores, deberían continuar utilizando varias estrategias competitivas y direcciones de desarrollo para crecer, tratando así de aprovechar las ventajas de cada una de ellas. Además, en el caso de Bimba y Lola o Scalpers podrían incidir más en una estrategia de desarrollo de mercados, de internacionalización debido a su escasa presencia a nivel internacional y a la caída en la demanda nacional de los últimos años, lo que facilitaría el proceso de crecimiento empresarial. Por otro lado, ante los continuos cambios en el entorno, las empresas deberían tratar de ser las primeras en incorporar los mismos, adaptándose a lo que demande el mercado con el objetivo de

aprovechar las oportunidades que surgen en los nuevos escenarios. Como lo hizo Mango o el Grupo Inditex incluyendo también a la enseña Lefties, que fueron las primeras empresas en adoptar el nuevo modelo de negocio el *'fast fashion'*. Por ello, Scalpers que tiene un reconocimiento menor por parte de la sociedad, debería profundizar más a la hora de incorporar estrategias competitivas que le otorguen ventajas frente al resto de competidores. Por ejemplo, en la contratación de *youtubers*, *instagramers* o *influencers* en general, como una herramienta para mejorar sus resultados. Lo mismo, debería de hacer Bimba y Lola, para aumentar sus ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, M., y Capriotti, P. (2015). Fundamentos de la reputación mediática. *Bidireccional*. Recuperado a partir de www.mainmedia.es
- Arribas, V., Josa, E., & Bravo, S. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. Recuperado a partir de <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- Ayuso, S. (2009). *RSC en la empresa internacional: Mango*. Recuperado a partir de <http://mango.es.ci.upf.edu/DOCS/Estudis-de-cas/1-Mango.pdf>
- Canals, J. (2003). El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas. *Boletín ICE Económico*, 2768, 5. Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2768_05-08_B0DAC8F3AB076882234315ADFF85FA4D.pdf
- CESCE. (2016). Informe sectorial de la economía española. Recuperado a partir de http://www.spainglobal.com/files/2016/informe_sectorial_2016.pdf
- Cevallos, J. (2018). Scalpers, a por la mujer: abre las primeras dos tiendas de su línea femenina | Modaes.es. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/scalpers-a-por-la-mujer-abre-las-primeras-dos-tiendas-de-su-linea-femenina.html>
- CITYC. (2016). Spanish textile / Clothing sector 2015. Recuperado a partir de <https://texformacion.files.wordpress.com/2016/09/c3baltimos-datos-sector-09-2016.pdf>
- Costa, M. T., & Duch, N. (2005). *La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico*. Instituto de economía de Barcelona. Recuperado a partir de http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG_263-272.pdf
- Cruz, I. (2011). Historias de éxito: Scalpers. Recuperado a partir de <https://chezagnes.blogspot.com/2011/03/historias-de-exito-scalpers.html>

- Curiel, C. P., & Ortiz, S. L. (2018). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios. *AdComunica*, 0(15), 255–281. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.6035/445>
- Delgado, C. (2014). Mango le cambia el nombre a su línea masculina: de H.E. a Mango Man. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/economia/2014/11/12/actualidad/1415789844_508172.html
- Economía Digital. (2017). Los orígenes de Bimba & Lola están en las mascotas de sus fundadoras. *Economía Digital*. Recuperado a partir de https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/los-origenes-de-bimba-lola-estan-en-las-mascotas-de-sus-fundadoras_188593_102.html
- Edt Eventos. (2018). Campaña Bimba y Lola. Recuperado a partir de <https://www.edt.es/eventos/campana-bimba-y-lola/>
- EEME-BS. (2016). Marketing de influencers una potente carta de presentación. Recuperado a partir de <https://www.eeme.bs/blog/ventajas-del-marketing-de-influencers/>
- Entretexiles. (2014). Las cinco fuerzas competitivas de Porter. Recuperado a partir de <http://entretexiles.blogspot.com.es/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>
- Ferrero, C. (2016). Bimba y Lola cumple 10 años: estas son las claves de su éxito. *El País*. Recuperado a partir de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/bimba-y-lola-cumple-10-anos-estas-son-las-claves-de-su-exito/>
- Freire, E. (2017). Scalpers, la empresa sevillana que lanzó el Duque de Feria, a la conquista de Europa. *ABCdesevilla*. Recuperado a partir de http://sevilla.abc.es/economia/sevi-scalpers-preve-superar-100-tiendas-este-y-facturar-45-millones-201701102047_noticia.html
- Gestal, I. (2018). Lefties se reivindica: primer ‘flagship’ y nuevo concepto para buscar su hueco en Inditex. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/lefties-se-reivindica-primer-flagship-y-nuevo-concepto-para-buscar-su-hueco-en-inditex.html>

- González, S. (2018). Lefties cuenta con la colaboración de Paul Gonu y Dulceida. *Bekia Moda*. Recuperado a partir de <https://www.bekiamoda.com/tendencias/lefties-colaboracion-paula-gonu-dulceida/>
- Grant, R. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (Civitas, Ed.) (8ª Edición).
- Guerras, L. A., & Navas, G. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. (Thomson Civitas, Ed.) (5ª edición).
- Higueruela, G., & Iglesias, I. (2017). Todas las estrellas de la fiesta del 10º aniversario de Esquire Scalpers. *ESQUIRE*. Recuperado a partir de <https://www.esquire.com/es/actualidad/g13861949/fiesta-esquire-scalpers-magnificos/>
- Inditex. (2017). Conócenos. Recuperado a partir de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Dirección estratégica*. (Prentice Hall, Ed.) (7ª Edición).
- Lefties. (2018). Empresa. Recuperado a partir de <https://www.lefties.com/es/util/empresa-c1119511.html>
- MANGO. (2016). Memoria de sostenibilidad 2016. Recuperado a partir de https://press.mango.com/es/memoria-de-sostenibilidad-2016_21701
- MANGO. (2018). Corporativo. Recuperado a partir de https://press.mango.com/es/corporativo_775
- Marketingdirecto.com. (2018). Diccionario Marketing: Influenciadores. Recuperado a partir de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/influenciadores>
- Martínez, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. (ESIC, Ed.).
- Modaes. (2017a). La industria textil española eleva sus ventas un 3,1% en 2016 y copa el 2% de la actividad manufacturera. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/entorno/la-industria-textil-espanola-eleva-sus-ventas-un->

31-en-2016-y-copa-el-2-de-la-actividad-manufacturera.html

Modaes. (2017b). La moda española, hacia la concentración: el 25% de las empresas contempla una operación corporativa. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-espanola-hacia-la-concentracion-el-25-de-las-empresas-contempla-una-operacion-corporativa.html>

MODAES. (2014). Bimba y Lola prepara su entrada en Alemania en 2014 para reforzar su presencia internacional. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/bimba-y-lola-prepara-su-entrada-en-alemania-en-2014-para-reforzar-su-presencia-internacional.html>

Montera, Á. (2012). Inditex potencia Lefties con una nueva imagen de tienda. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/inditex-potencia-lefties-con-una-nueva-imagen-de-tienda.html>

Núñez, S., & Pérez, M. (2001). *El grado de concentración en las ramas productivas de la economía española* (No. 0113). Recuperado a partir de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/01/Fic/dt0113.pdf>

Parra, M. C. (2017). Las tiendas y marcas preferidas de las bloggers y que no pertenecen al universo Inditex | Diario Sur. Recuperado a partir de <http://www.diariosur.es/gente-estilo/moda/tiendas-preferidas-bloggers-20171011172438-nt.html>

Planellas, M., & Svejnova, S. (2008). Las claves del crecimiento de MANGO. Recuperado a partir de http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/prensa/dialeasmango_harvarddeust.pdf

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. (Pirámide, Ed.).

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (G. E. Patria, Ed.).

Renau Piqueras, J. J. (1985). *Administración de empresas una visión actual*.

- Riaño, P. (2010). Scalpers pone rumbo al crecimiento internacional. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/scalpers-pone-rumbo-al-crecimiento-internacional.html>
- Riaño, P. (2017). Borja Vázquez (Scalpers): “El ciclo de madurez y de rentabilidad de una marca de moda masculina es mucho más largo.” *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/back-stage/borja-vazquez-scalpers-el-ciclo-de-madurez-y-de-rentabilidad-de-una-marca-de-moda-masculina-es-mucho-mas-largo.html>
- Riaño, P., & Elizalde, I. (2008). Inditex explora la moda de bajo coste con Lefties. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/2008/08/09/empresas/1154398.html>
- Riaño, P., & Gestal, I. (2017). El Mapa de la Moda (XI): Los gigantes de la moda española. *Modaes.Es*. Recuperado a partir de <https://www.modaes.es/empresa/el-mapa-de-la-moda-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html>
- Ribas, E. (2018). ¿Qué es y qué ventajas tiene el Marketing de Influencers? Recuperado a partir de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-influencers-marketing-digital/>
- Rodríguez, J., & Fernández, M. (2010). La marca más blanca de Zara. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/2010/04/12/galicia/1271067494_850215.html
- Scalpers. (2018). Somos Scalpers. Recuperado a partir de <https://scalpers.es/somos-scalpers>
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11. Recuperado a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>
- The blonde Salad. (2018). Mango. Recuperado a partir de <https://www.theblondesalad.com/tag/mango>

Valero, M. (2017). Scalpers vs. El Ganso, marcas de hombre donde las que compran son mujeres. *El Confidencial*. Recuperado a partir de https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-09/scalpers-el-ganso-firma-moda-hombre-ropa_1489043/

Vogue. (2011). Bimba & Lola. Recuperado a partir de <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/bimba-lola/282>