



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

*Análisis comparativo de las estrategias de desarrollo en
empresas familiares españolas: sector retail moda.*

Curso académico: 2017/2018

Alumna: Ana Dols Ferrández

Tutora académica: Beatriz Picazo Rodríguez

Agradecimientos y Reflexiones

Quiero agradecer a mi familia y amigos, pero en especial a mis padres todo el apoyo que me han ofrecido a lo largo de toda mi carrera universitaria, y gracias a todos los consejos que me han dado a lo largo de estos años. También quiero agradecer a mi tutora académica, Beatriz Picazo por haber sido mi guía y consejera con este proyecto para finalizar mi formación universitaria.

Gracias.

Gracias al trabajo realizado con este proyecto, he conseguido profundizar y aprender más aun con esta asignatura, la Dirección Estratégica de Empresa, con ello y en base a este trabajo, he aprendido como analizar y distinguir las diferentes estrategias y métodos llevados a cabo por las diferentes empresas a la hora de desarrollarse.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.2. Objetivo del trabajo	3
1.3. Metodología del trabajo.....	3
2. EL SECTOR RETAIL MODA EN ESPAÑA	5
2.1. Índices macroeconómicos	9
3. LA EMPRESA FAMILIAR	12
3.1. ¿Qué es la empresa familiar?	12
3.2. Análisis DAFO empresa familiar.....	14
3.3. Tipos de empresa familiar	15
3.4. La empresa familiar en España y en el sector retail	17
3.4.1. <i>La empresa familiar</i>	17
3.4.2. <i>La empresa familiar por comunidades autónomas.</i>	20
3.4.3. <i>La empresa familiar en el sector del retail moda.</i>	21
4. CRECIMIENTO EMPRESARIAL. METODOS DE DESARROLLO.....	27
4.1. Estrategia de expansión.....	28
4.2. Estrategia de Diversificación	32
5. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN EMPRESAS FAMILIARES. CASOS DE ESTUDIO	34
5.1. Mango: Estrategia de desarrollo.....	36
5.1.1. <i>Historia de Mango</i>	36
5.1.2. <i>Estrategia de expansión</i>	37
5.1.3. <i>Estrategia de diversificación</i>	42
5.2. Bimba Y Lola: Estrategia de desarrollo.....	45
5.2.1. <i>Historia Bimba Y Lola</i>	45
5.2.2. <i>Estrategia de expansión</i>	47
5.2.3. <i>Estrategia d diversificación</i>	50
5.3. Adolfo Domínguez: Estrategia de desarrollo.....	54
5.3.1. <i>Historia de Adolfo Domínguez</i>	54
5.3.2. <i>Estrategia de expansión</i>	55
5.3.3. <i>Estrategia de diversificación</i>	59
5.4. Tous: Estrategia de desarrollo	61
5.4.1. <i>Historia de Tous</i>	61
5.4.2. <i>Estrategia de expansión</i>	63
5.4.3. <i>Estrategia de diversificación</i>	66
6. MATRIZ DE ANSOFF. COMPARATIVA ESTRATEGIAS	69
7. RELOJ ESTRATEGICO	74
8. CONCLUSION	77
9. BIBLIOGRAGIA-WEBGRAFIA	80

1. INTRODUCCION:

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

Para llegar hasta el tema elegido para el trabajo final de grado han sido numerosos los temas e ideas que han ido rondando por mi cabeza a lo largo de los años de mi formación académica, muchas dudas acerca de como lo haría, el tema en cuestión a tratar o la asignatura elegida sobre la que investigar... pero una cosa tenía clara, fuera cual fuera la asignatura elegida finalmente, sabía que quería hablar sobre moda, porque ¿qué mejor que hacerlo sobre algo que te gusta?.

Una vez elegida la asignatura sobre la que iba a basar el proyecto final de carrera, La Dirección Estratégica de la Empresa y a mi tutora Beatriz Picazo, empecé a pensar sobre el tema a tratar, tenía varios en mente, uno de ellos y en el que en un primer momento empezamos a trabajar, fue sobre la empresa Blanco Moda y el repliegue que había sufrido, pero durante la realización del mismo se llegó a un punto estancamiento, donde no podíamos encontrar más información acerca del tema en cuestión.

Finalmente, después de descartar diversas opciones, decidimos decantarnos por analizar las empresas familiares del sector textil, debido a la importancia que tienen en nuestra sociedad y al peso que tienen en ella. Además también con este proyecto se analiza el sector de una forma que nunca antes lo habían realizado, de hecho es el primer Trabajo Final de Grado que abarca esta cuestión. La empresa familiar es uno de los motores fundamentales de la económica española, como informa el Instituto de la Empresa Familiar¹ en el último estudio realizado en 2015, donde indican que el 67% del empleo privado, proviene de empresas familiares, creando más de 6,58 millones de puestos de trabajo y siendo responsables del 57,1% del PIB en el sector privado en España. Pero a nivel mundial tampoco debemos olvidarnos de ellas, pues crean entre el 50% y el 80% de trabajo.

¹ Instituto de la Empresa Familiar, *Cifras* [en línea] Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1> [consulta: 2018, 2 de Mayo]

En concreto en el Trabajo Final de Grado escogido tratamos de realizar un *análisis comparativo de las estrategias de desarrollo en empresas familiares españolas: sector retail moda*.

Para ello hemos realizado una comparativa de las estrategias de desarrollo que han llevado a cabo empresas familiares españolas, más concreto las del sector retail moda, primero realizando un diagnóstico a nivel general de las empresas familiares y después nos hemos centrado en cada una de ellas del sector del retail moda. El retail es un sector económico que engloba las empresas especializadas en la comercialización de productos o servicios a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega los productos al consumidor final.

Lo que se pretende con esta comparativa, es ver que similitudes y diferencias tienen cada una de ellas, y que estrategias han llevado a la hora de desarrollarse.

España cuenta con algunas de las empresas familiares del retail más importantes tanto a nivel nacional como a nivel mundial. Las mayores empresas del fast fashion a nivel mundial, y pioneras de esta forma de producción, son las empresas españolas Zara y Mango, siendo ambas empresas, las que mayor moda exporta a nivel mundial, tampoco debemos olvidarnos de Pronovias, que es la empresa familiar del sector nupcial más reconocida internacionalmente. En concreto, dentro de España, es en Galicia donde podemos encontrar un mayor número de empresas familiares dentro del sector retail, y de las más importantes dentro del país.

En el presente Trabajo de Fin de Grado nos centraremos en analizar cuatro de las más importantes empresas familiares dentro de la industria de la moda, como son: Mango, una de las multinacionales más importantes del fast fashion a nivel mundial junto con Zara; Bimba Y Lola, la cual ha tenido uno de los crecimientos más importantes en tan poco tiempo dentro del mundo de la moda y los complementos; Adolfo Domínguez, una empresa familiar desde sus inicios y pioneras en muchos de los aspectos que han marcado las pautas de la moda, y primera en salir a bolsa; y por último Tous, una de las empresas familiares más emblemáticas de España y que han conquistado ya a medio mundo con sus diseños y su característica imagen del oso.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general:

- El principal objetivo, como hemos dicho anteriormente, con el presente trabajo es realizar un análisis comparativo de las estrategias de desarrollo de empresas familiares españolas en el sector del retail moda.

Objetivos específicos:

- Analizar las estrategias de desarrollo seguidas por las cuatro empresas caso de estudio.

Lo que se pretende es analizar cada una de las formas en que se ha desarrollado las empresas en cuestión, la forma en que han penetrado en el mercado, como han ido desarrollando sus productos, y la expansión que han llevado a cabo, además si dichas empresa han llegado a diversificar y de qué manera lo han hecho.

- Realizar una comparativa de las estrategias de desarrollo con la matriz de Ansoff entre las cuatro empresas.

Con la matriz de Ansoff lo que se pretende es ver cómo se han desarrollado cada una de las empresas, y hacer una análisis comparativo con cada una de ellas, viendo las similitudes y diferencias que tiene cada una de ellas.

1.3 METODOLOGIA DEL TRABAJO

La metodología llevada a cabo para la realización del proyecto, ha sido fundamental a la hora de desarrollar el trabajo, y conseguir los objetivos anteriormente marcados.

Para ello, en primer lugar para realizar el análisis del sector retail moda en España, nos hemos servido de diferentes informes, webs y artículos relacionados con el sector, donde hemos podido descubrir cómo ha ido avanzando el sector en estos años, su e-commerce y que tendencia sigue. También nos ha servido de gran ayuda las diferentes bases de datos como es el Instituto Nacional de Estadística (INE), y el informe del Comercio Textil (ACOTEX), donde nos muestra una visión más amplia de cómo ha ido

evolucionando el sector, y analizar los diferentes índices macroeconómicos clave en su evolución.

Para desarrollar el apartado de la empresa familiar, nos hemos basado principalmente en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) el cual nos ha servido de gran ayuda junto con diferentes informes y blogs, permitiéndonos de manera relevante obtener toda la información necesaria para analizar la empresa familiar, y poder realizar así el oportuno análisis DAFO y su posterior análisis CAME.

Por otro lado, ya en el ámbito más teórico, nos hemos basado en la bibliografía de diferentes autores que hemos utilizado a lo largo de la trayectoria académica, sirviéndonos como base a la hora de realizar nuestro proyecto, ya que a partir de ellos, nos hemos basado para explicar las diferentes estrategias de desarrollo que hemos utilizado, y así como diferentes métodos estratégicos, como es el reloj estratégico y el análisis DAFO y CAME.

Una vez explicado y analizado el sector retail moda, y la empresa familiar, y después de habernos adrentado teóricamente y haber explicado las diferentes estrategias de desarrollo utilizadas, pasamos en primer lugar a analizar y describir las empresas objetos de estudio, y en segundo lugar pasamos a la realización de la comparativa de sus estrategias de desarrollo que respectivamente han realizado, para ello hemos contado con la ayuda de diferentes webs y informes de cada empresa, y artículos online que habían sobre ellas.

Por todo ello, para la realización de este proyecto hemos utilizado el método descriptivo y longitudinal, ya que el análisis que realizamos de las empresas objeto de estudio se hace desde sus inicios hasta la actualidad. Gracias a todas estas informaciones, se han conseguido alcanzar los objetivos propuestos del trabajo.

2. EL SECTOR DEL RETAIL MODA EN ESPAÑA.

El sector de la moda es considerado una pieza clave en la economía española, por ser uno de los más dinámicos y con mayor crecimiento, y gracias al cual, un gran generador de empleo. Esta industria abarca un gran conjunto de actividades que van desde la transformación de las materias naturales y artificiales, pasando también por una gran variedad de actividades productivas (fabricación ropa, calzado, accesorios...) y su posterior comercialización.

Los 27 países de la Unión Europea generan de media al año unos 350.000 millones de dólares al sector de la moda, media por encima de países como son China o Estados Unidos. En global, el retail en moda factura una media de 1 billón de euros. El segmento del retail supone el 2,8% del PIB en España.

El sector de la moda española, es uno de los más reconocidos a nivel mundial, siendo el país que más exporta fast fashion gracias a Inditex y a Mango, (mas adelante hablaremos sobre las estrategias llevadas a cabo por Mango), y el cuarto a nivel mundial en exportación en moda, con un 8,4% del total, ambas se han posicionado como pioneras en el fast fashion, moda cada vez más rápida, con un ciclo de producción y venta cada vez más acelerado y novedoso, y con una buena relación calidad-precio.

Durante varios años, las empresas españolas del sector de la moda han ocupado un puesto destacado, gracias a la introducción de modelos innovadores, son expertas en todo lo relacionado con la gestión del retail, poseedoras de una gran oferta de productos cambiantes y adaptados a las necesidades del consumidor. Todo ello les ha permitido convertirse en sector muy atractivo a la hora de consumir e invertir.

Cada vez los consumidores son más exigentes y quieren comprar más por menos, teniendo los clientes más oportunidades de compra tanto a nivel nacional como internacional, provocando que el mercado sea cada vez más competitivo.

Gracias a excelentes estrategias de internacionalización y de diversificación por parte de las empresas, han posicionado a muchas firmas españolas en las mejores ciudades

del mundo, como son Londres, Milán, Nueva York o Tokio y también en mercados emergentes como los Emiratos Árabes o Rusia.

Convirtiéndose así la moda española en uno de los diez sectores más activos en lo que al comercio electrónico a nivel mundial se refiere. El e-commerce es una herramienta de compra que cada día se encuentra más al alza, lo que lo convierte en uno de los sectores con mayor atractivo para invertir; Y se han posicionado como una de las piezas clave en el sector retail.

El retail moda ha ido adaptándose y evolucionando con el tiempo, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y a la importancia de la movilidad, en gran mayoría condicionado por los “millenials”². Como consecuencia de ello, el sector ha detectado una serie de necesidades y carencias que se tenían, por lo que han transformado muchas de sus estrategias y las han adaptado a la era digital. Gracias a estas modificaciones de estrategias, se han desarrollado nuevos perfiles de clientes, como son: los *webroomers*, son clientes que prefieren comprar online, antes que ir a comprar a una tienda física, y los *showroomers*, son aquellos clientes que antes de comprar visitan una tienda para ver como es el producto, y más tarde comprarlo online.

Según Daniel Encinas, socio Director de Cognata Consulting, “Las previsiones de crecimiento del negocio online y los rápidos cambios en el comportamiento del cliente, que busca una experiencia integral online y offline, hace que el sector retail este innovando de forma rápida”.

A continuación podemos ver cómo ha ido evolucionando la facturación del comercio textil en moda en España desde 2007 hasta el 2017 y un análisis de como se encuentra en la actualidad.

² Millenials: es aquel tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo, y que en conjunto, posee características particulares. Las edades de los Millennial rondan entre los 15 y 30 años.

Gracias al Indicador del Comercio de Moda de Acotex³, se puede analizar cómo han evolucionado las ventas en España, desde la perspectiva de empresarios y analistas del sector.

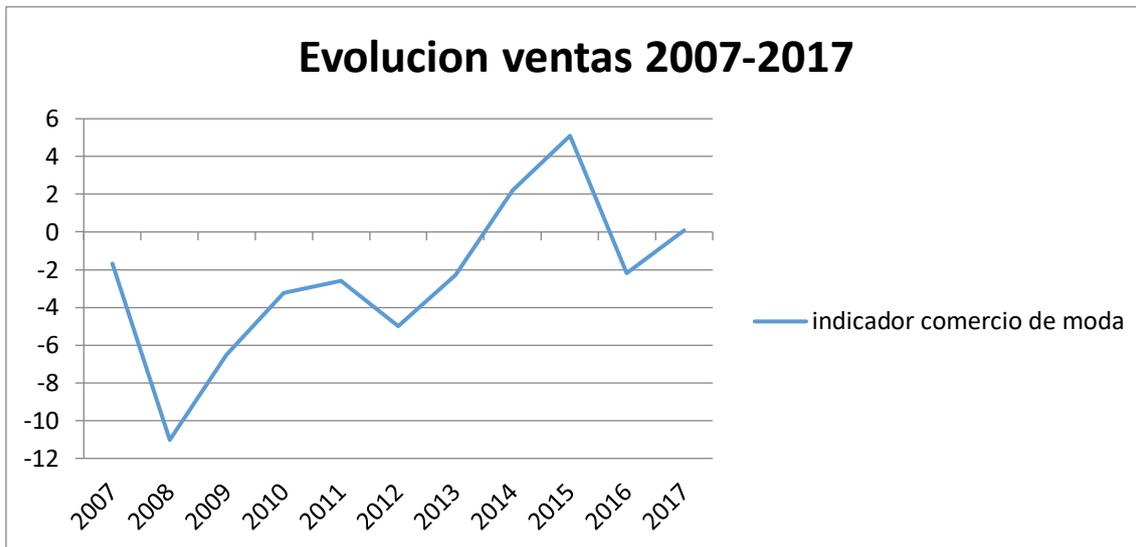


Gráfico 1. Evolución ventas de moda en España 2007-2017 (elaboración propia).

El año donde se empezó a notar en el gran impacto de la crisis económica fue a finales de 2007, donde ya se podía entrever que disminuirían las ventas en el siguiente año; en 2008 la ventas disminuyeron drásticamente cayendo un 11,02% frente al 1,46% que disminuyó en el año anterior, fue el año con mayor caída interanual que se recuerda hasta el momento, el cual tuvo lugar durante el primer año de la crisis económica española.

A consecuencia de la mala situación económica, el Indicador del Comercio de Moda cerró año tras año, durante 6 años en negativo. Esta reducción del consumo fue debido a la desconfianza y falta de crédito tanto de particulares como de las empresas, las subidas que se produjo en impuesto como el IVA, y a la reducción de sueldos.

³ Indicador del Comercio de Moda [en línea]. Disponible en: www.acotex.es [consulta: 30 de Enero de 2018].

Todo esto hizo que el comercio textil pasara por momentos muy delicados, pero poco a poco fue recuperando la confianza e incrementando sus ventas, a pesar de que continuaran en negativo, fue en 2014, cuando por primera vez, poniendo fin al periodo de crisis, se registraron datos positivos de volumen de ventas con un aumento del 2,2% confirmando así su recuperación en 2015.

Ha sido en 2017, el peor año en ventas para el comercio de moda en España desde que retrocedieran un 5% en 2012. A partir de ahí comenzó un camino de recuperación en la ventas, aunque perdió impulso en 2016, donde retrocedieron un 2,2%, debido en gran medida a la incertidumbre política y guerras constantes de precios.

Este año, las ventas en el sector de la moda han cerrado en plano, solo con un aumento del 0,1%, aunque mucho mejor de lo que se esperaba, viendo como finalizo el 2016.

Según reconoce Acotex, estos datos no son del todo buenos, ya que esto ralentiza la subida que ha habido en los últimos tres años y pone de manifiesto para el 2018 que “El consumidor dispone de más dinero para gastar pero no los gasta en moda, sino que lo dirige más hacia otro ocio, lo que unido a grandes descuentos y reducción de márgenes en el comercio textil, nos pone en alerta de cara al 2018”.

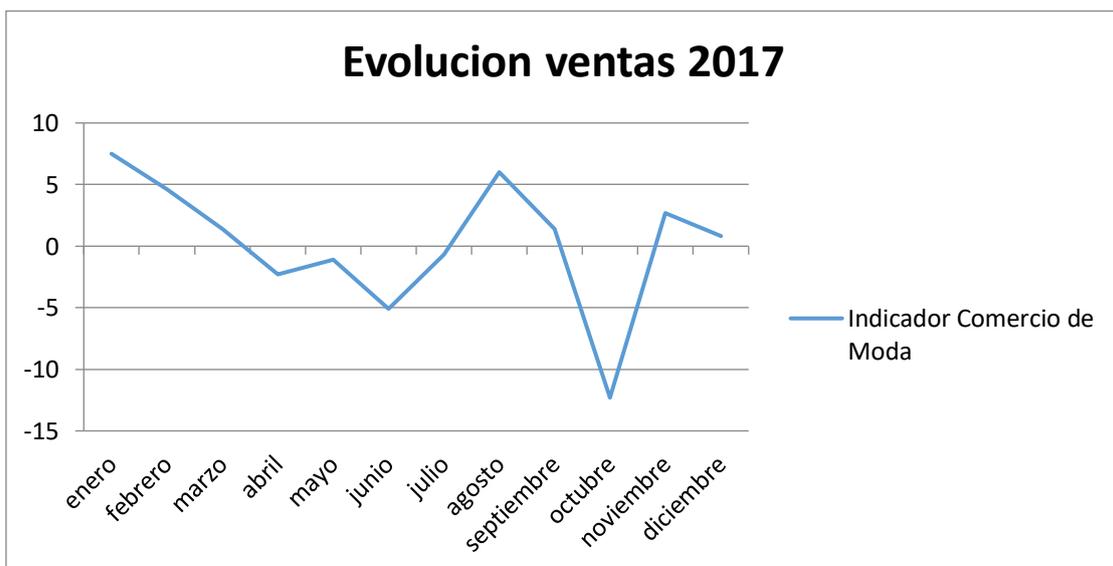


Gráfico 2. Evolución ventas de moda en 2017 (elaboración propia).

El año 2017 comenzó con una gran subida del 7,5% en enero, del 4,6% en febrero y del 1,4% en marzo, pero a partir de entonces empezaron a disminuir y a producir descensos del 2,3% en abril, hasta el 5,1% que se llegó a anotar en el mes de junio.

Fue a partir del mes de agosto donde se pudo ver una recuperación con una subida del 6%, impulsada en gran medida por el periodo de rebajas de verano, y con una subida del 1,4% en septiembre, pero fue a partir de octubre donde nuevamente se desplomaron las ventas en un 12,3%, siendo la caída más brusca de todo el año, ocasionada por un clima excesivamente cálido para comienzo de temporada de otoño-invierno y por la proximidad de descuentos especiales como es el caso del Black Friday.

Ha sido en los últimos meses del año cuando el sector ha logrado recuperarse, gracias a la subida que se produjo en noviembre del 2,7%, gracias en gran medida al record de ventas en el Black Friday, y después en diciembre con un crecimiento del 0,8% con el inicio de la campaña de navidad. De ahí, el que haya mantenido las ventas en plano, y no en negativo, como vaticinaba el 2016 que iba a terminar.

2.1 ÍNDICES MACROECONÓMICOS

A parte del Indicador del Comercio de Moda (ACOTEX), donde se recogen una muestra de las ventas de varios sectores, desde la confección, complementos y textil, tanto de hombres, mujeres y niños. A continuación, vamos a explicar cuatro de los indicadores macroeconómicos más importantes para el sector de la moda, donde nos ofrecen una visión más amplia del campo de la moda, y su comportamiento.

1) Empleo:

El empleo en la industria de la moda ha cerrado el 2017 con 141.237 afiliados a la seguridad social, es decir, un 1,1% más que en 2016, según el ministerio de empleo y Seguridad Social. Continuando así la senda alcista desde 2014 que contaba con 133.780 afiliados, aunque con un crecimiento más lento desde 2016.

Descendiendo así el paro por cuarto año consecutivo, con una caída del 10,3% en 2017. El sector que anoto un mayor descenso del paro fue el textil con un 13%, seguido de la industria del cuero y del calzado con un 9,3%, y en tercer lugar fue la industria de la confección con una disminución del 8,5%.

2) Comercio electrónico:

Según el último informe del Consejo Económico y Social (CES) podemos ver como el comercio electrónico en España es cada vez mayor. Es considerado un gran atractivo para invertir en España, gracias al potencial de evolución y crecimiento del e-commerce; convirtiéndose así en el cuarto país de la unión europea en el ranking de ventas online.

En su conjunto, en 2017 el comercio electrónico en el mercado español creció un 22,2% en comparación con el año anterior, las industrias que han obtenido unos mayores ingresos han sido las agencias de viajes con un 13,2%, seguidas del transporte aéreo, con un 11,2% y las prendas de vestir con un 6,2%.

En referencia a las prendas de vestir, en el primer trimestre de 2017 se alcanzó en facturación los 115,3 millones de euros, es decir un 31% más que el primer trimestre de 2016.

3) Índice de Confianza Empresarial Armonizado (ICEA):

El Índice de Confianza Empresarial Armonizado (ICEA) es un índice utilizado para medir la confianza de los empresarios, ante las diversas situaciones económicas que se van dando a principios de cada trimestre. Pudiendo así, las empresas realizar un pronóstico para el siguiente trimestre.

La diferencia entre las respuestas optimistas y pesimistas hace referencia al trimestre que acaba de terminar, y a esa diferencia se denomina Balance de Expectativas.

En el cuarto trimestre de 2017, el 21,1% de los gestores empresariales considera favorable la marcha de su negocio, frente al 15,9% que lo considera desfavorable, mientras que el 63,0% lo considera normal. Por lo que el Balance de Expectativas se sitúa en 5,2 puntos para el total de España en comparación de los 7,7 puntos que se alcanzó en el trimestre anterior. Presentando una bajada de confianza respecto al trimestre anterior en todos los sectores.

Por todo esto el cuarto trimestre de 2017 baja un 1,1% respecto al tercero, siendo así el primer descenso después de llevar 6 meses consecutivos con tasas positivas.

4) Exportaciones:

Las exportaciones españolas han sido uno de los motores más importantes de crecimiento del sector en los últimos años dentro de la industria de la moda, han continuado manteniendo el ritmo creciente en 2017 respecto a años anteriores, convirtiéndose en el cuarto país que más exporta moda, detrás de países como Francia e Italia (donde se encuentran las mayores marcas de lujo) y Alemania (con un gran mercado interno).

El sector de la moda exportó prendas de vestir, joyería, calzado y cosmética por un importe de 2.285,6 millones de euros, un 9,2% más que en el mismo mes del año anterior. Y en lo que respecta al sector del calzado vendió al exterior artículos por un valor de 202,6 millones de euros en el décimo mes del año, mientras que en la industria de la confección se exportó prendas de vestir por valor de 1.140,5 millones de euros, un 11,9% más que en octubre de 2016.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior (Icex) el conjunto de exportaciones de bienes y servicios de la economía española ascendió a 24.240,9 millones de euros en octubre, un 11,2% más que el mes anterior. En lo que va de año hasta octubre de 2017 un total de 229.800,5 millones de euros, un 9,6 % en comparación con 2016.

3. LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 ¿QUE ES LA EMPRESA FAMILIAR?

A pesar de que la definición de una empresa familiar a priori puede parecer un concepto fácil, para muchos profesionales del sector les ha sido una tarea ardua de definir, puesto que cada uno tenía una concepción y una perspectiva diferente de lo que podía ser una empresa familiar.

A pesar de las diferencias que cada autor pudiera tener, tenían varias ideas en común con lo que se entiende hoy en día de empresa familiar, de las cuales se han extraído varias ideas para formar la actual definición. La definición oficial de Empresa familiar por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) dice que para que una empresa familiar sea considerada como tal, tiene que tener las siguientes características:

- Si la mayoría de los votos son propiedad de la familia que fundó la compañía o herederos de los mismos.
- Esa mayoría de votos puede ser de manera directa o indirecta.
- Al menos un familiar o un representante de la familia debe ser partícipe del gobierno o de la gestión de la misma.
- Si en un futuro se busca traspasar la empresa a sus descendientes.
- Si las compañías son cotizadas, se les aplicara la definición de empresa familiar, si al menos el 25% de los derechos de voto los posee la persona que fundó la compañía o algún familiar o bien alguno de sus descendientes. Es decir, aunque no cuenten con la mayoría de los votos, si que pueden ejercer una influencia decisiva en ella.

Como entidad una empresa familiar puede tener las mismas características que otra empresa, pero tiene un elemento muy característico que las diferencia, y es el nexo de unión con la familia, de esa manera, empresa y familia forman una única unidad.

Una empresa familiar no es concebida como tal sin la familia, sino que se consideraría una empresa bisistema, caracterizada solo por la propiedad y por la empresa. Por lo tanto la empresa familiar es considerada como un trisistema: propiedad, familia y empresa. Estos tres círculos, pueden enfrentarse o coincidir.

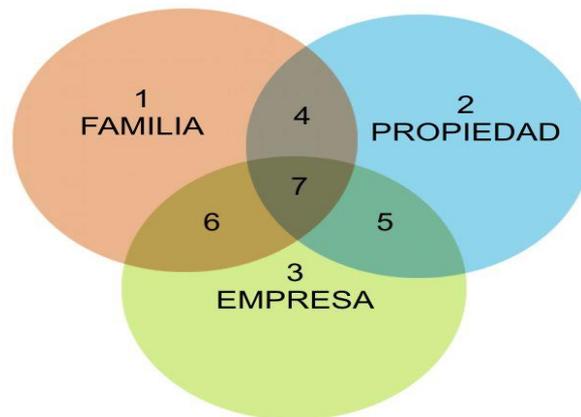


Imagen 1: modelo de los 3 círculos por Davis y Taiguri (imagen GOOGLE).

Según como sea la formación de este trisistema puede ser:

- 1) Formado únicamente por miembros de la familia.
- 2) Hace referencia a las personas que participan en la propiedad de la empresa, puede ser un miembro de la familia y ser accionista, y no trabajar en ella.
- 3) Son los accionistas de la empresa, trabajadores y directivos, pero no son miembros de la familia.
- 4) Es un miembro de la familia (propietario) que posee acciones de la empresa, pero no trabaja en ella.
- 5) Son los trabajadores o directivos que tienen participaciones en la empresa, pero no son familiares.
- 6) Se refiere a los familiares que trabajan en la empresa, pero no son accionistas.
- 7) Hace referencia a los trabajadores familiares que si que tienen participaciones en la empresa.

3.2 ANALISIS DAFO EMPRESA FAMILIAR

A continuación vamos a analizar una empresa familiar a partir del análisis DAFO. Es una herramienta que nos permite hacer un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, y tomar decisiones en función de los objetivos que buscan y acordes a su situación. El análisis DAFO se realiza a partir de cuatro variables, donde las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno de la empresa, pudiendo actuar directamente sobre ellas, pues son internas de la empresa, mientras que las otras dos variables, las oportunidades y amenazas corresponden a un análisis externo de la empresa, siendo más difíciles actuar sobre ellas.

Según Munuera y Rodríguez (2007, pp.172)⁴ la matriz DAFO es “la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades internas”.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Mayor compromiso y dedicación a la empresa.-Trabajo más arduo por el bien de la empresa.-Alto nivel de exigencia.-Continuidad del conocimiento y la experiencia: las familias tienen como prioridad que se transmita adecuadamente el conocimiento y experiencia de la empresa a futuras generaciones.-Autoridad reconocida.-Confiabilidad: muchas empresas tienen su nombre asociado a una cierta calidad y reputación y se fuerzan por mantener ese estatus.-Cercanía con el cliente.	<ul style="list-style-type: none">-Muchas no son sostenibles a largo plazo y acaban siendo vendidas por sus fundadores.-Tienen cierto grado de complejidad, debido a la implicación de la familia (73%), y eso hace que no se tomen las medidas adecuadas.-Falta de disciplina: en muchas ocasiones en las empresas familiares no se les presta la suficiente atención a áreas estrategias clave.-Disputas familiares dentro de la empresa.-Dificultad a la hora de la renovación del personal y su dirección.-Poca definición del rol que desempeña cada familiar dentro de la empresa.-Puede haber favoritismo a la hora del ascenso del personal de la empresa, marcado en muchas ocasiones por lazos familiares.

⁴Munuera J.L & Rodríguez A.I. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* (1ª ed.). Madrid: ESIC

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Tienen a autofinanciarse. -Se produce conflicto de intereses entre la familia y la empresa. -En muchas ocasiones cuentan con una estructura poco definida, que le puede llevar al fracaso. -Sistema de remuneración poco equitativo entre los familiares y los trabajadores. -Competitividad entre empresas. -Falta de sucesores competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura de la empresa conocida por todos y compartida con la familia. -Fuerte nexo de unión y compromiso. -Mismo sentimiento de la familia por la misión de la empresa. -Disponen de más canales de comunicación. -Al ser la misma persona el propietario, que quien asume la dirección, suele tener una dirección mejor motivada.

3.3 MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES

En España se pueden encontrar seis modelos diferentes de empresas familiares, donde cada una tiene una estructura familiar diferente, varía el tamaño y también el nivel de profesionalización de cada uno.

A continuación vamos a explicar en qué consisten estos seis modelos:

1. MODELO CAPITAN:

Son las empresas constituidas por familias simples, es decir, son grupos de menor tamaño que se dedican a hacer ciertas funciones de carácter sencillo dentro de la empresa. Normalmente se tratan de negocios comerciales relativamente pequeños como puede ser una tienda o un restaurante. Todo el control de las operaciones de la empresa delega en líder. El 24% de las empresas familiares españolas suelen ser de modelo capitán.

2. MODELO EMPERADOR:

Este tipo de empresa es más compleja. Suelen ser negocios que crecen, y a medida que va creciendo se van incorporando miembros de la familia para cubrir puestos, pero siempre bajo el mandato del cabeza de familia

(emperador). En este tipo de modelo se corre el riesgo de no llegar a tener una estructura de gobierno efectiva, ya que se piensan que el cabeza de familia (el líder) no puede abandonar la dirección ni la responsabilidad a la hora de tomar decisiones.

El nivel de profesionalización va creciendo junto con el crecimiento de la empresa. Dos de cada diez empresas pertenecen a este modelo.

3. MODELO EQUIPO FAMILIAR:

Son empresas simples pero con una alta dedicación al negocio, donde toda la familia trabaja unida para el bien de la empresa. En este modelo se busca continuar la tradición familiar, preservando así su legado. Este modelo lo constituye el 22% de las empresas familiares, se suele decir en este modelo que “hay mucha familia para poca empresa”.

Un ejemplo de este tipo de empresa familiar puede ser una empresa de artesanos.

4. MODELO FAMILIA PROFESIONAL:

En este modelo se suelen unir varios familiares para desarrollar un negocio con unos intereses en común, quieren tener como primer objetivo un negocio con operación profesional. En este modelo es la familia quien dirige la empresa con gran exigencia.

5. MODELO CORPORATIVO:

Es el siguiente paso de las empresas Capitán y Emperador, y se da cuando se logra una institucionalización adecuada. Se trata de grandes empresas formadas por una gran familia. Llega un punto en el que la empresa ha tenido tanto crecimiento, que es necesario dividirla, donde los familiares pasan a ser solo propietarios y directivos, pero de manera simbólica, ya que la gestión queda en manos de terceros que cumplen con las funciones de dirección estipuladas. Este tipo de empresas suelen ser duraderas, y se disuelven mediante un acuerdo entre todos los familiares propietarios. Normalmente

cuando se procede a su venta el negocio ya no quedaría bajo un esquema de negocio familiar. Constituye este modelo el 18% de las compañías familiares.

6. MODELO GRUPO INVERSOR FAMILIAR:

En este modelo el nivel de complejidad puede variar, se trata de una sociedad con varios miembros de una familia que invierten en una empresa. En esta ocasión la familia no es responsable de la gestión de la empresa, sino que simplemente gestiona su patrimonio, son solo accionistas. Se dedican a evaluar las oportunidades de negocio que van surgiendo para saber dónde invertir.

La relación de la familia con la empresa puede terminar una vez sus objetivos de inversión hayan terminado, o bien pueden continuar con nuevos proyectos.

3.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA Y EN EL SECTOR RETAIL MODA

3.4.1. La empresa familiar

La empresa familiar forma uno de los pilares fundamentales de la economía española, siendo líderes en ella, también a nivel mundial. Suponen entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajos que se crean en la mayoría de países, y suponen el 75%⁵ de la creación neta de empleo.

Las empresas familiares tienen un menor nivel de deuda que las no familiares, cuentan con un ratio inferior, donde lo podemos observar tanto a la entrada como a la salida de la crisis. Donde el nivel de endeudamiento en 2007 de las empresas familiares era del 67,2% y a su salida en 2013 era del 73%, mientras que en el caso de las no familiares, a inicios de la crisis era del 68,7%, y a su salida del 92,9%. Aumentando las no familiares respecto a las familiares en más de un 20% de diferencia.

⁵ Núñez, Maribel (2016, 2 de Febrero). *Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España*. *Diario abc* (en línea). Disponible en: http://www.abc.es/economia/abc-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html [Consulta: 19 Febrero 2018]

Además una de las características de las empresas familiares es que suelen contar un porcentaje mayor de mujeres dentro de sus equipos directivos, el 73% de empresas de este tipo cuentan con presencia y líderes femeninos, mientras que en el resto suelen tener alrededor del 32%. También suelen ser más duraderas que las no familiares, soliendo tener una duración de un promedio las empresas familiares españolas de unos 33 años, mientras que las otras tienen un promedio de duración de unos 12 años, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Normalmente el relevo generacional de las empresas familiares, suele quedarse en la primera generación (45,7%) o bien pasar a una segunda (44,2%), y pocas son las que pasan a una tercera (7,4%) o cuarta generación (2,6%).

Según el Instituto de Empresa Familiar (IEF), la empresa familiar es uno de los activos más importantes para la economía española, donde se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas.

Gracias a la visión compartida que suelen tener las empresas familiares, las convierten en uno de los mayores generadores de empleo de España. Crean alrededor del 67% del empleo privado, siendo responsables así del 57,1 del PIB del sector privado.

Empresa familiar en España:

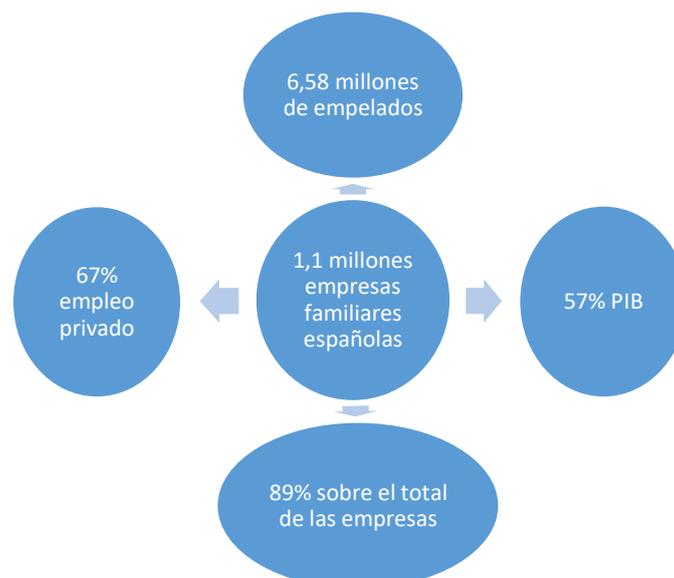


Imagen 2: elaboración propia a partir de datos del IEF.

Mientras que a nivel global también son consideradas como las mayores potenciadoras de empleo, tanto, que es donde se registra un mayor nivel de facturación. Según datos del IEF se estima que en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas familiares y que generan alrededor de 100 millones de empleo.

Empresa familiar en Europa:

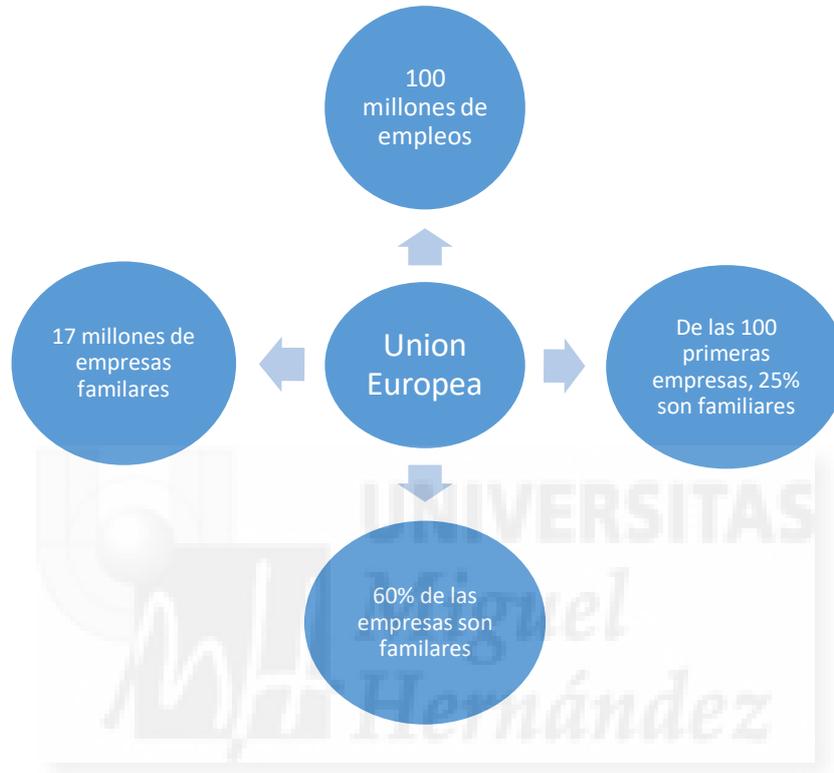


Imagen 3: elaboración propia a partir de datos del IEF.

A pesar de que muchas de las empresas familiares han empezado a internacionalizar sus ventas, todavía siguen siendo minoría, solo un 11,3 % de las ventas que se realizan en empresas familiares proceden del exterior y su mercado principal es el nacional o regional.

En muchas ocasiones es debido al tamaño de las empresas, puesto que la mayoría siguen siendo de pequeño tamaño. A partir de que las empresas alcancen los 50 o más empleados, ya empiezan a tener un mayor dinamismo dentro de la empresa, y empiezan a contar con una serie de estrategias más innovadoras y de mayor envergadura. Por otro lado, esto muchas veces va unido a que a medida que crecen

las empresas, cada vez más se introducen directivos y personal ajeno a la familia, aportando conocimiento y aptitudes para un mejor crecimiento empresarial.

Uno de los principales objetivos y prioridad de las empresas familiares españolas en los últimos tres años ha sido mejorar su rentabilidad, la cual ha sido su principal punto de diferenciación, después incrementar su facturación y por último innovar.

3.4.2. La empresa familiar por comunidades autónomas.

Como hemos dicho anteriormente, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía española, y representan el 89% de las empresas españolas. Por esa razón vamos a ver como se distribuye por la geografía española, y que cantidad de empresas familiares podemos encontrar en cada comunidad autónoma.

Los datos que a continuación vamos a mostrar, son recogidos a partir de un estudio del 2015 de las empresas familiares realizados por el Instituto Nacional De Estadística (INE).

	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Andalucía	85,1	55,1	55,7
Aragón	83,4	52,9	40,9
Asturias, Principado de	84,4	62,4	42,0
Baleares, Illes	83,7	70,2	69,9
Canarias	88,3	72,8	62,2
Cantabria	86,1	49,7	29,6
Castilla y León	85,9	63,7	54,4
Castilla - La Mancha	85,6	57,8	66,8
Cataluña	82,6	48,6	38,9
Comunitat Valenciana	81,8	66,5	67,4
Extremadura	86,7	55,4	64,4
Galicia	83,6	59,2	53,5
Madrid, Comunidad de	77,9	30,2	20,3
Murcia, Región de	81,1	62,8	62,8
Navarra, Comunidad Foral de	85,7	45,7	38,7
País Vasco	80,0	41,0	42,9
Rioja, La	78,7	53,9	54,6

Imagen 4: estudio de las empresas familiares por el INE 2015.

Las comunidades autónomas con un mayor número de empresas familiares son Canarias (88,3%), Extremadura (86,7%), Cantabria (86,1%), Castilla y León (85,9%) y

Navarra (85,7%). Pero a pesar de eso, no son las que mayor porcentaje de ocupados presentan, las tres que encabezan la lista son Canarias (72,8%), Baleares (70,2%) y Comunidad Valenciana (66,5%).

Respecto a los sectores donde podemos encontrar un mayor número de empresas familiares según su actividad, es en la hostelería y transporte con un 90,6%, seguido del Comercio con un 86,2%, y en último lugar se encuentran la industria con un 74,1%⁶.

3.4.3. Las empresas familiares en el sector retail.

Dentro del sector del retail, España cuenta con varias de las empresas familiares mejor reconocidas dentro de este sector a nivel mundial y situándose dentro de las 100 mejores empresas a nivel internacional, como es el caso de ZARA que se encuentra en 13ª posición a nivel mundial. ZARA junto a Mango son dos de las empresas que más moda exportan a nivel mundial.

El mayor número de empresas familiares del sector retail, lo podemos encontrar en Galicia, donde se sitúan las principales industrias del sector textil en España.

En Galicia se encuentran Inditex, Bimba y Lola, Sociedad Textil Lonía y Adolfo Domínguez entre otras (Mas adelante explicaremos sus estrategias de desarrollo) que son algunas de las empresas familiares líderes en España dentro del sector del retail, además de estas, hay 500 empresas más que se dedican a la moda en Galicia. Solo en año 2016 se facturo en Galicia 22.400 millones de euro gracias a este sector. Es la comunidad donde mas moda se exporta, superando asi en ventas al sector del automovilismo.

A continuacion podemos ver una imagen de las empresas lideres del sector de la moda española en 2017, gracias al estudio realizado por *Modaes*, que elabora anualmente desde hace seis años este documento para que se conozcan cuales son las empresas principales y como actuan dentro del negocio.

⁶ Datos recogidos del informe de empresas familiares realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).



Imagen 5: dossier de moda.es “el mapa de la moda 2017” www.modaes.es

1**INDITEX****AÑO DE FUNDACIÓN**
1963**FUNDADOR**
Amancio Ortega**SEDE**
Arteixo (A Coruña)**CADENAS**
Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Lefties**TIENDAS**
7.292 en 93 países**PLANTILLA**
162.450 empleados**FACTURACIÓN 2016**
23.311 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de enero de 2017**ACCIONISTAS**
Pontegadea (50,01%), Cotiza en bolsa**2****MANGO****AÑO DE FUNDACIÓN**
1984**FUNDADOR**
Isak Andic**SEDE**
Palau-Solità i Plegamans (Barcelona)**CADENAS**
Mango, Mango Man, Mango Kids y Violeta**TIENDAS**
2.730 en 110 países**PLANTILLA**
15.973 empleados**FACTURACIÓN 2016**
2.327 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015**ACCIONISTAS**
Familia Andic**3****GRUPO CORTEFIEL****4****DESIGUAL****AÑO DE FUNDACIÓN**
1880**FUNDADOR**
Felipe García-Quirós**SEDE**
Madrid**CADENAS**
Springfield, Women'secret, Cortefiel y Pedro del Hierro**TIENDAS**
Cerca de 2.000 puntos de venta en 90 países**PLANTILLA**
10.000 empleados**FACTURACIÓN 2016**
1.129,4 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017**ACCIONISTAS**
CVC, Pai y Permira**AÑO DE FUNDACIÓN**
1984**FUNDADOR**
Thomas Meyer**SEDE**
Barcelona**CADENAS**
Desigual**TIENDAS**
2.723 puntos de venta en alrededor de cien países**PLANTILLA**
4.600 empleados**FACTURACIÓN 2016**
861 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017**ACCIONISTAS**
Thomas Meyer y Eurazeo**5****PEPE JEANS****6****TOUS****AÑO DE FUNDACIÓN**
1973**FUNDADORES**
Nitin, Arun y Milan Shah**SEDE**
Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)**CADENAS**
Pepe Jeans y Hackett**TIENDAS**
321 en 38 países**PLANTILLA**
2.700 empleados**FACTURACIÓN 2016**
542,7 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017**ACCIONISTAS**
M1, L Catterton Asia y equipo directivo**AÑO DE FUNDACIÓN**
1920**FUNDADORES**
Salvador Tous Blavi y Teresa Ponsa Mas**SEDE**
Manresa (Barcelona)**CADENAS**
Tous**TIENDAS**
535 en cincuenta países**PLANTILLA**
Más de 2.000 empleados**FACTURACIÓN 2016**
403 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de marzo de 2017**ACCIONISTAS**
Familia Tous y Partners Group (25%)

7

MAYORAL

AÑO DE FUNDACIÓN
1941

FUNDADOR
Francisco Domínguez Toledo

SEDE
Málaga (España)

CADENAS
Mayoral

TIENDAS
190 tiendas propias y más de 10.000 puntos de venta en 75 países

PLANTILLA
1.200 empleados

FACTURACIÓN 2016
336 millones de euros

ACCIONISTAS
Familia Domínguez de Gor

8

SOCIEDAD TEXTIL LONIA

AÑO DE LA FUSIÓN
1997

FUNDADORES
Jesús, Josefina y Francisco Javier Domínguez

SEDE
Pereiro de Aguiar (Ourense)

CADENAS
CH Carolina Herrera y Purificación García

TIENDAS
150 tiendas

PLANTILLA
2.600 empleados

FACTURACIÓN 2015
332 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 29 de febrero de 2016

ACCIONISTAS
Familia Domínguez (75%) y Puig (25%)

9

CAMPER

AÑO DE FUNDACIÓN
1975

FUNDADOR
Lorenzo Fluxà Rosselló

SEDE
Inca (Mallorca)

CADENAS
Camper, Medwinds y Cartujano

TIENDAS
Más de 400 en cuarenta países

PLANTILLA
1.192 empleados

FACTURACIÓN 2016
1646,4 millones de euros

ACCIONISTAS
Familia Fluxà

10

PUNT ROMA

AÑO DE FUNDACIÓN
1976

FUNDADOR
Rodrigo García

SEDE
Mataró (Barcelona)

CADENAS
Punt Roma

TIENDAS
450 en treinta países

PLANTILLA
Más de 780 empleados

FACTURACIÓN 2015
153 millones de euros
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015

ACCIONISTAS
Familia García

11

BIMBA Y LOLA

AÑO DE FUNDACIÓN
2006

FUNDADORAS
María y Uxía Domínguez

SEDE
Mos (Pontevedra)

CADENAS
Bimba y Lola

TIENDAS
222 puntos de venta en todo el mundo

PLANTILLA
1.100 empleados

FACTURACIÓN 2016
152,4 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017

ACCIONISTAS
Familia Domínguez

12

PRONOVIAS

AÑO DE FUNDACIÓN
1922

FUNDADOR
Alberto Palatchi

SEDE
El Prat de Llobregat (Barcelona)

CADENAS
Pronovias

TIENDAS
155 tiendas

PLANTILLA
Más de 800 empleados

FACTURACIÓN 2015
150,79 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015

ACCIONISTAS
BC Partners (90%) y Alberto Palatchi (10%)*

13 LIWE ESPAÑOLA 14 MERKAL CALZADOS

AÑO DE FUNDACIÓN
1973

FUNDADORES
José y Ángel Pardo Cano

AÑO DE FUNDACIÓN
1987

FUNDADOR
Familia Bilbao

SEDE
Puente Tocinos (Murcia)

CADENAS
Inside

SEDE
Barcelona

CADENAS
Merkal

TIENDAS
361 en tres países

PLANTILLA
2.275 empleados

TIENDAS
230 tiendas

PLANTILLA
Mil empleados

FACTURACIÓN 2016
147 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016

ACCIONISTAS
Familia Pardo. Cotiza en bolsa

FACTURACIÓN 2016
130 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 31 de agosto de 2016

ACCIONISTAS
Vivarte (75%)

15 MARYPAZ 16 ADOLFO DOMINGUEZ

AÑO DE FUNDACIÓN
1972

FUNDADOR
Ángel Aguaded

AÑO DE FUNDACIÓN
1976

FUNDADOR
Adolfo Domínguez

SEDE
Sevilla

CADENAS
Marypaz

SEDE
San Cibrao das Viñas (Ourense)

CADENAS
Adolfo Domínguez

TIENDAS
225 tiendas

PLANTILLA
Mil empleados

TIENDAS
551 puntos de venta en todo el mundo

PLANTILLA
1.193 empleados

FACTURACIÓN 2016
113 millones de euros

ACCIONISTAS
Familia Aguaded y Black Toro Capital

FACTURACIÓN 2016
110,3 millones de euros.
Ejercicio cerrado a 28 de febrero de 2017

ACCIONISTAS
Adolfo Domínguez (31,5%), Puig (14,8%),
Luxury Liberty (10,2%), Cotiza en bolsa

Resumen empresas españolas del dossier de 25odaes "el mapa de la moda 2017" www.modaes.es

Como podemos ver en la imagen 5, los cinco puestos primeros permanecen constantes en su puesto año tras año, encabezado por Inditex. En este año se han producido incorporaciones como Bimba y Lola, y calzados Merkel que han escalado puestos vertiginosamente, superando a otras como Adolfo Domínguez que siempre se había situado en puestos mayores.

De las 16 empresas líderes del sector del mundo de la moda española, podemos encontrar un gran número de empresas familiares, en concreto 11 son empresas familiares – Inditex, Mango, Tous, Mayoral, Sociedad Textil Lonia, Punt Roma, Bimba Y Lola, Pronovias, Liwe, Marypaz, y Adolfo Domínguez- encabezadas por Inditex y Mango, que son los mayores distribuidores del fast fashion, y unas perfectas embajadoras de la marca España alrededor de todo el mundo.

Gracias a la globalización, se han eliminado muchas de las barreras que suponían un contratiempo para muchas empresas a la hora de empezar a internacionalizarse, eso junto con el avance de las nuevas tecnologías hacen que el sector evolucione cada vez más, pero también provoca una mayor amenaza y un aumento de la competitividad. Esto también genera más desafíos a las empresas, como puede ser en el sistema de distribución, la multicanalidad y la innovación en el proceso de venta.



4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

La mayoría de las empresas suelen evolucionar con el paso del tiempo, muchas veces esos cambios son ocasionados como consecuencia de sus actividades actuales o bien como consecuencia de decisiones estratégicas tomadas. Como dice Guerras y Navas (2015, p.348) “tanto el crecimiento como el desarrollo hacen referencia a una evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o su campo de actividad”.

Las estrategias de desarrollo deben estar creadas para la creación de valor, pudiendo crearlo con crecimiento o no de la empresa mediante reestructuración de la cartera de negocios o bien llegando incluso a una reducción del tamaño.

Según Guerras y Navas (2015, p.349) las estrategias de desarrollo se refieren “a las decisiones que la dirección empresarial adopta en relación con la evolución futura del campo de actividad tanto lo que se refiere a sus aspectos cuantitativos (crecimiento) como los cualitativos (composición de la cartera de negocios).”

La estrategia de desarrollo que adoptan las empresas se pueden observar en la matriz de Ansoff, donde nos muestra la dirección estratégica de crecimiento que lleva una empresa mediante la estrategia de expansión y diversificación.

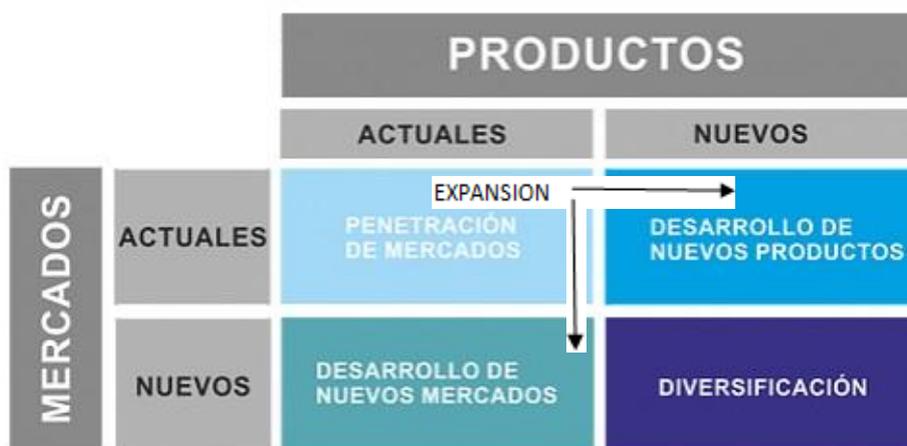


Imagen 7: Matriz de Ansoff (1976), imagen propiedad de robertoespinosa.es⁷

⁷ Espinosa, R. (2015, 31 de mayo). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. *Blog Welcome to the new marketing* [en línea]. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> [consulta: 2018, 30 de marzo].

Como podemos observar en la imagen 7, se puede distinguir entre la estrategia de expansión, donde se mantiene cierta relación con la situación actual de la empresa, o bien a través de mercados y productos actuales, o con la combinando nuevos productos o mercados. Mientras que la diversificación sí que supone una cierta ruptura con la situación actual de la empresa, pues busca nuevos mercados con nuevos productos.

4.1. ESTRATEGIA DE EXPANSION

Según Guerras y Navas (2015, p.353) “la estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual”.

Para la línea de expansión se pueden utilizar en muchas ocasiones los mismos recursos, tanto técnicos como financieros que se venían utilizando con los productos habituales.

Según la relación que se quiera tener con los productos o mercados actuales, en la estrategia de expansión se pueden encontrar diversas estrategias. Las principales estrategias son: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Pero en muchas ocasiones como bien dicen Guerras y Navas (2015), no es fácil separar unas estrategias de otras, pues hay veces en lo que un producto no es completamente nuevo, sino que simplemente introducen pequeñas modificaciones, o los mercados muchas veces son similares a donde ya actuaban.

- PENETRACION EN EL MERCADO

Con esta estrategia lo que la empresa pretende es aumentar su volumen de ventas con el mercado actual y con el mismo producto, dirigiéndose a sus clientes

actuales o bien encontrando nuevos clientes que busquen sus productos tradicionales.

Según Guerras y Navas (2015), la penetración en el mercado no supone una modificación de su campo de actividad, ya que puede mantener sus negocios actuales, aunque sí que implica un crecimiento, al menos en lo que a volumen de ventas se refiere.

Podemos conseguir la penetración en el mercado a través de campañas publicitarias, promociones, descuentos... dirigidas a los clientes actuales y conseguir con ello que aumente su frecuencia de compra o bien dirigidas también a la captación de nuevos clientes potenciales que no consumen el producto, y hacerles desear el producto ofrecido. Una de las maneras que permiten tener un mayor crecimiento a largo plazo, consiste en saber explotar bien las ventajas competitivas que posee la empresa, esa diferenciación puede ser a través de un liderazgo en costes (ofreciendo productos a un precio más bajo que la competencia) o bien a través de la diferenciación de productos (ofreciendo productos que resulten más atractivos que los de la competencia).

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

Con esta estrategia lo que la empresa pretende es mantenerse en el mercado actual pero desarrollando nuevos productos con nuevas características.

Se pueden desarrollar los productos introduciendo mejoras tecnológicas en los productos tradicionales y así mejorar sus características, con pequeñas modificaciones de los productos o bien sustituyendo lo que ya se tenían por unos nuevos. También se puede conseguir el desarrollo ampliando la gama de productos tradicionales con lo que contaba. Es especialmente adecuada en industrias muy dinámicas o híper competitivas donde la innovación es constante y los ciclos de vida de los productos cortos, es recomendada para aquellos que quieran competir con éxito (Guerras y Navas, 2015).

Esta estrategia le permite dos cosas a la empresa, por un lado ofrecer una imagen nueva e innovadora ante sus clientes, y por otra generar sinergias al compartir los diferentes productos, las mismas estructuras comerciales y de distribución.

- **DESARROLLO DE MERCADOS**

Con la estrategia de desarrollo de mercados lo que se pretende es introducir los productos actuales con los que cuenta en nuevos mercados.

Los mercados a los que se dirige la empresa, se pueden entender en un triple sentido (Guerras y Navas, 2015, p.357):

- Nuevos segmentos de la industria: estos segmentos derivan de diferentes criterios, como es el tipo de cliente, según el canal de distribución, la renta...
- Nuevas aplicaciones para los productos actuales, adaptándolos a diferentes funciones-
- Nuevas áreas geográficas: locales, regionales, nacionales o internacionales.

Muchas de las empresas eligen esta estrategia gracias a la aparición de nuevos canales de distribución, a la disponibilidad de recursos con las que cuentan para iniciar los procesos de expansión o bien cuando las empresas logran alcanzar altas tasas de eficiencia y eficacia en mercados actuales, introduciéndose de esta manera en otros nuevos que no estén saturados.

A pesar de todo, como bien dice Guerras y Navas (2015) “la estrategia de mercados requiere de alguna adaptación al producto”.

En la mayoría de las veces, sobre todo en grandes empresas, cuando empiezan con el desarrollo de mercados, posteriormente siempre terminan aplicando la estrategia de internacionalización. Hablamos de estrategia de internacionalización cuando la empresa o mercado ya atraviesa las fronteras de un país.

A la hora de competir internacionalmente, se pueden distinguir entre cuatro estrategias con diferentes características:



Imagen 8: creación propia

- *Estrategia global*: Con esta estrategia lo que busca principalmente es reducir los costes, con una forma de producción centralizada. Cuenta con unos productos y servicios estandarizados para todos los países, y utiliza economías de escala.
- *Estrategia transnacional*: esta estrategia es una combinación de la eficiencia de la estrategia global con la adaptación de manera local de la estrategia multipaís, por lo que piensa de una manera más global, pero actúa de manera local. Los recursos se sitúan donde más útiles son para cada actividad.
- *Estrategia Internacional*: esta estrategia no busca la reducción de costes ni la adaptación local, sino que intenta explotar las capacidades más valiosas. Son empresas con un alto diferenciación de producto y una localización centralizada.
- *Estrategia multipaís*: esta estrategia adapta los productos y servicios según al país de destino, y cuenta con una alta descentralización de las filiales en cada país. Se tiene en cuenta las diferencias sociales, económicas, de idiomas, preferencias de los clientes... que se tiene en cada país.

4.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

La estrategia de expansión sería el último cuadrante de la matriz de Ansoff (imagen 7), esta estrategia consiste en que simultáneamente se adentra la empresa en nuevos mercados con nuevos productos junto con los que contaba anteriormente.

Con la estrategia de diversificación es necesario tener un conocimiento previo y estudiar si existen o no oportunidades para adentrarnos en el desarrollo de los nuevos productos para nuevos mercados. Normalmente suele ser una estrategia que la empresa suelen escoger más tarde, pues cuentan con una menor seguridad, y en muchas ocasiones pueden correr el riesgo de fracasar si no se cuentan con unos buenos productos.

Las razones por las que una empresa suele diversificar son las siguientes:

- *Razones externas:* porque el mercado se encuentra muy saturado del producto tradicional, por lo que no puede continuar creciendo mediante la estrategia de expansión o bien porque ha habido un declive en la demanda de los productos, por lo que deciden empezar con otra línea de productos/negocios.

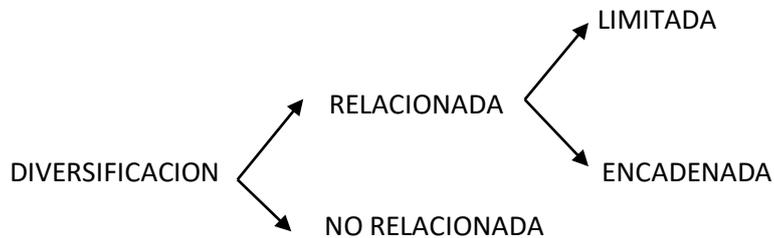
Otra razón también la podemos encontrar en las oportunidades de inversión en nuevas actividades de negocio, donde nos ofrezcan una rentabilidad junto con un crecimiento. Guerras y Navas (2017, p.359).

- *Razones internas:* unas de las más utilizadas es para reducir el riesgo global de la empresa, ya que si alguna va mal, al menos tener otra que la subsane, ya que es más difícil que todas a la vez fracasen.

Otra razón para diversificar es debido a la existencia de recursos y capacidades excedentes, como pueden ser los recursos físicos como instalaciones o locales, que pueden ser utilizados para nuevas actividades, o la utilización de recursos intangibles como puede ser la reputación de la marca, la tecnología...

Gracias a la diversificación se pueden generar sinergias, donde pueden compartir recursos, o transferir conocimientos o habilidades, de forma que trabajando juntos los negocios, resulte mejor que por separado.

Dentro de la diversificación podemos encontrar dos tipos diferentes de diversificación, donde los nuevos productos pueden o no estar relacionados con los productos actuales con lo que cuenta la empresa. Estos dos tipos de diversificación pueden ser relacionada o no relacionada.



- **DIVERSIFICACION RELACIONADA**

Podemos considerar que una diversificación es relacionada cuando comparte similitudes con el negocio actual de la empresa, con su canal de distribución, con la tecnología...

Una de las principales razones por las que una empresa decide realizar una diversificación relacionada es para generar sinergias entre los distintos negocios de la empresa, de esta manera pueden compartir recursos y capacidades con las nuevas actividades, y pueden transferir conocimientos o habilidades de unos negocios a otros, reforzando de esta manera su posición competitiva en cada negocio en el que actúa.

Pero dentro de la diversificación relacionada se distinguen dos tipos:

- *Diversificación limitada*: los negocios están relacionados entre sí a través de un negocio principal.
- *Diversificación encadenada*: cada negocio o actividad está relacionada con al menos una actividad de otro de los negocios.

- **DIVERSIFICACION NO RELACIONADA**

Como bien dice Guerras y Navas (2017, p.367) “la diversificación no relacionada supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa, al no existir relación alguna entre su actividad tradicional y los nuevos negocios en los que invierte”, esta forma de diversificar supone una ruptura con su situación anterior.

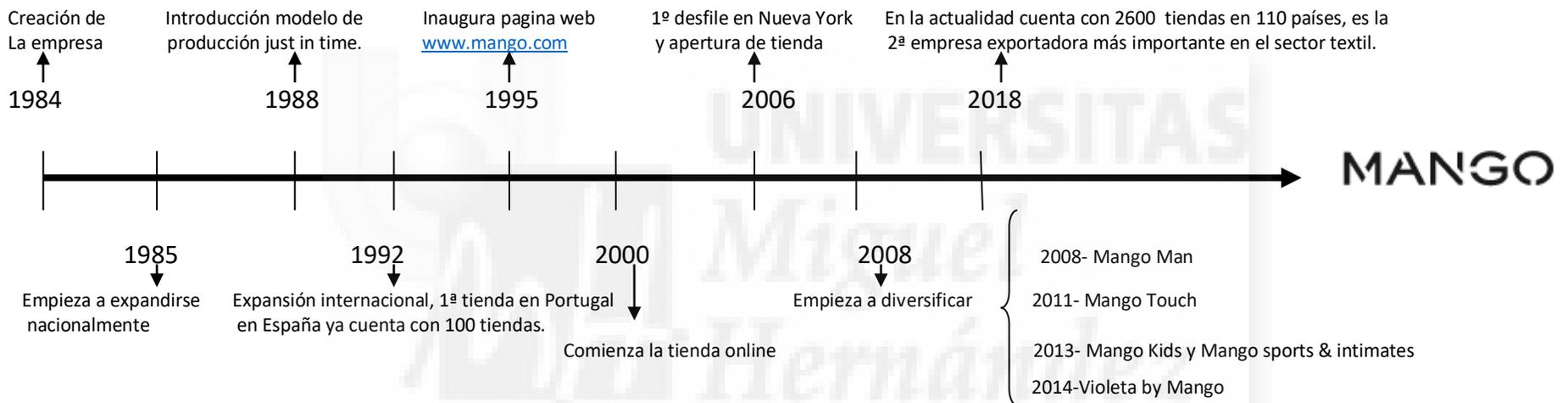
El tipo de sinergias que se busca principalmente con este tipo de diversificación es la obtención de sinergias financieras, y en muchas ocasiones se suele llevar a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas.

Las razones principales por las que una empresa decide una diversificación no relacionada es para reducir el riesgo global de la empresa, de esta manera al no estar vinculados los negocios entre si, el riesgo de que varíen los beneficios de la empresa es menor, sin embargo esto también implica asumir los riesgos de empezar una nueva actividad donde no se tiene un conocimiento previo. A parte también lo que pretenden es tener una mayor rentabilidad, teniendo así mayores oportunidades de inversión mejorando su rentabilidad.

5. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN EMPRESAS FAMILIARES. CASOS DE ESTUDIO.

Siguiendo la estrategia de desarrollo descrita anteriormente por Guerras y Navas, vamos a pasar a desarrollar cada una de las estrategias de desarrollo correspondiente a las cuatro empresas del caso de estudio.

MANGO



Línea de vida 1: creación propia; Imagen 9: pagina web mango.com

5.1 .MANGO: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

5.1.1 Historia de Mango

MANGO es una multinacional española de prestigio internacional, es una empresa familiar de primera generación, aunque ya cuenta con la incorporación de la segunda generación, cuyo capital es 100% español, y principal accionista es su fundador. Dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos, en sus inicios solo hacían prendas para mujer, pero ahora cuentan tanto con línea de mujer, hombre y niños; además también cuenta con una línea de accesorios. Para la firma, el concepto de MANGO nace de la relación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada.

La marca nació en Barcelona en 1984, de la mano de Isak Andic, bajo el nombre de Mango, nombre que le puso debido al gran interés por la fruta con ese nombre que conoció en Filipinas. En sus inicios en la tienda de Paseig de Gracia, comenzó haciendo ropa para mujer de una manera más local, se centraba prácticamente en realizar ropa de fiesta o para ocasiones especiales. Tanto fue el éxito de su primera tienda que le condujo a una rápida expansión nacional y más tarde a la internacional.

En 1985 la marca española apostó por expandirse nacionalmente, con su primera tienda en Valencia, a partir de ahí comenzó su gran andadura en el mundo de la moda a nivel nacional, y fue en 1988 cuando introdujo un nuevo modelo de producción, modelo "*just in time*" (producción en función de la demanda del mercado y rapidez a la hora de su entrega), en 1992 ya contaba con 100 tiendas repartidas por todo el país.

Fue en 1992 cuando empezó su gran expansión internacional con la apertura de dos tiendas en Portugal, mas adelante en 1997 se abrió en Paris la flagship store, ubicada en el Boulevard des Capucines, hasta que por fin en 2006 dio el salto a EE.UU. con el primer desfile de la firma, y al año siguiente con la apertura de la primera tienda en Nueva York.

A mediados de 1995 se inauguro su primera página web (*mango.com*), y cinco años más tarde se puso en marcha el inicio de la venta online a través de su página.

Actualmente la empresa cuenta con más de 16000 empleados repartidos por todo el mundo, y dispone de más de 2600 tiendas en 110 países, convirtiéndola así en la segunda empresa exportadora del sector textil más importante en España. En 2016⁸ el 79% de la facturación de Mango correspondió a la actividad internacional, mientras que el 21% restante correspondió al mercado nacional. Su estrategia se basa en un concepto de unimarca, de esta manera centra sus esfuerzos en el desarrollo de la marca.

MANGO fue de las marcas pioneras en hacer colaboraciones con “celebrities”, no solo como imagen de la firma, sino también como de diseñadores con colecciones capsulas. Muchos de esos rostros conocidos como son las hermanas Cruz (Mónica y Penélope) ejercieron de diseñadoras, o rostros de campañas publicitarias como Kate Moss, Andrés Velencoso o el futbolista Gerard Pique, dándole así una imagen más internacional a la firma.

5.1.2 Estrategias de Expansión

MANGO continuamente ha cambiando de estrategia para ir adaptándose a las necesidades del consumidor, “MANGO está experimentando una gran revolución” con estas palabras la marca anunciaba en 2016 su nueva estrategia de negocio, haciéndola así aun más competitiva.

La empresa MANGO lleva a cabo una estrategia de desarrollo de expansión, esta estrategia se basa en la ampliación o explotación de los productos o de los mercados donde actúa la empresa (Navas y Guerras, 2015). En concreto en MANGO se pueden diferenciar los tres tipos de expansión que hay, siendo los 3 de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa, aunque su principal objetivo a día de hoy, se centra en el desarrollo de mercados, su internacionalización.

⁸ Mango entra en pérdidas en 2016 por primera vez en su historia, con un resultado negativo de 61 millones (2017, 11 de agosto). *Europa Press* [en línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-mango-entra-perdidas-2016-primera-vez-historia-resultado-negativo-61-millones-20170811171529.html> [consulta: 2018, 13 de marzo].

- PENETRACION EN EL MERCADO

La empresa con esta estrategia, trata de incrementar el número de ventas de sus productos, dirigiéndose a sus clientes actuales o bien captando nuevos, uno de los objetivos de esta nueva estrategia era romper con su sistema tradicional de venta. Uno de los cambios más significativos que se ha realizado ha sido la introducción de ropa nueva cada 15 días, las tiendas se abastecerán cada dos semanas con las nuevas propuestas de mayor tendencia de la temporada. Un nuevo sistema con el que marca busca su consolidación dentro del fast fashion, buscando así reaccionar con más precisión y “ofrecer un producto de moda justo en el momento adecuado” según fuentes de Mango.

En muchas de sus campañas publicitarias, son protagonizadas por los rostros más conocidos del momento, donde cada mes se lanza una campaña publicitaria con las tendencias más actuales.

Otro cambio significativo para la empresa es la desaparición del lookbook que hacían cada temporada. Ahora ya no se realizan los dos catálogos al año, sino que todas las novedades se presentan solo mediante canales online, potenciando así el canal de venta en plataformas digitales (web, apps, redes sociales), en 2016 el canal de venta online se incremento en un 25,6% suponiendo el 13% de la facturación.

En parte ese éxito ha sido gracias a los avances en mejorar la experiencia de compra del cliente en pedidos online, gracias a la optimización de los departamentos de logística, pudiendo ampliar así el servicio de entrega en 24 horas, en un principio solo contaba con ese servicio 10 países, pero desde mediados de 2016 se amplió hasta 28 países.

Además también acaban de introducir en países árabes como Catar, Arabia Saudí, Líbano... la adaptación en árabe a su e-commerce, donde no solo se han producido cambios en el idioma, sino que también se han introducido funcionalidades características de cada país teniendo en cuenta sus hábitos de compra, garantizando así una mejor experiencia de compra para todos sus clientes.

Uno de los éxitos de MANGO, ha sido la forma en que ha penetrado en mercados internacionales cubriendo sus necesidades con el desarrollo de productos.

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

MANGO es consciente de la importancia hoy en día del cambio, y que los clientes cada vez quieren productos más novedosos y a la vez respetuosos con el medio ambiente.

El departamento de I+D+i con el que cuenta MANGO esta en continuo proceso de innovación, desarrollando nuevos productos y materiales con la ayuda de la aplicación de nuevas tecnologías.

La población cada vez está más concienciada con el medio ambiente, y MANGO es consciente de ello, de ahí la importancia de llevar a cabo sus actividades de manera respetuosa con el medio ambiente, con un desarrollo sostenible en cada una de sus áreas de negocio, apostando así por la sostenibilidad.

Por ello MANGO lanzó un proyecto bajo el nombre *Take Action*, según MANGO “es un proyecto que engloba todas aquellas acciones orientadas hacia la creación de un modelo de negocio en línea con criterios sostenibles y procesos de menor impacto ambiental”, además también participa en el Proyecto Detox de Greenpeace. Gracias a todo ello se creó MANGO Committed, donde se incluye una colección de hombre y mujer fabricada con materiales sostenibles, respetando así el medio ambiente.

Mango Press indicó que:

“todas las prendas de piel o pelo de la colección de MANGO están confeccionadas respetando los derechos de los animales y en ningún caso son especies exóticas, salvajes o en peligro de extinción. Estas pieles siempre provienen de animales destinados a la cadena de alimentación humana”.

Otro de los grandes éxitos ha sido, como anteriormente hemos dicho, el desarrollo de productos que ha llevado a cabo en cada país, tiene el 80% de colección universal, mientras que el 20% restante lo utilizan para adaptar la colección a cada país. Han

dedicado un departamento en exclusiva al diseño de dichos productos, adaptando así las colecciones de la firma a las costumbres de esos países. Como es en el caso de oriente medio, donde han adaptado una parte de la colección a la época del Ramadán, en países asiáticos o bien en países nórdicos o fríos, como Rusia, donde tienen una colección especial dedicada a prendas de abrigo donde se puede encontrar una amplia gama de prendas con tejidos especiales para épocas invernales.

- **DESARROLLO DE MERCADOS**

La estrategia de desarrollo que ha llevado MANGO se centra principalmente en su plan de internacionalización centrada en un único modelo de negocio. Una estrategia basada principalmente en el desarrollo a través de franquicias o bien con franquicias con inversión directa de tiendas propias, aunque el volumen de estas últimas es menor. A pesar de que en España la estrategia sea distinta, ya que cuenta con muchas más tiendas propias que franquicias.

El modelo de franquicias le permite una rápida expansión internacional, esto se debe a que con esta forma la entrada en mercados exteriores será mucho menos arriesgada, menos costosa y a la vez más rápida. En el caso de que la marca no haya tenido éxito en la entrada en un mercado nuevo, las pérdidas serían mucho menores.

En cambio cuando la entrada a un mercado ha sido mediante inversión directa con tiendas propias, el proceso es más arriesgado, más costoso y una penetración mucho más lenta que el sistema por franquicias, y en el caso de que se produzcan pérdidas y no haya tenido el éxito esperado, estas pérdidas son mucho más significativas. Por ello es conveniente conocer antes el mercado donde quieren operar, estudiando la mejor forma de penetración, y observando que pérdidas o ganancias podría aportarles. Sin embargo de esta manera, le permite a la empresa tener un mayor control de todas sus operaciones.

En el caso de países con proximidad geográfica de España, o bien con similitudes culturales ha sido mucho más conveniente abrirse camino en ellos mediante tiendas

propias, en cambio en países con diferencias culturales más distantes ha sido mejor la opción de franquicias, de esta manera es más fácil que la gestión se lleve a cabo mediante personas del propio país.

Del total de 2217 puntos de venta que tenía en 2016 en mercados internacionales, 1050 eran puntos de venta propios, mientras que 1167 eran puntos de venta franquiciados. Fue en 1985 cuando empezó a expandirse nacionalmente. De ahí Enric Casi, director general de la firma, afirmó que “la experiencia adquirida en el mercado español proporcionó a la compañía un conocimiento muy valioso en relación a aspectos como retailing, producción y fijación de precios, entre otros”.

En 1992 comenzó su expansión internacional con la primera tienda en Paris, a partir de ahí, y hasta el momento MANGO cuenta con más de 2600 tiendas distribuidas en 110 países. Uno de los últimos países en entrar MANGO ha sido en la India, en concreto en Delhi, donde ha abierto la primera tienda física de la mano de su socio Myntra⁹, asociado con las mejores compañías del retail de todo al India para administrar el negocio offline de MANGO. En su plan de expansión, se propusieron una apertura de 25 tiendas en la India en un plazo de 5 años.

En Oriente Medio también continúa avanzando. En 2017 se pusieron en marcha 24 tiendas más, con la que el total ya suma 160 tiendas en la región. A eso hay que sumarle los 20 establecimientos que tiene previsto abrir en 2018.



Imagen 10: internacionalización MANGO (fuente informe sostenibilidad MANGO 2016)

⁹ Myntra es el mayor retailer online de toda la India. Se asoció con MANGO en 2014 para desarrollar allí su negocio online, desde entonces se ha convertido en una de las 5 firmas de moda más vendidas en el país.

5.1.3 Estrategia de Diversificación

MANGO inicio en 2008 su estrategia de diversificación. El presidente Isak Andic centró su diversificación del negocio a partir de su marca principal y así potenciar el crecimiento, centrado totalmente en el crecimiento orgánico. Con estas nuevas líneas de negocio podrá abarcar clientes con lo que antes no contaba.

Las diferentes líneas de negocio en las que ha diversificado MANGO son las siguientes:

- **MANGO MAN:**

Fue la que dio el pistoletazo de salida a la diversificación en MANGO, fue en el año 2008 cuando nació su línea masculina, su propósito era ofrecer una línea moda masculina y actual para los hombres de hoy en día. Su estilo principalmente se basa en ir actualizando los modelos clásicos, pero proporcionándole toques actuales, y aplicables al día a día. La marca masculina cuenta con varias líneas de ropa, como es una línea casual, basic, otra dedicada al deporte... para cubrir todas las necesidades de sus clientes. Una introducción que potenció bastante la marca masculina fue la incorporación de una línea de sastrería, con trajes de diferentes estilos, patrones y precios.

La empresa finalizo en 2014 con 240 puntos de venta en la línea masculina, distribuidos en 42 países.

- **MANGO KIDS:**

Mango Kids se lanzó al mercado en 2013, esta línea de ropa va dirigida a niños y niñas de entre 3 y 12 años, como señaló la compañía, nace con la misma finalidad de ofrecer moda de calidad a un buen precio.

La línea de ropa infantil incluye diversas líneas de ropa, que va desde prendas más básicas hasta otras más actuales y con mas tendencias, además introducen una pequeña colección en cada temporada que será una adaptación de las prendas de mujer con más éxito a las de niña, los llamado "mini-me". En la colección a parte de ropa, también se incluirán tanto complementos, calzados y ropa interior.

- **MANGO SPORTS & INTIMATES:**

Al igual que Mango Kids, la nueva línea de deporte y ropa íntima se lanzó al mercado en la temporada de otoño/invierno 2013. Se inicia con prendas y complementos de fitness, yoga, pilates y lencería. Esta línea de ropa se amplía en las fechas de verano con una colección de ropa de baño.

La colección no está disponible en todas las tiendas, solo en tiendas con un espacio superior a 30 metros cuadrados. Pero se pueden comprar en todas las tiendas donde dispongan de tablets.

- **VIOLETA BY MANGO:**

En 2014 se creó Violeta By Mango, fue un gran avance para la firma, creada para cubrir las necesidades de muchas mujeres de hoy en día. Era un nicho de mercado muy potente, pero a la vez muy desconocido para muchas empresas del sector de la moda, y donde casi no habían incidido sobre ella. Por lo que la sobrina del director se lanzó a la creación de una línea de ropa y complementos de tallas grandes, que van desde la 40 a la 54, abarcando así un tipo de clientela al que antes no podían acceder. Violeta by Mango trabaja con un equipo de diseño de propio pero basándose en las líneas de MANGO, la marca logró internacionalizarse con gran éxito, con más de 93 puntos de venta.

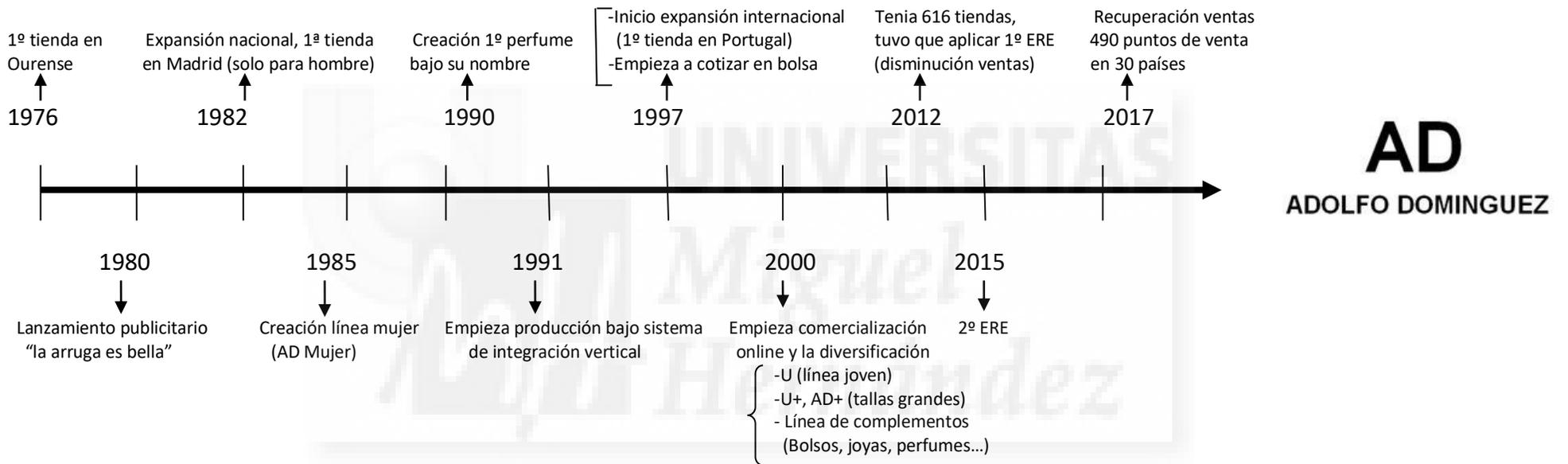
- **MANGO TOUCH:**

Mango Touch fue creada en 2011. Consiste en tiendas dedicadas en exclusiva a la venta de calzado y complementos, como bolsos, marroquinera, bisutería y accesorios.

En estas nuevas tiendas podemos encontrar tanto complementos de Mango Touch, como los más vendidos en las tiendas de la marca MANGO.

A parte de todas las líneas en las que ha diversificado MANGO, también podemos encontrar una línea de perfumería en todas sus tiendas, y en comercios dedicados a ello.

ADOLFO DOMINGUEZ



Línea de vida 2: creación propia; Imagen 10: pagina web Adolfo Domínguez

5.2 ADOLFO DOMINGUEZ: ESTRATEGIA DESARROLLO

5.2.1 Historia Adolfo Domínguez

Adolfo Domínguez S.L. es una empresa familiar dedica al sector retail, fue la primera en salir a bolsa.

Adolfo Domínguez nació en Ourense en 1950. Licenciado en Bellas Artes y cinematografía por la universidad de Paris, fue en 1973 cuando finalizó sus estudios y decidió volver a su ciudad natal, para continuar en la empresa de sastrería dirigida por sus padres, abriendo la primera tienda textil en 1976.

En la década de los 80 lanzo una campaña publicitaria bajo el lema “la arruga es bella”, tal fue el impacto que causo en la sociedad y en el sector de la moda, que se convirtió en la frase insignia de la marca. Como bien dice Adolfo Domínguez:

“Para mí, la manera en que vestimos refleja lo que somos. Y en cada rostro está escrita la historia de cada ser humano. Quise que mi ropa fuera una segunda piel y de ahí el eslogan de la arruga es bella”.

En 1982 abrió la primera tienda en Madrid, seguida por la apertura en Barcelona. En sus inicios solo fabricaba ropa de hombre, pero fue a partir de 1985, cuando empieza a ver el gran impacto que tenia la firma, decidió crear su primera línea de ropa dirigida a la mujer (AD Mujer). Esta nueva línea supuso un gran impulso para el reconocimiento de la firma, presentado sus diseños en las pasarelas de Madrid y Paris. Trataba de impulsar el *prêt-à-porter*¹⁰ destinado a un segmento medio-alto de la sociedad.

En los años 90 se otorga a Adolfo Domínguez el premio de La Aguja de Oro del Ministerio de Cultura por su aportación cultural y su creación artística a la sociedad española, es el primer diseñador español que comercializa una marca con su propio nombre. Fue partir de 1991 cuando Adolfo Domínguez decide cambiar la forma de producción y comercialización que tenía hasta entonces, debido a un incendio que se produjo en su sede principal pasando así a un sistema de integración vertical. En esta

¹⁰ Prêt-à-porter: ropa confeccionada con unas tallas determinadas para abarcar a un gran número de la población.

década tiene lugar el comienzo de su expansión internacional, más concretamente, fue en 1997 cuando abrió su primera tienda en Portugal, finalizando la década con 150 tiendas repartidas por todo el mundo. En ese mismo año la empresa empieza a cotizar en bolsa.

Con el cambio de siglo la empresa empieza a comercializar online y empieza su estrategia de diversificación. Nueva producción y comercialización de una amplia variedad de líneas de productos (perfumes, mascotas, ropa de niño, ropa de cama, complementos...), convirtiéndose en el primer español en tener una línea de perfumes con su nombre, pero con la llegada de la crisis tuvo un significativo desplome de ventas y durante seis años tuvo una caída continuada, hasta tal punto que dejó de comercializar la mayoría de las líneas de negocio que tenía, manteniendo solo las que más le reportaban económicamente. Llegó incluso a cerrar más de 100 tiendas como consecuencia de dos Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) que tuvo que aplicar primero en 2012 y otro en 2015.

En el último año, la línea de complementos ha tenido un crecimiento considerable, con un crecimiento del 33%, acompañando así al crecimiento de las prendas de vestir, manteniendo un crecimiento interanual del 7%, según datos de la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV).

El grupo Adolfo Domínguez hoy en día tiene a su cargo 1.405 empleados, teniendo siempre muy presente su política de paridad entre hombres y mujeres, un 43% de mujeres se encuentran en su consejo, mientras que un 58% en su comité de dirección. Cuenta con una red de 490 puntos de venta distribuidos en 30 países.

La empresa de Adolfo Domínguez fue fundada junto con su mujer. Es una empresa familiar, integrada por toda su familia donde trabajan de manera activa en ella, tanto su mujer como sus tres hijas, cada una desempeñando una función en concreto.

Su mujer Elena González, se dedica al diseño de la línea de mujer desde sus inicios, mientras que cada una de sus hijas se encuentra en un departamento diferente de la firma. Adriana Domínguez, la mayor de las hijas, ha dirigido y protagonizado varias campañas de la firma, pero actualmente se encuentra en la empresa desempeñando

cargos de responsabilidad en los departamentos de comunicación y perfumes. En cambio Valeria Domínguez, lidera el departamento eBusiness y se encarga de toda la estrategia digital de la marca. Y la pequeña de las hijas, Tiziana Domínguez, empezó protagonizando las primeras campañas de la línea U, la línea joven que tiene la firma, hasta que finalmente se convirtió en la directora creativa de esta línea.

Adolfo Domínguez busca la continuidad de la firma con sus hijas. Sus hijas son para él el futuro de la firma, capaces de mantener su tradición y su esencia desde sus inicios.

5.2.2 Estrategias de Expansión

Desde que sufriera Adolfo Domínguez los daños de la crisis, con un desplome tan significativo en sus ventas, se vio en la obligación de establecer un nuevo plan estratégico para volver a crecer en ventas, y detener las pérdidas que estaba acarreado. Su objetivo principal es “crecer de forma sólida y rentable” centrándose en la expansión internacional y en su forma de penetrar en el mercado, para así poder hacer frente a nuevas inversiones y continuar posicionándose como una firma de lujo. El plan estratégico que ha diseñado la empresa se puede dividir en tres fases: ajuste, branding y expansión, actualmente se encuentra centrado en la última fase.

- **DESARROLLO DE MERCADOS**

A inicios de 1997 empezó a expandirse Adolfo Domínguez fuera de nuestro país, ahí dio comienzo a su plan de internacionalización con la apertura de su primera tienda en Portugal.

A finales de los 90 ya contaba con una red de más de 150 tiendas distribuidas entre España y el extranjero. Adolfo Domínguez contaba con tiendas en Bélgica, México, Gran Bretaña, Japón, Portugal, Francia, Luxemburgo y Argentina.

En la actualidad cuenta con una red de distribución de 490 puntos de venta, distribuidos en 30 países, donde solo en 2017 han aumentado las ventas en México en un 15,2%, en Europa un 10% y en Japón un 1%. Con una estrategia de crecimiento a

través de mercados clave como Asia, América latina y Oriente Medio. A pesar de los buenos datos que esta tiendo la empresa en los dos últimos años, esto no fue así siempre. Hace cinco años Adolfo Domínguez llegó a contar con 616 tiendas repartidas en 40 países, de las cuales 121 eran tiendas propias, 201 franquicias y 294 córners, pero con el comienzo de la crisis y el aumento de competitividad entre empresas, las ventas empezaron a descender produciéndose pérdidas millonarias, por lo que tuvieron que ir cerrando tiendas y saliendo de países donde les resultaba muy caro mantenerse para conseguir las ventas deseadas, llegando incluso a aplicar dos Expedientes de Regulación de Empleo (ERE), que les llevo al cierre y despido de personal.

En la actualidad el plan de expansión que desarrolla la empresa está centrado sobre todo en la implantación de franquicias en el extranjero, a pesar de que se continua también con apertura de tiendas propias y córners en grandes almacenes sobre todo a nivel nacional, lo que busca con la franquicias es reducir de una forma drástica sus inversiones, y solo destinar recursos para rehabilitar tiendas que lo necesiten o para aperturas de nuevos córners en grandes almacenes.

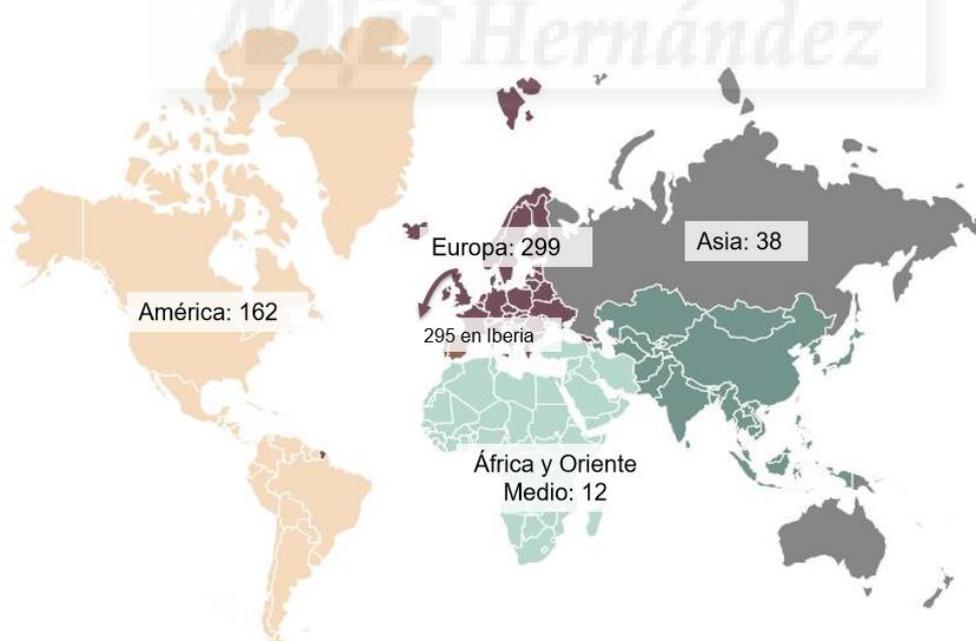


Imagen 11: internacionalización AD en 2016 (pagina web adolfodominguez.es).

- PENETRACION EN EL MERCADO

Adolfo Domínguez continúa apostando por la penetración en el mercado actual, como medida para aumentar las ventas y reducir sus gastos, realizando campañas publicitarias tanto en tiendas físicas como a través de su página web y app.

Su actual estrategia esta mas enfocada a la venta de complementos, se planifican las nuevas colecciones a partir de nuevos criterios con relación a los complementos, donde en los últimos años ha visto duplicadas sus ventas. Según Adolfo Domínguez “el éxito en el mercado ha llevado a la compañía a duplicar su producción de complementos, así como la oferta tanto en las tiendas físicas como en su comercio online”.

Una de la claves de su éxito reside en su página web, tanto a nivel nacional como internacional. A pesar de que la firma cuenta con numerosas tiendas físicas, es a través del medio online donde más ventas realizan, esto es así debido a las facilidades que ofrecen al cliente a la hora de realizar su compra, con envíos y devoluciones gratuitas, y una rápida resolución de incidencias. De hecho, la firma ha introducido *user ranting* y *reviews*, un apartado donde los clientes pueden dejar libremente sus comentarios o cualquier duda que puedan tener, siendo pioneras también en introducir como herramienta de atención al cliente el WhatsApp.

A parte de la compra a través de internet, Adolfo Domínguez ofrece la posibilidad de comprar sus productos a través de llamadas telefónicas, potenciando así su omnicanalidad.

La firma ha querido mejorar su concepto de tienda y mejorar su distribución, para ello ha creado una flagship Store donde los clientes pueden disfrutar de su experiencia de compra. Es un espacio de 5 plantas donde se pueden encontrar todas las colecciones de Adolfo Domínguez, dando un especial protagonismo a los bolsos, colocándolos en el centro de la tienda, además cuenta con un espacio donde dan la oportunidad a nuevos diseñadores de exponer sus creaciones, y un espacio dedicado a la gastronomía, con un restaurante donde se da lugar conciertos. En 2010 se abrió la primera en Madrid, y ahora se ha abierto la segunda en Barcelona.

- DESARROLLO DE PRODUCTOS

Una de las principales características de Adolfo Domínguez y donde reside una de las claves de su éxito es que siempre ha sido una empresa con grandes ideas e innovadora, fue la primera empresa española con lanzar un perfume con su nombre, y la primera en vender mediante un canal de venta online. Cuenta con un departamento específico de I+D+i, donde se encuentra continuamente mejorando el departamento de diseño para “mantener unas colecciones atractivas”, de esta manera están en constante creación de nuevos productos.

Activo defensor del medio ambiente, siempre intenta introducir tejidos ecológicos en la elaboración de sus prendas. Cuenta en su departamento con una sección de Responsabilidad Social Corporativa llamada “futuro verde” donde año tras año ayudan con diferentes asociaciones para mejorar el planeta.

Adolfo Domínguez, cuenta con una colección llamada “Green Me”, donde se pueden encontrar bolsos y zapatos diseñados por Tiziana Domínguez, donde se pretende crear un equilibrio entre moda y ecología. Utilizan para ello, un material de confección que sea sustitutivo de la piel, pero utilizando las mismas técnicas.

En esta colección se pueden encontrar 4 tipos de zapatos para mujer, que son un par de bailarinas, un zapato de salón, un par de sandalias y un zapato cóctel, siendo esta la primera colección de calzado, pero no la primera en bolsos.

5.2.3 Estrategia de Diversificación:

Desde que en 1985 Adolfo Domínguez lanzara su primera colección de mujer AD Mujer, no había vuelto a diversificar hasta la década del 2000. Las principales líneas de producto que desarrollo fueron las siguientes:

- U:

La marca española lanza su primera línea joven en el año 2000 con el nombre de U. Una línea destinada a un público joven, tanto chicos como chicas con propuestas más atrevidas y transgresoras, y con precios más bajos. Además de

ropa, se pueden encontrar desde complementos (bolsos, cinturones, bisutería...) hasta zapatos.

En muchas ocasiones ha colaborado con la firma en su creación e imagen, su sobrina y bloguera Gala González.

A día de hoy se encuentra como directiva de la firma la hija pequeña de Adolfo Domínguez, Tiziana Domínguez, anteriormente ya había sido imagen de la marca en muchas de sus campañas.

- **AD + y U+:**

Esta línea de ropa va dirigida a un segmento de mujeres y jóvenes con tallas grandes, tallas desde la 44 a la 56. Siguen la misma línea de diseño y creación de ambas líneas respectivamente.

- **LINEA DE COMPLEMENTOS:**

La empresa actualmente está centrándose cada vez más en su nueva estrategia, donde tienen mayor presencia los complementos. La línea de complementos (bolsos, cinturones, zapatos, marroquinería y bisutería) ha mostrado crecimiento acelerado en el último año, con un incremento del 33% en la venta de dichos productos, duplicando incluso su abastecimiento tanto en tiendas físicas como los disponibles para las ventas online. A parte de estos complementos, también podemos encontrar dos líneas más de complementos:

- *Línea de perfumería:* la línea de perfumería se creó en 1990 con un gran impacto en el sector de la moda, ya que fue el primer diseñador español en comercializar una línea de perfumería bajo su nombre. Se pueden encontrar tanto perfumes de mujer como de hombre, y de jóvenes, dentro de la línea de U. En total la firma cuenta desde sus inicios con 13 fragancias de hombre y 18 de mujer. Es comercializada bajo licencia desde 1989, donde Adolfo Domínguez solo se encarga de su comercialización.
- *Línea de joyería:* en 2005 se reinventaron con nuevas formas y materiales especiales para la fabricación de joyas utilizando elementos

naturales. Se empezó a distribuirse en espacios destinado a la venta de joyas.

A parte de todas estas líneas de producto que ha desarrollado Adolfo Domínguez y que continúan en la actualidad, su diversificación fue mucho mayor, creó varias líneas de productos, como fue Adolfo Domínguez Kids (2004) destinada a los más pequeños de la familia, la cual tuvo que cerrar en 2012 debido a la crisis en la que estuvo inmersa la marca y también utilizándolo como estrategia para posicionarse como una firma de lujo. También en 2008 se creó una línea para mascotas, pero que apenas duro cinco temporadas, y en ese mismo año se atrevió con el diseño de vestidos de novia.



BIMBA Y LOLA



Línea de vida 3: creación propia; Imagen 12: pagina web Bimba y Lola.



5.3 BIMBA Y LOLA: ESTRATEGIA DESARROLLO

5.3.1 Historia de Bimba Y Lola

Bimba y Lola podría considerarse la empresa familiar del sector retail que mas rápido ha crecido en tan poco tiempo, donde sus diseños, acompañados en sus inicios de su icónico logo (un galgo) es a día de hoy uno de los más conocidos. Sí que es verdad que han aprendido de los mejores, pues provienen de la familia Domínguez que les han servido de grandes maestros.

La familia Domínguez creó la firma Adolfo Domínguez, una de las empresas familiares más emblemáticas del país, pero de los 4 hermanos que la formaban, Josefina, Francisco Javier y Jesús Domínguez optaron por salir de la empresa, vendiéndoles cada uno su parte a su hermano Adolfo. Con el dinero que obtuvieron de la venta formaron los tres hermanos Sociedad Textil Lonía (Purificación García y Carolina Herrera), y ahí fue donde se formaron las dueñas de Bimba y Lola, María y Uxía.

La empresa Bimba Y Lola fue creada en 2005 de la mano de María y Uxía Domínguez, sobrinas del diseñador Adolfo Domínguez, y creada con la ayuda de su padre Jesús Domínguez. Le pusieron el nombre de Bimba y Lola como homenaje a los dos galgos que tenía una de las hermanas, y de ahí se les ocurrió poner el galgo como insignia de la firma, aunque en un primer momento la firma se llamaba Moet & Mos. Pero no fue hasta 2006 cuando decidieron probar suerte, y abrir su primera tienda en Bilbao. En menos de un año ya contaban con unas 70 tiendas distribuidas por toda España.

Fue en 2008 cuando iniciaron su expansión internacional con la apertura de su primera tienda en Paris y en Portugal, pero no fue hasta 2013 cuando cobro mayor impulso su internacionalización. A pesar que de que empezaron a crecer en plena crisis, eso no les supuso ningún impedimento para su crecimiento y no temen en buscar nuevos mercados en nuevos continentes.

En la actualidad cuenta con 237 tiendas repartidas en 18 países, mas a parte los córners que ha ido introduciendo en los grandes almacenes. Su expansión continúa creciendo sin parar.



En un primer momento solo se dedicaban a la venta de bolsos y complementos, los cuales han sido su punto fuerte durante años, su bolso ha sido y es todo un icono para la firma y es una pieza clave en cada temporada con sus diseños y materiales. Unos años más tarde empezaron a diversificar e introdujeron una línea de ropa, la cual fue acogida con gran éxito por todo el público.

La relación calidad-precio de todos sus productos ha sabido satisfacer las necesidades de sus clientas, productos que pueden comprar tanto mujeres de diferentes edades como de clases sociales, identificando a la firma como “premium”. Una firma considera de semilujo pero a un precio accesible. Esa ha sido una de las claves de su éxito, como dijo una de sus fundadoras “La gente se interesa cada vez más por la moda y está dispuesta a pagar por ella, de ahí que nos hayamos centrado en el semilujo”.

A pesar de que se pueden encontrar numerosas firmas dirigidas al mismo segmento, Bimba y Lola ha sabido posicionarse como un referente tanto en el diseño y calidad de sus productos, como con el precio, posicionando sus prendas como “mejores” que las de la competencia.

5.3.2 Estrategia de Expansión

Bimba y Lola ha desarrollado una estrategia de expansión basada principalmente en el desarrollo de mercados, haciendo crecer su negocio tanto a nivel nacional como internacional. Colección tras colección desarrollan nuevos productos y diseños utilizando las tecnologías más avanzadas.

A continuación vamos a explicar las diferentes estrategias de expansión que ha llevado a cabo la empresa, gracias a las cuales ha ido creciendo y consolidándose como una de las firmas más sólidas en el panorama del retail.



- DESARROLLO DE MERCADOS

Bimba y Lola ha sido una de las empresas que más rápido se ha internacionalizado, desde que empezara en 2008 con su primera tienda en Portugal, no ha parado con su estrategia de expansión hasta día de hoy.

Solo en el primer año de la creación de la firma abrieron 41 tiendas en España, fue a partir de ahí cuando vieron que su idea de negocio podría funcionar también fuera de nuestro país. Al año siguiente abrieron la primera tienda en Portugal, y en 2008 la primera en París. Sin embargo fue en 2013 cuando empezaron con su estrategia de internacionalización, decidieron explorar nuevos mercados como Singapur y Chile, y continuar con la expansión que estaban realizando en países como México, Emiratos Árabes y Reino Unido con nuevas aperturas. A pesar de la crisis que estaba sufriendo el país en aquellos momentos, la firma no se vio muy afectada.

En 2014 la firma ya contaba con 184 tiendas distribuidas en 17 países, donde se podían encontrar en modo franquicia 65, 76 tiendas propias y 43 córners en grandes almacenes.

El modelo de negocio de Bimba y Lola está basado mayoritariamente en franquicias (un 40% de sus tiendas son franquicias), y desde hace un par de años también cuenta con córners en los grandes almacenes. El sistema de franquicias es más utilizado en países donde culturalmente es más diferente y se tiene un mayor riesgo de inversión.

Una de las prioridades de la firma a la hora de planificar su estrategia de expansión es buscar las mejores localizaciones en cada ciudad donde quieren abrir, es decir buscan "localizaciones prime", prefiriendo llevar con cautela su expansión y abrir en el lugar adecuado, logrando posicionarse así en la mente del consumidor con su marca

A finales de 2016 la firma había alcanzado con éxito su objetivo, que era crecer a doble dígito. Solo en el primer cuatrimestre de 2016 la firma facturó un 30% más. En ese año la empresa cerró con un crecimiento del 32% del total de las ventas, a nivel internacional aumentaron un 26% con respecto al 2015. Las hermanas Domínguez pretenden alcanzar el 50% de ventas en mercados internacionales.



Grafico 3: Evolución ventas internacionales elaboración propia a partir de datos de diferentes páginas web.

En la actualidad Bimba y Lola cuenta con 237 tiendas repartidas en 18 países, mas a parte los córners que ha ido introduciendo en los grandes almacenes. La marca quiere consolidarse en Europa, Asia, América Latina y Oriente Medio, y continuar ampliando su negocio tanto en España como en países donde ya está la marca. Donde ha tenido una mayor evolución la marca ha sido en Francia, donde ya cuenta con 12 establecimientos y en Reino Unido con 7, donde se han registrado crecimientos por encima del 60% en el último año.

Siguiendo su plan de expansión, a nivel nacional, la firma quiere continuar creciendo con nuevas ubicaciones y también con más córners en el El Corte Inglés. Mientras que a nivel internacional, quiere abrir en 2018 por lo menos 20 tiendas más entre Reino Unido, Portugal, México y Francia (abriendo sus primeros córners por primera vez fuera de Paris).

La expansión internacional es uno de los principales objetivos de Bimba y Lola, y esperan que para 2020 la firma cuente ya con 400 puntos de venta distribuidos por todo el mundo, lo que supone casi duplicar el número de tiendas que tiene en la actualidad.



- PENETRACION EN EL MERCADO

Desarrollando la penetración en el mercado, lo que Bimba y Lola quiere conseguir es ganar más cuota de mercado, con sus productos actuales y en el mismo mercado. Y lo ha conseguido.

Ofrece descuentos casi permanentes durante todo el año, con pre-colecciones al 20% en muchos de sus productos, y con la venta especial, poniendo todas sus prendas para las clientas durante una semana al 50%, mas a parte, los periodos establecidos de rebajas en ambas temporadas, convirtiendo así los descuentos en una parte importante de su estrategia. Esta estrategia se ha convertido en habitual de la firma, pero fue utilizada por muchas firmas por culpa de la crisis. Esos descuentos se pueden encontrar tanto en tiendas físicas como online.

Desde que se implantara en 2010 la venta online, ha sido una herramienta de gran ayuda a la hora de promocionar la marca y su venta, y un gran escaparate para llegar a clientes en todas partes del mundo. Durante todos estos años que esta la firma en el mercado del e-commerce, han ido poco a poco ampliando su mercado, para que cada vez más gente pueda realizar sus compras. La venta on-line de Bimba y Lola cuenta con grandes ventajas, pudiendo recoger sus pedidos en tienda o bien directamente a sus casas, y de la misma manera sus devoluciones. En 2017 se ha llevado a cabo la implantación del pago con el móvil en todas sus tiendas.

La marca con el logo del galgo, es una de las firmas más falsificadas a nivel nacional, y es objeto de deseo de mucha gente. Eso mismo les llevo a replantearse en muchas ocasiones a los clientes, el comprar o no algo de la firma, ya que la firma era "símbolo" de cierto estatus, y se estaba convirtiendo en un producto que llevaban todos, llegando a perder esa exclusividad que tenia. Pero la firma supo anteponerse a esto, y ha sustituido el logo del galgo por el del nombre propio de la marca con distintas tipografías, consiguiendo con esto una renovación a la marca.



- DESARROLLO DE PRODUCTOS

Continuamente Bimba Y Lola se encuentra en procesos de desarrollo y mejorando las técnicas para desarrollar sus productos, contando con un departamento de I+D+i.

Bimba y Lola crea dos colección al año, aunque ellas prefieren llamarlo “historias”, distando bastante de las grandes empresas del fast fashion como ZARA y Mango. Su equipo de desarrolla e indaga en nuevas prendas y materiales cada temporada, con inspiraciones proveniente de diferentes culturas, del arte... creando así sus propias tendencias.

Otro aspecto con el que cada vez la genta esta mas concienciada es con el medio ambiente, y como no, Bimba y Lola también, realizando tiendas eco-eficientes y limpias de residuos, sirviendo así como referencia para otras muchas marcas. La firma ha implantado en todas las instalaciones que tiene en España, el consumo exclusivo de energía eléctrica de origen cien por cien renovable. Desde que se implanto en julio de 2016, el grupo consume un 93% de estos suministros¹¹.

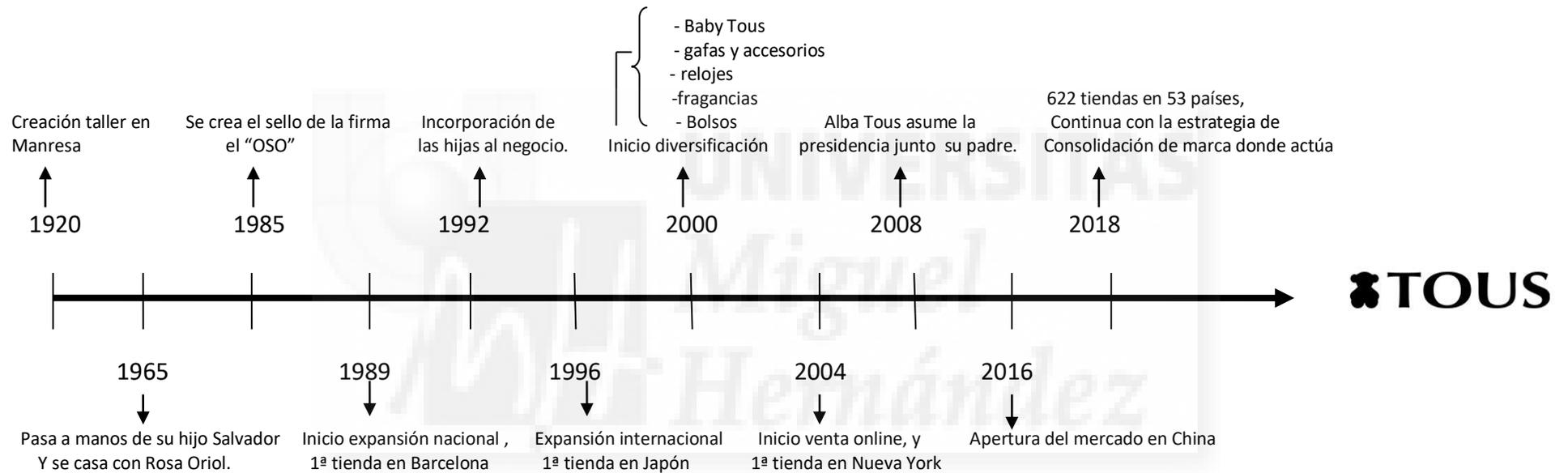
5.3.3 Estrategia de Diversificación

Bimba y Lola desde un primer momento se propuso hacerse un hueco en el mercado de complementos en España, y controlar todo el segmento de accesorios con su apuesta.

En la misma línea que Bimba y Lola, nació dos años después Uterqüe (2008), la marca más joven que tiene Inditex, que es la competidora más directa con la que cuenta. Pero coincidiendo con la llegada de Uterqüe, Bimba y Lola empezó a diversificar, e introdujo una línea de moda textil en sus tiendas, diversificando sus ventas y llegando a un mayor público. Es la diversificación más notable que ha realizado la firma hasta el momento, ya que continúa con el desarrollo de productos que tiene actualmente.

¹¹Ferrero, CL. (2016, 23 de septiembre). Bimba y Lola cumple 10 años, estas son las claves de su éxito. *S Moda, El País* [en línea]. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/bimba-y-lola-cumple-10-anos-estas-son-las-claves-de-su-exito/> [consulta: 2018, 28 de marzo].

TOUS



Línea de vida 4: creación propia; Imagen 13: pagina web www.Tous.com

5.4 TOUS: ESTRATEGIA DESARROLLO

5.4.1 Historia de Tous

TOUS es una empresa de origen familiar, dedicada a la creación y venta de joyería principalmente, posicionándose dentro de un segmento del lujo asequible, pero siempre contando con una joyería de alta gama.

TOUS tiene sus inicios en 1920 cuando Salvador Tous Blavi y su mujer abren un taller en Manresa dedicado a la reparación de relojes. Pero fue en 1965 cuando su hijo, Salvador Tous se casa con Rosa Oriol y se hacen con el negocio familiar, juntos empiezan a crear piezas de joyería únicas.

Fue en 1985 cuando creó su sello, el osito, hasta entonces aun no contaba con un sello tan identificativo. La idea de poner en el oso como sello de identidad de la firma surge en uno de los viajes de Rosa Oriol, cuando vio un oso peluche en un escaparate que le recordó a su infancia, por ello a su vuelta decidió crearlo en una figura de oro.

“En uno de mis viajes, vi un osito de peluche en un escaparate y pensé en los recuerdos entrañables de la infancia, ¿Por qué no hacerlo en oro? El oso marco el inicio de nuestra expansión y está siempre presente en nuestros diseños. Es muy especial para mí, y soy consciente que, gracias al oso hemos llegado hasta aquí. La ternura que transmite es universal” Rosa Oriol.

Gracias al éxito que tuvo el oso, siempre está presente en todas sus colecciones y renovándose continuamente, convirtiéndose así en un símbolo tanto nacional como internacional.

En 1989 tiene lugar la apertura de la primera tienda en Barcelona en Pedralbes Centre, con un gran éxito, consiguiendo una gran afluencia de público. Y rápidamente consiguió su expansión por todo el país.

A partir de 1992 se unieron al negocio familiar sus cuatro hijas (Rosa, Alba, Laura y Marta), ayudando así el crecimiento de la marca. Más adelante en 2008, Alba Tous

asume la presidencia de la compañía junto a su padre Salvador Tous, en un nuevo Consejo de Administración.

Fue en 1996 cuando la marca empieza su expansión internacional con la apertura de su primera tienda en Japón. En la actualidad cuenta con 389 tiendas en 53 países. Y continúa con su expansión tanto nacional como internacional. Desde la entrada de la marca en México, se ha convertido en el mercado donde más ha crecido a firma.

Con la llegada del nuevo siglo, TOUS decide empezar a diversificar y extender su negocio, con la creación de nuevos accesorios y fragancias que revalorizaron la marca. Incorpora una colección de bolsos y marroquinería, con gran éxito y también accesorios como son pañuelos de seda, relojes, corbatas y artículos de papelería. Actualmente la colección de bolsos supone el 20% de las ventas del negocio.

Muchas de las ventas se vieron incrementadas con la llegada del e-commerce en 2004, junto con la apertura de sus primeras tiendas en Nueva York y París. Para esas fechas ya contaba con 200 puntos de venta.

En 2015 se aceleró su presencia internacional con la apertura de nuevos mercados como en China, y con la entrada de Partners Group. Y en 2016 Salvador Tous y Rosa Oriol recibieron el premio “Business leader of the year award” de la cámara de comercio española en Estados Unidos.

La misión principal de la marca, como bien se puede comprobar en su página web es “ser queridos alrededor del mundo por ofrecer joyas y accesorios que acompañan en cada momento de la vida y ser una marca ilusionante que genera valor gracias a la calidad, la pasión y el espíritu de servicio de todas las personas TOUS”.

El oso de TOUS es el emblema característico a nivel mundial de la firma, a pesar de que cuenta con otros sellos (la niña, la flor, el corazón...), el oso es lo más vendido de la firma representando el 57% de las ventas de joyería de la firma, en 2017 vendieron un total de 2.134.069 unidades del oso TOUS. En la actualidad cuenta con 622 tiendas repartidas en 53 países.

“El oso TOUS es más que un emblema. Representa la ternura, uno de nuestros valores fundamentales que queremos llevar alrededor del mundo” Rosa Tous, vicepresidenta de la compañía.

5.4.2 ESTRATEGIA DE EXPANSION

Dos de los pilares fundamentales que han marcado la estrategia llevada hasta el momento por Tous han sido la internacionalización y la digitalización, propiciando así el crecimiento de ventas.

A pesar de la estrategia de expansión que ha llevado hasta el momento la empresa, desde hace un par de años esta expansión esta siendo un poco más reducida, debido a la nueva estrategia que lleva la empresa, en la cual intenta consolidar su negocio en los países donde se encuentra la marca, y por el momento no se plantea ni diversificar de nuevo, ni conquistar nuevos mercados.

A continuación vamos a explicar la estrategia de expansión llevada por Tous hasta el momento, y que le ha posicionado donde está.

- DESARROLLO DE MERCADOS

Fue en los años 80, cuando Tous empezó a expandirse nacionalmente, pero no fue hasta los años 90 cuando empezó a internacionalizarse, más concretamente fue en 1996 cuando inicio su expansión con la apertura de su primera tienda en Japón, mas tarde se unieron a su expansión Estados Unidos y Alemania.

El apostar de primeras para iniciar su expansión en los tres mercados más fuertes, fue una apuesta demasiado arriesga, que les acarreo grandes daños económicos a la empresa. Pues al poco tiempo de abrir tuvo que cerrar su tienda en Estados Unidos, aunque mantuvo las que tenía en Alemania y Japón, a pesar de no tener tan buenos resultados como esperaba. Algo parecido les ocurrió en su expansión en los Emiratos Árabes y en Reino Unido, donde tuvo que cerrar todas sus tiendas, sabiendo frenar a

tiempo la salida al mercado exterior cuando no estaba saliendo rentable. En la actualidad Tous ha vuelto al mercado norteamericano y ha vuelto a abrir tiendas en Reino Unido.

Como bien dice la familia Tous “no hay que tener miedo a entrar y salir de un mercado”. Su estrategia de internacionalización se centra en crecer en todos aquellos mercados donde se puedan consolidar y en abandonar aquellos que no son rentables.

Fue en 2001 cuando la marca empezó a expandirse por Sudamérica, el primer país fue México, convirtiéndose en el segundo mercado más importante donde actúa Tous. Actualmente cuenta con 74 establecimientos solo en México, mas a parte todas las tiendas con la que cuenta por toda Sudamérica, como Ecuador, Colombia, República Dominicana, Venezuela, Honduras...

En la actualidad Tous cuenta con 622 tiendas repartidas en 53 países (389 tiendas en mercado internacional y 233 en España) teniendo presencia así en casi todo el planeta. A lo largo del 2017 han abierto más de 100 tiendas, concretamente 17 en España y 83 en mercados internacionales y han reforzado filiales en mercados clave como son China, Estados Unidos, Rusia y Japón. Aumentando sus ventas considerablemente en dichos países.

Del total de tiendas con las que cuenta Tous, 62,5% del total, corresponden a las situadas en mercados internacionales. Incrementando sus ventas internacionales en un 19,2% frente al 4,6% en mercados nacionales.

Gracias a la experiencia en mercados internacionales, Tous sabe que una de las claves de éxito a la hora de internacionalizar reside en la elección del socio local, de esta manera es más fácil superar ciertas barreras, y nos facilita la inserción. Normalmente suele abrir las tiendas bajo franquicia, a no ser que conozcan de muy buena mano el país antes de introducirse e arriesgarse a abrir tiendas propias.

El plan estratégico de la empresa que tiene implantado desde 2015, consiste en la apertura de entre 55 y 70 tiendas al año consolidando en los países donde opera, salvo

en los países donde la marca ya se encuentra en su madurez como es el caso de España, donde pretenden ganar más cuota de mercado a través del comercio online.

Dos aspectos muy importantes a la hora de realizar una buena internacionalización son, por un lado, la elección del punto de venta: Tous siempre intenta estar presente en grandes almacenes y en las calles principales de cada ciudad donde este. Por otro lado está la segmentación de diferentes mercados, pues unos mismos productos pueden pertenecer a diferentes gamas según el país, por ejemplo en Latinoamérica pertenecen a una gama superior, mientras en Japón a una gama más inferior, en comparación con España.

Otra estrategia implementada en 2017 en Tous ha sido la del turismo de lujo, pues desde hace unos años se consume cada vez más en los países de destino, donde la empresa ha realizado una estrategia de Travel Retail, con el cual gracias a espacios internacionales pueden aumentar su visibilidad, algunos países donde se ha implantado ha sido en Arabia Saudí, Bélgica, China, Indonesia, Italia, Estados Unidos, Taiwán y Polonia.

- **PENETRACION EN EL MERCADO**

A la hora de realizar una penetración en el mercado, lo que pretende Tous es aumentar su número de ventas con sus productos en todos los mercados donde actúa, dirigiéndose a sus clientes o bien captando nuevos, para ello se sirve en gran medida de la publicidad, tanto en televisión como en paneles de anuncios publicitarios, utilizando como imagen a personajes públicos actuales. Tous ha contado con la ayuda de famosos internacionales como son la cantante kylie Minogue, Jennifer López, Gwyneth Paltrow... y con famosos nacionales como es Blanca Suarez.

Otra forma que ha utilizado a la hora de aumentar sus ventas ha sido gracias a la digitalización, fue en 2004 cuando introdujeron el e-commerce, desde entonces sus ventas aumentaron de manera considerable, la plataforma online es el medio a través del cual realizan sus mayores ventas. La tienda online ya opera en 14 países, mas a

parte todo los puntos de tienda física con lo que cuenta, solo en 2017 el canal de venta online ha aumentado un 36%.

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

Tous se encuentra continuamente desarrollando nuevos productos, cuenta con un departamento de I+D+i encargo de estar continuamente desarrollando nuevas ideas de producto junto con nuevos diseños.

Gracias a todo el departamento de I+D+i, todos los productos de Tous se encuentran en continuo proceso de cambio, aplicando las mejores tecnologías con las que cuenta el equipo, un ejemplo es el osito de Tous que se encuentra continuamente evolucionando, adquiriendo nuevos diseños, pero siempre conservando su esencia.

Tous es una de las firmas de joyería y complementos mas falsificadas a nivel mundial, es por eso que decidió la creación de unas líneas de complementos y bolsos totalmente personalizables, donde el cliente puede elegir el color o los colores que quiere llevar su producto, el tamaño, la forma e incluso el tipo de material.

Además cada temporada cuenta con la colaboración especial de algún famoso, ayudando a la creación y diseño de una línea de joyas.



Imagen 14: pagina web tous.es

5.4.3 Estrategia de Diversificación

TOUS desde sus inicios se ha dedicado a la joyería, pero fue a partir de la entrada del nuevo siglo cuando la compañía empezó a diversificar y ampliar su oferta de productos con nuevos accesorios como son: gafas, bolsos, fragancias, relojes y complementos; y

además una línea dedica a los más peques, Baby Tous. Las nuevas líneas de productos seguían la misma línea impuesta por la línea de joyas y siempre bajo supervisión de la dirección de la firma.

Todos los artículos de TOUS quieren transmitir los mismos valores que son: ternura diversión y juventud de espíritu.



Imagen 15: pagina web TOUS.es

- **BOLSOS:** Fue en el año 2000 cuando TOUS decidió empezar a diversificar e introdujo una colección de bolsos, que principalmente destacan por su diseño y artesanía, utilizando materiales de piel en casi todos sus diseños. TOUS puede lanzar más de 50 nuevos diseños de bolsos al año. En la actualidad supone el 20% de las ventas, entre los más vendidos se encuentran modelos como el “Rose” o el “Kaos” convirtiéndose en los clásicos indispensables colección tras colección para Tous.
- **FRAGANCIAS:** Es en el 2002 cuando TOUS empieza en el mundo de la fragancias con su primera colección “TOUS Eau de toilette”. Desde ese momento se ha convertido en un referente en perfumería, con cada perfume que saca al mercado con un olor único que cautiva a diferentes públicos.

- **RELOJES:** La pasión por los relojes se puede remontar a los inicios de la marca, ya que Salvador Tous fue relojero de profesión, de ahí la idea de lanzar una colección de relojes. TOUS cuenta con una amplia gama de relojes para satisfacer a todos sus clientes con diferentes estilos y tamaños.
También cuenta con una línea infantil dedica a los más peques de la casa y otra línea para hombre. Se pueden encontrar colecciones de relojes con piezas atemporales como piezas de última tendencia, siempre con la mejor tecnología.
- **GAFAS Y ACCESORIOS:** TOUS cuenta con una amplia gama de accesorios, donde cada temporada plasman el sello de la casa con sus diseños, se pueden encontrar pañuelos de seda, de lana, corbatas, llaveros, marroquinería, accesorios de escritura y gadgets.
Con lo que respecta a las gafas de sol, TOUS cuenta con gafas graduadas de vista como de sol, lanzan una colección de gafas cada año. TOUS en España se encuentra en primera posición en venta de gafas graduadas.
- **BABY TOUS:** dentro de la colección infantil de TOUS podemos encontrar una colección de prendas de vestir tanto de niña como de niño, y accesorios para ellos, además también hay una colección de accesorios de bebe.

Pero TOUS en los últimos tiempos no solo ha diversificado en sus propias colecciones dentro de su firma, sino que ha dado el paso y ha entrado dentro de un mercado más asequible con la compra de la firma de complementos Dayaday. Era una empresa dedica a la venta de complementos femenino, pero que se vio abocada al fracaso debido a un concurso de acreedores al que se tuvo que someter y al Expediente de Regulación de Empleo que acarreaba (ERE).

Con la compra de esta firma, TOUS puede abarcar un segmento en el que antes no estaba, y adentrarse dentro del mercado low cost. Esto le permite reforzar su estrategia de crecimiento y de diversificación. Gracias a esta compra, se han quedado con un total de 31 locales donde operaba la firma.

6. COMPARTATIVA DE ESTRATEGIAS

Una vez explicadas las estrategias de desarrollo llevada a cabo por cada empresa, siguiendo la metodología utilizada por Ansoff vamos a realizar una comparativa entre las cuatro para ver las diferencias y similitudes que poseen.

MANGO

PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de publicidad: mediante plataformas digitales y paneles publicitarios, y colaboración con celebrities y además realización de desfiles. - Moda rápida: reposición de la mercancía cada 15 días. - Diseño a buen precio. - Desarrollo del e-commerce y mejora de experiencia de compra online (servicio de entrega rápida en 24h). -Cambios funcionales del e-commerce dependiendo del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos sostenibles (Mango committed). - Innovación y desarrollo en el diseño y calidad de los productos. - Desarrollo de productos adaptando las necesidades a cada país de destino.
DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> - Inicio expansión internacional en 1992 en Paris. - En 2016 tenía 2217 tiendas en 110 países. - Desarrollo mediante franquicias (1167) y tiendas propias (1050). - Estrategia de internacionalización: Transnacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación relacionada: Calzados, ropa textil, accesorios.. - Mango Man (2008) - Mango Touch (2011) - Mango Kids (2013) - Mango Sports & Intimates (2013) - Violeta by Mango (2014). Diversificación no relacionada: línea de perfumería.

TOUS

PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Uso de publicidad: publicidad tanto a través de televisión como en plataformas digitales y paneles publicitarios. - Utilización para publicidad el branding con personajes famosos. - Desarrollo del e-commerce (principal punto de venta). -Estrategia de protección de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evolución en el desarrollo y materiales utilizados en los productos. - Ampliación de productos en las colecciones. - Creación año tras año de una colección diseñada por un famoso. -Personalización de productos, como los bolsos.
DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> -Inicio internacionalización 1996 en Japón. - Cuenta con 622 tiendas en 53 países. - Desarrollo de establecimientos a través de tiendas propias, franquicias y córners. - México es el 2º mercado más importante. -Filiales en mercados clave (Japón, Rusia...) -Estrategia travel retail. -Segmentación según el país. - Estrategia de internacionalización: global. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación relacionada: <ul style="list-style-type: none"> -Relojes y complementos. Diversificación no relacionada: <ul style="list-style-type: none"> -Fragancias y ropa infantil.



BIMBA Y LOLA

PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Política de descuentos casi permanentes durante todo el año. - Implantación del e-commerce y app; facilidades a la hora de realizar compras y devoluciones. - Publicidad a través de redes sociales. - Implantación de pago con móvil en sus tiendas. -Estrategia de protección y registro de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> -Introducción de nuevos productos continuamente a sus colecciones. -Mejora continua de los procesos de innovación y desarrollo. -Responsabilidad con el medio ambiente: tiendas eco-eficientes.
DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> -Inicio internacionalización 2008 en Portugal. -237 tiendas en 18 países. -2013 apertura de nuevos mercados (Chile, Singapur, UK...) -Modelo de negocio basado en franquicias, tiendas propias y córners. -Estrategia de internacionalización: global. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación relacionada: <ul style="list-style-type: none"> -Introducción de línea textil para mujer.



ADOLFO DOMINGUEZ

PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
-Desarrollo del e-commerce, facilidades a la hora de comprar. -Introducción del whatsapp como herramienta. -Omnicanalidad: posibilidad de compra a través de llamadas telefónicas. -Publicidad a través de campañas publicitarias (tv, internet) y pasarelas. -Reorganización de los productos en todas sus tiendas.	-Introducción de tejidos ecológicos. - Creación línea de bolsos y zapatos con productos sustitutos de la piel, "Green Me" - Cuenta con un departamento de I+D+i, para el continuo desarrollo. - Creación de nuevos productos a lo largo del año.
	AD
DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
-Inicio internacionalización 1997 en Portugal. -En la actualidad tiene 511 tiendas en 30 países. -Establecimientos en franquicias, tiendas propias y córners. -Estrategia de internacionalización: global.	Diversificación relacionada: - U, U+ y AD+, y líneas de complementos (bolsos, bufandas, calzado...) Diversificación no relacionada: - Línea de perfumería y joyas.

Como podemos observar las 4 empresas objeto de estudio, han llevado a cabo las 4 estrategias de desarrollo: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

- A la hora de penetrar en el mercado, todas las empresas han implantado la venta online (e-commerce), obteniendo una mayor cuota de mercado y atendiendo a un mayor número de clientes, también realizan campañas publicitarias, bien sea a través de la televisión, mediante plataformas online o con paneles publicitarios, y utilizando para ello en muchas ocasiones a rostros conocidos, como hacen Mango y Tous. Otra de las formas que utilizan para promocionar sus productos y llegar a más clientes es a través de desfiles de moda, es una manera muy atractiva de llamar la atención de los consumidores, como han realizado en numerosas ocasiones Mango y Adolfo Domínguez.

Pero han realizado algunos métodos de penetración que les hacen características a cada una de ellas, y diferenciarse del resto. Una de las características principales y que más atractivo hace el comprar en Mango, es el abastecimiento de la mercancía que tiene cada 15 días, el cual hace que cada dos semanas se encuentren productos nuevos con últimas tendencias. En cambio Bimba Y Lola llama la atención de los consumidores a través de su política de descuentos, donde se pueden encontrar prácticamente todo el año numerosos descuentos, potenciando así sus ventas. Mientras tanto Adolfo Domínguez ha potenciado su omnicanalidad, pudiendo comprar sus productos en una sola llamada telefónica.

- Respecto al desarrollo de productos, las cuatro empresas cuentan con un departamento en I+D+i donde continuamente se encuentran desarrollando nuevos productos y diseños ayudados de las nuevas tecnologías. También cuentan con alta concienciación medioambiental, y por ello han desarrollado tanto Mango, como Adolfo Domínguez productos realizados con materiales sostenibles y ecológicos, en cambio Bimba Y Lola lo hace a través de sus tiendas eco-eficientes.
- Las cuatro empresas que hemos analizado se han internacionalizado con gran éxito, y han desarrollado sus negocios a través de tiendas propias y franquicias; sobre todo el sistema de franquicias es el más utilizado cuando quieren introducirse en países que no conocen de primera mano y no quieren sufrir muchos riesgos.

Pero a la hora de internacionalizarse, cada empresa lo ha hecho siguiendo una estrategia diferente.

- Mango lleva a cabo una estrategia transnacional, esta estrategia es una combinación de la global con la estrategia multipaís, ya que a pesar de que piensa de una manera global, adapta muchos de sus productos en determinados países, actuando de manera más local.

- Tous cuenta con una estrategia global. En base a la lectura realizada, concluimos que utiliza dicha estrategia, pues no realiza ninguna adaptación local.
 - Bimba Y Lola, como en el caso de Tous también cuenta con una estrategia global, a pesar de que inicialmente naciera como una estrategia de internacional para posicionar su marca de manera internacional, con el tiempo ha pasado a una estrategia global.
 - Adolfo Domínguez también sigue una estrategia global, principalmente lo que pretende con esta estrategia es reducir los costes, con una producción centralizada, con una estandarización de sus productos para todos los países donde actúa.
-
- Y dentro de su sector cada una de las empresas ha seguido una estrategia de diversificación tanto relacionada como no relacionada, en mayor o menor medida, con la creación de diferentes líneas de ropa y/o complementos. En el caso de Bimba Y Lola es la empresa que menos ha diversificado, pues solo ha diversificado en la creación de una línea de ropa textil para mujer.

7. RELOJ ESTRATEGICO

El reloj estratégico (Johnson *et al.* 2011) es una mejora y ampliación el modelo de Porter, ya que en el modelo se daban una serie de problemas básicos como puede ser la confusión entre liderazgo en costes y en precios bajos, o que la diferenciación no tiene porque suponer un incremento en el precio.

Es decir con este modelo se plantea la posibilidad como bien dicen Guerra y Navas (2015) de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean, como dice Porter mutuamente excluyentes, ya que se han observado empresas de éxito sin que sean ni líderes en costes, ni con una gran diferenciación de productos.

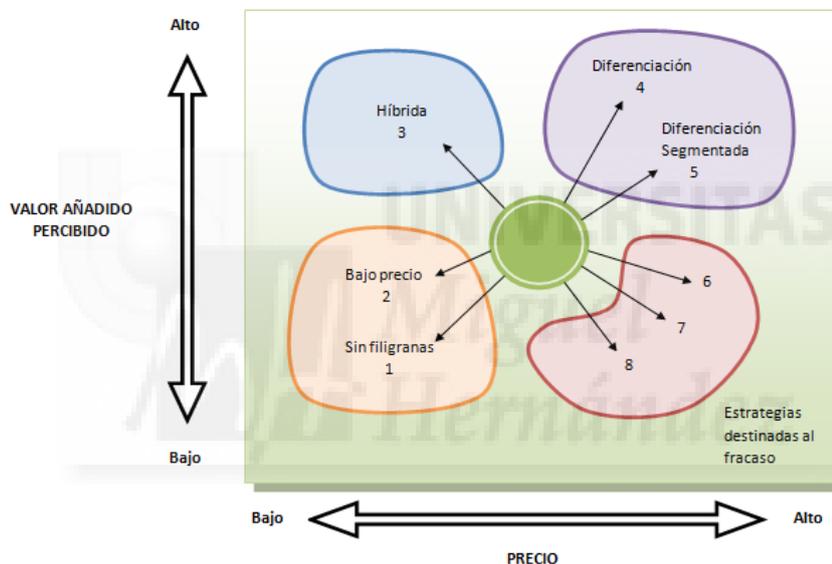


Imagen 16: adaptado de Bowman (1992) y Johnson et al. (2011)

El reloj estratégico como podemos ver, tiene en cuenta el precio y la percepción que se tiene del valor añadido del producto o servicio. Con la combinación de estos dos criterios obtenemos las ocho opciones estratégicas que hay, que esta agrupadas en cuatro categorías (Guerras y Navas, 2015):

- Estrategias orientadas a precios bajos: serian las opciones 1 y 2.
- Estrategias orientadas a la diferenciación: opciones 4 y 5.
- Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad precio: opción 3.
- Estrategias destinadas al fracaso: opciones 6, 7 y 8.

Actualmente, según las estrategias llevadas a cabo por cada una de las empresas objeto de estudio las podríamos clasificar de la siguiente manera:

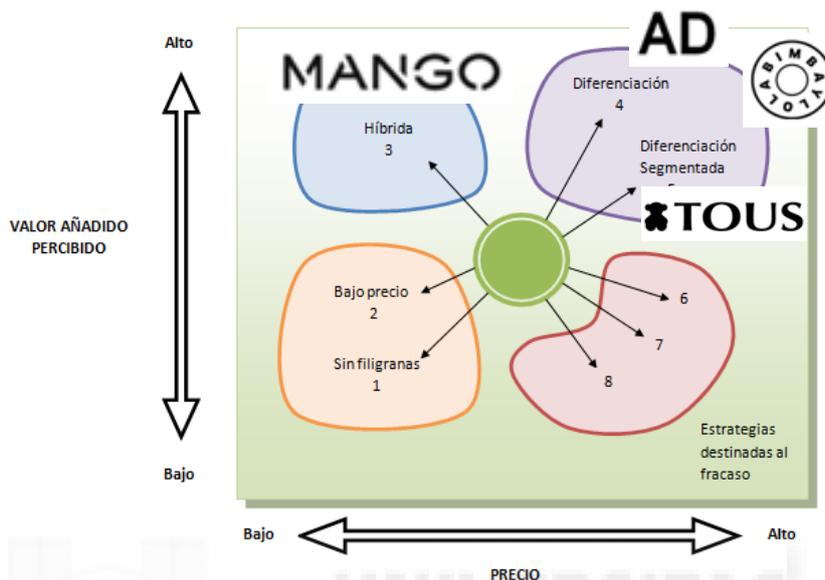


Imagen 17: adaptado de Bowman (1992) y Johnson et al. (2011).

Mango llevaría a cabo una estrategia híbrida (3), son artículos con un precio bajo-medio que son percibidos por parte de sus clientes con un alto valor añadido, de esta manera la empresa cuenta con una buena relación entre la calidad ofrecida con sus productos y el precio pagado por ellos, obteniendo así una gran ventaja competitiva respecto sus competidores. Es una de las estrategias más apreciadas por parte de los clientes.

En cambio Bimba Y Lola, Adolfo Domínguez y Tous llevan a cabo una estrategia orientada a la diferenciación, convirtiéndose de esta manera en competidores potenciales entre ellos mismos, entre Bimba Y Lola y Adolfo Domínguez, y también respecto Tous en la parte de complementos. Esta estrategia lo que busca es mantener un alto valor añadido percibido por parte de los clientes con un precio medio/alto. Dentro de la estrategia de diferenciación podemos encontrar la diferenciación amplia (4), que lo pretende es buscar un alto valor añadido, con unos precios medios, que en este caso es lo que busca tanto Bimba Y Lola como Adolfo Domínguez, donde ofrecen

productos de lujo o semilujo a un precio más asequible, de ahí a que sus clientas estén dispuestas a pagar un poco más por la adquisición de dichos productos, clasificándolas de esta manera como marcas Premium.

Por otro lado Tous también lleva a cabo una estrategia de diferenciación amplia, como en el caso de Bimba Y Lola y Adolfo Domínguez, pero también una parte donde se orienta más a una diferenciación segmentada (5), donde los clientes tienen un alto valor percibido de los productos junto con unos precios elevados, por lo que se identifica con un segmento de alto poder adquisitivo. Tous cuenta con productos de lujo que van orientados a ofrecer exclusividad a sus clientes. Como dicen Guerra y Navas (2015) “esta estrategia es incompatible con alta cuota de mercado ya que se perdería la percepción de exclusividad”.



8. CONCLUSION

Llegados a este punto, gracias al análisis que hemos realizado, podemos afirmar la importancia de las empresas familiares del sector de la moda en nuestra sociedad. La moda es un escaparate donde a diario miles de personas se ven reflejados en ella, no solo es entendida la moda como una forma de vestir, sino como un estilo de vida. Es considerada en muchas ocasiones una vía de escape y una manera de reflejar cómo somos o como nos gustaría ser.

Dicho esto, y como hemos analizado a lo largo de todo el Trabajo Final de Grado, muchas de las empresas de moda más importantes del país, son empresas familiares, y unas de las mayores generadoras de empleo de todo el país. Con el trabajo realizado, muchas de las empresas familiares relacionadas con el sector se pueden ver reflejadas en ellas en diversas ocasiones, pudiendo servir a una gran cantidad como referente a la hora de toma de decisiones en las estrategias de desarrollo que quieran llevar a cabo.

Una gran cantidad de empresas familiares del sector de la moda tuvieron que resurgir de los daños provocados durante los años de la crisis. El sector textil-moda se vio duramente afectado por la crisis, donde sus ventas se vieron drásticamente disminuidas, llevando con ello a muchas empresas familiares del sector a la quiebra, como consecuencia de ello muchas tuvieron que cerrar, donde en muchas ocasiones miembros de una misma familias se quedaron en paro. Pero a pesar de ello, muchas consiguieron recuperarse y mantenerse con éxito gracias a las estrategias llevadas a cabo. En la actualidad el sector textil se mantiene con datos positivos.

Con el estudio que hemos realizado, hemos analizado en un primer momento a partir de un análisis DAFO a las empresas familiares, realizando un diagnostico de la situación en la que se encuentran inicialmente las empresas, de este modo hemos podido comprobar sus fortalezas y debilidades que poseen, junto con las amenazas y oportunidades a las que se pueden enfrentar.

Gracias al análisis comparativo realizado para ver las diferentes estrategias de desarrollo que cada empresa ha llevado dentro del sector retail moda, y cumpliendo los objetivos señalados al inicio del trabajo, nos damos cuenta de que a pesar de la

cantidad de similitudes en todas ellas a la hora de desarrollarse, siempre consigue cada una diferenciarse, ya no solo con sus productos, sino en la manera de entender la forma de hacer crecer una empresa y sus nexos familiares dentro de ella. Y con la elaboración del reloj estratégico podemos ver el posicionamiento que tiene cada empresa en el mercado. Como bien dijo en su momento la famosa diseñadora Coco Chanel “Para ser irremplazable, uno debe buscar siempre ser diferente”.

Bajo nuestra opinión, y después de haber realizado el análisis DAFO de las empresas familiares y haber analizado las estrategias de desarrollo y comparado cada empresa familiar del sector retail, pasamos a elaborar para concluir un análisis CAME, de esta manera definimos las acciones que pueden tomar las empresas familiares a partir de los resultados obtenidos del análisis DAFO.

Las acciones llevadas a cabo en el análisis CAME son las siguientes:

- **CORREGIR** (*corregir las debilidades*):
 - Establecer un plan de estabilidad a largo plazo.
 - Corregir las aéreas estratégicas clave para darles más importancia dentro de la empresa y que sean conocidas por todos.
 - Definir perfectamente el rol que desempeña cada familiar en la empresa.

- **AFRONTAR** (*afrontar las amenazas*):
 - Planificar una buena estrategia para enfrentarse a sus competidores.
 - Crear una ventaja competitiva que les haga diferenciarse del resto de sus competidores potenciales.
 - Pedir financiación a bancos o entidades, y dejar así el autofinanciamiento, que les puede llevar a la quiebra en muchas ocasiones.

- **MANTENER** (*mantener/mejorar las fortalezas*):
 - Mantener el compromiso y la dedicación a la empresa.
 - Seguir motivando y manteniendo la confianza del cliente con un buen producto y/o servicio, de esta manera manteniendo el estatus de la marca con la calidad que ofrecen.

- Continuar con la filosofía de la empresa, manteniéndola generación tras generación.
- **EXPLOTAR** (*explotar las oportunidades*):
 - Motivación en la dirección de la empresa, ya que suele ser la misma persona el propietario que el director.
 - Explotar los diferentes canales de comunicación con lo que cuenta a la hora de vender, promocionarse...

Para finalizar, gracias a este análisis CAME, las empresas familiares pueden adoptar diferentes estrategias para implantar las acciones y llegar a los objetivos deseados, gestionando bien cada uno de los aspectos, conseguirán aumentar su ventaja competitiva, sabiendo cómo afrontar las amenazas, manteniendo sus fortalezas, corrigiendo sus debilidades y explotando las oportunidades.

En definitiva, las empresas familiares deben estar en continua evolución, y no quedarse estancadas en una misma estrategia a lo largo de camino, pues deben satisfacer las necesidades de los consumidores, pues están en continua evolución. Para ello la innovación juega un papel fundamental en cualquier avance de empresa, junto con la capacidad y los recursos que poseen y que van adquiriendo, tratando así de innovar y evolucionar con el cambio y diferenciarse de los demás competidores con aspectos clave.

9. BIBLIOGRAFIA-WEBGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2015). *El reloj estratégico*. Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (pp.280-288). Madrid, 5ª edición, ed. Civitas.

Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2015). *Las direcciones de desarrollo*. Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (pp.348-370). Madrid, 5ª edición, ed. Civitas.

Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2015). *La estrategia de internacionalización*. Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (pp.492-505). Madrid, 5ª edición, ed. Civitas.

Munuera, J.L. & Rodríguez, A.I. (2007). *El análisis DAFO*. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección (pp.171-174). Madrid, ed.ESIC.

WEBGRAFIA

About Tous. Tous [en línea]. Disponible en: <https://www.tous.com/brand/es-es/about-tous> [consulta: 2018, 24 de abril].

Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I., & San Miguel, P. (Marzo 2016). *Informe, El sector de la moda en España: retos y desafíos* [en línea]. Disponible en: <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf> [consulta: 2017, 3 de diciembre].

Bimba y Lola. *Vogue España* [en línea]. Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/bimba-lola/282> [consulta: 2018, 28 de marzo].

El número de empresas de la industria de la moda crece por primera vez en los últimos 13 años (2016, 9 de agosto). *El economista* [en línea]. Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7755693/08/16/Economia-El-numero-de-empresas-de-la-industria-de-la-moda-crece-por-primera-vez-en-los-ultimos-13-anos.html> [consulta: 2018, 3 de diciembre].

El 80% de las empresas familiares optimistas ante la evolución de su negocio en los próximos 12 meses (2017, 22 de septiembre). Kpmg [en línea]. Disponible en: <https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017/09/vi-barometro-empresa-familiar.html> [consulta: 2018, 9 de febrero].

Empresa familiar (2017). *Enciclopedia de características* [en línea]. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/empresa-familiar/> [consulta: 2018, 28 de enero].

Estudio piloto sobre empresas familiares: Nota metodológica y resultados (2016, julio). *Instituto Nacional de Estadística (INE)* [en línea]. Disponible en: http://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf [consulta: 2018, 9 de febrero].

Espinosa, R. (2015, 31 de mayo). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. *Blog Welcome to the new marketing* [en línea]. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> [consulta: 2018, 30 de marzo].

Ferrero, CL. (2016, 23 de septiembre). Bimba y Lola cumple 10 años, estas son las claves de su éxito. *S Moda, El País* [en línea]. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/bimba-y-lola-cumple-10-anos-estas-son-las-claves-de-su-exito/> [consulta: 2018, 28 de marzo].

Historia (2018). *Adolfo Domínguez* [en línea]. Disponible en: <https://www.adolfodominguez.com/es/ad-historia/> [consulta: 2018, 23 de marzo].

Indicador comercio de moda. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/indicador-comercio-moda-es.html> [consulta: 2018, 3 de diciembre].

Inditex y Mango utilizan diferentes estrategias para colonizar Europa (2008, 25 de agosto). *Marketing directo* [en línea]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/inditex-y-mango-emplean-distintas-estrategias-para-colonizar-europa> [consulta: 2018, 12 de marzo].

Instituto Nacional de Estadística [base de datos]. www.ine.es [consulta: 2017, 27 de Diciembre].

Instituto de la Empresa Familiar [en línea]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/> [consulta: 2018, 28 de febrero].

Gestal, I. (2018, 8 de enero). Indicador comercio de moda: El sector salva “in extremis” el año y cierra 2017 en plano. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/entorno/indicador-del-comercio-de-moda-el-sector-salva-in-extremis-el-ano-y-cierra-2017-en-plano.html> [consulta: 2017, 3 de diciembre].

La empresa familiar en España. *Tactio blog* [en línea]. Disponible en: <https://blog.tactio.es/la-empresa-familiar-en-espana/> [consulta: 2018, 9 de febrero].

Los complementos, motor de Adolfo Domínguez en su nueva etapa: alza del 33% hasta octubre (2017, 19 de diciembre). *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/los-complementos-motor-de-adolfo-dominguez-en-su-nueva-etapa-alza-del-33-hasta-octubre.html> [consulta: 2018, 23 de marzo].

Mango entra en pérdidas en 2016 por primera vez en su historia, con un resultado negativo de 61 millones (2017, 11 de agosto). *Europa Press* [en línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-mango-entra-perdidas-2016-primera-vez-historia-resultado-negativo-61-millones-20170811171529.html> [consulta: 2018, 13 de marzo].

Mango, memoria de sostenibilidad 2016 (2016). Mango online [base de datos]. Disponible en <https://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/ES/mem/mem2016.pdf> [consulta: 2018, 12 de marzo].

Mango presenta su última colección para el ramadán (2016, 23 de mayo). *Mango Pressroom* [en línea]. Disponible en: https://press.mango.com/es/mango-presenta-su-ultima-coleccion-para-ramadan_2331 [consulta: 2018, 12 de marzo].

Mango se afianza en oriente medio: última veinte aperturas hasta julio (2018, 22 de enero). *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango->

[se-afianza-en-orient-medio-ultima-veinte-aperturas-hasta-julio.html](#) [consulta: 12 de marzo].

Mango. *Vogue España* [en línea]. Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/mango/252> [consulta: 2018, 11 de marzo].

Mango se introduce en el mercado de la moda infantil (2013, 20 de febrero). Marketingnews [en línea]. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/distribucion/noticia/1072530028805/mango-introduce-mercado-moda-infantil.1.html> [consulta: 2018, 12 de marzo].

Mosteiro, M. (2016, 27 de diciembre). El despegue de Bimba y Lola. *The Luxonomist* [en línea]. Disponible en: <http://theluxonomist.es/2016/12/27/el-despegue-de-bimba-y-lola/marcos-mosteiro> [consulta: 2018, 28 de marzo].

Núñez, M. (2016, 11 de Febrero). Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España. *Abc digital* [en línea]. Disponible en: http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html [consulta: 2018, 25 de febrero].

Odriozola, A. (2016, 18 de enero). Que significa que Mango cambie su estrategia de “fast fashion”. *Glamour revista* [en línea]. Disponible en: <http://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/que-significa-que-mango-cambie-su-estrategia-de-fast-fashion/22859> [consulta: 2018, 11 de marzo].

Parra, P. (2017, marzo). Bimba y Lola: El éxito del lujo accesible. *Capital* [en línea]. Disponible en: <http://capital.es/2018/02/bimba-y-lola-el-exito-del-lujo-accesible/> [consulta: 28 de marzo].

Retos de la empresa familiar: ¿Qué es una empresa familiar?, concepto y características. *EAE Business School* [en línea]. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas> [consulta: 2018, 9 de febrero].

Riaño, P. (2015, 2 de septiembre). Adolfo Domínguez: cuatro años para revitalizar la empresa copiando la estrategia del lujo. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/adolfo-dominguez-cuatro-anos-para-revitalizar-la-empresa-copiando-la-estrategia-del-lujo.html> [consulta: 2018, 23 de marzo].

Riaño, P. (2016, 8 de marzo). Mango reorganiza su estructura de marcas y replica el modelo Zara unificando todas sus líneas bajo un rótulo. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-reorganiza-su-estructura-de-marcas-y-replica-del-modelo-zara-unificando-todas-sus-lineas-bajo-un-rotulo.html> [consulta: 2018, 12 de marzo].

Riaño, P. (2016, 25 de febrero). Tous gana estructura y sacrifica beneficio para crecer un 10% anual y duplicar sus tiendas en cinco años. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/tous-gana-estructura-y-sacrifica-beneficio-para-crecer-un-10-anual-y-duplicar-sus-tiendas-en-cinco-anos.html> [consulta: 2018, 24 de abril].

Riaño, P. & Gestal, I. P. (2017, 12 de Julio). El Mapa de la Moda 2017 (XI): Los gigantes de la moda española. *Modaes* [en línea]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/el-mapa-de-la-moda-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html> [consulta: 2018, 9 de enero].

Seis motivos que explican la expansión internacional de Adolfo Domínguez. *EAE Business school* [en línea]. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/blog/seis-motivos-que-explican-la-expansion-internacional-de-adolfo-dominguez> [consulta: 2018, 23 de marzo].

Sobrado, N. (2015, 20 de julio). ¿España primera potencia mundial en moda. *Tendencias* [en línea]. Disponible en: <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/espana-primera-potencia-mundial-en-moda> [consulta: 2018, 3 de diciembre].

Tous, internacionalización adaptada a cada mercado. *EAE Business School* [en línea]. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-cada-mercado> [consulta: 2018, 26 de abril].